

ВИТАЛИЙ ГУЩИН

FMCG

КАК НАЛАДИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ
ВСТРОИТЬСЯ В МАТРИЦУ
И ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ПОЛКЕ



ВИТАЛИЙ ГУЩИН

F M C G

КАК НАЛАДИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ
ВСТРОИТЬСЯ В МАТРИЦУ
И ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ПОЛКЕ



Санкт-Петербург · Москва · Екатеринбург · Воронеж
Нижний Новгород · Ростов-на-Дону
Самара · Минск

2017

ББК 65.422

УДК 658.87

Г98

- Гуцин В.**
Г98 FMCG. Как наладить бизнес-процессы, обойти конкурентов, встроиться в матрицу и закрепиться на полке. — СПб.: Питер, 2017. — 288 с.: ил. — (Серия «Розничная торговля»).

ISBN 978-5-496-01881-4

Как компании выйти на рынок FMCG? Почему не все товары становятся бестселлерами? Что формирует предпочтения покупателей? Так ли важна цена?

В книге комплексно описана вся цепочка движения продукции от производителя до конечного потребителя с учетом условий, потребностей, возможностей трех основных сторон бизнес-отношений (производителя, поставщика и торговой сети), а также разобраны лучшие типичные и нестандартные решения, доказавшие свою эффективность в реальной российской практике.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.422

УДК 658.87

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-496-01881-4

© ООО Издательство «Питер», 2017
© Серия «Розничная торговля», 2017

Содержание

Предисловие	7
1. Поле битвы — принципиальные отличия российского рынка FMCG от развитых мировых рынков.	10
2. Где бизнес? Ключевые цели сторон в цепи продаж — от производителя до потребителя	19
3. Продукт. От силы или от слабости. Несколько моментов истины.	42
Свойства — преимущества — выгоды	46
Категорийная экспертиза	55
Дистрибьюция	66
Ценообразование	79
Выкладка и мерчандайзинг, поведение покупателя в магазине.	87
Промоактивности	95
4. Эффективная коммуникация.	113
Сбор информации для подготовки презентаций	114
Форматы убедительных продаж.	130
Работа с возражениями	136
Примеры коммерческих предложений для дистрибьютора и розничной сети магазинов	139

5. Дополнительно к переговорам — образование	162
Нюансы дистрибьюторского бизнеса: бюджетное планирование, KOST, основы P&L.	163
Нюансы сетевой розницы — категорийный менеджмент.	197
Занимательная математика как основа финансового управления . . .	208
6. Проектная работа в продажах.	219
7. Минимальная управленческая отчетность: от чтения цифр до их понимания	227
8. Персонал. Система продаж как шестигранник — управление персоналом	236
Структура.	239
Мотивация.	246
Принятие решений: целеполагание, координация, контроль.	260
Коммуникация: делегирование, коучинг, обратная связь	264
Обязанности	276
Эпилог	285

Предисловие

Есть только один способ проделать большую работу — полюбить ее.

Стив Джобс

Мне надоело искать сотрудников в отдел продаж неделями и месяцами!

Было сложно отвечать самому себе на многочисленные, ежедневно возникавшие вопросы в начале моей карьеры на рынке FMCG¹, во время «полевых» работ и офисной деятельности.

Теперь я знаю: люди не виноваты в том, что не могут связать составляющие продаж в одну прочную большую и непростую логическую цепочку, чтобы стать максимально результативным и эффективным профессионалом. Где этому учат: в школе, вузе? Или, может, в начале карьеры? Мы вынуждены долгое время собирать знания и понимание по крупицам, учиться на своих, а в лучшем случае — на чужих ошибках.

В отличие от многих других сфер продажи представляют собой совокупность знания основ по очень разным предметам. Ведь продажи — это в первую очередь диалог, а говорить люди могут о чем угодно. Следовательно, информационный провал в каких-либо сферах по ходу переговоров с профессиональной точки зрения недопустим и приводит к полному поражению либо к дополнительным тратам нервов, времени, сил. Если, конечно, с вами — проштрафившимся — захотят встречаться повторно. Отсюда вытекают два извечных русских вопроса:

- **Кто виноват?**
- **Что делать?**

Чем ценно и в то же время слабо, например, американское образование? Все очень подробно расписано и детализировано. Главным подтверждением тому является Административный кодекс США: при средней скорости чтения человек может его полностью осилить примерно за 110 лет. Плюс такого образования в том, что американцы четко знают свой предмет, каждый шаг и символ. Но ориентируются лишь в своем, узком «коридоре». Знать все

¹ Товары повседневного спроса. — *Примеч. авт.*

и глубоко не представляется возможным, учитывая ограниченность физических ресурсов людей. Так мы получаем минус подобного образования: шаг вправо, шаг влево — «плавание» и отсутствие результата. Кроме того, американское образование — по сути фактологическое и строится на бесконечном тестировании с разными вариантами ответов. На мой взгляд, оно сильно уступает образованию методологическому. Ведь если человек понимает, как работает процесс, и может ответить на главные вопросы: «Для чего? Где это применимо?» — появляется гораздо более высокий уровень компетенции и знаний.

Например, спросите у трехсот человек с высшим образованием, что такое интеграл, для чего он нужен и где применяется. Дай бог, если вам ответит 1% собеседников. И редкий профи скажет, что интеграл необходим для определения площади криволинейной поверхности. Так сразу становится понятно, кому и насколько интересен конкретный раздел высшей математики. Жаль, что наша страна с каждым годом все больше переходит на фактологическое образование...

В продажах, в отличие от других видов деятельности, вы столкнетесь минимум с несколькими школьными фундаментальными предметами: элементарным словарным запасом, умением выстраивать диалог и доносить свои мысли, математикой, экономикой, финансами. Продажи — это непрерывающиеся возможности и интенсивное движение вперед. Более того, нет застоя: кто не идет вперед, обязательно откатывается назад. Еще вы наверняка будете иметь дело с большим количеством терминов, таких как «дистрибуция», «ценообразование», «мерчандайзинг», «логистика», «документооборот» и т. п.

Каков обязательный минимум знаний, их влияние на процессы, результат и взаимозависимость при минимальных временных и финансовых затратах, включая процесс работы, позволяющий чувствовать себя уверенно во время профессионального диалога любой сложности?

Например, в детском саду мы учим буквы и цифры, затем осваиваем слоги и слова. В школе начинаем изучать разнообразные предметы, необходимые для общего развития, львиная доля которых не пригодится в продажах. В вузе мы еще глубже погружаемся в эти предметы, особенно по части планируемой специальности. Однако, как обычно случается, половина студентов, получив высшее образование, по специальности не работают, стремятся попасть в более денежно емкую и динамичную сферу, где быстро и с большей долей

вероятности можно прилично заработать и сделать карьеру. А это и есть продажи! Тем более что рынок России развивающийся, а значит, динамичный и перспективный с точки зрения карьерного роста и финансовых возможностей.

За две минуты до получения диплома я услышал такие слова: «Через четыре-шесть месяцев вы забудете 90–95% того, что изучали пять лет. Дай бог, если за эти годы мы научили вас думать и анализировать».

Как следствие вышесказанного: **главной задачей данной книги я вижу формирование у читателей представления о цепи продаж и ее составляющих в правильной последовательности, простой для понимания форме и с примерами.** Постараюсь изложить все самое необходимое, с чем наверняка придется столкнуться, продавая свой продукт «в полях» и готовя почву для продажи в условиях офиса. Безусловно, дам основы управления структурой продаж с точки зрения контроля, координации и мотивации.

Принципиальное отличие этой книги от других в том, что здесь не будет ничего лишнего, максимум сжатой и полезной информации, разобранной на многочисленных примерах.

Желаю вам легкого чтения и максимального понимания!

Российский рынок FMCG очень нуждается в толковых, образованных и мотивированных людях, умеющих мыслить методологически.

1

Поле битвы — принципиальные отличия российского рынка FMCG от развитых мировых рынков

Российский рынок имеет массу серьезных отличий от более развитых мировых рынков. Они связаны с размерами и географией нашей страны, погодными условиями, инфраструктурой, логистическими мощностями, а также с политической системой управления.

С расстояниями и многообразием погодных условий от центральной полосы России до Сибири и Дальневосточного региона все понятно. Кроме того, очевидно, что чем восточнее от Москвы находится субъект РФ, тем более слабая и неразвитая там инфраструктура в плане дорог, логистики, торговых площадей. Исключением являются некоторые города-миллионники: Новосибирск, Омск и другие. В ближайшие планы федеральных игроков, видимо, по-прежнему не входит открытие магазинов на Дальнем Востоке: проще развиваться в ближайших странах Содружества, даже с учетом отсутствия жесткой конкуренции в данном регионе и близости одного из самых перспективных рынков в мире — китайского. Доставка продукта по железной дороге в течение двух-трех недель в холодных вагонах зимой и раскаленных — летом явно не устраивает федеральные сети. К тому же у РЖД не всегда есть свободные вагоны, а производитель или поставщик не всегда в силах их полностью загрузить. Плюс работает фактор времени: согласовав наличие товара на магазинных полках, скажем, в мае, формировать, обрабатывать и выполнять заказ надо уже в марте — чтобы успеть довести, разгрузить вагоны в распределительном центре, осуществить доставку до магазина, приемку и выкладку товара и так далее.

А как вы смотрите на то, что в южных регионах России количество розничных торговых точек зимой в три раза меньше, чем летом? Как управлять глобальной составляющей рынка? Это не совсем понятно с точки зрения корректного выставления целей собственного развития,

управления людскими и финансовыми потоками. Каждую весну набирать 50% персонала компании и каждую осень их увольнять? А как быть компаниям, осуществляющим поставки воды и мороженого, где продуктовая сезонность приобретает ни с чем не сравнимое могущество?

Или представьте себе, что на оптовые рынки Москвы, скажем на рынок в Марьиной роще, клиенты приезжают со всей страны, по Урал включительно, ради более низких цен. На развитых рынках, где все структурировано, более прозрачно и стабильно, представить такое невозможно.

А Мурманск, Сыктывкар, Махачкала, Грозный, Калининград? А весь Дальневосточный регион? Эти территории кардинально отличаются от Центральной полосы России. Напомню: наша страна занимает пятую часть суши, является единственной на планете такой большой, разной и сложной.

Как розничной торговле справиться с доставкой продукта в магазины без местных территориальных поставщиков, которые на рынке именуются дистрибьюторами? Не совсем понятно, даже принимая во внимание тот факт, что, по сути, дистрибьютор — лишнее звено между производством и магазинной полкой, безусловно влияющее на уровень цен в сторону их увеличения. Однако российский рынок не позволяет это звено исключить. Во-первых, скоропортящийся продукт могут поставлять только местные поставщики; остальные не смогут уложиться в сроки годности: большие расстояния требуют значительного времени на доставку. Во-вторых, даже по непродуктовому сектору в гигантских сетях есть много примеров, когда местные поставщики просят довести продукт, несмотря на то что основная поставка в сеть идет из своего распределительно центра.

Как это получается? Очень просто. Например, проходит акция со снижением цен на конфеты: доставка из распределительно центра — раз в неделю, заказ формировали тоже на неделю, а продукт продали за два дня. Рекламу крутят, и люди идут в магазин за тем, чего по факту нет. Отсутствие товара, участвующего в акции, — один из самых критичных и неприемлемых моментов для розничных сетей. Они вынуждены обращаться к местным поставщикам за помощью. Следовательно, господа, считающие, что дистрибьюторскому бизнесу в России осталось жить пять-семь лет, скорее всего, ошибаются. Аналогичные разговоры уже были в 2007–2008 годах, на дворе — 2016, а изменения хоть и есть, но несущественные. Такими темпами дистрибьюторскому бизнесу еще править лет тридцать минимум! Реальных предпосылок и процессов к сокращению данных сроков я пока не вижу.

Что касается отличия рынка по части политической системы управления, решения в нашей стране принимаются на уровне субъекта РФ. Например, чтобы открыть магазины в регионах, торговая сеть должна получить разрешение непосредственно у их руководителей, а это дополнительное время, свои правила и порядки по документации и согласованиям. «Пригретые» локальные сети с высокими покровителями не пускают или пытаются максимально отсрочить приход крупных федеральных игроков. Все помнят, как долго получала разрешение на работу в Казани торговая сеть «Ашан» и что у «ИКЕА» ушло семь лет на открытие магазина в Самаре. Таких примеров по России очень много. Поскольку розничная торговля — весьма прибыльный и перспективный бизнес, в большинстве регионов именно властные структуры, прямо или косвенно, владеют крупными локальными игроками. Не пуская федеральный ритейл и преследуя его, в том числе они защищают свои интересы.

Другой яркий пример огромного политического влияния на развитие регионального рынка. Казань, январь 2013 года, за один день силой политической воли закрыли 18 рынков (более 75% всей торговли на открытых площадях). Частным предпринимателям предложили выехать в специально построенный огромный и теплый торговый комплекс, расположенный в пригороде Казани. Хорошо это или плохо, я судить не берусь. Главное, что политическое влияние на локальных территориях страны запредельно высоко. Изменение в данном случае связано с облагораживанием городских площадей. С одной стороны, хороший посыл; с другой — частные предприниматели работают с ощущением, что их бизнес в любое время может быть закрыт или изменен по причинам, от них не зависящим. Такая действительность препятствует развитию мелкого частного бизнеса, а отсутствие стабильности на российском рынке в целом снижает его инвестиционную привлекательность для зарубежных бизнес-структур. Другое дело, что для определенного (немногочисленного и осведомленного) контингента людей глобальные изменения оборачиваются в их пользу посредством связей, в редких случаях — благодаря уму и везению.

Таким образом, география, инфраструктура, политическое управление — первый блок существенных отличий России.

Второе отличие — минимальная консолидация отечественного рынка. Если на развитых рынках доля торговых площадей и оборотов крупнейших трех-пяти игроков достигает 50–80%, у нас она не выше 30%. Хорошо это или плохо? Как любая медаль, данный факт имеет две стороны. С одной стороны,

максимальная консолидация рынка позволяет снизить расходы на дистрибуцию до минимума и сфокусироваться не на количестве договоренностей, а на качестве. Если на рынке ваша компания и ваш продукт выступают с позиции силы, есть потребность в вас на полках и для потребителя — в этом случае максимальная консолидация рынка за вас. С другой стороны, при таком раскладе, не договорившись с одним заказчиком, вы потеряете разом существенную долю рынка. Кроме того, максимальная консолидация рынка выступает за ритейл и, по большому счету, за покупателя и потребителя, но против производителя и дистрибьютора. Чем большую долю рынка имеет заказчик, тем на более лучших условиях он получает продукт. Обычно происходит так.

Если рассматривать рынок с точки зрения каналов продаж, на развитых европейских рынках магазинов у дома в той форме, которую мы наблюдаем у своих домов, нет. Небольшие магазинчики в Европе — это сырные, шоколадные, кофейные и чайные лавки, красиво оформленные и с широким ассортиментом, однако с четким направлением и узкой специализацией. Так сказать, магазины для гурманов. **Минимальная консолидация рынка — второе принципиальное отличие России.**

Третье существенное отличие заключается в том, что на разных территориях доля торговых площадей и оборотов в разных сегментах совершенно разная. Возьмем крупные торговые сети, магазины возле дома, оптовый канал, формат дискаунтеров на примере известного бренда «Пятерочка». Сибирь, и особенно Дальний Восток, — это ряд крупных локальных сетей, таких как «Мария-Ра», и полное отсутствие федеральных игроков вроде «Ашана», «Ленты», «Метро», «Карусели» и других. Как следствие доля магазинов возле дома на данных территориях существенно выше, чем в средней полосе России. На рынке сейчас мало крупных локальных сетей, которые развиваются высокими темпами, по сравнению с федеральными монстрами: «Магнитом», «Каруселью», «Перекрестком», «Лентой», «Ашаном». Их темпы рядом не стоят и, видимо, стоять уже никогда не будут. Крупнейшие федеральные игроки имеют такой уровень структуры, законодательной поддержки и денежных вливаний, что могут принимать дерзкие и очень смелые решения. Как только открывается новый «Магнит» или «Пятерочка», вся традиционная розница — маленькие магазинчики возле дома, находящиеся в радиусе 1 км по кругу, быстро «умирают». Чтобы выжить в таких условиях, им нужна уникальность: ценовая, продуктовая, по месту расположения. Например, магазин автозапчастей со специализацией и широким ассортиментом.

том для японских автомобилей по среднерыночным ценам внутри парковки на 1500 мест в центре города.

На Дальневосточный регион очень похожи наши северные территории: Республика Коми, Архангельская, Мурманская, Вологодская и Псковская области, Карелия. Вся остальная Россия, от Екатеринбурга до Черноморского побережья, развивается бешеными темпами федеральных сетей: рост торговых площадей, падение продаж и закрытие большого количества мелких частных предпринимателей. В качестве подтверждения моих слов приведу пару примеров. 2012 год — новое направление «Магнит Косметик» у одного из крупнейших игроков российского рынка. За три первых месяца открыто более 220 магазинов нового формата, то есть мелкие торговые точки, расположенные рядом, скорее всего, закрылись. За два месяца на 220 квадратных километрах! 2011 год — Ульяновск и Чебоксары. На два достаточно больших города мы имеем всего одну локальную сеть «Гулливер» в Ульяновске, остальные сети являются федеральными: «Магнит», «Пятерочка» и т. п. С точки зрения цен такая ситуация, наверное, благоприятна. По крайней мере, федеральные игроки реально и существенно замедляют темпы их роста. Повышение цен не принимается под угрозой расторжения контрактов в условиях жесточайшей конкуренции. **Различная доля оборотов по каналам продаж в зависимости от региона — третье важное отличие.**

Следующий момент, характеризующий развивающийся рынок, — обязательный и однозначный рост потребления продукта, причем в качественном выражении: переход покупателя с более дешевого продукта на более дорогой. Рассмотрим на примере категории товаров для стирки рост продуктового предложения на рынке с течением времени. В 2002–2003 годах на полках стояли коробки с порошком для ручной стирки и автоматических стиральных машин. И все! Теперь считаем предложения 2012–2013 годов: порошок для белого белья, порошок для цветного белья и для радикально черного цвета; для шелка, шерсти и иных деликатных тканей; смягчитель воды для стиральных машин, смягчитель для белья и антистатик; порошок сухой, порошок-гель, порошок в ведрах до 10 кг; появляется порошок в виде таблеток и капсул (для экономии места и отсутствия запаха). Итого одиннадцать разных предложений, или плюс девять предложений примерно за десять лет. Вместе с разнообразием и выбором растет потребление. Если раньше все вещи независимо от цвета и материала стирались одновременно, то сейчас — в три-четыре захода. И в упаковках с порошком мы все чаще видим

мерные колпачки. Теперь идем в категорию для волос: шампуни, бальзамы, пены, лаки, гели, скрабы, кремы, маски, краски и прочее, прочее, прочее. Или принципиально другой пример: в 2010 году около трети женского населения страны не пользовались ежедневными гигиеническими прокладками. Как вам потенциал для роста объемов продаж? **Рост потребления продукта на развивающемся рынке — четвертое отличие.**

Следующее отличие российского рынка заключается в нелогичном соперничестве или конкуренции. Пример: «В сети ИКС ваш продукт представлен? — Да, представлен. — Тогда нам этот продукт неинтересен». Так говорят в сети ИГРЕК, которая является прямым конкурентом сети ИКС. Почему происходят подобные немислимые вещи? На мой взгляд, из-за отсутствия должного образования у конкретных людей, в конкретных сетях и их нежелания проделать большую аналитическую и физическую работу за небольшие, как они считают, деньги, которые платит тот или иной работодатель. «Вопрос не по окладу». При этом отказ звучит как принципиально политический. Хотя на самом деле сеть ИГРЕК не держит на полке продукт, идентичный представленному в сети ИКС, даже если он пользуется значительным спросом у покупателя, потому что не может объяснить ни потребителю, ни своему руководству, почему цена на полке на 10–20% выше цены на полке прямого конкурента. Или почему у них продукт с подарком, а у нас нет? Нет смысла «ковыряться» в своем и чужом бизнесе, проще ответить НЕТ на предложение и сидеть раскладывать пасьянс «Паук» на рабочем месте. Таким образом, на нашем рынке более слабая сеть в большинстве случаев пытается развести свой ассортимент на полке с более сильным конкурентом. Иногда дорогой магазин или нет можно понять лишь по продуктам из минимальной потребительской корзины (хлеб, молоко, масло, крупы, курица, яйца). **Нелогичная конкуренция при нежелании делать свою работу — очень важное отличие российского рынка от развитых европейских и североамериканских рынков.**

Следующий важный момент — шанс реально не вернуть деньги за свой проданный продукт, даже если компания-должник благополучно продолжает работать. Почему творятся такие дела? На мой взгляд, здесь играют роль два фактора. Во-первых, несовершенное законодательство и коррупция на местах. Большой локальный ритейл — это большой локальный бизнес, а значит, и большие деньги, где топ-руководители и собственники, конечно, друг друга знают. Более того, в последнее время родилась мода специально выезжать на крупные спортивные, культурные и иные мероприятия, чтобы

лично познакомиться с людьми своего уровня для упрощения своей деятельности. Это называется «решение вопросов по звонку». Коррупционная составляющая — вообще отдельная тема. Приведу лишь пару примеров. Январь 2013 года, федеральный канал, идет судебный процесс, а судья... спит и потом именем Российской Федерации выносит приговор на пять лет заключения. С ума можно сойти! Второй пример — шутки из КВН 2012 года при переходе в 2013: «По делу нового стадиона футбольного клуба “Зенит” все элементарно просто: накидываешь пять миллиардов рублей и передаешь две тысячи следующему году». А, как известно, господ, в каждой шутке есть доля шутки.

Во-вторых, действует старая поговорка: «Моя хата с краю». Ситуации бывают разные. Предположим, торговая сеть не возвращает поставщику (не суть важно, производителю или дистрибьютору) определенную сумму денег за товар. У торговой сети все хорошо, финансовых проблем нет. У нас в России как принято считать: меня не касается, и ладно. Например, в развитой Швеции весть о просроченной оплате быстро разлетается среди поставщиков и в виде официальных писем. Ведь что такое неоплата? Прямое неисполнение своих обязательств по договору поставки. А если покупатель не исполняет свои обязательства в основной части договора, дальнейшая работа становится как минимум опасной и как максимум — невозможной. Сообщество производителей и поставщиков оказывает информационное и психологическое давление на клиентов в рамках закона.

Или другой пример (подобные случаи на российском рынке возникают сплошь и рядом). Предположим, произведена отгрузка на 2 млн руб. Вы как поставщик несете обязательства оплатить дополнительно 5% от объема закупа для продвижения товара по маркетинговому соглашению. Прошло время; вы создали документ, подписали, отправили в место назначения и ждете свои законные 2 млн руб. за поставленный товар. Наступает дата платежа, а денег нет, и вы слышите примерно следующее: «Где наши 5% от оборота? Мы не получали никаких документов! Кому вы их отдали? Екатерине? Она уволилась (мы ее уволили), или она в очередном отпуске, в декретном и т. д.». Не важно, где, но не на работе, и главное — за документы сотрудник не отвечает. На резонный вопрос со стороны поставщика о том, что 5% от 2 млн — это 100 000, и где остальные 1,9 млн, ответ примерно следующий: «По нашим стандартам, а в некоторых случаях — прописано в договоре, что если перед нами долг, не важно, в какой сумме, хоть один рубль, мы денег за товар не платим».

Как бороться с такими вещами? Прежде всего обговаривать все детали при подписании договора, и самое главное — на российском рынке необходим контроль на каждом этапе работы, в частности контроль за документооборотом. **Сложности со своевременным возвратом денег за поставки и пошаговый контроль за документооборотом — важнейшее принципиальное отличие российского рынка.**

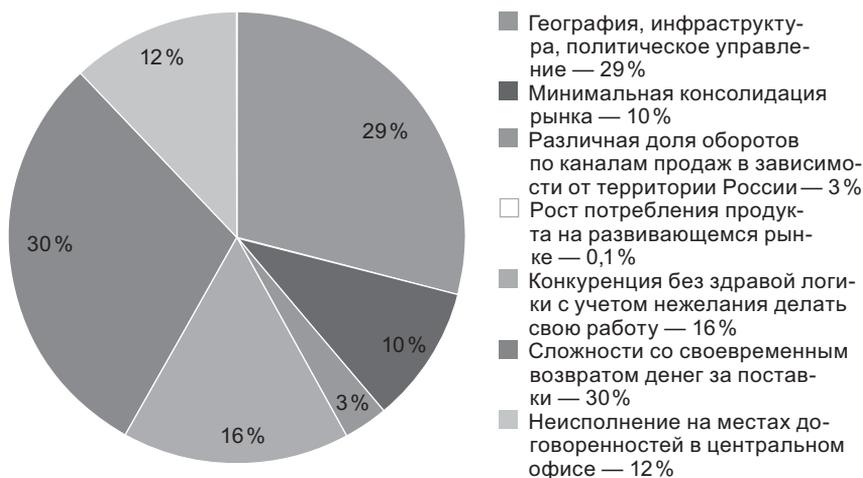


Рис. 1.1. Отличия российского рынка от развитых мировых рынков

Последнее, на мой взгляд, важное отличие — неисполнение на местах договоренностей руководства из центрального офиса. При этом сотрудники центрального офиса в большинстве случаев ситуацией не владеют, а там, где владеют, относятся к ситуации спокойно и мягко. Как проще работать с ритейлом в России? Ведь сети на то и сети, что договоренности в центральном офисе распространяются на всю сеть. Только не в нашей стране! В отличие от развитых европейских рынков у нас есть дополнительные затраты на дополнительную структуру людей — исполнителей, контролирующих исполнение договоренностей в каждом магазине. По моему опыту, согласованный с офисом сети ассортимент без дополнительной структуры реально прогружен в каждый момент времени в магазинах примерно от 25 до 50%. Отсюда вывод: нет смысла платить дополнительные деньги за расширение ассортимента, пока не решены вопросы с прогрузкой — представленностью действующего согласованного ассортимента хотя бы на 80–90%.

Неисполнение на местах (в магазинах) договоренностей, достигнутых с центральным офисом сети влечет за собой необходимость в дополнительной контролирующей структуре, а это дополнительные расходы.

Заканчивая данный раздел, напомним весь перечень отличий российского рынка от развитых мировых рынков и мою собственную оценку по их отрицательному влиянию на бизнес FMCG в нашей стране (см. рис. 1.1).

Как распределите эти доли вы? Не забудьте обосновать цифры: так быстрее и проще запомнить информацию раздела.

2

Где бизнес? Ключевые цели сторон в цепи продаж — от производителя до потребителя

Первое, с чего хочется начать, — это перечислить стороны в кольце продаж и сделать выводы по их количеству и качеству (рис. 2.1).

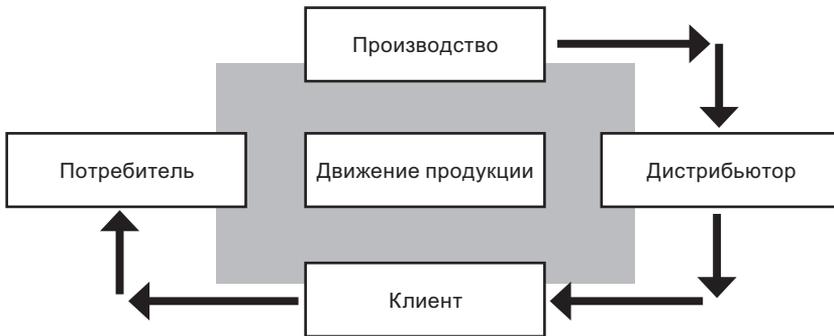


Рис. 2.1. Общий принцип движения продукции на рынке FMCG

Предлагаю начать разбор с конца цепи:

Потребитель — человек, который пользуется продуктом.

Покупатель — человек, который покупает продукт. Он же может быть потребителем или покупать продукт для другого человека.

Клиент (магазин) — не важно, какого размера и какой специализации. По сути, под магазином мы понимаем любое помещение с полками, где продается тот или иной продукт по розничным ценам, по которым покупатель способен его приобрести.

Оптовый игрок — промежуточное звено, осуществляющее поставки, как правило, в небольшие магазины по оптовым ценам. В России есть реальная потребность в оптовых игроках, учитывая специфику рынка. Как любое промежуточное звено, они влияют на ценообразование: чем больше звеньев на пути от производителя до полки, тем выше входящая цена для магазина и как следствие — выше цена для покупателя.

Официальный дистрибьютор — официальный партнер производителя, с которым заключен прямой договор поставки. Как правило, производитель регламентирует уровень цен для официальных дистрибьюторов (с небольшой разницей между минимальной и максимальной ценой закупки). За всю свою карьеру на разных территориях я не видел разницу для официальных дистрибьюторов, превышающую 9%.

Производитель — компания, разрабатывающая, производящая продукт и, как правило, доставляющая его своими силами официальным дистрибьюторам на территории России.

Я описал все стороны, участвующие в бизнесе на рынке FMCG. В ряде случаев могут появляться дополнительные промежуточные звенья (посредники). Понятно, что чем больше посредников и оптовиков, тем менее структурирован, а значит, и менее управляем, прозрачен бизнес.

Теперь предлагаю поговорить о **глобальных целях** каждой стороны. Ведь сказать, что для всех важными параметрами являются товарооборот и доходность, это не сказать ничего. Такие вещи очевидны для изучающих азы экономики и бизнеса.

Если человек, работающий в продажах, не понимает больших или идеалистических целей сторон, задач, которые стремятся решить компании, он не сможет качественно осуществить продажу, состоящую из нескольких предложений, растянутых по времени, — так называемых концептуальных предложений. Следовательно, знать большие цели, к которым, так или иначе, стремится не менее 90–95% массовой аудитории, необходимо.

Глобальные цели потребителя: *«Я хочу максимальные блага в использовании за самую низкую цену»*: обоняние — лучший продукт по запаху, осязание — лучший продукт на ощупь, зрение — лучший внешний вид, вкус — самый лучший вкус. Плюс слух. Естественно, любой потребитель способен сравнивать параметры, быть более или менее довольным тем или иным продуктом. Важнейшими составляющими при выборе являются

свойства продукта, полезность/вред его компонентов, сила свойств по прямому назначению, эффект во время и после применения. Таким образом, потребитель — единственное звено в цепи продаж, который ищет максимальные блага именно в использовании. Что касается словосочетания «за самую низкую цену», это не значит, что будет потребляться продукт, представленный на полке по самой низкой цене. Отнюдь! Речь идет о том, что потребитель производит осознанный или машинальный анализ, в результате которого выбирает «золотую середину» по количеству, качеству, свойствам и внешнему виду в сопоставлении со стоимостью продукта. Для разных потребителей «золотая середина» разная, как и сами люди, обладающие разными мыслями, целями, знаниями, навыками, достатком, ожиданиями. Поэтому широкий выбор продукта по свойствам, размерам, ценам определяет рост товарооборота.

Глобальные цели покупателя: *«Я хочу максимальные блага в обмен на самую низкую цену»*. Покупатель должен понять, что ему нужно, увидеть все возможности в рамках своего выбора, выбрать из них лучшую и купить то, что нужно, с максимальным комфортом.

В некоторых случаях покупатель является и потребителем, но не всегда.

Любому покупателю важны четыре основных параметра. Именно по ним магазин выбирает одну или несколько стратегий:

- Магазин, имеющий на своих полках уникальный продукт: брендовые «Адидас», «Найк», «Рибок».
- Магазин с широким ассортиментом продукции, где потребитель имеет реальную возможность осуществить выбор из большого количества вариантов и найти то, что ему по душе. Например, это могут быть гипермаркеты «Ашан», «Карусель», «Лента», «Магнит гипер». Если рассматривать ассортимент в рамках одной направленности, то хороший пример — европейские чайные, кофейни, шоколадные и сырные лавки.
- Так называемый удобный магазин, или магазин шаговой доступности. Как правило, он расположен возле дома, имеет самый необходимый и пользующийся максимальным спросом у покупателей ассортимент.
- Магазины с ограниченным ассортиментом и низкими ценами, привлекательные с точки зрения дешевизны и близости к дому (удобством). Самые яркие примеры — «Магнит», «Пятерочка плюс», «Дикси».

Четыре основные грани, или стратегических направления, представлены на рис. 2.2.

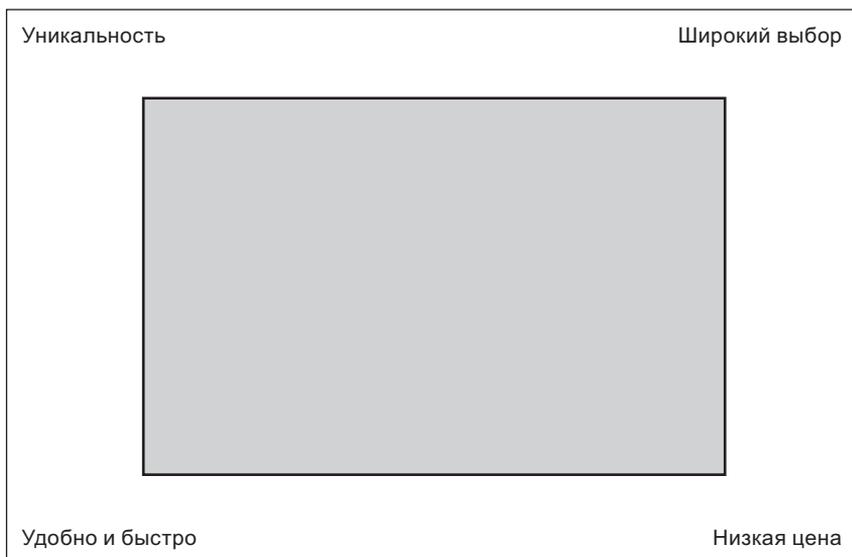
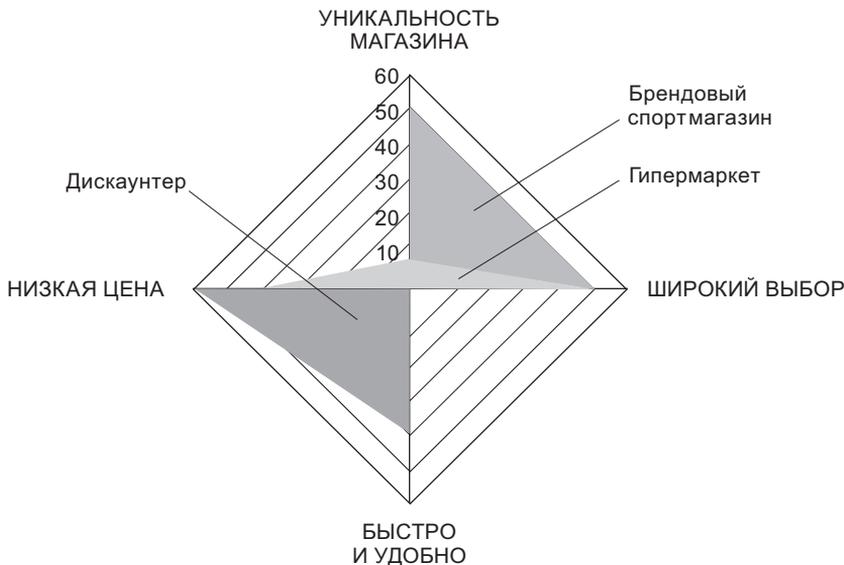


Рис. 2.2. Четыре стратегии магазинов

Итак, покупатели хотят купить продукт с уникальными свойствами, в том числе новинки — все разом, и при этом иметь широкий выбор, возможность купить быстро и удобно в шаговой доступности, а также сэкономить.

В стратегиях магазина одновременно могут фигурировать лишь два стратегических направления. Например, «удобно и быстро + низкая цена» — это одна из крупнейших в России сеть «Магнит дискаунтер».

Три и более стратегии невозможны, так как они будут вступать в противоречия друг с другом. Например, за редким исключением уникальный продукт не может стоить дешево и не будет продаваться по низкой цене. Или: широкий выбор — это удобно, но не быстро. Тем более что в данном случае под удобством понимается удобное расположение магазина — около дома, где есть самое необходимое и все можно приобрести быстро.

ПРИМЕР**Рис. 2.3.** Стратегии и виды магазинов

Магазины, не понимающие, в каком направлении двигаются, медленно умирают и закрываются либо срочно пересматривают свои взгляды на ведение бизнеса. Ведь если не знаешь, куда плыть, у тебя нет попутных ветров.

Глобальные цели магазина: «Я хочу максимальные блага в обмен на самую низкую цену». Полка — это станок по производству денег. Она должна приносить максимальное число продаж по максимально высокой цене. Другими словами, лучшая ситуация — когда метр полки дает максимальный розничный товароборот, формируемый на росте продаж самой дорогой продукции или ростом трафика покупателей. В идеале прирост розничного товарооборота должен формироваться за счет увеличения и количества покупателей в магазине (трафика), и среднего чека. Средний чек меняется в большую сторону в трех случаях: купили бóльшую упаковку, купили более дорогой бренд, купили несколько единиц аналогичного товара вместо одной.

Важнейшие составляющие любого розничного магазина:

- постоянные покупатели;
- новые покупатели;
- увеличение количества покупок (трафик);
- увеличение стоимости разовой покупки или среднего чека.

Эти четыре фактора формируют доходную часть магазина от основной деятельности, которой являются продажи, то есть они формируют товарооборот.

Плавно переходим к понятиям и определениям объема продаж. Для производителя и поставщика объем — это товарооборот (ТО), для магазина — розничный товарооборот (РТО). Конечно, РТО всегда больше ТО, так как в магазине продукт имеет добавленную стоимость. В противном случае бизнеса просто нет.

Разницу между ТО и РТО объясняет формула

$$\text{РТО} = \text{ТО} / (1 - \text{маржа магазина}),$$

или

$$\text{ТО} = \text{РТО} \times (1 - \text{маржа магазина}).$$

ПРИМЕР

ТО = 100 000, маржа магазина = 14%, тогда

$$\text{РТО} = 100\,000 / (1 - 0,14) = 116\,279.$$

Идем дальше. Просто так продавать продукт бессмысленно — у магазина должна быть добавленная стоимость, которая на языке продаж рассматривается в двух плоскостях:

- наценка;
- маржа.

Как правило, производители и поставщики оперируют понятием «наценка», а розничные магазины — понятием «маржа». Важно знать, в чем отличия между ними, и уметь трансформировать эти понятия за секунды, как и понимать разницу между ТО и РТО.

ПРИМЕР

Магазин приобрел продукт у поставщика за 100 руб., а продал с полки за 130 руб.

Расчет наценки

$$\text{Наценка} = 130 - 100/100 = 30\%,$$

где 100 — входящая цена для магазина (себестоимость продукции).

Расчет маржи

$$\text{Маржа} = 130 - 100/130 = 23\%,$$

где 130 — полочная цена магазина.

Почти всегда маржа для магазина будет меньше наценки, за исключением одного случая — если магазин продает продукт ниже себестоимости, то есть по более низкой цене по сравнению с ценой закупки.

Важно! При расчетах дохода вычитать и прибавлять можно РТО и маржу или ТО и наценку.

Важно! Объем продаж для поставщика — ТО, для магазина — РТО.

ТО для поставщика — объем продаж, для магазина — объем закупки.

Дополнительные важные факторы успеха, зависящие от эффективной экономической и финансовой деятельности, а также управления процессами в структуре магазина:

- снижение потерь по недостаткам, браку, просроченному товару;
- снижение переменных и постоянных затрат;
- получение дохода в виде ретровознаграждения за какие-либо услуги или договоренности;
- минимальное вложение денег в товарный запас;
- максимальная оборачиваемость денег и продукции.

Названные факторы (цели) оперативны, к ним надо стремиться каждый день: оперативная работа предполагает ежедневное управление структурой и системой продаж.

Если по первым двум пунктам в рамках целей всё понятно, последние два я хочу коротко расшифровать и проиллюстрировать на примерах. Речь идет

о минимальном вложении свободных денег в товарный запас и максимальной оборачиваемости денег и продукции.

ПРИМЕР

Средние продажи 500-граммового пакета сахарного песка в магазине составляют 500 упаковок в месяц. Продажи осуществляются достаточно равномерно по дням. Предположим, входящая цена за упаковку для магазина равна 20 руб., цена на полке — 27 руб. Поставщик делает поставки в магазин сахарного песка раз в две недели, например 5-го и 19-го числа. Тогда магазин должен приобрести:

Первая неделя:

$$(500/2) + 10\%, \text{ или } (500/2) \times 1,10 = 275 \text{ упаковок} \times 20 \text{ руб.} = 5500,$$

где 500 — количество упаковок, продаваемых в среднем за месяц; 2 — поставки в месяц сахарного песка от поставщика; 10% — минимальный страховой запас продукции на случай роста продаж. Полка в магазине никогда не должна пустовать, тем более если продукт продается по сниженной цене и прописан в акционных листовках.

Вторая неделя:

$$(500/2) = 250 \text{ упаковок} \times 20 \text{ руб.} = 5000 \text{ руб.}$$

Очевидно, что в случае продажи магазином за месяц 500 упаковок сахарного песка по цене 27 руб. товарооборот составит

$$500 \text{ упаковок} \times 27 \text{ руб.} = 13\,500 \text{ руб.}$$

При этом разовое вложение магазином денег в продукт — 5500 руб.

Предположим, что ситуация изменилась: удалось договориться с поставщиком о еженедельных поставках четыре раза в месяц. В данном случае ежемесячный товарооборот продукции и вложение денег магазином в товарный запас рассчитываем следующим образом:

$$(500/4) + 10\%, \text{ или } (500/4) \times 1,10 = 137,5 \text{ упаковок} \times 20 \text{ руб.} = 2750 \text{ руб.}$$

Это затраты на продукт, закупленный на одну неделю.

Оттого что поставщик начал привозить продукт еженедельно, продажи не изменились: магазин как продавал 500 упаковок в месяц, так и продает. Следовательно, товарооборот магазина остался прежним, на уровне 13 500 руб. Однако вложение денег в продукт при неизменных продажах в первом случае 5500 руб., во втором — 2750 руб. Значит, оборачиваемость денег, вложенных магазином в товарный запас во втором случае, лучше на $2750/5500 = 50\%$, при том что денег вложено вдвое меньше.

Дело в том, что если 1 руб. провести через 20% наценки один раз, мы получим 1,2 руб., а если делать это четыре раза в месяц, то: $1,2 + 0,2 + 0,2 + 0,2 = 1,8$ руб. Даже когда свободных денег достаточно, что бывает редко, их можно поместить в банк под проценты, а еще лучше — инвестировать. Таким образом, чем выше оборачиваемость товарного запаса и денег, тем более эффективным в данной части бизнеса является магазин.

Полный список интересных для любого магазина целей:

- постоянные покупатели;
- новые покупатели;
- увеличение количества покупок;
- увеличение стоимости разовой покупки или среднего чека;
- наценка;
- маржа;
- получение дохода в виде ретровознаграждения за какие-либо услуги или договоренности;
- снижение потерь по недостаткам, браку, просроченному товару;
- снижение переменных и постоянных затрат;
- минимальное вложение денег в товарный запас;
- максимальная оборачиваемость денег и продукции.

Что еще?

«Убить» конкурента (у каждого магазина есть свой главный конкурент).

Привлечь сторонние средства для развития бизнеса по самой низкой стоимости.

Несколько примеров того, как может выглядеть **основная цель торговой сети**.

ПРИМЕР

Можно за пять лет увеличить торговые площади сети на 10%, или на 12 магазинов, — за счет средств, полученных в результате более эффективной деятельности по снижению потерь от недостатков и брака, а также благодаря увеличению ретровознаграждения со средних 6% до 9%.

ПРИМЕР

В 2013 году можно было обеспечить рост трафика покупателей на 6% в каждом магазине сети за счет пересмотра ценообразования в категориях «мясо» и «рыба» за счет отказа от ретробонусов по ним в пользу дополнительной скидки от поставщиков с трансляцией низкой цены для покупателей.

Как видите, все тактические и стратегические цели формируются исходя из общего списка вышеперечисленных целей.

Итак, **две главные цели:**

- максимальная эффективность на существующих торговых площадях;
- увеличение торговых площадей.

Основными задачами продаж является способность выявить цели магазинов посредством эффективной коммуникации, определить шаги для их достижения или приближения к ним и в процессе продажи суметь эти шаги обосновать себе и собеседнику.

Глобальные цели оптового игрока:

- большой товароборот;
- быстрый возврат денег;
- уменьшение расходов;
- уменьшение объемов работы.

Есть несколько типов оптовиков. Одни хотят и стремятся к укрупнению и структурированию бизнеса, например, за счет получения официальных контрактов по продукту, установки автоматизированных систем и т. д. Другим ничего не нужно: купил — продал — деньги вернул — добавленную стоимость (доход от продажи) потратил не на бизнес, а на себя любимого. Таких оптовиков в России достаточно много.

Как правило, на рынке задерживаются оптовики, имеющие свою клиентскую базу: они работают с клиентами годами, порой десятилетиями и по-своему уникальны. Например, торговая сеть на определенной территории временно платит лишь конкретному оптовику, благодаря чему тот способен вести переговоры с позиции силы. Иными словами, хочешь быть представлен в этой сети — разговаривай только со мной.

Глобальные цели дистрибьюторов (официальных поставщиков производителя)

На самом деле дистрибьюторский бизнес — затратный и низкодоходный (по большей части). В России целевая доходность в зависимости от контрактов варьирует от 1 до 15–17%. Следовательно, любая ошибка может не только привести к резкому снижению дохода дистрибьютора, но и вывести его в реальный минус.

Что касается развития дистрибьюторского бизнеса, оно заключается в двух плоскостях доходной части:

1. Увеличение продуктового портфеля. Интерес дистрибьютора в том, чтобы набрать себе для работы как можно больше доходных контрактов — по продуктам, пользующимся максимальным спросом у потребителей.
2. Увеличение территории обслуживания (покрытия). Понятно, что увеличение территории покрытия влечет за собой дополнительные вложения в склады, персонал, логистические и IT-мощности.

Высокие цели любого структурированного и развитого дистрибьютора можно описать в рамках простой таблицы:

- столбцы — продуктовые контракты в портфеле дистрибьютора;
- строки — территории, на которых производитель официально разрешил дистрибьютору осуществлять продажи и доставлять продукт на магазинные полки (табл. 2.1).

Главную цель дистрибьютора описывает следующая формула:

Цель № 1 = 100%К × 100%Т × 100%Д, или:

100% контрактов в общем портфеле дистрибьютора (100%К) должны быть представлены на 100% территорий покрытия (100%Т), и каждый контракт на каждой территории — с целевой или как минимум положительной доходностью (100%Д).

Обосновать цель № 1 легко: если продуктовый контракт есть в общем портфеле дистрибьютора, состояние продукта и коммерческие условия его так или иначе устраивают (поэтому было принято решение взять контракт).

Следовательно, дистрибьютор будет стремиться получить от производителей официальные контракты и запустить их на всех своих территориях, где у него есть необходимые складские, логистические и структурные мощности. Дополнительные затраты в данном случае минимальны: бизнес-план запуска контракта и увеличение структуры (при необходимости). Главной задачей запуска является обеспечение положительной доходности каждого продуктового контракта на каждой территории.

Таблица 2.1. Цели структурированного и развитого дистрибьютора

	Республика Татарстан	Республика Башкирия	Республика Чувашия	Республика Марий Эл	Кировская область	Оренбургская область
Продуктовый контракт 1						
Продуктовый контракт 2						
Продуктовый контракт 3						
Продуктовый контракт 4						
Продуктовый контракт 5						

Примечание: серые клетки — продажи продуктового контракта на определенной территории; белые — отсутствие продуктового контракта.

Итак, на выходе мы должны получить таблицу табл. 2.2.

Обеспечение положительной доходности по каждому контракту на каждой территории — большая и сложная тема, на которой подробнее мы остановимся далее. В этой главе рассуждаем о главных целях и задачах.

Цель № 2 дистрибьютора — заведение в свой продуктовый портфель новых контрактов, причем на уже существующих складских, логистических и структурных мощностях. Здесь важно понимать, на каких территориях можно заключить новые контракты и как быстро.

Предположим, что новый контракт запускается сразу на трех территориях. Тогда наша таблица будет иметь вид как в табл. 2.3.

Прежде чем рассмотреть третью глобальную цель развития, хочу обратить ваше внимание на то, что, достигнув цели № 2, вы автоматически снова получите цель № 1: запустив новый контракт на трех территориях из шести, дистрибьютор будет стараться закрыть новым контрактом все шесть территорий.

Целью № 3, как многие из вас, уважаемые читатели, уже догадались, является запуск существующих продуктовых контрактов или всего портфеля на новой для дистрибьютора территории.

В этом случае наша таблица будет выглядеть, как табл. 2.4.

И снова, реализовав цель № 3, вы в большинстве случаев получите цель № 1 — постараетесь «закрасить» все белые ячейки таблицы серым и в каждой написать «положительная и/или целевая доходность».

Собственно, развитие дистрибьюторского бизнеса происходит за счет достижения трех рассмотренных выше глобальных целей.

Более оперативные цели мы будем рассматривать в рамках одной серой клетки/одного контракта на одной территории. Чтобы формировалась положительная (целевая) доходность, нужно анализировать и контролировать, принимать решения, в идеале — управлять важными оперативными показателями. Среди них важнейшими для дистрибьютора являются:

- постоянные и стабильные клиенты;
- новые клиенты;
- увеличение количества заказов;
- увеличение суммы по накладным (рост среднего объема каждого заказа).

Четыре этих параметра формируют товарооборот. Что такое товарооборот на финансовом языке? Реальный объем денег, проходящий через расчетные счета.

Двигаемся дальше. Мы уже сказали о том, что у дистрибьютора есть добавленная стоимость и она рассматривается в двух плоскостях:

- наценка;
- скидка.

Данные параметры различаются и имеют неодинаковую ценность для дистрибьютора: наценка рассчитывается прямым счетом, скидка — обратным.

Таблица 2.4

	Республика Татарстан	Республика Башкирия	Республика Чувашия	Республика Марий Эл	Кировская область	Оренбургская область	Челябинская область
Продуктовый контракт 1	Положительная доходность						
Продуктовый контракт 2	Положительная доходность						
Продуктовый контракт 3	Положительная доходность						
Продуктовый контракт 4	Положительная доходность						
Продуктовый контракт 5	Положительная доходность						
Новый продуктовый контракт 6		Положительная доходность			Положительная доходность	Положительная доходность	Положительная доходность

ПРИМЕР

Дистрибьютор купил у производителя продукт за 99 руб., сделал наценку и продал продукт в магазин за 115 руб.:

$$\text{Наценка} = 115/99 = 1,162 \text{ и } 1,162 \times 100 - 100 = 16,2\%.$$

В примере наценка дистрибьютора равна 16,2%. На первый взгляд, если отдать эти 16,2% в виде скидки, дистрибьютор останется с ценой, за которую купил данный продукт у производителя, при 99 руб. Однако это не так: на самом деле дистрибьютор уйдет в глубокий минус. Ведь наценка считается от прайс-листа производителя, или в данном случае от 99 руб. А скидку мы даем от прайс-листа дистрибьютора, или в данном случае от 115 руб. — цены продукта для клиентов.

Считаем вариант, при котором мы даем скидку в 16,2%:

$$115 - (115 - 16,2\%) = 115 - 96,37 = 18,63.$$

Таким образом, купив продукт за 99 руб. и продав его через наценку 16,2%, мы получаем

$$99 \times 1,162 - 99 = 16,038.$$

Если отдать всю наценку в 16,2% в виде скидки, получаем 18,63. Следовательно, из 115 руб. нужно вычесть обещанные 18,63 руб., в результате чего мы имеем 96,37 руб. Получается, что мы купили за 99 руб., а продали за 96,37. Такой перспективный бизнес!

ПРИМЕР

Для закрепления расчета наценки и скидки обратным счетом рассмотрим более реальный пример.

Продукт куплен за 490 000 руб. Цена продажи продукта в идеале — 560 000 руб.

Считаем наценку:

$$560/490 \times 100 - 100 = 14,29\%.$$

Предположим, максимальная скидка, которую можем дать, — это 5%. Подсчитаем наш доход:

1) в абсолютной (деньги) величине:

$$560 - 5\% = 532 \text{ — это цена со скидкой;}$$

$$532 - 490 = 42\,000 \text{ руб. — это доход,}$$

где 532 000 руб. — реальная цена продажи;

490 000 руб. — реальная цена покупки;

2) в относительной (проценты) величине:

$$42/490 \times 100 = 8,57\%.$$

Люди, которые не понимают правила прямого и обратного счета, подсчитали бы так:

наценка — 14,29%, даю скидку от нее 5%, значит: $14,29\% - 5\% = 9,29\%$ — моя наценка, а моя доходность: $490 \times 9,29\% = 45\,521$ руб.

Это неверный расчет! Скидка рассчитывается от изначально предлагаемой цены, и, значит, реальный доход в примере составит 42 000 руб., наценка со скидкой в 5% — 8,57%.

Очень важно уяснить для себя названные понятия и просчитывать максимальную глубину скидки заранее, обратным счетом, чтобы видеть уровень, при котором можно уйти из целевой доходности либо в минус.

Внимательно прочитав цели магазина в рамках эффективной финансовой и экономической деятельности, мы понимаем, что для дистрибьюторов они аналогичны.

Возникает резонный вопрос: если цели у сторон, участвующих в переговорах, одни и те же или пересекаются, кто-то должен уступить? Примерно в половине случаев так и происходит, а во второй половине — все иначе.

Кратко про «иначе».

■ Снижение потерь от недостатч, брака, просроченных товаров

Этой цели стараются достичь все участники цепи продаж, в том числе производители. Если так, будет ли данный факт причиной конфликта и темой для переговоров? Думаю, нет.

Тогда к чему стремиться? Нужно сделать так, чтобы продукты быстрее съел/использовал потребитель и при этом все стороны заработали.

Например, для уменьшения недостатч каждая сторона должна принять меры для уменьшения или полного исключения воровства. Для снижения брака и количества просроченного товара производить не должен нарушать технологию, надо придерживаться принципа ротации «первая партия уходит — первой», аккуратно загружать и выгружать, правильно хранить, в нужной последовательности ставить продукт на полку в магазине и т. д. Вызовет ли это противоречия на переговорах? Нет, просто каждая сторона должна организовать работу в данном направлении.

■ Снижение переменных и постоянных затрат

Для начала уточним разницу в понятиях постоянных и переменных затрат. Говоря простым языком, постоянные расходы — те, которые придется нести независимо от результатов деятельности: ежемесячная арендная плата, зарплата в части оклада и т. п. Переменные затраты прямо зависят от результатов деятельности: затраты на компоненты для производства продукта (чем больше продукта продано, тем больше компонентов требуется для нового производства); выполнил план на 100% — получил 100% премии, на 80% — получил 80%, на 60% — не получил премию; чем больше продал, тем больше машин для доставки нанял, а значит, понес более весомые затраты на доставку. Детально о видах расходов, их значении и смысле я расскажу в другой главе.

Вернемся к теме. Будет ли данная задача конфликтовать в процессе переговоров сторон? Ответ: и да и нет — в зависимости от того, за счет чего стороны будут пытаться снизить постоянные и переменные затраты.

ПРИМЕР

Дистрибьютор планирует установить систему адресного хранения на своем складе, чтобы увеличить скорость сбора заказов и уменьшить количество работников на складе — без потери в количестве и объеме заказов. То есть за счет более продвинутой технологии уменьшить затраты (количество персонала, зарплата и т. п.). Очевидно, что такой подход — дело сугубо дистрибьютора, магазинов и производителей это не касается. Значит, нет и конфликта сторон.

ПРИМЕР

Магазин решил возвращать дистрибьютору весь просроченный продукт независимо от причин его выхода за пределы срока годности. Хотя, как мы понимаем, эти причины могут быть очень разными. Скажем, молочный продукт со сроками годности пять дней может лежать на полке магазина и часть его просто не продается, а может, магазин держал продукт на складе первые три дня, затем выложил его на полки. Как следствие 70–80% продукта испортились. Будет такой подход магазина в решении проблемы по снижению постоянных и переменных затрат вступать в конфликт с целями дистрибьютора? Очевидно, что да, и это станет предметом жестких переговоров, потому что такое решение магазина приведет к улучшению его собственных показателей и очевидному ухудшению показателей дистрибьютора в части расходов.

Итак, повторим перечень интересных для любого дистрибьютора целей (см. табл. 2.4):

- постоянные и стабильные клиенты;
- новые клиенты;
- увеличение количества заказов;
- увеличение суммы по накладным или среднего объема каждого заказа;
- наценка;
- скидка;
- снижение потерь от недостатков, брака, просроченных товаров;
- снижение постоянных и переменных затрат;
- получение дохода в виде ретровознаграждений за какие-либо услуги или договоренности;
- минимальное вложение денег в товарный запас;
- максимальная оборачиваемость денег и продукции.

Что еще?

- **«Убить» конкурента** — у каждого дистрибьютора есть свой основной конкурент.
- **Привлечь сторонние средства** для развития бизнеса за самую низкую стоимость.

Глобальные цели производителей

- **Создать продукт** с определенными свойствами и стоимостью, который будет пользоваться спросом у потребителей на рынке.
- **Наладить эффективное и бесперебойное производство.**
- **Обеспечить безопасность на производстве.**
- **Обеспечить должное качество и необходимое количество продукта.**
- **Довести произведенный продукт до складов официальных дистрибьюторов на территориях продаж.**
- **Построить систему дистрибуции** на запланированной территории, чтобы через официальных, а значит, контролируемых партнеров донести свой продукт до магазинных полок (торговых площадей).

Названные задачи являются первостепенными и стратегическими для производителя.

Поскольку данная книга — книга о продажах, мы детально рассмотрим первую и последнюю стратегические задачи из вышеприведенного перечня. Остальные задачи имеют косвенное отношение к продажам. А создание продукта и выстраивание системы дистрибуции — наиболее трудоемкие и сложные процессы. Их разбор будет приведен далее.

Переходим к оперативным целям производителей. Чтобы формировалась положительная (целевая) доходность, нужно анализировать, контролировать и принимать решения. В идеале — управлять рядом важных оперативных показателей. Важнейшие составляющие доходной части производителя таковы:

- постоянные и стабильные партнеры и клиенты;
- новые партнеры и клиенты;
- увеличение количества заказов;
- увеличение суммы по накладным или рост среднего объема каждого заказа.

Названные четыре ключевых параметра формируют товарооборот. Применительно к деньгам — это реальный объем финансов, проходящих через расчетные счета.

Теперь снова возвращаемся к добавленной стоимости, которая рассматривается в двух плоскостях:

- наценка;
- скидка.

Для производителя эти показатели имеют такой же смысл, как и для дистрибьютора. Единственное отличие в том, что последний предоставляет скидку магазину, а производитель — непосредственно дистрибьютору.

Напомню: наценка рассчитывается прямым счетом, скидка — обратным.

Дополнительные важные факторы успеха связаны с эффективной экономической и финансовой деятельностью, эффективным управлением процессами в структуре производителя:

- снижение потерь от недостат, брака, просроченного товара;
- снижение переменных и постоянных затрат;
- минимальное вложение денег в товарный запас;
- максимальная оборачиваемость денег и продукции.

Эти цели являются оперативными, к их достижению надо стремиться каждый день. Оперативная работа подразумевает ежедневное управление структурой и системой производства и продаж.

Завершая данную главу книги, подводим общие итоги в виде сводной таблицы с глобальными и оперативными целями всех сторон (табл. 2.5 и 2.6).

Таблица 2.5. Стратегические цели сторон

Стратегические цели сторон				
потребитель	покупатель	магазин	дистрибьютор	производитель
«Я хочу максимальные блага в использовании за самую низкую цену»	«Я хочу максимальные блага в обмен за самую низкую цену»			
	Магазин, имеющий у себя на полках уникальный продукт	Максимальная эффективность на существующих торговых площадках	Цель № 1 = $100\%K \times 100\%T \times 100\%D$	<ul style="list-style-type: none"> Создать продукт со свойствами и определенной стоимостью
	Магазин с широким ассортиментом продукции		Цель № 2 дистрибьютора — это заведение в свой продуктовый портфель новых контрактов	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечить эффективное и бесперебойное производство Обеспечить должное качество и необходимое количество продукта
	Магазин, расположенный в шаговой доступности	Увеличение торговых площадей	Целью № 3 является запуск существующих продуктовых контрактов на абсолютно новой территории	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечить безопасность на производстве
	Магазины с ограниченным ассортиментом и низкими ценами			<ul style="list-style-type: none"> Довести свой произведенный продукт до складов официальных дистрибьюторов на территориях продаж Построить систему дистрибуции на запланированной территории
	«Убить» конкурента			

Таблица 2.6. Оперативные цели сторон

Оперативные (тактические) цели сторон		
магазин	дистрибьютор	производитель
Постоянные покупатели	Постоянные и стабильные клиенты	Постоянные и стабильные партнеры и клиенты
Новые покупатели	Новые клиенты	Новые партнеры и клиенты
Увеличение количества покупок	Увеличение количества заказов	Увеличение количества заказов
Увеличение стоимости разовой покупки или рост среднего чека	Увеличение суммы по накладным или рост среднего объема каждого заказа	Увеличение суммы по накладным или рост среднего объема каждого заказа
Наценка		
Маржа	Скидка	
Снижение потерь по недостаткам, бракам, просроченному товару		
Снижение переменных и постоянных затрат		
Получение доходов в виде ретровознаграждения, за какие-либо услуги или договоренности		
Минимальные вложения денег в товарный запас		
Максимальная оборачиваемость денег и продукции		
Привлечь сторонние средства для развития бизнеса по самой низкой стоимости		

Поймите цели каждой стороны и свои собственные, найдите точки соприкосновения и общие интересы, возможности для роста качества и скорости реализации единых целей, разработайте конкретные и понятные шаги на пути их достижения, обоснуйте свою правоту, выполните обещания. Тогда ваши отношения в рамках обратной связи будут строиться по «правилу 33»:

1. Молодец!
2. Удивительно!
3. Прекрасно!
4. Незабываемо!
5. Талантливо!
6. Отлично!
7. Классно!

8. Фантастика!
9. Лучше, чем все, кого я знаю.
10. Несравненно!
11. Предельно ясно.
12. Ух!!!
13. Здорово!
14. Великолепно!
15. Грандиозно!
16. Остроумно!
17. Экстра-класс!
18. Ты в этом разобрался!
19. Потрясающе!
20. Поразительно!
21. Неподражаемо!
22. Как в сказке!
23. Ярко, образно!
24. Поздравляю!
25. Я сам не смог бы сделать лучше!
26. Научи меня делать так же.
27. Тут мне без тебя не обойтись!
28. Гораздо лучше, чем я ожидал!
29. Именно этого мы давно ждали!
30. Сказано здорово — просто и ясно.
31. Ты на верном пути!
32. Работать с тобой в радость.
33. Вот это да!!!

3

Продукт. От силы или от слабости. Несколько моментов истины

Хотелось бы начать эту важную главу с умозаключений. Во-первых, продукт на рынке FMCG является одной из двух глобальных составляющих продаж; вторая — это выстроенная организацией система продаж. С людьми, которые считают, что умелый сотрудник легко продаст и ржавый гвоздь, я категорически не согласен. Хотелось бы посмотреть, как выглядит продажа ржавого гвоздя... Кроме того, сразу возникает вопрос о корректности постановки задачи. Что нужно: продать ржавый гвоздь, лучше — пачку таких гвоздей или целую фуру, за один раз или систематически? В том-то и дело, что продажи на рынке FMCG систематические, с определенной периодичностью отгрузок, потому что FMCG — это товары народного потребления, имеющие свойство быстро продаваться с полок. Значит, необходима цепочка отгрузок и система продаж, а не однократное «впаривание» своего продукта.

Второй пример, сегодня очень модный на собеседованиях, — «продай ручку или галстук». С таким подходом к делу я тоже не согласен: для качественной продажи требуется подготовка, в частности знание свойств и преимуществ продукта, умение сформулировать справедливые выгоды сторон, владение информацией о конкурентах, по части ценообразования и т. д. Еще нужно ответить себе на вопрос: какой эффект и «выхлоп» от продажи требуется? Что касается самого примера, работодатели используют его для разных целей:

- проверка словарного запаса и структурированности речи;
- проверка логики мысли, структурированности знаний и алгоритмов;
- проверка психологии (например, будет человек продавать ручку с позиции силы или слабости).

Что такое «с позиции слабости»? У меня есть замечательная ручка из стали, стоит 50 руб. Купите! Купите? Нет? Я дам вам максимальные скидки, сам

привезу, пасту буду менять, а если вскрыется брак, заберу и верну деньги. Другими словами, продавец оставляет себя «без штанов».

Что такое «с позиции силы»? У меня есть замечательная ручка из стали, стоит 50 руб. Покупайте! Не интересует? Каждый третий, часто использующий ручку, покупает именно такую. Правильно ли я понял, что вас не интересует мнение каждого третьего человека? А помните вашего соседа, который ликвидировал свое предприятие? Он очень любил премиальные дорогие ручки и часы. Я же предлагаю вам идеальное сочетание цены и качества.

В обоих случаях выстраивается диалог между продавцом и покупателем, но, думаю, каждый из вас почувствовал разницу первого и второго подхода.

За свою карьеру мне повезло работать в компаниях, где я ощущал полярную разницу и в продуктах, и в подходе к бизнесу. Я продавал продукт, когда было достаточно поздороваться; очередь других торговых представителей резко двигали, и я спокойно делал презентацию, брал заказ. «Как здорово!» — скажете вы. Уверяю вас, что все здорово никогда не бывает, в противном случае мы в продажах были бы не нужны.

Компании с востребованным продуктом понимают, что «хиты» можно продать без структуры, а структура необходима, чтобы выстроить лучшую дистрибьюцию в мире с рекомендованным ценообразованием и выкладкой, самыми эффективными акциями. Поэтому ставится задача не по продаже хитов, а иметь 20–30–50% доли в ассортименте всей полки, среди всех производителей, и с выкладкой строго по книжке, где все прописано и разжевано. Выполнить такую задачу явно сложнее, чем продать хиты менее знаменитого и меньшего по размерам производителя. Это главный минус с точки зрения сложности продаж. Плюс в том, что, когда ставится более сложная задача, человек быстрее развивается. Все равно что самому доказать теорему Пифагора или вывести доказательство гипотезы Пуанкаре. Осуществить первое могут многие, второе — один Григорий Перельман. Главный плюс продажи самого востребованного и знаменитого продукта заключается в следующем: в продажах важно работать с хорошим настроением. В данном случае тебя всегда ждет клиент, и даже если ты сам по какой-то причине не приехал вовремя, клиент звонит и интересуется, что случилось, какие новости и когда будем делать заказ. Так формируется замечательное настроение, почти любой клиент готов к диалогу, а главная сложность — обосновать, почему я должен занимать половину полки и для чего надо снизить цены. Это мой первый пример продукта, я поставил бы его в качестве верхней планки.

Теперь расскажу о прямо противоположной ситуации, когда система продаж сработала, но эффект получился единовременным, стало резко падать настроение. А продажи без настроения — как дровосек без топора. Представьте, что обозначен ТОП-3 клиента. Производитель считает, что эти клиенты эталонные, ваш продукт будет продаваться замечательно и, более того, продажи продукта, расчет оборачиваемости и взвешенная дистрибьюция переносятся на дальнейшую деятельность производителя. В результате продукт выставлен на полки в рекомендованной матрице, с близким значением по рекомендованному ценообразованию и рекомендованной же выкладкой. То есть система продаж сработала, задача менеджера по продажам выполнена, но продукт продается в 50–60 раз хуже по сравнению с прогнозируемым результатом; по большому счету, вообще не продается. В итоге за короткий промежуток времени магазин выведет продукт из матрицы. Получается, концепция продукта есть, клиенту она понравилась, но покупатель ее не оценил. Нет продаж с полок — нет следующих заказов, выполнения плана и полноценной зарплаты. В данном случае я рекомендую поставить продукт еще нескольким ключевым клиентам и, если ситуация повторяется, менять работу. По-моему, такая проблема должна быть головной болью собственников и маркетологов, менеджеру по продажам нет смысла тратить свое время, силы и нервы. Я считаю данный пример худшим положением дел из всех возможных, ставлю его в качестве нижней планки.

Итак, верхняя и нижняя планки обозначены. Однако в отличие от медали, у которой всего две стороны, продукт можно рассмотреть и в третьей плоскости — так называемой золотой серединке. Специфика работы в данном случае заключается в продаже самого ходового ассортимента или хитов. Есть много других продуктов, в магазинах вас специально никто не ждет, и данный продукт легко заменить аналогом, или, как говорят сотрудники ритейла, альтернативой. Это главный минус. Основной плюс в том, что ваш продукт пользуется хорошим спросом у потребителей, и задача менеджера по продажам — обосновать данный факт клиенту. Тогда вы точно встанете на полку, а эффективная организация работы позволит приблизиться к формуле

100 × 100 × 100, или 100% согласованного ассортимента,
в 100% согласованных магазинах, в 100% времени.

Имея такой расклад и принимая во внимание, что продукт пользуется спросом у покупателей, вы обеспечите себе и компании адекватные продажи.

Другими словами, реализация задач менеджера по продажам приведет к тому, что ваши фактические результаты совпадут с планами и ожиданиями — собственными и компании.

Учитывая распространенность ситуации «золотая середина», я буду чаще обращаться именно к ней.

В целом понятие продукта лучше рассматривать в трех направлениях:

1. Изначально маркетологи должны создать продукт, который будет пользоваться спросом на рынке, иметь адекватные свойства и такую же цену, яркую и прочную упаковку, уникальные свойства и отличительные черты. По сути, маркетологи закладывают фундамент для строительства дома: есть у продукта отличные свойства — будут и преимущества с выгодами. Таким образом, именно отдел маркетинга отвечает за свойство продукции и ценообразование, обеспечивает победу в борьбе за потребителя и над конкурентами на рынке в **«начальный момент истины»**.
2. Хороший продукт заслуживает хороших полок, соответствующей выкладки и продвижения, а также цены. В данном случае под заслуженностью понимаются рекомендованные маркетингом и компанией значения, полученные на основе анализа рынка и конкурентов. На данном этапе полную ответственность за поставку продукта в магазины в рекомендованном (адекватном реалиям) ассортименте, ценообразовании, выкладке и продвижении несет отдел продаж, который обеспечивает победу в борьбе за потребителя и над конкурентами на рынке в **«промежуточный момент истины»**. **Потребитель увидел и купил!**
3. Если хороший продукт будет стоять на хороших полках, его обязательно купят и распробуют. Потребитель полностью оценит продукт в сравнении с аналогами и сформирует о нем собственное мнение. Если потребитель **попробовал — оценил — понравилось**, в следующий раз он будет искать именно этот продукт в категории, целенаправленно. Это есть победа в **«завершающем моменте истины»**. Ее в большей степени обеспечивают ученые-технологи, инженеры, маркетологи.

Вернемся к главному вопросу: как продать продукт? Нужно обосновать свою правоту, сформулировать и доказать клиенту его выгоду от сделки. По моему мнению, продажа на рынке FMCG состоит из двух частей: изначально нужно продать сам продукт, а затем все остальное — коммерческую выгоду, уровень сервиса, интеллектуальную и информационную составляющие.

В данной главе мы рассмотрим продукты с точки зрения свойств, преимуществ и выгод, дистрибуции и ценообразования, выкладки и маркетинговых акций, а также несколько теорий поведения покупателя, находящегося в магазине, и узнаем, как все эти рассуждения превратить в выгоды для магазина и покупателя.

Свойства — преимущества — выгоды

Это важно не только знать и понимать, но и довести переход от свойств к выгодам до автоматизма. В противном случае формулировать свои предложения будет весьма проблематично.

В первую очередь важно понять логический переход от свойств продукта к выгодам для покупателя: как получить максимальную выгоду за самую низкую цену. Вообще, странно, что лишь около 10% людей (цифра из практического опыта), работающих в продажах, умеют различать свойства и преимущества, отличать преимущества от выгод для покупателя (в данном случае в роли покупателя выступает магазин). А формулировать логические предложения с обоснованием может половина людей из названной выборки. Я считаю этот вопрос не очень сложным, просто у нас нет программы, обучающей быстро и качественно видеть необходимые различия. Поэтому мы рассмотрим свойства продукта на нескольких примерах и выясним, как из них вытекают преимущества и выгоды, а затем выведем формулу предложения для покупателя.

Итак, свойства — это характеристики товара и/или предложения. Основные свойства таковы (на примере):

- Цвет: красный, зеленый.
- Вкус: сладкий, острый.
- Размер: огромный, 12 × 10 × 10 мм.
- Запах: резкий, запах сирени, запах выпечки.
- Цена: 56 руб.
- Качество упаковки: упаковка из твердого картона.
- Гарантийный сервис: гарантия 2 года.
- Срок годности: 1 год, 5 лет.

- Скорость: до 40 км/ч.
- Гибкость: пластичность до разлома 27 градусов.
- Твердость: сопоставимая со сталью.
- Производитель (известный, популярный): есть хорошая машина, есть очень хорошая, а есть «мерседес».

Вопросы есть?

Вопросов нет!

По большому счету, если покупателю говорить исключительно о свойствах (например, «наш продукт имеет красный цвет»), в ответ часто можно услышать вопрос: «Ну и что?» Все потому, что покупателю безразлично, красный продукт или зеленый. В чем его выгода?

В свое время Энцо Феррари говорил, что его великолепные машины могут быть только двух цветов: красного и очень красного. Когда мы видим на дороге красный спорткар, какая первая мысль у нас возникает? Это «феррари»! Если спортивная машина другого цвета, ничего подобного. Красный стал символом «феррари». Автомобиль имеет яркий и дерзкий цвет, а качество продукта и время сформировали определенную целевую аудиторию. То есть свойство «красный» превратили в признак «яркая, привлекательная, узнаваемая», ставший преимуществом продукта в глазах клиента. Им уже трудно спросить: «Ну и что?» Хотя самые непробиваемые могут. В принципе, логика такого вопроса сохраняется, а значит, от преимущества до выгоды остался один шаг.

Чтобы закрепить переход от свойств продукта к преимуществам, рассмотрим его на примере нескольких товаров народного потребления (табл. 3.1).

Из примеров видно, что преимущества формируются просто, если ваш продукт выгодно отличается от предложений конкурентов, причем не так важно, чем именно. Если вы отличаетесь от остальных, в любом случае создаете на полке разнообразие, а это почти всегда ведет к росту товарооборота. Другое дело, что в каждом магазине у разнообразия есть предел. Что это такое, я расшифрую далее. Согласитесь, что полка с пятью видами водки в товарообороте даст меньше, чем полка с тремя видами водки, одним видом коньяка и одним — виски. Конечно, везде есть исключения, но в восьми-девяти случаях из десяти будет так, а не иначе.

Таблица 3.1. Преимущества продукта

Продукт	Свойства	Преимущества	Выгоды
Форель	<ul style="list-style-type: none"> • Форель • Свежемороженая рыба • Отсутствие резкого запаха • Средний размер • Цена 300 руб. за 1 кг 	<ul style="list-style-type: none"> • Популярный рыбный деликатес • Максимально возможные для рыбы сроки годности • Идеальный внешний вид • Самый популярный у покупателя размер • Скидка на партию 10%, или 30 руб. с каждого кг 	<p>Ну и что? Неуместно!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Привлечете более платежеспособных покупателей • Вы минимально рискуете потерять на данном продукте из-за вышедших сроков годности • Вы повысите имидж категории и магазина на посредством идеальной выкладки • Вы обеспечите высокий ценовой сегмент в категории рыбы специальным ценовым предложением
Мыло детское	<ul style="list-style-type: none"> • 4 штуки в упаковке • Прочная прямоугольная упаковка • Многоцветная колористика • Цена на 20% ниже 	<p>Ну и что?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нестандартное предложение для покупателя • Надежность упаковки и точность выкладки • Яркие привлекательные цвета • Выгодное для потребителя предложение 	<p>Ну и что? Неуместно!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вы обеспечите рост среднего чека в категории твердого мыла за счет разовой покупки мыла большого веса и упаковки • Вы минимально рискуете потерять на данном продукте, так как высокое качество упаковки подтверждено независимыми тестами и продукт имеет срок годности 24 месяца • Вы обеспечите лояльность огромной целевой аудитории молодых мамочек за счет экономии бюджета их молодой семьи

Итак, мы рассмотрели переход от свойств продукта к его преимуществам для покупателя и потребителя, относительно конкурентов и для магазинов. Однако по-прежнему раздается вопрос: «Ну и что?» Поэтому постараемся сделать так, чтобы задать его было практически невозможно. Продавая свой продукт заказчику, нужно разговаривать с ним на языке его выгод, лучше всего показать совместные выгоды от сотрудничества. В таком случае у клиента отпадут сомнения, что в предложении кроется обман. Ведь бизнеса с односторонней выгодой не существует.

Что такое выгода? Это ценности для заказчика на пути к выполнению поставленных перед ним целей. То есть выгода появляется при взаимодействии предлагаемого нами продукта с полкой клиента.

Что касается формулировки выгод, в первую очередь нужно понять, с кем вы встречаетесь — какую должность занимает человек, представляющий заказчика на переговорах. Это очень важно! Например, если вы встречаетесь с собственником и формулируете основную выгоду от предложения через рост среднего чека, учтите, что собственник бизнеса может не знать, какой у него средний чек, почему он именно такой, какова динамика его изменений с течением времени и т. д. Следовательно, нормальный диалог с такой позиции не получится: в лучшем случае переговоры затянутся, так как собственник не сможет принять решения на переговорах; в худшем — вы получите отрицательный ответ.

Для начала предлагаю рассмотреть значимые выгоды для разных должностей, представляющих сторону клиента (табл. 3.2):

- собственник;
- директор (например, сети магазинов);
- управляющий магазина;
- продавец.

Означает ли это, что с собственником нельзя говорить о среднем чеке? Конечно, можно, но при этом необходимо готовиться более детально — дать полную информацию по среднему чеку: сколько? почему? как изменилась? как повлияет на оборот и прибыль компании?

Поймите, с кем вы будете говорить, какие выгоды для собеседника наиболее важны, какую информацию нужно подготовить для переговоров и как лучше сформулировать выгоды.

Таблица 3.2. Значимые глобальные выгоды сторон

Значимые глобальные выгоды сторон			
собственник	директор	управляющий	продавцы
Стоимость компании	Товарооборот	Товарооборот	Сокращение объема работы
Имидж компании	Прибыль	Средний чек	
Рейтинг компании	Развитие и расширение	Наценка	Возможность дополнительно заработать или получить подарок
Прибыль компании		Товарные запасы и т. д.	

Далее предлагаю дифференцировать большое количество вариантов выгод. Какие варианты существуют? Уверю вас: ключевые выгоды вы уже прочли в этой книге в разделе «Где бизнес?».

Итак, выгода — это достижение цели или приближение к ее достижению. Какие бывают цели, показано в табл. 3.3.

Вкратце скажем о физическом смысле каждой выгоды:

- Обеспечить магазины **постоянными покупателями**, чтобы иметь равномерный и стабильный товарооборот. На основании прогнозируемого товарооборота планировать дальнейшую деятельность, с точки зрения как расходов, так и развития.
- Привлечь в магазины **новых покупателей**. Рост дополнительного товарооборота генерируется в двух плоскостях: либо покупателей должно быть больше, либо каждый отдельный покупатель должен покупать больше продукции. В идеале — и то и другое.
- Увеличить количество походов в магазин (**увеличение количества покупок**). Например, есть возможность раздавать акционные листовки с хорошими предложениями, чтобы покупатели приходили в магазин снова за хорошим предложением и заодно покупали остальное.
- Добиваться постоянного **роста среднего чека**. Например, за счет разнообразия полки по ассортименту и ценообразованию. Или за счет правильной выкладки. Рост среднего чека мы разберем далее.

- Добиваться улучшений в показателях **наценки и маржи**. Например, за счет улучшения условий от поставщиков или фокусировки на продажах продукта по более высоким ценам либо с ббльшей наценкой.
- Добиваться **снижения потерь от недостат и брака** посредством контроля, координации и мотивации внутреннего персонала (своего), а также дополнительных условий по внешним договоренностям. Например, заключить договоренность по возврату просроченной продукции или заложить риски «на воровство» в виде процентов от товарооборота в рамках возвратного бонуса от поставщиков.
- Добиваться **снижения и/или перераспределения постоянных и переменных затрат**. Понятно, что чем ниже затраты, тем выше доход с оборота. Постоянные затраты — это расходы, не зависящие от товарооборота. Например, если вы арендуете склад и договорились о стоимости аренды, скажем 200 000 в месяц, не важно, сколько вы продали за месяц. Арендодателю все равно надо ежемесячно платить 200 000 руб. Переменные затраты — это расходы, напрямую зависящие от продаж (товарооборота). Например, зарплата торговых представителей в части премии: выполнил план — получил премию, не выполнил план — не получил премию.
- Добиться **получения доходов в виде ретробонусов**. Как правило, по договоренности со второй стороной за какие-то услуги. Например, за прогруженность ассортиментной матрицы сети во всех магазинах: розничная сеть гарантирует поставщику, что будет заказывать и держать на полке конкретный ассортимент в определенном количестве, а поставщик за это платит ей премию, как правило, в виде нескольких процентов от товарооборота. Или, скажем, производитель оплачивает дистрибьютору премию за хранение товара производителя на своем складе.
- Обеспечить **минимальное вложение денег в товарный запас и дебиторскую задолженность, максимальную оборачиваемость денег и продукции** без потерей в объеме продаж и марже. Минимизируя вложение денег в товарный запас или, например, в дебиторскую задолженность, мы прямо увеличиваем эффективность работы организации, оборачиваемость денежных средств и товарного запаса. Данные факторы очень важны, особенно для дистрибьюторского бизнеса.
- **Привлечь сторонние или внутренние средства для развития бизнеса по самой низкой цене**. Речь идет об инвестиционном бюджете. Для раз-

вития компании нужны средства, которые можно получать из оборотных средств, необходимых для осуществления деятельности организации. Или средства на развитие можно занять.

Таблица 3.3. Оперативные (тактические) цели сторон

Оперативные (тактические) цели сторон		
магазин	дистрибьютор	производитель
Постоянные покупатели	Постоянные и стабильные клиенты	Постоянные и стабильные партнеры и клиенты
Новые покупатели	Новые клиенты	Новые партнеры и клиенты
Увеличение количества покупок	Увеличение количества заказов	Увеличение количества заказов
Увеличение стоимости разовой покупки или рост среднего чека	Увеличение суммы по накладным или рост среднего объема каждого заказа	Увеличение суммы по накладным или рост среднего объема каждого заказа
Наценка		
Маржа	Скидка	
Снижение потерь по недостаткам, бракам, просроченному товару		
Снижение переменных и постоянных затрат		
Получение доходов в виде ретровознаграждения за какие-либо услуги или договоренности		
Минимальные вложения денег в товарный запас		
Максимальная оборачиваемость денег и продукции		
Привлечь сторонние средства для развития бизнеса по самой низкой стоимости		

На практике сложно ставить цели сразу по всем направлениям, поэтому обычно происходит фокусировка на двух-трех ключевых направлениях. Выгода — это наша идея, которая ведет к достижению цели сторон посредством конкретных шагов, за совершение которых отвечают конкретные люди.

Есть несколько дополнительных значимых выгод:

1. **Формирование лояльности** со стороны покупателя, потребителя, правительства, государственных органов к компании, магазину, бренду, целевой аудитории. Например, теоретически можно провести промоакцию себе в убыток — со скидкой, предположим, 50%, если преследуется цель сформировать лояльность покупателей. При этом нужно помнить, что такие акции — разовые явления, работать себе в убыток нет смысла.
2. **Формирование имиджа.** Имидж — это стратегическая задача, которая решается с течением времени. Сформировать лояльность покупателя можно и одной крутой акцией, а имидж разовыми действиями не зарабатывается.
3. **Настроение, удовольствие, положительные эмоции.** Если рассматривать таблицу с выгодами как одну сторону медали, где включается логика, разговор строится на основании расчетов и цифр, то под второй стороной можно понимать важные слова, такие как «настроение», «удовольствие» и «положительные эмоции». В некоторых случаях они могут влиять на положительный исход переговоров в гораздо большей степени, чем математика, логика, экономика и финансы. Первое важное уточнение на основании собственного практического опыта: положительный результат от продажи за счет математики, логики, экономики и финансов дает примерно 85–90% успешных продаж; продажи с результатом за счет настроения, удовольствия и положительных эмоций — 10–15%, не более. Второе важное уточнение: если хорошо подготовиться к переговорам по первой части и осуществить продажу без эмоций, шансы на победу и положительный результат велики. Если не готовить никаких цифр и логических выгод, доводов и прийти на переговоры только с положительными эмоциями и настроением, шансов на победу почти нет.

Разумеется, в идеале требуется сочетание логики и настроения.

Как же перейти от преимуществ к выгодам? Достаточно просто: нужно связать преимущества нашего продукта, его влияние на ту или иную цель клиента (см. примеры ниже).

В завершение раздела «Свойства — преимущества — выгоды» приведем все вышеописанное к логическому завершению. Сейчас, как мне видится, многим из вас нужно выбрать три-четыре продукта массового потребления, желательно со спецификой вашей работы, и прийти от свойств к выгодам самостоятельно, опираясь на пример. Пройдя через данную процедуру много раз, вы отработаете процесс перехода от свойств к выгодам до автоматизма.

Спешу отметить, что глава показывает лишь переход. Для формулировки предложения необходимо подкрепить выгоды цифрами, а шаги к их достижению — ответственными лицами и сроками выполнения.

Для упрощения формулировки выгод есть формула

Предложение = ПРЕДЛАГАЮ (выгода/потребность)
ЗА СЧЕТ (преимущество продукта).

ПРИМЕР

Предлагаю вам рост товарооборота на X% и среднего чека на Y% в категории стиральных порошков за счет продажи упаковок весом 6 и 9 кг. Ценовая выгода для потребителя — до 20%.

ПРИМЕР

Предлагаю вам снизить вложение денег в товарный запас с X руб. до Y руб. за счет увеличения частоты поставки с 2 до 4 раз и перераспределить половину освободившихся средств на увеличение нашего высокооборотачиваемого ассортимента.

Категорийная экспертиза

Под категорийной экспертизой я понимаю набор знаний по категориям в следующих разрезах:

- оценка рынка/полки магазина в рамках ассортимента в категории;
- оценка рынка/полки магазина в рамках ценообразования в категории;
- оценка рынка/полки магазина в рамках выкладки продуктов в категории;
- оценка рынка/полки в рамках запуска и отражения акционных активностей;
- знания по долям рынка в категориях, в том числе по конкурентам;
- рейтинг собственного прайс-листа;
- рекомендованная выкладка по планограммам;
- знания о поведении покупателя у полки в магазине.

Любой профессионал должен быть экспертом в своей области, чтобы подтверждать предложения и аргументы цифрами в ходе переговоров.

В данной книге у меня нет ни возможности, ни знаний для экспертной оценки по всем категориям. В качестве примера я готов дать такую оценку нескольким из них и вкратце рассказать о методологии. Затем мы детально рассмотрим понятия дистрибьюции, ценообразования, выкладки продукции.

Итак, если вы — профессионал, как минимум должны знать ситуацию на своем локальном рынке, например в городе, или в своей клиентской базе в рамках города по своему продукту в сравнении с конкурентами. Такую информацию можно получить самостоятельно, мониторя происходящее на полке. При этом нет необходимости анализировать всю клиентскую базу — достаточно сделать анализ по крупнейшим ТОП-10-15 клиентам.

Если вы хотите знать глобальную ситуацию на рынке России или регионов, нужно обратиться в агентства, специализирующиеся на мониторинге и оценке рыночной ситуации. Например, в компанию «АС Нильсен». Разумеется, такая информация стоит денег.

В идеале эксперты серьезного уровня должны понимать общую ситуацию и динамику изменений рынка в целом, а также детально знать ситуацию на полках в зоне своей ответственности.

Итак, обо всем по порядку.

У вас есть перечень продукции, которая сливается в один документ, называемый прайс-листом. Начнем разделять его на составляющие. Когда мы заходим в большой магазин, нам нужно выбрать и купить определенные продукты, поэтому начинаем искать отделы, где они представлены. Если рассматривать отделы с точки зрения ассортимента и прайс-листа, речь идет об очень разных продуктах, которые нельзя сравнивать (например, сок и водка, сыр и шампунь). Поэтому первое глобальное деление общего ассортимента — деление продуктов на **сектора**.

Попав в нужный отдел, мы ищем необходимый продукт: в одном отделе, на одной полке может быть представлено много видов продукции, кардинально отличающейся по назначению. Так, полка бытовой химии начинается со стиральных порошков и заканчивается зубной пастой. Да, все несъедобное и предназначено для ухода за собой, но, согласитесь, эти продукты совершенно разные. Таким образом, деление продукта по глобальному и единому назначению есть не что иное, как деление на **категории**. Категория всех средств для стирки или категория всех средств по уходу за полостью рта.

Итак, мы в нужной категории. Что еще важно? Какая зубная паста нам нужна — отбеливающая или с профилактикой кариеса, комплексная или на основе натуральных трав, а может, укрепляющая десны? Мозг покупателя дробит продукты по их назначению, ожиданиям и предполагаемому эффекту. Так мы переходим в **продуктовый сегмент**.

Идем дальше. Покупатель заглянул в свой карман и понял, за какие деньги готов купить зубную пасту, потом окинул взглядом полку и увидел разбег по ценам от 18 до 250 руб. за 100 г. Данной процесс — не что иное, как деление категории на **ценовые сегменты** и **ценовые тира**. В моем понимании, отличие сегмента и тира принципиальное! Ценовых сегментов в магазине в рамках каждой категории может быть три: высокий, средний, низкий. Как правило, я делю разницу между верхней и нижней ценой полки на три части.

ПРИМЕР

$250 - 18 = 232$ руб. — разница между верхней и нижней ценой.

$232 \text{ руб.} / 2,5 = 93$ руб. — разница от сегмента до сегмента, где 2,5 — постоянная величина.

Теперь считаем сегменты с разницей от верхней цены:

$250 - 93 = 157$ руб. (верхний ценовой сегмент в категории — от 157 до 250 руб.);

$157 - 93 = 64$ руб. (средний ценовой сегмент в категории — от 64 до 156 руб.);

низкий ценовой сегмент соответственно от 18 до 63.

Отмечу: я показал вариант расчета, в котором общую дельту поделил примерно на три равные части.

Теперь что касается ценового тира. По сути, это каждый ценовой десяток.

ПРИМЕР

Предположим, что в нижнем ценовом сегменте представлены пасты по четырем ценам: 18, 22, 29, 45 руб. Считаем ценовые тира. Ценовых десятков в данном случае три (22 и 29 руб. находятся в одном ценовом десятке). Таким образом, в нижнем ценовом сегменте данной категории зубных паст на полке представлены три ценовых тира.

Продолжаем разбираться. Допустим, нас интересуют отбеливающие зубные пасты с примерной стоимостью 70 руб. Перед нами множество марок и названий

отечественных и зарубежных производителей. Будем обозначать все названия и торговые марки одним словом — **бренды**. Самые яркие и хорошо известные примеры: «Колгейт», «Блендамед», «Лакалют», «Жемчуг» и т. д. У хорошего менеджера по продажам возникает несколько вопросов: в каких продуктовых и ценовых сегментах представлены наши бренды и сколько их? в каких продуктовых и ценовых сегментах представлен наш основной конкурент?

У покупателя остается еще один вопрос: сколько мне нужно зубной пасты — 50, 100 или 150 г? Или взять две разные пасты по 50 г, чтобы отбеливающую чередовать с натуральными травами через день, как рекомендует стоматолог? То есть речь идет не только о количестве упаковок, но и о количестве продукта в одной упаковке. **Размер упаковки** играет важную роль и часто определяет выбор покупателя в пользу того или иного бренда.

Нужно ли покупателю что-то еще? Иногда да. Например, я хочу дополнительно более свежее дыхание. На полке — освежитель в виде спрея и жидкость для полости рта после чистки зубов. Два принципиально разных продукта: одним можно пользоваться каждые 10 минут, другим — два раза в день, но эффект более длительный. Хотя ожидаемый эффект от обоих продуктов один — свежее дыхание. То есть продукты могут быть принципиально разными по форме и содержанию, но давать одинаковый результат. Можно сказать, что такие **продукты** — **разные по типу**.

Итак, дифференциацию или разделение общего портфеля продукции/прайс-листа мы провели следующим образом:

**Продуктовый портфель ---*--- продуктовый сектор ---*--- категория ---*
--- продуктовый сегмент ---*--- ценовой сегмент ---*--- ценовой тир ---*
--- наименования продукта (СКЮ).**

Ключевые вопросы: где находимся мы и где наш основной конкурент?

Параллельно мы рассматривали вопрос выбора с точки зрения покупателя и определили пять важных составляющих, которые влияют на выбор продукта покупателем:

1. **Тип продукта:** стиральный порошок гранулированный, или гель, либо в виде таблеток; для ручной стирки или для стиральной машины.
2. **Продуктовое свойство:** отбеливающая зубная паста или для укрепления десен.
3. **Цена.**

4. **Размер упаковки** или количество продукта.

5. **Бренд.**

Перечисленные параметры так или иначе участвуют в процессе принятия решения покупателем при выборе продукта. Их приоритетность может быть разной. Свое личное мнение продемонстрирую на двух примерах.

Алгоритм выбора стирального порошка по приоритетности может быть следующим:

1. Тип: руками не стираю, значит, нужен «автомат».
2. Цена: сколько денег я готов выложить сегодня за стиральный порошок?
3. Размер упаковки: сколько мне нужно стирального порошка, на какой срок я его покупаю?
4. Продуктовое свойство: для стирки белого, цветного или детского белья?
5. Бренд.

Алгоритм выбора зубной пасты по приоритетности может выглядеть так:

1. Продуктовое свойство.
2. Бренд.
3. Цена.
4. Тип.
5. Размер упаковки.

С одной стороны, мы прошли алгоритм дифференциации продуктового портфеля на более мелкие составляющие — для оценки представленности нашего продукта на полке и сравнения нашей ситуации с ситуацией главного конкурента. С другой стороны, мы изучили алгоритм принятия решения покупателем у полки и обосновали вопросами методологию его выбора.

Значит, мы можем оценить полку и понимаем, как думает покупатель в процессе выбора. **Категорийная экспертиза** есть совокупность двух данных факторов, понимания и возможности их методологической оценки.

Для закрепления пройденного я даю категориальную экспертизу в двух близких лично мне категориях. Так как мы рассматриваем метод оценки, все цифры в примерах условные.

Категория зубных паст

Значение категории и основные факты:

- Рынок зубных паст является одним из самых больших на рынке с весомой долей, сопоставимой с рынком шампуней.
- Последние пять лет рынок зубных паст почти не растет в объеме, но ежегодно прирастает в деньгах на 5–7%, что связано с ежегодной инфляцией и переходом потребителей на более дорогие зубные пасты.
- Около 55% всего рынка занимают два основных бренда, что гораздо больше, например, по сравнению с рынком шампуней.
- Примерно 55% объема зубных паст на рынке проходят через современную торговлю — гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры, что гораздо меньше, чем на рынке средств для стирки.
- Около 7–8% объема зубных паст продаются через аптеки, а львиная доля покупок этого канала — зубные пасты высокого ценового сегмента.
- Более 80% всего объема зубных паст продается в упаковках весом 100 г.
- Зубная паста является для покупателей целевой категорией: если данный продукт закончился, его необходимо купить. При планировании покупок зубная паста входит в обязательный список, покупатель идет за ней целенаправленно.

Доля продаж зубных паст **по каналам сбыта** представлена на рис. 3.1.

Доля продаж зубных паст **по продуктовому свойству** представлена на рис. 3.2.

Доля продаж зубных паст **по ценовым сегментам** представлена на рис. 3.3.

Доля продаж зубных паст **по ключевым брендам** представлена на рис. 3.4.

Основные характеристики поведения покупателя в категории зубных паст:

- чуть более 65% покупок планируется заранее, перед походом в магазин;
- зубную пасту покупают с коэффициентом 1,35 пасты/месяц на средне-статистическую российскую семью;
- в категории покупатели проводят в среднем 92 секунды;
- российский потребитель считает, что качество пасты играет большую роль в деле гигиены полости рта.

Если продукта нет на полке:

- 22% — куплю другой вариант той же марки;
- 10% — вернусь в магазин позже;
- 25% — куплю нужный продукт в другом магазине;
- 9% — не куплю ничего;
- 33% — куплю другую марку.

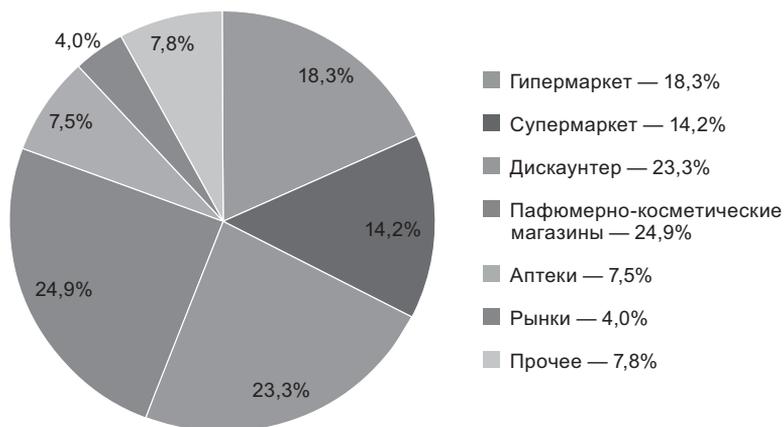


Рис. 3.1

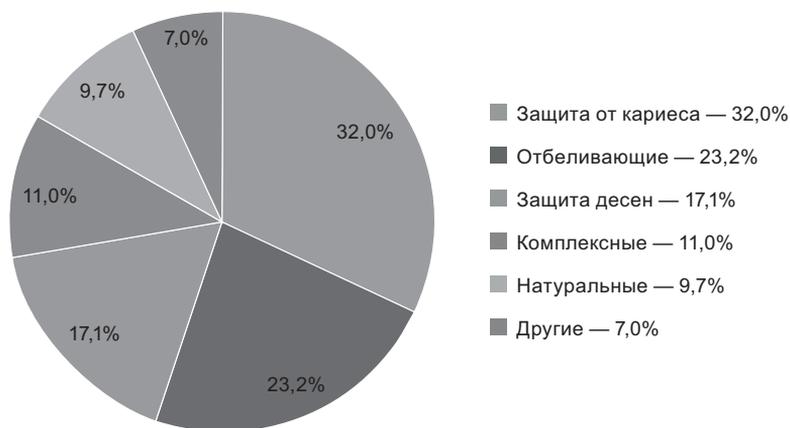


Рис. 3.2

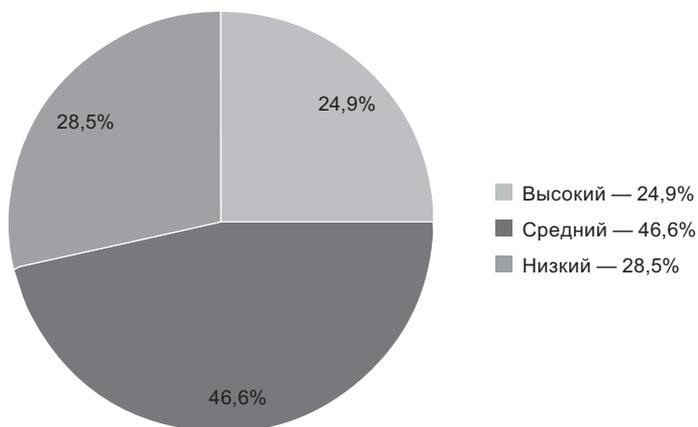


Рис. 3.3

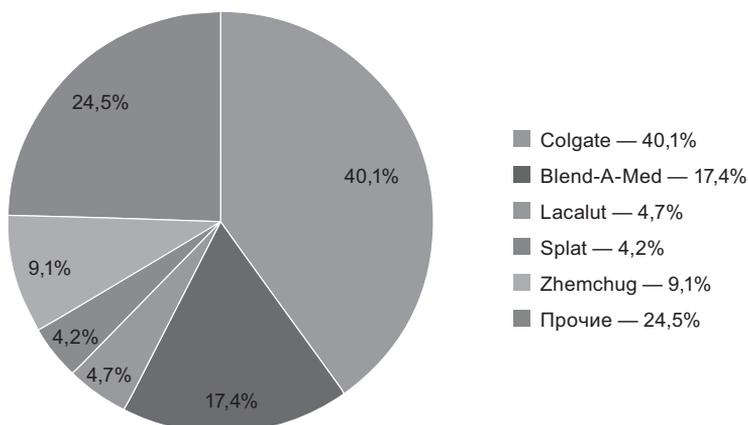


Рис. 3.4

Категория стиральных порошков

Значение категории и основные факты:

- Категория стирки достаточно сильно развита. Возможности для роста по-прежнему велики. Прежде всего за счет разовой стирки меньшего объема (белое и цветное — отдельно, деликатные ткани — отдельно) и правильной (большей) дозировки стирального порошка на одну стирку.

- Доля категории стирки занимает около половины всей бытовой химии. Это самая большая категория.
- Намечается тенденция к росту спроса на большие упаковки, от 3 до 9 кг.
- Около 70–75% больших упаковок стиральных порошков продается через современную торговлю, гипермаркеты и супермаркеты.

Доля продаж стиральных порошков **по каналам сбыта** представлена на рис. 3.5.

Доля продаж стиральных порошков **по продуктовому свойству** представлена на рис. 3.6.

Доля продаж стиральных порошков **по ценовым сегментам** представлена на рис. 3.7.

Доля продаж стиральных порошков **по брендам двух крупнейших производителей** представлена на рис. 3.8.

Основные характеристики поведения покупателя в категории стиральных порошков:

- Около 83% покупок планируются заранее, перед походом в магазин.
- Стиральный порошок покупают с коэффициентом 2,5 упаковки/месяц на среднестатистическую российскую семью.
- Покупатели проводят в категории в среднем 105 секунд.
- Более 80% всех покупок стирального порошка совершаются в выходные дни.

Если продукта нет на полке:

- 71% покупателей принимают решение (выбирают бренд и размер упаковки) непосредственно у полки;
- около 40% идут в другой магазин;
- 15% покупают другой вариант той же марки;
- 9% не купят ничего, отложив покупку до следующего раза.

В завершение данного раздела можно сделать вывод: быть категорийным экспертом — значит владеть ситуацией на рынке и локально на полках магазинов, в рамках своего ассортимента, в сравнении с главным конкурентом. А кроме того, понимать поведение покупателя при выборе продукта в категории.

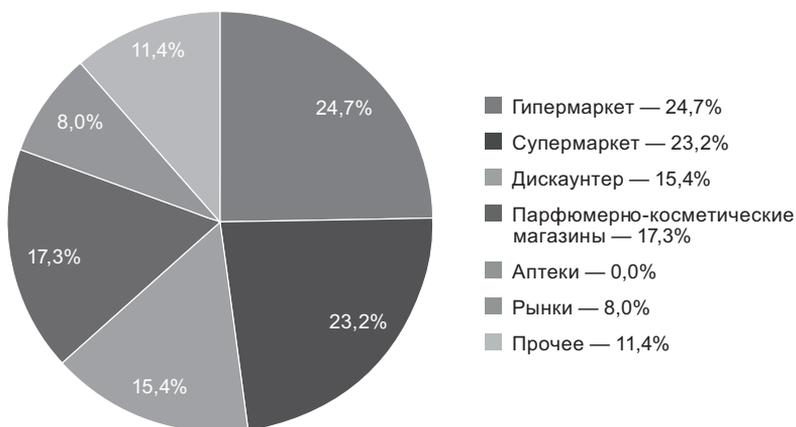


Рис. 3.5

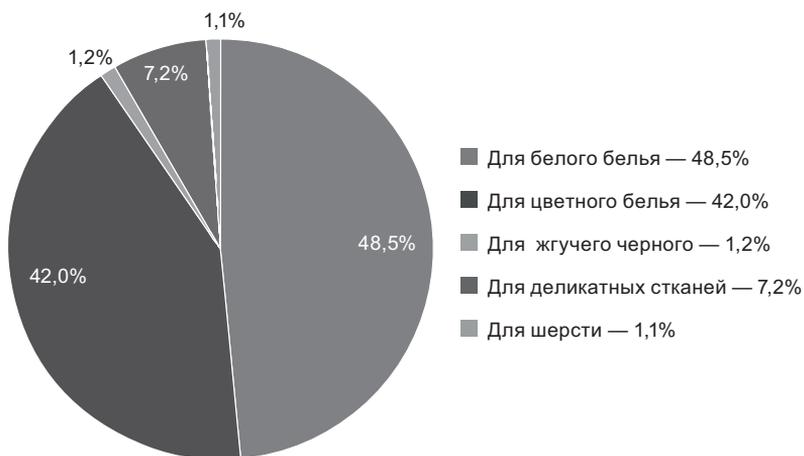


Рис. 3.6

В результате мы можем правильно определить потенциал роста объема продаж, принять решения по конкретным шагам на пути роста объемов, в состоянии аргументировать свои действия, владея цифрами и текущей ситуацией по дистрибьюции, ценообразованию, акциям, выкладке и являясь категорийным экспертом в своей области.

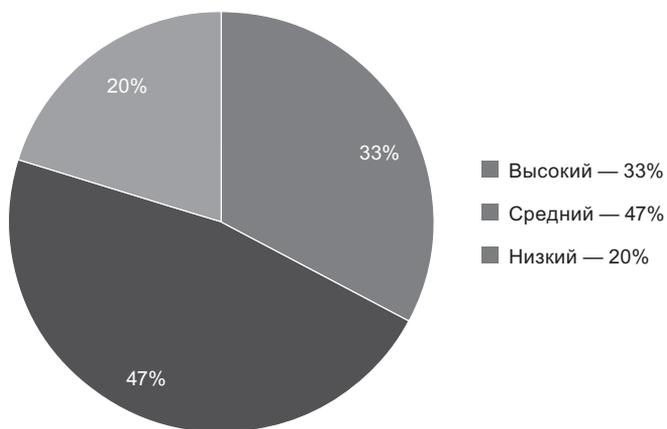


Рис. 3.7

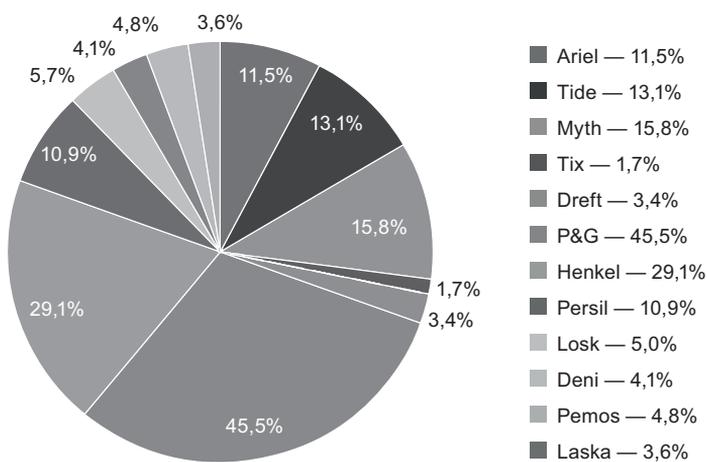


Рис. 3.8

Прежде чем перейти к следующей главе, я дам одно общее определение на примере стихотворения. Его написал неизвестный мне автор, и оно подошло к старой презентации. Стихотворение понятное и показательное, раскладывающее понятия дистрибуции, ценообразования и выкладки.

Итак, что такое 4П? Зачем нам 4П?

Если пива захотел, к стойке бара подлетел.

Как ты выбор свой веришь и на что всегда глядишь?

Ищешь взглядом сорт любимый (по бутылкам на витрине).

Облегчает этот труд сортировка, четкость групп.

**П3 — полка
(выкладка)**

Там свое отыщешь пиво, где рекламкою красивой

**П4 — ПОСМ
(рекламные
материалы)**

Обозначен бодрый ряд радующих взгляд «ребят».

Не забудешь о цене — пиво ведь вкусней вдвойне,

Если соблюден баланс силы жажды и «финанс».

**П2 —
прайсинг
(ценообразование)**

Если ты пивной гурман, то «спасибо» скажешь нам,

Коль на каждый день и час будет нужный сорт у нас.

**П1 — позиции
(дистрибуция)**

Дистрибуция

Дистрибуция — это представленность продукции на полках по наименованиям. Люди, имеющие хотя бы косвенное отношение к продажам, знакомы с этим фундаментальным понятием. Дистрибуция — как фундамент дома: неправильно построил или вообще не построил, и делать что-либо не имеет смысла — зря потратишь время, нервы и ресурсы.

Дистрибуция настолько важна, что включается в мотивационную модель практически всех сотрудников, работающих с клиентами, независимо от должности, компании, продукта.

Дистрибуция, или ассортимент, важна для покупателей, так как она должна наилучшим образом удовлетворять их ожидания и потребности. Ассортимент важен для клиента, так как позволяет создавать определенный имидж и позиционировать себя на рынке. Ассортимент, к которому покупатели привыкли, помогает «привязать» их к магазину и привлекать новых. Ассортимент важен для менеджера по продажам, так как позволяет наилучшим образом удовлетворять ожидания и потребности постоянных заказчиков, привлекать новых клиентов.

Первое *очевидное* утверждение: если ваш ассортимент не представлен на полке магазина, он не будет продан, съеден или использован по назначению. Это верно на 100%. Значит, купят товар конкурента.

Второе *неочевидное* утверждение: продается то, что стоит на полке. По моим личным наблюдениям, данное утверждение верно, если продукт (производитель) хоть как-то известен на рынке.

ПРИМЕРЫ

Однажды я готовил ассортимент из 18 наименований, составлявший около 15% всего полочного пространства в категории. Продукт вообще не продавался! Точнее говоря, продавался в 20–30 раз меньшем количестве по сравнению с адекватными ожиданиями. До этого случая я думал, что выражение «продается то, что стоит на полке», работает всегда. Оказывается, нет, и практика это доказала.

Был случай, когда в знаменитой сети ассортимент известного производителя одновременно сократили на 30%. И при этом товарооборот не упал! Потом выяснилось, что производитель использовал большое количество мерчандайзеров и как следствие выкладка на полке по размерам не сократилась. Например, одну позицию мерчандайзеры дублировали на полке — выкладывали в два-три ряда. Понятно, что все закончилось, когда данный факт стал известен руководству сети (вопрос не всплывал на поверхность около полугода!).

Что такое **идеальная цель в дистрибьюции**? Ее можно выразить формулой

$$100 \times 100 \times 100,$$

или

100% ассортимента в 100% магазинов и 100% времени.

Понятно, что такой ситуации никогда нигде не было, нет и быть не может. Поэтому между конкурентами идет жесткая борьба по всем трем направлениям.

Первые 100% из формулы («100% АССОРТИМЕНТА») есть количество позиций на полке и их доля в общем портфеле продукции. Например, в сети X представлено 55 СКЮ (наименований), количество позиций в портфеле производителя — 300 СКЮ, итого: $55/300 = 18,3\%$.

Вторые 100% из формулы («100% МАГАЗИНОВ») есть активная клиентская база или количество магазинов, где представлен ваш продукт. Предположим, в Башкирии общая известная клиентская база составляет 1050 торговых точек, ваш продукт представлен в 780 — значит активная клиентская база на данной территории: $780/1050 = 74,3\%$.

Третьи 100% из формулы («100% ВРЕМЕНИ») есть прогруженность согласованного или проданного ассортимента. Продукт нужно продавать в таком товарном запасе, который на полке не обнулится и будет представлен в любой момент времени.

На данном этапе практически все (по крайней мере, подавляющее большинство) компании на рынке FMCG в России не только разобрались в понятиях *ассортиментных матриц* и *активной клиентской базы*, но и научились отслеживать эти показатели, даже управлять ими.

Что касается *прогруженности матриц*, по-моему, для большинства компаний — это уйма вопросов без ответа. Прежде всего нет понимания, как отслеживать прогруженность посредством адекватных финансовых затрат. Если мы вспомним первую главу этой книги, посвященную особенностям рынка, там речь шла о том, что за редким исключением магазины на местах не исполняют договоренности, достигнутые с центральным офисом. Значит, нужны дополнительные затраты на контролирующие, координирующие и мотивирующие органы.

На данном этапе многие продвинутые компании этот вопрос решают, а те, кто не понимает его важности, пытаются вложить дополнительные деньги в расширение матриц на уровне договоренностей с офисом. Какой смысл тратить деньги на дополнительные 50 наименований, если по факту из уже согласованных 100 на полках прогружены 30–40?

Таким образом, цель — $100 \times 100 \times 100$, а пример факта — $43 \times 78 - 62$. За рост данных показателей ведется нешуточная конкурентная борьба.

Теперь я предлагаю рассмотреть **виды дистрибьюции**. В целом дистрибьюция — понятие конкретное, но разноплановое: каждая компания считает, анализирует и контролирует показатели по-своему.

Существует два основных вида дистрибьюции:

- нумерическая;
- взвешенная на объем.

Говорить подробно о **дистрибьюции, взвешенной на объем**, я не буду — этот показатель выражен сложной формулой. Данный вид анализируют только очень продвинутые компании. Кроме того, у меня нет детальных знаний. Физический смысл дистрибьюции, взвешенной на объем, покажу на простом примере (могу ошибаться!).

ПРИМЕР

Предположим, у вас есть три канала продаж: сети, опт, розница. В сетях среднее количество наименований по магазинам — 30 СКЮ, в опте — 100 СКЮ, в рознице — 40 СКЮ. При этом объем продаж в сетях составляет 7 млн руб., в опте — 3 млн руб., в рознице — 4 млн руб. Суть взвешенной на объем дистрибуции заключается в сопоставлении представленности наименований и объема продаж. То есть первый вопрос: почему в самом большом канале продаж самая маленькая нумерическая дистрибуция?

На **нумерической дистрибуции** стоит остановиться подробнее, так как она активно измеряется и бизнесмены работают над ростом данного показателя.

Очевидно, что чем сильнее развита компания, тем более детально и дифференцированно измеряется показатель нумерической дистрибуции. Есть несколько ее видов.

Дистрибуция бренда в категории по активной клиентской базе. Например, активная клиентская база по всему вашему продукту составляет 700 торговых точек. Из них брендом «Абсолют» в категории твердого мыла прогружены 692 торговые точки. Значит, дистрибуция бренда равна 98,9%. Хорошая это цифра или плохая? Я бы сказал, что она непонятная. «Абсолют» — известный бренд, компания явно ставит перед собой более высокие цели, чем продажа одного наименования в каждую торговую точку. Из этой цифры ясно одно: почти в каждой точке есть хотя бы один кусок мыла «Абсолют». И все!

Предположим, в следующем месяце дистрибуция выросла до 699 торговых точек, или 99,9% к активной клиентской базе. Значит ли это, что товарооборот должен вырасти вместе с дистрибуцией на 1%? Конечно, нет. Может, в дополнительные семь торговых точек продано семь кусков мыла общей стоимостью 100 руб. Выполнил менеджер по продажам свою работу? Нет! А в показателях — прирост. Мне кажется, что если компания ставит перед собой серьезные цели по представленности продукта в торговых точках, так считать дистрибуцию нельзя.

Средняя дистрибуция (ассортимент) в торговых точках. В отличие от первого варианта в данном случае мы смотрим средний ассортимент по торговым точкам в рамках категории и бренда. Например, в первой торговой точке твердого мыла «Абсолют» представлены 3 СКЮ, во второй — 10 СКЮ, в третьей — 7 СКЮ. Итого, по среднему — 6,7 СКЮ. Предположим, провели мониторинг всей клиентской базы и получили 7 СКЮ. Если считать, что всего

СКЮ в этом бренде и в твердом мыле двенадцать, получаем средневзвешенное значение по дистрибьюции: $6,7/12 = 55,8\%$. Согласитесь, по сравнению с первым примером ситуация более ясная: мы видим и количество отгруженных клиентов, и среднее значение по представленности продукции в торговых точках. Из этого можно сделать некоторые выводы и соотнести изменения в дистрибьюции с изменениями товарооборота.

Все бы хорошо, если бы не одно «но». Так как дистрибьюция в большинстве случаев у менеджеров по продажам привязана к премиальной части в мотивационных моделях, они в первую очередь думают о том, как получить больше денег минимальными усилиями. В данном случае, при таком подсчете, обманное решение лежит на поверхности (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Торговые точки	Июль	Август	
	твердое мыло Абсолют, СКЮ		
Среднее значение	5,6	7,1	127,3%
Клиент 1	7	7	
Клиент 2	7	7	
Клиент 3	4	4	
Клиент 4	0		
Клиент 5	1		
Клиент 6	3	3	
Клиент 7	1		
Клиент 8	4	4	
Клиент 9	12	12	
Клиент 10	11	11	
Клиент 11	4	4	
Клиент 12	5	5	
Клиент 13	2		
Клиент 14	9	9	
Клиент 15	9	9	
и т. д.			
Клиент 110	10	10	

Видите, как я здорово придумал — не отгрузил четырех клиентов с низкой дистрибьюцией и приростом по среднему значению на 27,3%, а в офис сообщил, что маркетинг плохо работает: продажи из точек упали, представленность выросла, товароборот упал. Для «тех, кто в танке», даю расчет:

Июнь $(7 + 7 + 4 + 0 + 1 + 3 + 1 + 4 + 12 + 11 + 4 + 5 + 2 + 9 + 9 + 10)/16 = 5,6$.

Июль $(7 + 7 + 4 + 3 + 4 + 12 + 11 + 4 + 5 + 9 + 9 + 10)/12 = 7,1$.

Правильно ли так поступать? Конечно, нет. Это путь обманщика, а не профессионала. К сожалению, практика показывает, что таких случаев вагон и маленькая тележка. Цифры могут быть очень кривыми! Менеджер по продажам, который идет честным путем, часто показывает худшие результаты по сравнению с коллегой, сделавшим ставку на обман.

По моему мнению, отчетность должна быть максимально приближена к реальной ситуации на полке. В рамках данной позиции, с которой в душе, наверное, все согласны, надо учитывать еще и оборачиваемость продукта. Не нужно брать в отчетности период один месяц, если по среднему товарному запасу продукция продается за два месяца. Иначе цифры в вашей отчетности будут занижены к фактической представленности на полках. Например, вы продали в магазин 30 упаковок конфет. За месяц продали 12 упаковок, а в следующем месяце отгрузок нет. В отчет по дистрибьюции магазин не попал, а на полках данное наименование есть. Для чего нам такой отчет? Выбирается период, максимально приближающий факт по отчетности и факт на полках.

Как на рынке FMCG максимально эффективно измерять нумерическую дистрибьюцию? Брать не среднее значение, а общую сумму по представленности всех торговых точек (табл. 3.5).

Как видим, такая форма расчета отражает реальную ситуацию и выявляет обман. Это ее первое преимущество. Второе, тоже существенное, заключается в том, что менеджер по продажам не будет бояться продавать небольшое количество наименований, ухудшая показатели по средневзвешенной дистрибьюции. Наконец, третий, самый важный момент: при таком расчете можно реально сравнить факты и отследить изменения по дистрибьюции в динамике.

Отношение дистрибьюции за сентябрь к максимально возможной дистрибьюции (окончание примера для «тех, кто в танке»):

ФАКТ СЕНТЯБРЬ = $(7 + 6 + 4 + 0 + 3 + 4 + 1 + 4 + 12 + 11 + 4 + 5 + 2 + 10 + 8 + 10 + 3 + 2) = 96$.

МАКС. ЦЕЛЬ СЕНТЯБРЬ

$(12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12)$, или $12 \times 18 = 216$.

Отношение факта к максимуму: $96/216 = 44,4\%$.

Таблица 3.5

Торговые точки	Июль	Август	Сентябрь		
	твердое мыло Абсолют, СКЮ				
Среднее значение	89,0	85,0	95,5%	96	108%
Клиент 1	7	7		7	
Клиент 2	7	7		6	
Клиент 3	4	4		4	
Клиент 4	0			0	
Клиент 5	1			3	
Клиент 6	3	3		4	
Клиент 7	1			1	
Клиент 8	4	4		4	
Клиент 9	12	12		12	
Клиент 10	11	11		11	
Клиент 11	4	4		4	
Клиент 12	5	5		5	
Клиент 13	2			2	
Клиент 14	9	9		10	
Клиент 15	9	9		8	
и т. д.					
Клиент 110	10	10		10	
Клиент 111				3	Новый клиент
Клиент 112				2	Новый клиент

Цифра, подсчитанная таким путем, уже говорит о многом. Например, интересно сравнить дистрибьюцию по крупнейшим по оборотам 100 заказчикам, или ТОП-100 на разных территориях, которые, согласно правилу Парето, должны давать 70–80% всего товарооборота.

Далее определяются ресурсы, ставятся цели по росту дистрибьюции и отслеживается динамика изменений.

Задачи, которые обычно ставятся в рамках построения дистрибьюции:

- 1-й приоритет — дистрибьюция новинок сверх текущего ассортимента;
- 2-й приоритет — дистрибьюция ТОП-СКЮ сверх текущего ассортимента;
- 3-й приоритет — дополнительная дистрибьюция сверх текущего ассортимента;
- 4-й приоритет — ротация ассортимента на ТОП-СКЮ.

Всегда и везде основное внимание уделяется **новинкам**. Совсем недавно в них вложены деньги и время, поэтому за отгрузки новинок в магазины и непосредственно с дистрибьюторов спрашивают в первую очередь, по полной программе. Я согласен с такой позицией — новинки должны быть везде!

Что касается второго приоритета, почти все компании в общем продуктовом портфеле собирают **самые ходовые и оборачиваемые СКЮ**, в продвижение которых вкладывают максимальное количество денег. Как правило, выделяют 100 ключевых СКЮ, или ТОП-100. Именно они формируют 80–90% всего товарооборота. Очень сложно, я бы сказал — почти невозможно, отслеживать весь продуктовый портфель, особенно если он насчитывает от 500 наименований и больше. А качественно отследить 100 ключевых позиций реально. Во втором приоритете речь идет о создании дополнительного ассортимента из ТОП-100 сверх текущего.

Третий приоритет обычно никто не отрабатывает, поскольку до него просто не доходит очередь. У подавляющего большинства компаний уровень численной дистрибьюции менее 100 СКЮ, и все стремятся кроме первого приоритета активно реализовать второй. Часто не удается **завести что-то дополнительно** по первому или второму приоритету, но есть возможность включать новинки или ассортимент из ТОП-100 путем ротации, замены менее ходового ассортимента на новинки либо более оборачиваемый ассортимент из ТОП-100.

В целом эти приоритеты есть у всех менеджеров по продажам. Когда вы начнете реализовывать поставленные перед вами задачи в рамках дистрибьюции, помните: с точки зрения договоренностей всегда есть более простые и более сложные вещи. На мой взгляд, проще добиться прогруженности согласованных матриц и осуществить ротацию менее оборачиваемого ассортимента на ходовой из ТОП-100.

С чего начать? С легкого или сложного? Одного правильного ответа не существует, все зависит от конкретной ситуации. Например, проведя переговоры по ротации, можно вести речь о дополнительных СКЮ или возникнут трудности?

Около шести лет назад в рамках задачи по росту дистрибьюции из ТОП-100 дополнительно к существующему ассортименту **я подготовил презентацию** (у меня возникло желание ее пояснить).

Вводная к идее. Подавляющее большинство современных дистрибьюторов по сути — логисты с жесткой позицией и любимым выражением: «Дайте заказы — будем возить». С одной стороны, это факт. С другой — что важно заказчику? Потратить меньше и заработать больше. Сопоставив два этих факта и мысля как производитель, приходишь к следующему: **расширение ассортимента в магазинах за счет увеличения частоты отгрузок.**

В данном случае частота отгрузок — очевидный дополнительный ресурс для минимизации затрат магазина. А дистрибьютор просит больше заказов и получает их. Далее я представлю слайды презентации и дополнительно поясню ситуацию.

Изначально для оценки ситуации была выгружена клиентская база, отфильтрована по объему продаж по убывающей и по частоте поставок в месяц. Так у меня появился список из ТОП-50 клиентов с частотой поставок два раза в месяц и реже. Эти клиенты — основной потенциал для роста дистрибьюции за счет увеличения частоты поставок. Поскольку я выбрал крупнейших клиентов, рост дистрибьюции почти прямо пропорционально отразится на росте товарооборота.

Прогнозируемый эффект от презентации:

- Рост общей дистрибьюции, так как подразумеваем введение дополнительного ассортимента.
- Листинг (заведение в матрицу) ТОП-100, так как заводим дополнительно рекомендованный и высокооборачиваемый ассортимент.

- Рост эффективного покрытия, так как невозможно управлять ассортиментом и уровнем товарного запаса, редко производя отгрузки. Эффективное покрытие — это достаточная частота посещений, формирования заказов и отгрузок с целью обеспечить наличие целевого ассортимента в достаточном товарном запасе. Достаточным является товарный запас, который не заканчивается под ноль, при этом у конкурентов нет возможности занять ваше место на полке. Ведь конкуренты не могут просто выкинуть ваш товар с полки. Но если осталось буквально несколько штук, их легко задвинуть назад и занять место своими наименованиями.
- Снижение OOS (аутосток), так как чем чаще мы ходим и делаем заказы, тем проще прогнозировать правильный товарный запас.

Слайд 1

Предлагаем рост валового дохода на X% и сокращение вложений (рост эффективности использования денег) на Y% в разовую закупку за счет:

- роста частоты отгрузок с двух до четырех;
- роста оборачиваемости денег путем расширения ассортимента оборачиваемых наименований с 25 до 33;
- увеличения контроля бизнеса путем закрепления ассортиментной матрицы на каждую торговую точку;
- сокращения затрат путем оптимизации товарного запаса;
- роста доходности посредством большей глубины скидки и как следствие — увеличения наценки с учетом роста объемов продаж.

Пояснения к слайду: начало многообещающее, ведь предложили ровно то, что нужно заказчику, — больше заработать и при этом меньше потратить. Далее нужно обосновать сущность предложения цифрами, ибо продажа без цифр — лирика, она неполноценна (впрочем, это лишь мое личное мнение).

Слайд 2

ВАШ ИНТЕРЕС (табл. 3.6).

Пояснения к слайду: в данном случае важно разобрать каждую цифру, что откуда взялось и что от чего зависит.

Частота отгрузок в месяц. Грузили два раза в месяц, предлагаем отгружать еженедельно, то есть четыре раза в месяц.

Таблица 3.6. Калькулятор

	Сейчас	Предлагаем	Дельта	Отношение, %
Частота отгрузок	2	4		
Общая сумма вложений	15 000	11 400	-3600	76
Товарный запас	15 000	9000	-6000	
Новый ассортимент	0	2400	2400	32
Ассортимент	25	33	0,320	
Изменения наценки (ВД):	4%	6%	2%	
Объем	0,030	0,030	0,000	
Ассортимент	0,000	0,010	0,010	
Оплата	0,010	0,020	0,010	
Объем продаж	30000	45 600	15 600	152
Отсрочка платежа	14	7	-7	
Наценка	30%	32,0%	2,0%	
Валовый доход	9000	14 592	5592	162
Единовременный доп. ВД	0	3600	3600	

Общая сумма вложений. Учитывая, что на данном этапе оборот составляет 30 000 руб., средние затраты на разовую отгрузку — 15 000 руб. Понятно, что есть перепады и заказ на заказ не приходится, но мы вынуждены брать среднее значение. Итак, товарооборот был 30 000 при двух заказах в месяц, отсюда: $30\,000/2 = 15\,000$. Это вложение денег в разовый закуп. Дальше интереснее. Мы предлагаем четыре отгрузки в месяц: $30\,000\text{ оборота}/4 = 7500$. Это разовые затраты на закупку продукции. Но тогда для нас пропадает смысл и мы говорим: «Если раньше вы тратили 15 000, теперь будете тратить меньше». И поскольку у нас ряд позиций от заказа к заказу вымывается под ноль, просим увеличить уровень стока на 20% в тот ассортимент, который имеется сейчас, — 2400 руб. в наш высокооборотачиваемый и пользующийся большим спросом ТОП-ассортимент. Итого: «Если сейчас вы тратите 15 000 руб. на разовый закуп, предлагаем тратить 11 400. Разовая экономия — 3600 руб., или 24% всех затрат». Освободившиеся деньги мы просим потратить на себя любимых. Рост ассортимента при этом должен составить +8 СКЮ, или 32% от существующего ассортимента.

Как рассчитывается уровень затрат на существующий товарный запас? Товарооборот 30 000 делим на предлагаемую частоту отгрузок (в данном случае их четыре) и прибавляем 20% (коэффициент роста уровня товарного запаса

в торговой точке). Если уровень стока непосредственно в точке устраивает, эти 20% можно пустить на новый ассортимент. Но помните: важно не то, что на бумаге, а то, что на полке. Поэтому присутствие нового ассортимента на полках необходимо.

Как рассчитывается уровень затрат на новый товарный запас? Для начала нужно подсчитать, на сколько мы увеличиваем дистрибьюцию (в процентах). В данном случае: $33/25 = 0,32$, или на 32%. Отсюда расчет: товарооборот в 30 000 делим на частоту поставок 4 и умножаем на относительный прирост по ассортименту: $30\ 000/4 \times 0,32 = 2400$.

Объем продаж, или товарооборот. У нас есть уровень затрат на текущий ассортимент, равный 9000 руб., уровень затрат на новый ассортимент в размере 2400 руб. и предлагаемая частота отгрузок, равная четырем. Получаем ежемесячный прогнозируемый товарооборот: $(9000 + 2400) \times 4 = 45\ 600$.

Принимая во внимание, что текущий товарооборот равен 30 000 руб., прирост: $45\ 600/30\ 000 = 52\%$, или 15 600 руб.

Изменение наценки. Как правило, с ростом товарооборота увеличивается скидка для клиента от поставщика, а дополнительная скидка для клиента трансформируется в дополнительную наценку. В данном случае расписано, что уровень скидки в связи с ростом товарооборота с 30 000 до 45 600 руб. увеличился с 4 до 6% и тем самым наценка выросла с 30 до 32%.

Валовый доход:

сейчас: $30\ 000 \times 0,3 (30\%) = 9000$ руб.;

предлагаемый: $45\ 600 \times 0,32 (32\%) = 14\ 592$ руб.

Таким образом, мы снизили уровень затрат на покупку продукта на 3600, а также увеличили: товарооборот на 15 600 (напомню, товарооборот — это реальные деньги, проходящие через расчетные счета), валовый ежемесячный доход — на 5600 руб.

Слайд 3

НАШ ИНТЕРЕС:

- рост ассортимента в торговой точке на 32%, или восемь позиций;
- присутствие ассортимента в 100% времени — достаточный товарный запас;
- рост оборачиваемости денежных средств.

НАШИ ИНВЕСТИЦИИ:

- рост логистических расходов, связанных с увеличением частоты отгрузок;
- рост глубины скидки в случае выхода на новый уровень объемов в рамках ТУ нашей компании.

Слайд 4

СООТВЕТСТВЕННО:

- рост объемов продаж перекроет дополнительные логистические издержки;
- рост оборачиваемости денежных средств перекроет дополнительные издержки, связанные с ростом глубины скидки.

ЗНАЧИТ, предложение выгодно для обеих сторон.

Слайд 5

Готовы ли вы получить дополнительный доход в 5600 руб. в месяц, или 62%, с учетом:

- перехода на поставки в месяц с двух до четырех;
- расширения ассортимента с 25 до 33 СКЮ;
- закрепления ассортимента на каждую точку доставки;
- эффективного перераспределения минимально вложенных денег в самый высокооборачиваемый ассортимент.

Итого вся презентация на пяти слайдах. Главный вопрос: за чей счет банкет? Получается, за счет дистрибьютора, поскольку именно он несет дополнительные затраты на две дополнительные отгрузки. Вернемся к тому, с чего мы начали: «Дайте заказы — будем возить». Это во-первых. А во-вторых, что за дистрибьютор, который еженедельно не ездит к ТОП-клиенту хотя бы по одному своему контракту из общего портфеля? Так что дополнительные затраты вилами по воде писаны.

Завершаю цитатой из уже известного вам стихотворения:

*Если ты пивной гурман, то «спасибо» скажешь нам,
Коль на каждый день и час будет нужный сорт у нас.*

**П1 — позиции
(дистрибьюция)**

Ценообразование

Начнем с философских вопросов. Ценообразование и ценность — что первично? Какая между ними связь? На мой взгляд, первична ценность. Ведь без определения ценности продукта (услуги) непонятно, как проставить цену. Говорят: «Сколько стоит твоя компания? Ровно столько, сколько кто-либо готов за нее заплатить». Таким образом, определение ценности — это сложная оценка по объективным и субъективным параметрам.

Ценность продукта можно создать разными путями и двигаясь в разных направлениях:

- рост объема заказа;
- рост качества продукта;
- уникальность продукта по свойствам, размерам;
- дополнительные аксессуары и «примочки»;
- скорость, качество и периодичность обслуживания;
- предоставление дополнительного сервиса.

Ценообразование отражает ценность продукта, но насколько ценность соответствует цене? Есть мнение, что менеджеры строят ценообразование по математической формуле: покрытие всех затрат плюс целевая наценка — это базовая цена продукта.

Как говорят многие маркетологи, основным принципом и правилом при запуске продукции должно быть следующее: ценность продукта выше себестоимости. В противном случае можно создать продукт, который не будет продаваться.

Что такое ценность для покупателя? Это то, что он хочет получить от продукта. Как критерии полезности, удовлетворения и удовольствия соотносятся с платой за продукт? Напомню: потребитель хочет максимальные блага в использовании за самую низкую цену.

Разговаривая со многими людьми, работающими в продажах, и задавая конкретные вопросы о ценообразовании, как правило, слышишь два понятия — повышение цены и снижение цены. В большинстве своем люди руководствуются одной глобальной составляющей ценообразования — направление изменения цен, то есть обращают внимание на одну из четырех

составляющих, хотя, на мой взгляд, они все одинаково важны. Рассмотрим подробно четыре глобальные составляющие ценообразования:

- направление изменения цен;
- уровень изменения цен;
- скорость изменения цен;
- периодичность изменения цен.

Существует несколько **стратегий ценообразования** по уровню:

Кратковременное значительное завышение цен, или «снятие сливок». Цель данного мероприятия — получение временной сверхприбыли. При каких условиях повышение цен не скажется на падении товарооборота в штучном выражении? Наверное, товар должен быть принципиально новым, не имеющим конкурентного сравнения по ценам, и на этот продукт нужно создать спрос, например с помощью рекламной кампании через СМИ. Только в этом случае покупать продукт по более высоким ценам не станут в меньшем количестве.

Каковы главные перспективные преимущества данной стратегии? Во-первых, за счет сверхприбыли можно покрыть все затраты раньше запланированного срока и/или сгенерировать дополнительные деньги для дальнейшего развития (раскрутки) бренда, продукта. Во-вторых, если вы вышли на рынок с изначально завышенной ценой, опускать ее всегда легче, чем повышать. В данном случае зазор для снижения цены есть, а значит, есть и аргумент в пользу дополнительной продажи и роста товарооборота.

Какой основной недостаток данной стратегии? В стратегическом смысле выходить в новую нишу рынка с завышенной ценой — значит растить конкурентов, которые наверняка быстро придут в ту же нишу с более низкой ценой. Поэтому значительное завышение цен должно быть кратковременным. Учтите: этого времени не всегда хватает, чтобы прочно расставить и закрепиться в категории.

Следующая стратегия противоположна первой — *стратегия существенного занижения цен* на продукт. Целью данного решения является захват массового рынка. При этом покупатель должен быть чувствителен к цене. Например, цена не 47 руб., а 39 руб. 80 копеек. Существенное отличие? Безусловно! Ведь продукт находится в другом ценовом десятке. И тем более если есть конкуренты для сравнения. Товар должен быть широкого потребления с высококонкурентной средой.

Преимущества: в данном случае изначально низкая цена снижает привлекательность для конкурентов по выходу аналогов на рынок, давая вам преимущество по времени, чтобы успеть закрепиться на полках ключевых клиентов, а значит, прочно встать на ноги на рынке.

Основной недостаток: постоянно работать с доходностью ниже запланированной очень тяжело. Как в дальнейшем существенно поднять цены на продукт? Чем аргументировать рост? Говорить, что изначально продукт был убыточен, не совсем корректно и правильно. Таким образом, возникает сложный вопрос: как по данному продукту выйти на целевую доходность? В ряде случаев речь идет о переходе из убыточной доходности в минимально положительную.

Третья стратегия по уровню — *стратегия среднерыночных цен*. В данном случае новые продукты выпускаются по среднерыночной цене. Фишка заключается в использовании своего текущего положения на рынке. Товар должен быть достаточно стандартным, с широкой массовой аудиторией покупателей. Основной плюс стратегии среднерыночных цен — в относительно спокойной конкурентной ситуации. Естественно, борьба есть, но она в разы, а то и на порядок ниже, чем при использовании стратегии существенного занижения цены на продукт или цены проникновения.

Я описал три стратегии ценообразования по уровню. Теперь привожу несколько популярных в массах замечательных компаний: «Махеев», «Кока-Кола», «Карусель», «Ашан», «Ферреро». Если сочтете возможным, мысленно разнесите их деятельность по стратегиям. Такой анализ поможет вам закрепить знания о стратегиях ценообразования по уровню.

Далее мы рассмотрим несколько **стратегий изменения цены**.

Первая — *стратегия постоянной неизменной цены* независимо от изменений рыночной ситуации. В данном случае компания использует существующее положение вещей. Продукт должен быть достаточно престижным и дорогостоящим, качество должно соответствовать высокой цене. Покупатель должен быть достаточно состоятельным и солидным, любящим стабильность, конкретность и постоянство.

В качестве основного преимущества здесь можно назвать стабильное постоянство запланированного в бюджете дохода, а в качестве главного недостатка — сложность процесса снижения расходов, в том числе в рамках себестоимости, без потери в качестве.

Вторая стратегия — *последовательное ступенчатое снижение цен* после того, как категория или сегмент категории насыщен/перенасыщен. Целью данной стратегии является обеспечение лидерства по товарообороту или захват массового рынка, смещение выбора покупателей в сторону вашего продукта. Продукт должен пользоваться спросом у общества и быть в приоритете у лидеров общественного мнения. Основным преимуществом является рост товарооборота за счет подключения покупателей с более низким уровнем дохода. Главный минус — падение доходности в относительном или процентном выражении от оборота.

В данном случае ключевую роль в принятии решения будет играть прогнозируемая величина роста товарооборота и как следствие — доходности в абсолютном выражении (например, в штуках или килограммах). Если величина абсолютной доходности не уменьшится или увеличится, как правило, на снижение цены идут для прироста товарооборота. При этом плюсы очевидны: увеличение доли продаж продукта в штучном выражении и рост товарооборота. Напомню: товарооборот — не что иное, как реальные деньги, проходящие через расчетные счета. Чем выше оборот, тем больше денег или оборотных средств, а они — не менее важный показатель, чем уровень маржинальной доходности при оценке стоимости компании, например, банками для выдачи кредитов.

Следующая и последняя стратегия изменения цен — *стратегия ступенчатого повышения цен* после реализации стратегии выхода на рынок по заведомо низкой, вероятно даже убыточной, цене. В данном случае компании стремятся сохранить существующие наработки и стабилизировать завоеванную долю рынка, при этом сохранив постоянных покупателей, которые привыкли к данной марке. Основным положительным моментом здесь является увеличение уровня доходности без значительных потерь в товарообороте. Основной минус — вопрос: как поднять цены и чем это аргументировать?

Наверняка многие из вас заметили, что в законах нет конкретной стоимости масла, колбасы, как и обуви, подгузников и так далее. Цена является величиной условной, формируется на основании потребностей и конъюнктуры рынка. С ценообразованием можно играть, но нужно ли? Это как маятник весов: поднял цену — упал в товарообороте и потерял ряд покупателей, но выиграл в доходности; опустил цену — может, прибавил в товарообороте и привлек новых покупателей, но упал в наценке и марже. В любом случае

нужно понимать, что играть с маятником «туда-сюда» можно в рабочем кабинете, на реальном рынке это не получится. Во-первых, изменение цен — долгий и трудоемкий процесс. Во-вторых, инфляция в России достаточно высока и участники рынка вынуждены менять цены на продукты минимум два-три раза в год. Если в такой ситуации с ценообразованием еще и играть в свои игры, на продажи не останется времени, оно все уйдет на бумажную волокиту, от составления информационных писем до согласования ассортиментного перечня и цен в тех же федеральных и локальных сетях.

- Какой ваш любимый магазин?
- По какой основной причине вы записали магазин в любимчики?
- Какова стратегия изменения цен вашего любимого магазина?
- Устраивает ли вас магазин полностью с точки зрения ценообразования?

В качестве полезного для продаж дополнения приведу несколько **стратегий ценообразования с точки зрения товарной дифференциации**:

- на взаимосвязанные товары;
- на товар-«маячок».

Если говорить о *взаимосвязанных товарах*, речь идет о дополняющих и комплектующих. Самый яркий пример: если хороший новый автомобиль разобрать на запчасти и продать их по рыночной стоимости, на выручку вы сможете купить от двух до четырех новых автомобилей.

Товар-«маячок» — это самая раскрученная марка в категории. Видя такой товар, покупатели понимают, в какую категорию и за каким продуктом пришли: видим «кока-колу» или «пепси» — значит находимся в категории газированной воды; «Нескафе» — в категории кофе. Более того, многие бренды настолько раскручены, что в глазах покупателей стали именем нарицательным. Например, в больших магазинах можно часто услышать вопрос: «Где у вас памперсы?» Мы не определяемся с маркой подгузников, просто на подсознательном уровне с подгузниками ассоциируется именно «Памперс». Снизив цены на «маячковые» продукты, а именно цены на эти товары покупатели сравнивают в первую очередь, магазин создает иллюзию определенного — высокого, среднего или низкого — ценового сегмента.

Несколько дополнительных **стратегий ценообразования с точки зрения потребительской дифференциации**. По сути, это не что иное, как ценовая

дискриминация, или продажа одного и того же продукта по разным ценам в зависимости от:

- географического положения;
- статуса покупателя и потребителя;
- политических соображений.

Географическое положение. Если производство находится, скажем, в Иваново, стоимость доставки в Воронеж и Владивосток будет существенно различаться. Цены для Дальневосточного и Сибирского регионов, как правило, действительно отличаются от цен в средней полосе России.

Статус покупателя. Не секрет, что в той же Москве есть супермаркеты, где розничные цены на типовые продукты выше среднерыночных в 1,5–3,5 раза. Они рассчитаны на потребителей, для которых нет разницы, стоит «Московская» колбаса 500 руб. за 400 г или 2000. Им важнее знать себе подобных в лицо и попасть в близкое по духу и возможностям окружение.

Политические соображения. Почему стоимость газа для Украины существенно выше, чем для Республики Беларусь? Это именно политические соображения.

Итак, подводим итоги. В ценообразовании можно быть более гибкими, дифференцировать или разделять как продукт, так и покупателя с потребителем.

Еще один важный для понимания момент — **демпинг** или ценовые войны. Как правило, это поочередное снижение цен конкурентами, до тех пор пока «игра» станет экономически не оправданной.

Я знаю **три метода борьбы** с демпингом:

- создать эксклюзивный продукт, который нельзя сравнить с аналогом;
- аргументировать свою, более высокую цену;
- запутать покупателя.

С первыми двумя методами, по-моему, все ясно. Что касается методики запутывания, приведу пример. Кто знает точную стоимость и методику расчета тарифа своего мобильного телефона? Пожалуй, не более одного процента населения, пользующегося мобильниками. Наверное, сложность и величины для расчетов тарифов, а также их постоянная смена и обновления происходят не потому, что заняться нечем. Это как раз методика запутывания.

Если вы хотите снизить цены, в том числе на время:

- Учтите цены конкурентов на аналогичные продукты; сроки и масштабы снижения, их причины.
- Определитесь, будет ли коммуникация на ценниках о сроках снижения и показана выгода для покупателя от низкой цены.
- Убедитесь, что выгоду получает конечный покупатель или та сторона в цепи продаж, выгоду для которой вы планировали в рамках снижения.

И еще несколько слов о влиянии на ценообразование одной из сторон в цепи продаж. Вообще, влияние на ценообразование преследуется по закону! Поэтому **все решения по вопросам ценообразования являются исключительно решениями той стороны, которая несет полную ответственность за свою деятельность. Навязывать стороне те или иные цены никто не имеет права.**

В свое время один умный и опытный юрист написал презентацию на эту тему. Фрагменты из нее в качестве примера я ставлю в эту главу книги. На мой взгляд, презентация понятная и никаких пояснений не требует.

Как это было ранее:

Мы приказываем, чтобы ни одно лицо не позволило себе осмелиться осуществлять монополию на какой-либо вид одежд, или на рыбу, или на какую-либо иную вещь, служащую в качестве продовольствия или предназначенную для другого использования.

Конституция о ценах императора Зенона, 483 год до н. э.

Как сейчас:

Северо-Осетинское управление Федеральной антимонопольной службы признало четыре нефтяные компании — ООО «ЮНГК», ООО «Энергос», ОАО «НК «Роснефть-Артат»», ООО «Рома» нарушившими пункт 1 части 1 статьи 11 Закона «О защите конкуренции» за согласованные действия, повлекшие за собой установление и поддержание необоснованно высоких цен на бензин в Республике Северная Осетия — Алания...

Пресс-служба Федерального антимонопольного органа России,
28 сентября 2009 года

«Крупнейший в мире производитель сотовых телефонов — Nokia — нарушала российский закон, рекомендуя дистрибьюторам уровень розничных цен», — сочла Федеральная антимонопольная служба (ФАС). Правда, в процессе разбирательства Nokia отказалась от этой практики, и дело было закрыто...

Газета «Ведомости», 2 октября 2009 года

Какие действия признаются нарушением закона:

- монопольно высокая или монопольно низкая цена;
- навязывание невыгодных условий договора;
- создание дискриминационных условий.

Теперь опишу данные понятия конкретно, на примерах.

Какие действия являются противозаконными?

- Предоставление клиентам информации о повышении цен заранее, чтобы те, в свою очередь, проинформировали о повышении цен наших конкурентов.
- Навязывание нашим клиентам или согласование с ними цен или условий перепродажи товаров.
- Действия по согласованию рекомендованной цены с позиции силы, если доля компании особенно велика и продукт пользуется огромным спросом.
- Выплаты клиентам за услуги, чтобы они не ставили на полки товар конкурентов.
- Продажи с нагрузкой — требование к клиенту купить товар, который он хочет брать, с другим товаром, который ему не нужен.
- Дискриминация клиентов, конкурирующих между собой, для реализации собственных целей.
- Посредничество между клиентами с целью помочь им координировать свои действия на рынке.

Это основные и самые популярные нарушения закона.

Зачем соблюдать закон?

Законодатель неравнодушен к нарушениям!

Меры ответственности:

- должностные лица могут быть оштрафованы на 50 000 руб. или дисквалифицированы на срок три года;
- компания может быть оштрафована «оборотным» штрафом, исчисляемым в виде процентов от оборота (до 0,15% от оборота), который может составить астрономические суммы;

- распространены административные штрафы для компаний в 500 000 руб.;
- предусмотрена уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до семи лет со штрафом в размере до 1 000 000 руб.

Вопрос очень серьезный как в экономическом, так и в имиджевом плане. Поэтому многие компании включают в свои договора и дополнительные соглашения примерно такую формулировку:

Никакое из положений настоящего дополнительного соглашения, а равно никакое из положений договора, не может быть рассмотрено ни одной из Сторон как принуждающее к совершению любых действий, отклоняющихся от принципа свободы волеизъявления Сторон и Договора.

Итак, вспоминаем основные выводы:

Все решения по вопросам ценообразования являются исключительно решениями той стороны, которая несет полную ответственность за свою деятельность.

Сноска с таким текстом на каждом листе вашего коммерческого предложения явно не будет лишней. В ряде случаев она поможет избежать «разбора полетов» по недоразумениям разного рода.

В завершение — еще одна поэтическая цитата:

*Не забудешь о цене — пиво ведь вкусней вдвойне,
Если соблюден баланс силы жажды и «финанс».*

**П2 — прайсинг
(ценообразование)**

Наряду с дистрибуцией цена является важнейшим фактором, от которого зависит ваш уровень продаж.

Выкладка и мерчандайзинг, поведение покупателя в магазине

Выкладка на полках или дополнительных местах продаж, таких как паллеты, торцы и дисплеи, вместе с дистрибуцией — два неразделимых понятия на рынке FMCG. Что выкладывать на полку, если не продан ассортимент или не построена дистрибуция? Ничего! С другой стороны, какой смысл продавать ассортимент, не выложенный на полку? Чтобы он провалялся на складе, вышли сроки годности и появились проблемы с возвратами? Главная

задача на рынке — довести продукт до глаз покупателя, чтобы он был куплен, съеден, выпит или использован по назначению.

Выкладка важна *для покупателя*, так как позволяет ему быстро найти необходимый продукт и купить его.

Выкладка важна *для клиента*, так как помогает организовать полочное пространство согласно договоренностям и предпочтениям покупателей. Каждый метр полки должен приносить максимальное число продаж продукции по максимально высокой стоимости. Что является главным ресурсом *производителя*? Продукт. Что является главным ресурсом *поставщика*? Договора поставки и отлаженная доставка с хорошо организованным документооборотом. Что является главным ресурсом клиента? Полка.

Выкладка важна *для менеджера по продажам*, так как генерирует объемы продаж, особенно логичная и правильная, включая дополнительное размещение продукции. В идеале, продавая ассортимент, нужно сразу договориться о его размещении на полке и дополнительных местах продаж.

Как влияет выкладка на психологию поведения покупателей в процессе выбора продукта у полки? Пожалуй, это ключевой вопрос главы, на котором стоит остановиться подробнее.

Очень важно знать, как покупатель совершает покупки, на что он обращает особое внимание и как со временем меняются тенденции его поведения.

В век информации средний покупатель получает около тысячи рекламных сообщений за неделю: реклама на ТВ и по радио, уличная — в виде плакатов и баннеров, непосредственно в магазине — в виде плакатов, ценников, шелфтокеров, воблеров и так далее. Более того, современный покупатель находится не только под влиянием рекламы, он испытывает постоянный прессинг и испытывает необходимость обрабатывать гигантские объемы сведений, получаемых с колоссально высокой частотой.

При этом количество торговых площадей за последнее десятилетие выросло более чем вдвое, число брендов и наименований — в несколько раз, а по некоторым категориям товаров — в десятки раз. Какое пиво мы могли купить десять лет назад и какое сейчас? Выбор несопоставим!

С другой стороны, люди все больше работают и меньше отдыхают. Значит, выше ценят свободное время и стараются провести его как можно более рационально для себя и семьи. Поход в магазин за продуктами массового потребления для большинства людей уже не является кайфом, как было де-

сять лет назад. В наше время это скорее дополнительная нагрузка, которую люди стараются выполнить как можно быстрее, с минимальными затратами и максимальным эффектом. Спросите себя, хотели бы вы получить пакеты с необходимыми продуктами на свою кухню по щелчку пальцев? Конечно! Более того, многие готовы выложить адекватную дополнительную сумму, чтобы кто-нибудь сходил в магазин вместо них. Таким образом, основная тенденция намечается в этом направлении, и, на мой взгляд, она будет усиливаться, причем высокими темпами.

Итак, покупатель сильно ограничен во времени, ходит в магазин «без кайфа» и ищет решения, позволяющие сделать эту работу быстрее, максимально приблизиться к отдыху и увеличить его продолжительность. В то же время покупатель стал более умным и требовательным. Придя в магазин, что мы делаем в первую очередь? Ищем акционные предложения. При этом наши покупки стали более спонтанными: если мы нашли суперцену или суперпредложение по коньяку, который покупать не планировали, как правило, все равно его покупаем; если мы планировали купить курицу, а по факту у полки нашли говяжье мясо со скидкой 35%, в большинстве случаев наши изначальные планы пересматриваются. Одним словом, массу решений покупатель принимает непосредственно у полки.

Доля продаж акционных продуктов в магазинах с каждым годом все больше. Связана эта тенденция не только с тем, что в магазинах просто больше акций, или с тем, что размер скидок все больше. На мой взгляд, прежде всего дело в поведении покупателя. Если в той же категории пива вместо трех акционных предложений оставить два, такой подход сильно отразится на акционном товарообороте? Наверное, нет. Люди, которые ищут цену, найдут ее в двух оставшихся акционных предложениях, а те, кто ищет бренд, купят его и без специальной цены.

Существует несколько основных теорий поведения покупателя в магазине.

Покупатель способен фокусироваться на ограниченном объеме информации. Изначально мозг ищет необходимый продукт по цвету и форме. Хотя есть мнение, что мозг в первую очередь отсекает все ненужное, ограничивает рамки поиска: выбирать из десяти предложений легче, чем из ста десяти. Таким образом, порядок в магазине обеспечивает лояльность покупателя. Необходимо разделять продукты по цвету и форме, использовать рекламные материалы в максимально видимом и понятном виде, в том числе с изображениями продуктов (картинки воспринимаются лучше и быстрее слов).

Покупатель ищет нужные категории через известные (сигнальные) бренды. Яркая реклама с изображением кока-колы ведет покупателя в отдел газированных напитков, реклама «Нескафе» — в отдел кофе, а там, где висит реклама «Памперс», можно найти детские подгузники. То есть привлекательное отражение полок с помощью рекламы самых популярных и общеизвестных брендов позволяет покупателям быстро найти необходимую категорию.

Таким образом, быстрее найти нужную категорию продуктов, а затем и нужный продукт покупателям помогает качественная реклама, вероятно, даже с подсветкой, известных брендов и брендов-«маячков». Естественно, реклама располагается в своей категории товаров.

Покупатель ищет возможность выбрать продукт с достаточным товарным запасом. Есть мнение, и в целом я с ним согласен, что чем больше товарный запас по продукту, тем лучше он продается. Речь идет не о том, что продукт закончился или представлен на полке, а о том, сколько продукта выложено: маленькая горка или большая гора. Чем больше товара, тем больше внимания он привлекает. Особенно сильно уровень товарного запаса отражается на отделах «Овощи и фрукты», «Мясо и птица», «Рыба», «Молочные продукты». Интересно, что это как раз те отделы, где держать на полке большой товарный запас критично, учитывая короткие сроки годности. Велик риск порчи. На этот случай есть два способа симуляции роста товарного запаса:

- настенное и потолочное зеркало — отражение полки зрительно увеличивает товарный запас, и существенно;
- подкладки в корзинах и ящиках. Предположим, если глубина ящика для яблок равна 20 см, с подкладкой останется 15 см, а товарный запас с 5 см разницы выкладывается сверху в виде дополнительной горки.

Применяя два названных способа симуляции, вы создаете впечатление роста товарного запаса, а значит, и благополучия магазина, хотя по факту не увеличиваете вложения в товарный запас. В данном случае, безусловно, требуются дополнительные людские ресурсы, чтобы регулярно корректировать организованную выкладку: меньше выложено — нужно чаще выкладывать (при одном и том же товарообороте).

Логичное соседство категорий увеличивает покупательскую корзину. Есть мнение, что большинство покупателей делают покупки так же, как в дальнейшем используют продукты. Какую задачу преследует магазин? Увеличить средний чек и среднюю покупаемую потребительскую корзину продуктов за счет напоминания покупателю о смежных продуктах, необходимых для

завершенного процесса, который должен привести к ожидаемому результату. Это с одной стороны.

С другой — следует принимать во внимание, что у покупателей есть всего **три модели совершения покупок**:

- запланированная — не важно, есть список или нет, главное, что покупка планировалась заранее;
- незапланированная — в продукте есть необходимость, но при планировании о нем забыли. Важно напомнить покупателю в магазине об этом продукте посредством выкладки;
- импульсивная — покупка не планировалась, поэтому необходимо вызвать интерес и создать впечатление, простимулировать покупателя к ее совершению.

В указанных рамках можно построить следующие ассоциативные ряды для роста потребительской корзины и среднего чека:

- ассоциация с задачей;
- ассоциация с событием;
- ассоциация с комнатой.

ПРИМЕРЫ АССОЦИАЦИИ С ЗАДАЧЕЙ

Хочется жареной картошки. Для этого нужны сковорода, растительное масло, картофель, репчатый лук, средства для мытья посуды.

Или возьмем пикник с шашлыками. Для него необходимы мясо, приправы, уголь, розжиг, мангал. В некоторых случаях еще и крепкий спиртной напиток с маринованными огурцами и помидорами. Теоретически в летний сезон ничто не мешает разместить паллету с углем, розжигом, разными видами мангалов, решеток, сковородок и шампуров рядом с категорией мяса и птицы, а неподалеку — миксованную паллету с крепкими алкогольными напитками и маринованными овощами. Как вы думаете, при таком подходе удастся что-то забыть? Мне кажется, шансы магазина увеличиваются в разы. При этом существенно растет и скорость покупки, о чем мечтают большинство современных покупателей.

ПРИМЕРЫ АССОЦИАЦИИ С СОБЫТИЕМ

В Казани проходит Универсиада, это спортивное событие мирового масштаба. Я хочу попасть в магазин, где за две минуты можно купить пару бутылок хорошего пива для вечернего просмотра ТВ, свежую прессу, чтобы быть в курсе всех

новостей, а для завтрашнего похода на стадион ради «живых» соревнований мне нужны футболка и бейсболка с символикой Универсиады, флаг России и аквагрим для раскраски лица. Как вы уже догадались, такого магазина нет. А мог бы быть! И тут нет ничего сложного. Опыт европейских магазинов это подтверждает. В отличие от нашего ритейла они следят за такими мероприятиями.

Или другой вариант, попроще. Если вы покупаете детские подгузники, очевидно, что при их замене кожу малышей нужно протирать. На этот случай для удобства подходят специальные влажные салфетки. Значит, если в магазине они не выложены рядом с подгузниками, примерно в половине случаев их не купят. А дальше «вилка»: идти в магазин повторно или пользоваться обычной водой, использовать которую не всегда возможно (например, во время прогулки).

ПРИМЕРЫ АССОЦИИИ С КОМНАТОЙ

Здесь все проще: размещать рядом, например, все для туалета — бумагу, освежитель, таблетки для унитаза, ершики, ведра и так далее.

Есть еще очевидные примеры, когда некоторые виды продуктов необходимо размещать рядом, чтобы напомнить покупателю о необходимости дополнительного приобретения. Скажем, в отделе детских игрушек полезно разместить батарейки. В цветочном отделе пригодятся подарочные упаковки. Там же, где продаются станки для бритья, следует продавать сменные кассеты.

Все это важно для современного покупателя! Нужно максимально часто напоминать о товарах и заботиться о свободном времени людей.

Информационные и образовательные материалы помогают покупателю совершать выбор. Правильная, эффективная выкладка продукции и качественные рекламные материалы привлекают внимание покупателя, создают интерес к продукту, вовлекают покупателя в процесс принятия решения и обеспечивают бóльшую вероятность того, что будет куплен именно ваш продукт.

Итак, принцип выкладки в магазине может быть любым. Принимая во внимание особенности российского рынка, в частности тот факт, что договоренности с центральным офисом почти никогда не выполняются в магазинах без дополнительного контроля, нужно стараться фиксировать все договоренности документально, чтобы успешно пользоваться документом непосредственно в торговых точках. Если закрепление ассортимента происходит путем формирования ассортиментной матрицы, выкладки, как правило, фиксируются на планеграмме. Согласованный принцип выкладки вашей продукции в магазине должен быть отражен на планеграмме, скрепленной подписями обеих

сторон. При наличии документа о взаимных обязательствах всегда есть о чем поговорить!

Планограмма — это схема расположения вашего продукта и продукта конкурентов в рамках одной категории товаров с разной степенью детализации. Ей должен следовать персонал магазина.

Что дает планограмма поставщику?

- Помогает один раз закрепить договоренности и не возвращаться к данному вопросу при каждом посещении.
- Позволяет рассчитывать на то, что договоренности будут исполняться на местах (при активном участии и правильной организации работы).
- Позволяет рассчитывать на рост эффективности бизнеса. Ведь решение приняли в центральном офисе сотрудники более высокого ранга. То есть решение более продуманное, правильное и соответствующее реалиям как по текущей ситуации, так и на рынке в целом независимо от настроения кассиров в магазине, которые в свободное время выкладывают продукты на полки.

Что дает планограмма магазину?

- Позволяет закрепить стандартный единый принцип выкладки в сети.
- Помогает контролировать утвержденные принципы выкладки на местах, в магазинах, а также координировать работу структуры на основании подписанных стандартов.
- Позволяет более качественно вести бизнес-планирование, полностью исполняя взятые на себя обязательства в оговоренные сроки.
- Помогает организовать выкладку продукции таким образом, чтобы она вела к росту товарооборота, среднего чека и других важнейших задач бизнес-структуры.

Ключевой вопрос, кто составляет планограмму? Важно добиться, чтобы планограмму по категории, где представлен ваш продукт, составляли именно вы. Тогда вы как минимум будете присутствовать на всех переговорах по данной теме и иметь возможность влиять на подписанные договоренности. И наоборот, если вас нет на переговорах, ваши шансы занять хорошие целевые позиции сводятся к минимуму.

Пример планограммы, в которой отражен минимум необходимой информации (рис. 3.9):

- длина и ширина полки под всю категорию;
- длина и ширина полки по ценовым сегментам;
- длина и ширина полки собственной торговой марки сети СТМ (если такая есть). Работая с СТМ, нужно понимать, что риски другие и шансы не совсем равны, так как мы находимся не в конкурентной позиции, а будто пришли в гости, но ведем себя как хозяева;
- длина и ширина полки ваших брендов;
- размещение «соседей», которые могут быть прямыми и косвенными конкурентами. Под косвенным конкурентом понимается торговая марка, с которой вы свой продукт по тем или иным причинам не сравниваете: другая цена, иное назначение, принципиальная позиция компании-производителя и так далее.

Разумеется, планограмма может быть гораздо более детализированной, с прорисовкой всего, вплоть до размещения каждого наименования. Схема, приведенная на рисунке, сохраняет возможность выкладывать продукт в закрепленных рамках так, как вы считаете нужным.

Следующий важный вопрос: достаточно ли нарисовать планограмму с наименьшей детализацией? Все зависит от того, кто будет выкладывать. Если вы сами или ваши люди, которые знают стандарты выкладки и которыми вы управляете, — минимальный уровень детализации подходит. Если же выкладкой будет заниматься человек, на которого вы не имеете влияния, ваша задача — нарисовать максимально подробную планограмму и постараться добиться влияния на сотрудника, отвечающего за выкладку вашего продукта, со стороны его руководства.

ВАЖНО! Без подписи обеих сторон планограмма — очередная бумажка. Подписанная схема должна быть у всех, кто участвует в выкладке или влияет на данный процесс со стороны магазинов. В противном случае организовать работу по договоренностям не получится.

Итак, планограмма важна и для поставщика, и для магазина. Это документ, координирующий и контролирующий организацию выкладки на полке. Договоренности, закрепленные в виде планограммы, влияют на качество бизнес-планирования и исполнение двусторонних обязательств.

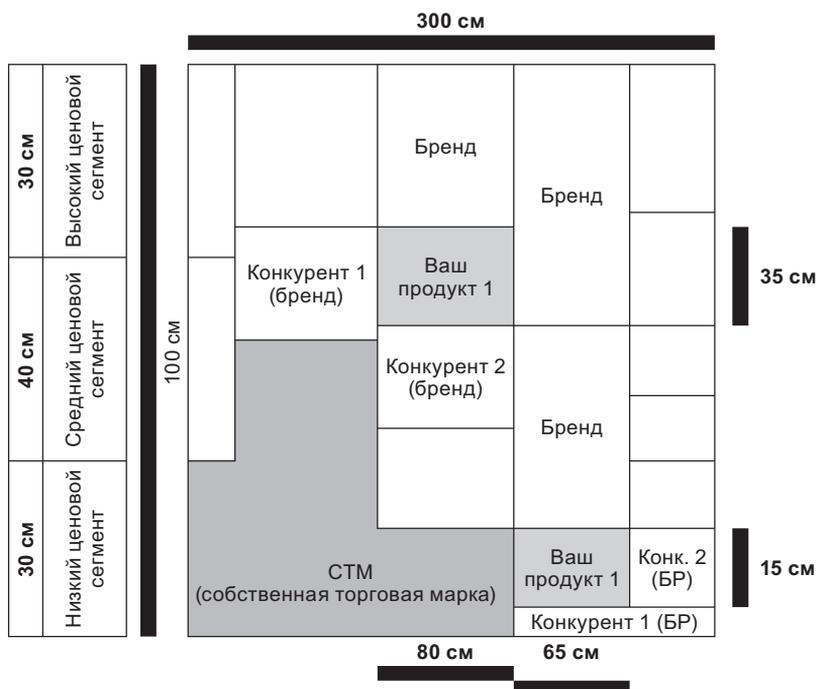


Рис. 3.9. Пример планогаммы

Облегчает этот труд сортировка, четкость групп.

ПЗ — полка
(выкладка)

Там свое отыщешь пиво, где рекламой красивой

Обозначен бодрый ряд радующих взгляд «ребят (бутылок)».

П4 — ПОСМ
(рекламные материалы)

Промоактивности

Современный рынок FMCG немыслим без активной поддержки своей продукции посредством проведения акций. Во всяком случае, исходя из полевой практики, позиций федеральных и локальных сетей.

Промоакции являются важнейшим инструментом для достижения целей по продажам и победы над конкурентами, а значит, и для увеличения доли рынка.

Итак, **главные задачи промоакций** — рост товарооборота, представленности продукции на полке, увеличение доли рынка и победа над конкурентами. Это с точки зрения производителя и поставщика продукции. Задачи промоакций с точки зрения продавца:

- создание спроса у покупателей при постановке на полку нового продукта;
- увеличение объема продаж и объема закупки, как следствие — рост объема получения бонусов. В целом, чем выше товарооборот, тем сильнее позиция продавца на рынке и больше возможностей выступать перед поставщиком и производителем с позиции силы. Кроме того, если акция проходит на продукт в большой упаковке, она влияет на рост среднего чека (стоимость выше и более оперативное потребление). Очевидно, что чем больше денег в вашем кармане, тем больше вы тратите, потому что каждый день и каждый час с большим количеством денег у вас больше возможностей;
- победа над конкурентом. В данном случае конкурентом является не продукт-аналог, а полка-аналог — конкурентные торговые площади. У каждой федеральной и локальной торговой сети есть конкурент, и главный инструмент в борьбе с ним на данном этапе — специальные продуктовые или ценовые предложения в рамках спецакций. При этом высоко ценятся индивидуальные акции, запускаемые для одной сети в регионе, дающие уникальность;
- борьба с «перестокком» — ускорение темпов продаж по излишкам товарного запаса, а значит, и повышение уровня оборачиваемости товарного запаса;
- повышение лояльности покупателя к продукту, так как рекламная акция способствует улучшению соотношения «цена-качество»;
- повышение лояльности покупателя к магазину. В те магазины, где не проводится много рекламных акций, люди почти не ходят. По крайней мере, если идут серьезно закупаться.

Важно понимать, что почти каждая рекламная акция влияет на все перечисленные пункты, просто на одно направление в большей степени, на другое — в меньшей.

Важнейший показатель — **коммерческая эффективность акций** независимо от сроков проведения и размера инвестирования дополнительных денег.

С точки зрения магазина акции всегда благо, ведь в большинстве случаев они проводятся за счет производителей или поставщиков. Что такое реклам-

ная акция для поставщика? В каких случаях проводить акции эффективно с точки зрения бизнеса? Это выгодно в нескольких случаях:

- Если без акции магазин будет выводить ассортимент, аргументируя свой поступок низким рейтингом в продажах вашего продукта. Без специальных предложений в большинстве случаев рейтинг вашего продукта в продажах будет низким, принимая во внимание, что покупатель целенаправленно ищет специальные ценовые и продуктовые предложения. Таким образом, если вы понимаете, что без акции будут потери в представленности и как следствие — потери в доле продаж, придется проводить не самую эффективную акцию по коммерческому расчету либо вообще убыточную.
- Если коммерческий расчет по вашей акции показывает, что в доходной части вы остались с тем же доходом, который генерировали без нее. В данном случае, с одной стороны, вы не потеряли в маржинальной доходности, с другой — приобрели лояльность клиента и увеличили товарооборот. А рост товарооборота, напомним, означает рост объема реальных денег, проходящих через расчетные счета. Следовательно, больший объем реальных денег, проходящих через счета, или рост оборотных средств положительным образом влияет на оперативную деятельность при получении кредитов от банков. В глобальном смысле рост оборотных средств приводит к росту стоимости компании.
- Если коммерческий расчет по вашей акции показывает, что ее проведение даст рост и товарооборота, и доходности.

Многолетний опыт продаж на рынке FMCG показал мне, что при всей очевидности сказанного считанное количество полевых менеджеров по продажам способны быстро и эффективно подсчитать коммерческую часть в рамках планируемой акции. Таких профи легко пересчитать по пальцам одной руки.

Предлагаю вывести главный вопрос по эффективности акций в виде математической задачи, решение которой мы разберем вместе.

Итак, продавая определенный товарооборот с определенной наценкой в магазин без специального предложения по акции, мы планируем провести акцию и инвестировать в нее дополнительные средства, которые можем просчитать для простоты в виде предлагаемой скидки на весь объем. Вопрос: какой товарооборот по акции нужно продать, чтобы в доходности остаться при своих?

ПРИМЕР

Вариант 1

Объем продаж нашего продукта в сети «Кубик Рубика» равен 150 000 руб. Мы продаем его с наценкой 25%. В рамках акции принято решение дать скидку на этот продукт в 8%. На какой новый объем продаж необходимо выйти, чтобы в доходности остаться при своих?

Для начала нужно понять, сколько мы зарабатывали без акции:

$$150\,000 / 1,25 = 120\,000, \text{ где:}$$

150 000 — товарооборот без акции;

1,25 — 25% наценки;

120 000 — полученная себестоимость продукта (для нас).

Считаем доход в абсолютном выражении:

$150\,000 - 120\,000 = 30\,000$, где товарооборот минус себестоимость — наш доход, равный 30 000 руб.

На весь объем мы решили дать скидку 8%. От чего скидка? Это первый вопрос. Изменится ли для нас себестоимость продукции, если мы даем скидку? Это второй вопрос. Понятно, что скидка со всего объема, а себестоимость для нас при этом не меняется: продукт как стоил 120 000, так и будет стоить, а скидку мы дали со своего дохода. Отсюда:

$$150\,000 - 120\,000 = 30\,000, \text{ где:}$$

150 000 — товарооборот;

120 000 — себестоимость;

30 000 — доход.

Считаем товарооборот с учетом скидки:

$$150\,000 - 8\% = 138\,000.$$

Следовательно, новый доход с учетом скидки и неизменной себестоимости:

$$138\,000 - 120\,000 = 18\,000, \text{ где } 18\,000 \text{ — наш новый доход (с учетом скидки).}$$

Считаем новую наценку:

$$18\,000 / 120\,000 = 15\%$$

в итоге, было: $150\,000 \rightarrow 120\,000 \rightarrow 30\,000 \rightarrow 25\%$

в итоге, стало: $138\,000 \rightarrow 120\,000 \rightarrow 18\,000 \rightarrow 15\%$.

По условию задачи нужно найти новый товарооборот, который пройдет через наценку 15% и на выходе даст 30 000 руб.

Новый товарооборот находим, составив пропорцию:

$$30\ 000 - 15\%;$$

$$X - (100\% + 15\%).$$

Следовательно:

$X = (30\ 000 \times 115)/15 = 230\ 000$, где 230 000 — новый товарооборот, дав на который скидку 8%, мы останемся с доходом в 30 000 руб.

Вариант 2

Вы продаете продукт за 400 000 руб. с наценкой 35% и решили в рамках акции дать скидку на весь объем 12%, а также заплатить за дополнительное размещение продукта на паллетах еще 18 000 руб. Какой товарооборот нужно отгрузить по акции, чтобы не потерять в доходной части?

Решение:

$$400\ 000/1,35 = 296\ 300;$$

$$400\ 000 - 12\% = 352\ 000;$$

итак, было: 400 000 → 296 300 → 103 700 → 35%;

итак, стало: 352 000 → 296 300 → 55 700 → 18,8%.

В данном случае нужно обратить внимание на то, что 18 000 руб. мы платим за дополнительное размещение из своего дохода, поэтому:

итак, было: 400 000 → 296 300 → 103 700 → 35%;

итак, стало: 352 000 → 296 300 → (56 000 – 18 000) = 38 000 → 12,8%;

$$12,8\% - 103\ 700;$$

$$X - (100\% + 12,8\%);$$

$$X = 103\ 700 \times 112,8/12,8 = 913\ 856 \text{ руб.}$$

Получается, что, дав скидку 12% и заплатив дополнительно за выкладку 18 000, необходимо обеспечить закуп на 913 000 вместо 400 000.

Готовясь к переговорам, расчетную цифру надо держать в голове, а по их ходу прикидывать, в каких рамках строится диалог — доходная будет акция или убыточная. Работая с акциями в рамках коммерческих расчетов в таком формате, вы выгодно отличаетесь от основной массы конкурентов и осуществляете продажи на уровень выше. Каковы основные плюсы такого подхода? Со своим руководителем вы можете заранее согласовать рамки, в которых принимаете решения самостоятельно, непосредственно на переговорах.

Как следствие вы увеличиваете уровень своей ответственности и принятия решения, то есть расширяете полномочия. А клиенты любят разговаривать с сотрудниками, у которых есть определенные полномочия.

Если выходить на еще более высокий уровень продаж, самый высокий из известных мне, нужно быть предельно открытым, производить расчеты за секунды на переговорах и сразу принимать решения, обосновывать цифры, аргументировать свои цели и задачи.

Единственный метод такой работы — созданный заранее **расчетный калькулятор**, когда замена значений в нескольких ячейках автоматически приводит к расчету нового товарооборота и доходности. Все занимает несколько секунд.

Расчетный калькулятор позволяет рассматривать сразу несколько расчетных вариантов проведения акции и торговаться по условиям на переговорах, не тратя время на дополнительную подготовку, ожидание следующей деловой встречи. Почему уровень такой продажи высок? Потому что наряду с точными расчетами и предметным диалогом на основании цифр появляется возможность добиться результата в разы быстрее — на уровне согласований, а не фактической реализации. Как показывает практика, в России гораздо больше договариваться, чем реализовать существующие договоренности.

Даю конкретный пример. Идея возникла на том, чтобы к существующему ежемесячному бюджету, которого обычно не хватает, получать дополнительные бюджеты за счет дистрибьюторов. Тогда диалог с дистрибьютором начинается с доклада: сколько и для кого потрачен ежемесячный бюджет, какие дополнительные товарооборот и доход запланированы. Кроме того, мы говорим о том, что существуют предварительные договоренности еще по нескольким заказчикам, но для этого необходим дополнительный бюджет, коммерческий эффект от которого мы обоснуем.

Типовая инструкция с расчетным калькулятором

Согласование акций для ТОП-клиентов за счет бюджета дистрибьютора

Цель. Запускать акции у ТОП-клиентов за счет бюджетов дистрибьюторов посредством аргументированного предложения с расчетами и возможностью быстро корректировать данные прямо на переговорах в считанные секунды.

Расчетный калькулятор. Заполните белые ячейки, и калькулятор поможет вам быстро принять правильное решение (табл. 3.7).

Таблица 3.7. Расчетный калькулятор

Имя клиента _____	Оборот факт	Наценка	Себестоимость	Доход валом
		220 000	25%	176 000
Скидка, %	Оборот со скидкой	Новая наценка	Себестоимость неизменна	Доход валом новый
10,00%	198 000	10%	176 000	18 000
0,9	Целевой оборот	0,10		
Новый оборот — расчетный	474 222			
Относительный прирост — расчетный	216%			
Абсолютный прирост — расчетный	254 222			
Прогноз оборот	350 000			
Доля оборота «расчетному»	73,8%			
Прогноз доходность	35 795			
Доля доходности к расчетной величине	81,4%			
Прирост SKU	4			
Доля прироста SKU в матрице	9%			
Матрица ФАКТ	44			
Прирост АКБ (сеть; АКБ оптовика)	3			
Доля прироста АКБ (сеть; АКБ оптовика)	10%			
АКБ ФАКТ	30			
Стратегические инвестиции	Объясните, если запуск акции важен стратегически			
Прочее	Что? Для чего?			

Окончание табл. 3.7

		Купи-получи	
Дополнительные расходы	Руб.	Акции	Скидка, %
Листовка	2000	6 + 1	16,7
Желтый ценник	0	7 + 1	14,3
Двойной фейс	0	8 + 1	12,5
Дополнительная выкладка на торце, руб.	2000	9 + 1	11,1
Расходы на мотивацию, руб.	0	10 + 1	10,0
Дополнительная выкладка стойка, руб.	0	11 + 1	9,1
Баннер, руб.	0	12 + 1	8,3
Промоутер, руб.	0	15 + 1	6,7
Другое, руб.	0	20 + 1	5,0

Смысл калькулятора:

- экономит время коммерческого расчета в 10–15 раз;
- дает возможность манипулировать расчетными цифрами непосредственно на переговорах с заказчиками — управлять диалогом;
- позволяет согласовывать активности с дистрибьютором быстро, в рамках предметного разговора и на основании расчетных цифр, условий, механизмов, стратегической составляющей (отгрузка большего количества магазинов сети, расширение ассортиментной матрицы и доли на полке, увеличение доли в ассортименте и т. п.);
- дает возможность рассматривать много разных вариантов и выбрать оптимальный с учетом текущих условий.

Применение калькулятора: расчет коммерческой составляющей бизнес-партнера.

Составляющие калькулятора:

Калькулятор состоит из двух блоков:

1. Расчет выхода на новый объем продаж, который позволит рассчитать уровень валовой доходности с учетом суммы всех инвестиций в запуск промоактивности.

2. Определение стратегического выхлопа в рамках запуска активности (товарооборот, валовый доход, прирост активной клиентской базы (АКБ), прирост ассортимента на полке (СКЮ)).

Принцип расчета калькулятора:

1-й блок. Новый расчетный объем продаж с учетом инвестиций в акцию

Цель блока. Рассчитать новый уровень объема продаж, при котором уровень валовой доходности останется прежним или вырастет, несмотря на инвестиции в акцию.

Расчет. Заполняем только белые ячейки. Есть история товарооборота клиента. Рекомендуется брать тот же период, на который запускается промоакция. Есть фактическая наценка, с которой дистрибьютор осуществляет продажи. Есть фактическая скидка в рамках запуска акции, которая образуется в связи со снижением цены, подарком за покупку и т. д.

В белые ячейки проставляем фактический товарооборот, фактическую наценку и фактический уровень скидки в рамках акции. Товарооборот делим на наценку и получаем себестоимость (закупочная цена). Из товарооборота отнимаем себестоимость и получаем валовый доход без запуска акции.

При запуске акции себестоимость продукции для дистрибьютора остается неизменной — это очевидно. Но скидка в рамках акции предоставляется. Таким образом, из товарооборота без запуска акции мы отнимаем скидку в рамках акции, а из полученного нового товарооборота с учетом скидки (меньшего товарооборота) отнимаем себестоимость продукции, которая осталась неизменной, и получаем новый меньший валовый доход.

Очевидно, что акцию можно запускать как стратегическую инвестицию либо как акцию с коммерческим выхлопом (рост товарооборота и доходности).

Далее калькулятор рассчитывает новый товарооборот, на который нужно выйти с учетом всех расходов на акцию, чтобы в валовой доходности остаться при своих. Кроме того, рассчитывается относительный и абсолютный прирост нового товарооборота (после запуска акции) к старому (до запуска акции).

Именно эту расчетную цифру мы должны держать в голове и сопоставлять с дополнительным закупом заказчика в рамках акции.

Три случая прогноза оборота:

1. Заказчик подписался на объем, распланировал величину и частоту поставок — самый точный вариант.
2. Если акция розовая, оборот рассчитывается исходя из ТЗ.
3. Если акция долгосрочная и подразумевает более одного закупа заказчиком, принцип расчета аналогичен принципу из пункта 2 на первый закуп — с учетом факторов, влияющих на ускоренное выбытие с полок: листовка и желтый ценник, дополнительная выкладка на торцах и дисплеях, двойной фейс, баннер, промоутер и т. п. Таким образом, при реализации всего, что перечислено на полках, рост оборота может достичь шести-восьми раз.

ПРИМЕР

Есть 30 магазинов. Глубина полки одного фейса = 10 шт. Акция «Купи-получи» (купи 2 и получи 1, скидка 20%). Принято решение увеличить фейс по двум СКЮ, участвующим в акции, с одного до двух с ТЗ = 20 шт. + 20 шт. Тогда: ТЗ по 2 СКЮ до акции: $2 \times 30 \times 10 = 600$ шт.; ТЗ с учетом акции = $2 \times 2 \times 30 \times 10 = 1200$ на полке + + стойки: $10 \times (20 + 20) = 400$. Общий итог: $1200 + 400 = 1600$, или 267% к первоначальному стоку. Как соотносится 20%-ная скидка с приростом оборота на 267%? Загляните в калькулятор!

2-й блок. Стратегический интерес в запуске промоактивности

По данному блоку тоже заполняем белые ячейки:

- прогноз оборота и сопоставление его с расчетной цифрой оборота по первому блоку;
- фактическое количество СКЮ и прирост СКЮ в рамках акции;
- фактическое количество АКБ и прирост АКБ в рамках акции.

Что может быть лучше запуска акций у ТОП-клиентов за счет бюджетов дистрибьюторов? Практический пример реален и достаточно легко осуществим. Важно понимать экономическую эффективность по промоакциям, иметь под рукой инструмент экономии времени — расчетный калькулятор и не бояться применять его на практике, общаясь как с дистрибьюторами, так и с клиентами.

Далее предлагаю рассмотреть **несколько типов и вариантов рекламных акций**. Ведь рекламная акция — это не просто скидка на продукт.

Типы рекламных акций:

- **Ценовые промоакции (распродажи, скидки).** Пожалуй, это самый распространенный и популярный тип рекламной акции в России. Основная сложность в том, как обеспечить в цепи продаж отражение снижения цены для конечного покупателя. Главное преимущество — простота схемы запуска. Если сделать так, чтобы низкая цена от производителя через дистрибьютора/субдистрибьютора, оптовика и магазина дошла до покупателя, данный вид акции очень эффективен и достаточно прост.
- **Демонстрация свойств и преимуществ продукта, раздача бесплатных образцов.** Как правило, данный вид акции эффективен в момент вывода нового продукта на рынок: примеры свойств и преимуществ продукта производят очень сильное впечатление на покупателя и потребителя. Бесплатные образцы, как правило, имеют минимальные по размеру упаковки, поэтому их раздача — не колоссально дорогостоящая идея.
- **Акция «Купи-получи».** Под данной акцией я понимаю подарок за покупку: купите 10 штук продукта и 11-ю получите бесплатно. Или: купите 3 кг стирального порошка для белого белья и 3 кг стирального порошка для цветного белья — получите в подарок литровый концентрат-смягчитель и антистатик. Такие акции, на мой взгляд, самые эффективные, но организовать их — достаточно сложная и трудоемкая задача.
- **Акции социального характера, когда вся или часть прибыли дарится в рамках социальной ответственности.** В первую очередь это детские дома и дома престарелых, медицинские и учебные заведения.
- **Акции с привлечением промоутеров и консультантов.** Данный вид акций является достаточно дорогостоящим, но в то же время самым эффективным с точки зрения формирования положительного мнения о продукте на долгосрочной основе. Цель промоутеров — рассказать и показать самые сильные свойства и преимущества продукта, разумеется умолчав об отрицательных моментах. Кроме того, если покупатель увидел действие или почувствовал вкус продукта, это запоминается надолго и всерьез.
- **Лотерея или конкурс в магазине, лотерея на упаковке.** К данному типу акции относится мотивация сотрудников магазина, покупателей и потребителей.
- **Размещение внутренней и наружной рекламы:** акционные листовки в магазинах, баннеры, информационные щиты.
- **Реклама в средствах массовой информации.**

Некоторые данные, предоставленные маркетинговыми агентствами, по количеству проводимых акций в магазине за период их рекомендованной длительности и частоте повтора. Понятно, что каждый случай в наших реалиях индивидуален, однако сводная информация не будет лишней (табл. 3.8).

Таблица 3.8. Рекламные акции магазина

Причины	Примеры
Недостаточная (плохая) подготовка	Неточные цифры, неверные расчеты
Неправильная формулировка предложения	Неверная оценка ожиданий клиента
Преувеличения	Неверная оценка ситуации
Многословие	Пустой разговор
Неподобающий внешний вид	Например, шорты, шлепки
Хамство	Переход на личности

В завершение главы я хочу вернуться к коммерческой эффективности и показать, как на нее влияет усложнение схемы акции.

Например, у нас есть товарооборот, дополнительный инвестиционный бюджет для проведения промоакции и адекватная коммерческая задача: продать больше — товарооборот, заработать больше — доход, потратить меньше — минимизировать расходы (другими словами, сократить долю затрат от величины прироста в рамках проводимой акции).

Помимо коммерческих задач могут стоять специфические цели: «пропиарить» себя идеей или ее идеальным исполнением в качестве социально ответственного бизнеса региона.

Как разрешить все названные вопросы и уменьшить долю затрат от величины прироста в рамках одной акции? Опыт привел меня к идее, суть которой в том, чтобы использовать один и тот же бюджет несколько раз для разных сторон, участвующих в акции.

Вы можете дать 40 000 бюджета в качестве скидки от определенного товарооборота: произвести расчет таким образом, как мы считали выше. Предположим, что мы продавали на 150 000 руб., за счет дополнительного бюджета договорились на 290 000 руб. и этот оборот планируем продать за счет специального ценового предложения.

А если продать 40 000 бюджета иначе? Например, 20 000 в виде скидки и 20 000 — подарочными картами для покупателей в виде розыгрыша, скажем, за самый длинный чек в магазине. При этом наши общие инвестиции остались неизменными, значит, и новый, согласованный в рамках акции товарооборот сохранился на уровне 290 000 руб. Другой вопрос, что мы идем за подарочными картами в тот магазин, куда планируем продать свой продукт или где намерены расширить представленность, и продаем бюджет на покупку подарочных карт как инвестиционный для расширения ассортимента. Таким образом, первые 20 000 мы продали одной стороне один раз, вторые 20 000 — двум сторонам два раза и приросли в товарообороте в двух местах: в сети, где проводим акцию, и в сети, где покупаем подарочные карты. Значит, мы приросли в товарообороте без роста бюджета на акцию и снизили долю затрат на акцию от величины прироста.

Более того, замечательно провести акцию под общей идеей, например идеей общей социальной ответственности бизнеса в регионе.

Принимая во внимание вышесказанное, родилась схема проведения сложной концептуальной промоакции, пример которой я намерен показать, рассчитывая, что большинство из вас ее зацепят и реализуют на практике.

АКЦИЯ «10X10X10X10X10 — СЕРДЕЧНАЯ ПОМОЩЬ»

Промоакция подразумевает участие в акции всех звеньев цепи продаж: производитель, дистрибьютор, объемообразующая ТОП-сеть, крупная сеть аптек, крупная сеть детских магазинов.

Бизнес-цели:

1. Рост продаж в ТОП-сети минимум в пять раз.
2. Начало сотрудничества с крупнейшей сетью детских магазинов и крупнейшей сетью аптек.

Дополнительная цель — социальная ответственность бизнеса в регионе.

Пошаговый механизм акции:

- Определить участников. Например, ТОП-сеть Казани — «АЛЬПАРИ» (около 90 магазинов), сеть детских магазинов «ГРАНД КРОХА», казанские аптеки — 42.
- Договориться об участии дистрибьютора скидкой в акции 10%.

- Договориться с дистрибьютором о перечислении денег на подарочные карты в детский магазин и сеть аптек, а затем получить компенсацию от производителя. При этом дистрибьютор может произвести оплату как безналом, так и наличными — через ответственного менеджера по продажам производителя.
- Согласовать процедуру компенсации с руководителем.
- Продать акцию выбранной ТОП-сети: согласовать объем выборки по акции, цены входящие и полочные, желтый ценник, паллеты, процесс выигрыша карточек покупателями и определить магазины, где карточки будут раздаваться и с каким условием. Например: 77-й покупатель продукта получает подарочную карту.
- Продать акцию в детскую сеть, купить подарочные карты, подписать договор, согласовать матрицу и отгрузить первый заказ. Подарочные карты должны быть отоварены в течение месяца, когда идет акция (условие подарочной карты). С каждой подарочной картой в конверте — письмо от представителя производителя с текстом, что выигравший карту по своему усмотрению может купить подарок на 10% от суммы выигрыша, который будет доставлен в детский дом. Отчитаемся документами перед каждым! По итогам месяца подарки (согласованный бюджет с клиентом плюс то, что оставит выигравший карту покупатель) должны быть в центральном офисе клиента.
- Менеджер производителя забирает подарки из центральных офисов аптечной и детской сети магазинов, отвозит их в детский дом.
- Из детского дома отчет — приходный документ с подписью и печатью по наименованиям продукта и фото с детьми.
- Документ через руководителя региона передаем в центральный офис производителя, где формируем благодарственные письма от ТОП-менеджеров (социальная ответственность и добрые сердца) и передаем всем участникам акции.

Расчетный калькулятор схемы и экономической эффективности показан в табл. 3.9 и 3.10).

Очевидно, что схема непростая, в ней нужно разобраться и донести до всех участников акции. Процесс сложный, трудоемкий. Однако, используя простую схему, невозможно получить такую же экономическую эффективность и приобрести адекватную лояльность.

К тому же работать в продажах по простым схемам скучно. На рынке FMCG нужно искать методики, выгодно отличающиеся от стандартных. В итоге в краткосрочной перспективе — колоссальный экономический эффект и крепкие партнерские отношения. А насколько они важны на рынке товаров массового потребления, думаю, объяснять никому не надо.

Если рассматривать пройденный раздел и последнюю главу с точки зрения работы менеджера по продажам, мы отработали следующие пункты процедуры посещения клиента менеджером (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Визиты к клиенту

Надеюсь, каждый из вас почерпнул из этой главы что-то новое и полезное для себя.

Таблица 3.9. Калькулятор экономической эффективности

Входящая	Полка	Скидка	Наценка	Оборот	ВД
Условия без акции	32		1,28	170 000	47 600
Участие производителя в цене		10%			
Участие дистрибьютора в цене		10%			
Участие ТОП-сети в цене	23,9		1,18		
Шок цена сети (период 1 месяц)	23,9	25%		850 000	153 000
Бюджет производителя (под. карты)		10%		85 000	
Карты детского магазина		4250		42 500	
Подарки в детский дом		4250			
Продукт производителя — детская серия		2125			
Детский товар из детской сети магазина		2125			

Скидка 10% от производителя

Скидка 10% от дистрибьютора

Снижение наценки на 10% от ТОП-сети

Желтый ценник, паллета или торец в каждый магазин. Согласованная цифра закупы по акции

Необходимо, чтобы были подарочные карты и скидка в 10% от их стоимости. 30% забираем картами от первого постановочного заказа

Карты сети аптек	4250	42500	Необходимо, чтобы были подарочные карты и скидка в 10% от их стоимости. 30% забираем картами от первого постановочного заказа
Продукт производителя — детская серия	2125		
Необходимые лекарства	2125		
Подарки в детский дом	8500	8500	17 000 Письмо от руководителя дивизиона в каждый кон- верт о том, что выигравшие могут по своему усмотре- нию купить подарок на сумму 10% от величины карты и помочь детям. Компания готова отчи- таться документами перед каждым из вас, что ваш подарок дойдет до детей из детского дома

Экономический расчет производителя	Оборот до	Оборот после	Затраты	Наценка	ВД после
Прирост производителя	170 000	1 133 333	170 000	1,33	56 100
Прирост производителя	667%				313%
ТОП-сеть	170 000	850 000	170 000		
Сеть детских магазинов	0	141 667	0		
Сеть аптек	0	141 667	0		

Таблица 3.10. Выгоды сторон

Производитель	Дистрибьютор	Топ-сеть	Сеть детских магазинов и сеть аптек
1. Рост оборота и рост доходности — эффективные инвестиции:	1. Подписанные договора с детской сетью и аптечной сетью, как следствие — возможность продавать им весь портфель продукции	1. ШОК-ЦЕНА В РАМКАХ АКЦИИ — привлечение покупателей, формирование лояльности постоянных покупателей	1. Известные бренды — заведены с листингом
* ТОП сеть: рост оборота и лояльности ТОП СЕТИ (подарочные карты + совместный проект в рамках социальной ответственности)	2. Очень существенный рост ТО, как следствие — рост возвратного бонуса за выбранный объем	2. ПОДАРОЧНЫЕ КАРТЫ — лояльность покупателей	2. Подарочные карты — привлечение новых покупателей гарантировано
* Начало сотрудничества с сетью детских магазинов + лояльность на начальном этапе (сразу совместный проект)	3. Лояльность всех участников акции к дистрибьютору — реализован совместный социальный проект	3. РОСТ ТОВАРООБОРОТА	3. РОСТ ТОВАРООБОРОТА, самостоятельное решение по подаркам для детского дома (управление стоком)
* Начало сотрудничества с сетью аптек + лояльность на начальном этапе (сразу совместный проект)	4. УЧАСТИЕ В АКЦИИ «СЕРДЕЧНАЯ ПОМОЩЬ»	4. УЧАСТИЕ В АКЦИИ «СЕРДЕЧНАЯ ПОМОЩЬ»	4. УЧАСТИЕ В АКЦИИ «СЕРДЕЧНАЯ ПОМОЩЬ»

4

Эффективная коммуникация

Что такое эффективная коммуникация, для чего и в каких случаях она нужна? Как построить короткий и полезный разговор? Пожалуй, это самые серьезные вопросы в рамках данного раздела.

Под коммуникацией я буду понимать не доведение информации внутри компании до сотрудников или информационный обмен между руководителями и подчиненными, а общение продавца и покупателя.

Чтобы составить интересное и понятное коммерческое предложение для клиента, нужно владеть полезной информацией. Следовательно, ее необходимо собрать, правильно сформулировав вопросы в конкретной последовательности. Исходя из сказанного возникает три справедливых вопроса:

- Какую полезную информацию надо собрать?
- О каких правильных вопросах идет речь?
- В какой последовательности эти вопросы нужно выстроить?

Русский язык — довольно сложный. Выражение: «Да... нет... наверное», может значить и да, и нет, и может быть. Говорят, иностранцы, получив на свой вопрос такой ответ от русских, цепенеют.

Известно, что многие люди в процессе переговоров специально выражаются не конкретно, с целью оттянуть принятие решения. Причин тому масса: нет полномочий, не хочется работать и т. п.

Что же представляет собой эффективная коммуникация в продажах? Пожалуй, это диалог, который так или иначе должен привести к конкретному понятному результату. Результатом является достижение цели либо определение четких шагов, которые приведут стороны к достижению их целей. В крайнем случае стороны должны понять возражения, ситуацию друг друга и причинно-следственную связь.

Чтобы вести эффективный разговор (я считаю, что любой разговор является эффективным, если он не пустой, «ни о чем»), надо держать в голове алгоритм сбора информации, которая нужна для подготовки презентации и на следующих переговорах.

Любые переговоры — не что иное, как борьба интеллекта и красноречия, поэтому предлагаю вам перечень составляющих по сбору полезной информации в процессе диалога. Его название — Б Р О С О К — аббревиатура, представляющая собой то, к чему стремятся все борцы и что является результатом борьбы.

Бросок в продажах — это достижение цели. Предлагаю начать готовиться к решающему Б Р О С К У, собирая информацию следующим образом:

- **Б** — бизнес-стратегии клиента
- **Р** — рабочие принципы клиента
- **О** — организационная структура клиента
- **С** — ситуация фактическая у клиента
- **О** — оппоненты на переговорах
- **К** — конкуренты клиента

Владея данной информацией и правильно применяя ее для формирования презентаций, вы получите быстрый и эффективный результат вместо утомительной борьбы с возражениями. Это и есть продажа, которую я считаю продажей более высокого уровня. Но обо всем по порядку...

Сбор информации для подготовки презентаций

Б Р О С О К мы уже расшифровали, теперь дадим несколько коротких комментариев:

Б — бизнес-стратегии клиента

Чем клиент занимается на рынке FMCG? Продает продукт со своих полок и торговых площадей. Значит, наш клиент имеет как минимум *несколько стратегий относительно продукта*. Глобальные четыре стратегии мы разобрали в предыдущем разделе: по ассортименту, ценообразованию, выкладке и продвижению продукта через рекламные акции для покупателей. Разуме-

ются, эти продуктовые стратегии влияют на привлечение новых покупателей и удержание постоянных.

Отчасти стратегии магазина по ассортименту, ценообразованию, выкладке и продвижению будут строиться исходя из типа покупателя по возрасту, достатку, интересам.

Стратегию по ассортименту предлагаю обозначить в виде следующих вопросов:

1. Должен ли ассортимент в моем магазине отличаться от ассортимента основного конкурента?
2. Готов ли я держать на полке новые продукты, к которым люди еще не привыкли, понимая, что новинки — двигатель торговли?
3. На полке должен быть широкий ассортимент или только основные, высокооборачиваемые продукты? А может, «золотая середина»?
4. Все ли категории должны быть представлены на полках или от каких-то из них можно отказаться?
5. Все ли продуктовые сегменты должны быть представлены на полке?
6. Что делать с сезонной продукцией, в каком ассортименте и объеме ее закупать? Что делать, например, со средством от комаров, углем, мангалами в сентябре? Что делать с елками, новогодними подарками и игрушками в январе?
7. Стоит ли подписывать ассортиментную матрицу с поставщиком, одновременно с лучшими условиями соглашаясь на определенные обязательства? Может, я хочу продвигать собственные торговые марки? Тогда что мне выгоднее в краткосрочной и долгосрочной перспективе?

Стратегию по ценообразованию обозначаю в виде нескольких ключевых вопросов:

1. Каким должно быть общее ценовое позиционирование магазина: низкие цены, средние, высокие?
2. Одинаковую наценку на продукты держать во всех категориях товаров или имеет смысл подойти к этому вопросу более гибко?
3. Как я буду выглядеть по цене относительно конкурентов? К чему может привести данное ценовое позиционирование?

4. Все ли ценовые сегменты должны быть представлены на моих полках?
5. В каком диапазоне в рамках категорий будет самая высокая и самая низкая цена? Какой разрыв между максимумом и минимумом? А как у конкурента и почему?
6. Как я отношусь к ценовым десяткам? Имеет ли смысл стремиться к разнообразию в данном направлении ценообразования?

Стратегию по выкладке можно разобрать в виде таких вопросов:

1. Стоит ли подписывать обязательства по выкладке с поставщиками?
2. Стоит ли размещать продукцию нестандартным образом? Например, исходя из ассоциативных рядов, которые мы разбирали в книге.
3. Стоит ли привлекать для выкладки сотрудников поставщика?
4. Какой оптимальный товарный запас необходимо держать в магазине?
5. Нужно ли обратить особое внимание на дополнительную выкладку на торцах и дисплеях? Где, как и в каком количестве размещать?

Стратегии по продвижению (акциям) можно разобрать в виде следующих вопросов:

1. Нужно ли участвовать в акциях за счет своей наценки для их усиления?
2. Какое минимальное и максимальное количество акционных позиций должно быть в рамках одной категории? Как акции отражаются на товарообороте и доходности?
3. Какие виды акций приносят наибольшую эффективность?
4. В какие сроки согласовываются акции? И т. п.

Таким образом, перечень стратегий применительно к продукту — это стратегии ассортимента, ценообразования, выкладки и продвижения продукции.

Следующие бизнес-стратегии — это стратегии, *применимые к экономическим и финансовым показателям*. Например:

1. Какой я планирую товарооборот, наценку, средний чек?
2. Сколько денег можно заморозить в товарном запасе?
3. В какой пропорции лучше держать собственные и заемные средства?

4. Каковы коэффициенты по оборачиваемости кредиторской задолженности и товарного запаса?
5. До какой доли от оборота можно снизить потери по браку и недостатке?

Таких вопросов может быть очень много. Они прямо влияют на те или иные бизнес-показатели или сами ими являются.

Дополнительный вопрос, который нужно проговаривать и разбирать, — вопрос логистики: количество мест, частота и объемы поставки, сроки, время, документооборот. Но это скорее не вопрос стратегий, а обсуждение шагов по доставке и работе с документами, чтобы понять, где и насколько расходятся потребности клиента и наши возможности.

Итак, мы разобрали самый большой блок и запомнили, что бизнес-стратегии клиента проще всего разбирать применительно к:

- продукту и покупателю;
- экономическим и финансовым показателям;
- логистике и документообороту.

Следующая составляющая нашего «броска»:

Р — рабочие принципы клиента

На первый взгляд она не слишком полезная для набора необходимой информации. Однако слово «принципы» говорит о том, что их важно знать. В данном случае под принципами я понимаю принципиальную позицию в рамках стратегий развития бизнеса либо принцип ведения бизнеса с точки зрения технологии.

Например, принципиальная позиция торговой сети X: «Мы работаем со всеми поставщиками только в рассрочку, с оплатой за продукцию два раза в месяц». Другими словами, по истечении половины месяца торговая сеть выплачивает деньги лишь за продукт, который продан с полки. С одной стороны, позиция очень жесткая. С другой — сеть объясняет ее стратегией по оборачиваемости товарного запаса минимум несколько раз в месяц: высокооборотимый продукт на таких условиях поставщик не побоялся продать, а менее оборотимый нам не нужен. Это один из ярких примеров принципиальной позиции клиента.

Касаемо принципа ведения бизнеса заказчика с точки зрения технологии.

Пример. Доставка в магазин должна осуществляться только в определенный день и в конкретный двухчасовой коридор — иначе сотрудничество невозможно. Такой подход связан с вложением больших денег в новомодное программное обеспечение «Эффективная логистика/эффективный документооборот» и с прямым распоряжением генерального директора следовать четким графикам, рассчитанным программой, потому что результатом процесса будет снижение логистических издержек сети на 17%.

Имеет смысл обсуждать что-то другое, если поставщик понимает, что у него нет ресурсов, чтобы доставлять продукт согласно данным требованиям? И да и нет: стоит ради дальнейшего сбора информации и не стоит, если вся информация собрана, есть понимание, что результата в виде контракта в ближайшее время ждать не приходится.

Таким образом, уже на начальном этапе любого диалога стоит заострять внимание и стремиться переводить разговор в сторону рабочих принципов клиента.

Следующая важная составляющая сбора информации:

О — организационная структура клиента

С одной стороны, участникам нужно понять:

- уровень ответственности и уровень полномочий в принятии решения, чтобы не вести переговоры впустую, не тратить зря драгоценное время на то, что не может дать результата;
- уровень осведомленности сторон в своих бизнес-результатах и бизнес-показателях. Например, спрашивать сотрудника о ситуации на другой территории, за ним не закрепленной, смысла не имеет. Как и спрашивать у сотрудника, отвечающего за закупки в сети магазинов, о потерях, связанных с браком и недостачей. Если вы владеете такой информацией и в процессе переговоров хотите показать эти результаты, в презентации стоит подготовить информацию по данному вопросу с хорошей детализацией. На переговорах эти вопросы все равно возникнут, но в устной форме.

С другой стороны, в презентации нужно обратить особое внимание на выгоды, за которые ваш собеседник непосредственно отвечает. Еще лучше,

если от этих выгод зависит рост его индивидуальных показателей, по итогам которых начисляются премии. Беспроигрышный вариант!

Предлагаю вспомнить значимые выгоды сторон в зависимости от уровня менеджера (см. табл. 3.2). Важно понять: когда пишете выгоды, вы должны понимать, с кем будете говорить и что для вашего собеседника действительно важно и интересно.

Следующая важная составляющая сбора информации:

С — ситуация фактическая у клиента

Под фактической ситуацией клиента я понимаю два разреза в четырех форматах.

Два разреза:

1. Необходима ваша оценка. Только не нужно высказывать свою позицию во время диалога. Оставьте ее пока (до презентации) при себе. Тем более что в вашем случае оценочные высказывания опасны, особенно если клиента вы знаете плохо и работаете с ним недавно.
2. Необходимо выяснить точку зрения клиента, как он оценивает свою фактическую ситуацию, видит ли сам преимущества и недостатки.

Что касается формата общения:

1. Ситуация в условиях работы. Почему товарный запас на полках ниже среднего значения? Почему нет продукции производителя с долей рынка № 1 в рамках категории?
2. Ситуация в потребностях. Может, есть потребность в деньгах? Или клиент собирается закрываться? Что ему нужно? О чем он просит? Какие условия для него критичны?
3. Ситуация в ограничениях и препятствиях. Что мешает заказчику быстрее развиваться: конкурент, скупые поставщики, отсутствие знаний или времени?
4. Ситуация в возможностях. Какие пути решения проблем видит клиент? Какие цели он для себя определил? Как оценивает свои людские, временные и финансовые ресурсы? Как клиент собирается выстраивать систему продаж? Собирается ли работать над издержками и потерями? Или тактика и стратегия продаж выстраиваются лишь по росту доходной части? С чем связана такая позиция? И так далее.

Ситуацию нужно понимать правильно, внимательно изучая ее на полке. Слова клиента нужно понимать правильно и для этого тезисно записывать основные моменты. Додумывать сказанное смысла нет, лучше задать уточняющий вопрос.

Правильная ситуация и оценка в рамках условий работы, потребностей, ограничений и возможностей клиента — важнейший фактор любой презентации. Ведь описание ситуации — не что иное, как начало презентации. За свою карьеру не помню ни одной презентации, на которой при смазанном начале переговоры прошли гладко. Более того, если решались серьезные вопросы, то, как правило, отрицательно. Представьте, что вы докладываете о результатах работы своему руководителю. На самом первом слайде показали неточные цифры, исходя из которых сделали неправильные выводы. Учитывая, что любая презентация начинается с глобальных цифр, а затем идут более мелкие детали, как считаете, продолжать стоит? И какое отношение будет у вас и вашего руководителя? То же самое — в презентации заказчику. Ошибочное мнение или неверная цифра разобьет и исказит план ведения переговоров. Поэтому нужно быть предельно точными.

Следующая важная составляющая сбора информации:

О — оппоненты на переговорах

Слово «оппонент» происходит от латинского «возражающий», противник в споре. Это лицо, заранее назначенное для выступления при защите диссертации или чтении доклада, которое должно вызвать разногласия, создать иную точку зрения. По сути, некий противовес. Теперь вопрос: ваш главный собеседник на переговорах — оппонент? Если нет, будут ли присутствовать на переговорах другие люди, способные стать вашими оппонентами? Если да, где ключевой предмет спора и как этот спор обойти?

Разумеется, побеждают подготовленные. Поэтому где основной интерес вашего оппонента? За что он отвечает? И сколько за это получает?

И завершающая важная составляющая сбора информации:

К — конкуренты клиента

Помните: у каждого клиента есть свой основной конкурент. Если в процессе переговоров вы хотите иметь «козырные карты» и сумеете в нужном месте в нужное время противопоставить ситуацию клиента ситуации его конкурента — это станет вашим однозначным плюсом.

ПРИМЕР

Помните, как ваши продажи пошли резко вверх, когда конкурент Х поднял цены на 15%? Сейчас ваша цена отличается не более чем на 10%: у вас 100 руб., у конкурента — 107 руб. Не повторяйте его ошибку!

Итак, высокий уровень владения информацией о клиенте необходим для формирования адекватной и интересной заказчику презентации.

Знаете ли вы, чем отличаются мастера спорта по борьбе от новичка? Говорю это со всей ответственностью как человек, который занимался борьбой около восьми лет. Мастер в начале поединка понимает, что на его уровне главное — захват: взял свой захват — победил, дал взять себя отработанным захватом противнику — проиграл. Потому что захват — свернутая технология. Более того, мастер всю схватку готовится к единственному, решающему броску на чистую победу. Новичок же, как правило, всю схватку пробует разные приемы и ищет себя. Порой борется не только с соперником, но и с самим собой.

Так и продажи, переговоры: в них можно победить, а можно проиграть. Можно использовать технологию или пробовать хаотично все подряд. Это личный выбор каждого.

Итак, напомню, что в начале главы мы определили три ключевых вопроса:

- Какую полезную информацию нужно собирать?
- Какие правильные вопросы необходимо задавать?
- В какой последовательности нужно работать?

Думаю, что на 1-й и 3-й вопросы я ответил.

Для закрепления полученной информации привожу **пример результата сбора информации** по технологии Б Р О С О К в процессе диалога с клиентом ООО «Альтернатива».

Б — бизнес-стратегия клиента

Ассортимент:

- на полках должен быть представлен только самый оборачиваемый ассортимент (оборотчиваемость — 1,5 раза в месяц);
- позиции, у которых оборачиваемость ниже, выводятся и меняются каждые три месяца;

- подписывать ассортиментные матрицы только с компаниями, попавшими на полку в этом году с платой за вход;
- особое внимание обращать на сезонный продукт, который возвращается поставщику (непроданный) в согласованные даты;
- ассортимент должен быть максимально разнообразным по своему направлению.

Ценообразование:

- полка должна быть с продуктами, максимально разнообразными по цене. В каждой категории должны быть все ценовые сегменты: высокий, средний, низкий;
- цена относительно конкурента должна быть -5% , за исключением категории крепкого алкоголя — в ней допускается $+10\%$;
- при как минимум трех ценовых сегментах в каждой категории должно быть не менее пяти ценовых десятков: чем больше, тем лучше;
- ценовое позиционирование магазина — магазин с низкими ценами, формат дискаунтера.

Выкладка продукции на полке и в дополнительных местах продаж:

- все коридоры в магазинах должны быть заполнены паллетными местами, минимум на 25% от площади коридоров;
- торцевая выкладка везде, в районе широких коридоров;
- планыграммы не подписываем ни с одним поставщиком;
- продукт на полки выкладывают исключительно сотрудники магазина. В нескольких категориях с поставщика за это берут дополнительную плату — 1% от товарооборота. Категории: скоропортящиеся продукты;
- выкладка на дополнительные места продаж имеет свою цену (сформирован общий прайс-лист).

Продвижение продукции с помощью рекламных акций:

- на паллеты и торцы не ставить продукт со скидкой ниже 15% ;
- ежемесячно согласовывать продвигаемую в магазине категорию. Объявлять тендер поставщикам 20-го числа каждого месяца. Данная категория

продуктов занимает треть всей дополнительной выкладки на паллетах и торцах. При этом акционная скидка — с 25 до 50%. Плата за дополнительную выкладку не взимается;

- магазин не участвует своей наценкой в увеличении глубины акционной скидки;
- усиливать акцию рекламными материалами поставщика можно только в одном случае: реклама должна быть качественной и индивидуально согласована с директором.

Экономические и финансовые показатели:

- запланирован рост ТО на 12% к прошлому году. Рост товарооборота на половину запланирован за счет усиления промоакций;
- запланирован рост среднего чека на 2,5% за счет продвижения больших упаковок по ряду категорий;
- товарный запас на полках не должен превышать 30% ежемесячного оборота.

Требования к логистике:

- еженедельный сбор заказа с еженедельной поставкой по четвергам;
- требования к документообороту — стандартные.

Р — рабочие принципы клиента

- не подписывать договоренности сроком более чем на один год;
- реестр оплат поставщикам ведет лично директор (ежедневно).

О — организационная структура клиента

- решения по оплатам принимает директор. Информацию по оплатам можно запрашивать у бухгалтера;
- вопросы ассортимента, ценообразования и выкладки решаются с менеджером по закупкам;
- окончательное решение по вопросам промоакций через тендеры принимает директор магазина. Предложения обрабатывает менеджер по закупкам;

- менеджер по закупкам подчиняется непосредственно директору магазина;
- вопросы логистики и документооборота решаются через заместителя директора магазина.

С — ситуация фактическая у клиента

Собственная оценка:

Условия. В категории слабоалкогольных напитков нет высокого ценового сегмента, а у основного конкурента представлено несколько наименований.

Потребность. Потребность в высоком ценовом сегменте есть, так как это полностью соответствует стратегии магазина по ценообразованию.

Ограничения. Необходимо найти 25 см по всей высоте полки.

Возможности. Есть возможность разнообразить полку высоким ценовым сегментом и тремя новыми ценовыми десятками с рекомендованной полочной стоимостью от 102 до 134 руб. за бутылку пива.

Оценка директора магазина:

Условия. Продажи в категории пива к прошлому году растут +2%.

Потребность. Потребность в высоком ценовом сегменте есть, так как это полностью соответствует стратегии магазина по ценообразованию.

Ограничения. Это не малая дополнительная работа, связанная с оперативными процедурами (место, ценники, перестановка, место на складе), а времени на это особо нет.

Возможности. Для большей части данной работы можно привлечь сотрудников поставщика.

О — оппоненты на переговорах

В рамках коммерческого предложения о высоком ценовом сегменте в категории пива (дополнительные 5 СКЮ) должны присутствовать директор магазина и менеджер по закупкам.

Оппонентов на переговорах не будет. Для этого необходимо провести анализ по категории пива основного конкурента, владеть ассортиментом и ценами.

К — конкуренты клиента

- основной конкурент — клиент ООО «Рублик» (напротив, через дорогу);
- формат магазина идентичен;
- главное средство борьбы — активное продвижение продукции посредством рекламных акций.

Согласитесь, собрано много информации. Понятно, что вряд ли за один раз. Это вопрос времени. Информацию нужно собирать ту, которая пригодится и будет учтена при составлении коммерческого предложения, чтобы учесть все возможные возражения.

Разберем второй обозначенный в разделе вопрос: **какие вопросы являются правильными?** Правильными являются логичные и нелишние вопросы.

На переговорах невозможно говорить обо всем подряд, поэтому сначала нужно спрашивать о той информации, которая понадобится на следующих переговорах.

В данном случае стоит рассказать **о цикле обмена информацией**, который состоит из:

- получения информации;
- проверки информации;
- передачи информации.

ПРИМЕР

Это яркий пример того, насколько непонятно можно выразиться на русском языке. Я стащил его из презентации, написанной еще одним умным человеком.

- «Космос принадлежит России!»
- Какой космос вы имеете в виду?
- Гостиницу «Космос»?
- А что вы понимаете под словом «Россия»?
- Гостиничный холдинг?
- Я вас правильно понял: гостиничному холдингу «Россия» принадлежит гостиница «Космос»? Да?

ПРИМЕР

«Люди не заметили, что начался сезонный рост продаж газированных напитков!»

- О каких конкретно людях вы говорите?
- О работниках магазина?
- Вы считаете обратную связь работников магазина, у которых нет цифр и динамики изменения, объективной или субъективной оценкой?
- Скорее субъективной?
- Может, посмотрим динамику вместе? Цифры не врут!
- Давайте посмотрим.

Исходя из приведенных примеров первое, что понятно, — словосочетание, которое использовал собеседник, можно понимать по-разному. Следовательно, есть необходимость разобраться со словами и понять друг друга от начала и до конца. Так?

Что сделано? В выражении найдено ключевое слово, которое требовало уточнения, и о нем задан вопрос. В первом примере мы с помощью двух дополнительных вопросов и третьего обобщающего поняли, что имел в виду собеседник. Во втором случае задали один вопрос на выбранное ключевое слово и выяснили, что мнение субъективное или созданное на основе ощущений работников магазина. В принципе, могло вообще не быть никакого мнения, а выражение использовали, потому что «было проще так сказать, чем разговаривать дальше по этому вопросу». После мы задали прямой вопрос, который в целом подразумевает очевидный ответ: мнение без подтверждения факта — субъективное. Затем поступило предложение в виде вопроса проверить мои слова исключительно объективно.

Таким образом, **если вам на 100% непонятно, что сказал или что имел в виду собеседник:**

- найдите слово, которое вызывает непонимание;
- задайте короткий и понятный вопрос об этом слове. Как правило, почти ко всем словам подходят стандартные вопросы: что/кого вы имеете в виду? Что вы понимаете под словом _____? О каких _____ вы говорите?
- убедитесь, что все стало понятно;
- если сомнения или непонимание остаются, найдите еще одно ключевое слово, о котором можно задать те же стандартные вопросы;

- если вы хотите перепроверить сказанное, можно перефразировать вопрос, как показано в примере 1: «Я вас правильно понял, что гостиничному холдингу “Россия”...?»

Следующее, о чем можно рассказать и что в некоторых случаях является полезным инструментом, — это **воронка вопросов**, суть которой в переходе от элементарных, признанных обществом крупных убеждений и процессов к частным деталям.

О чем речь? Например, это могут быть такие утверждения:

- наличие новых покупателей отразится на товарообороте положительным образом;
- продажа больших упаковок продуктов ведет к росту среднего чека;
- чем больше у человека денег в кармане, тем больше он их тратит;
- на детях экономят меньше, чем на себе;
- разнообразие цен на полке привлекает в магазин покупателей разного достатка и возраста;
- люди все больше работают, времени на отдых остается все меньше
- и так далее.

Начните с таких выражений и получите первое: «Да, согласен».

Затем нужно переходить к более частным вещам и своему логичному вопросу.

ПРИМЕР

— Люди все больше работают, времени на отдых остается все меньше. Согласны?

— Да, пожалуй.

— При этом летний сезон — время, когда хочется отдыхать максимально долго и полностью использовать время в выходные дни. Тоже, по-моему, очевидно. Так ведь?

— Да, однозначно.

— Расположение самых необходимых для пикника вещей в одном месте, таких как уголь, мангалы, шампуры, мясо, пиво, будет экономить время покупателей в пятницу вечером, перед дачей?

— Очевидно, да.

— Предлагаю поставить миксовую паллету с углем и мангалами рядом с мясным отделом, напротив продажи шашлыка.

ПРИМЕР

— Сколько продали за последнюю неделю? Есть динамика роста? Сезон открыт. (И слушайте...)

— Какие акции у вас сейчас проходят? Чем заманиваете покупателей? (И слушайте...)

— Как вы добиваетесь того, что люди становятся вашими постоянными покупателями? (И слушайте...)

— Как вы относитесь к такой позиции: не найдя нужного продукта в магазине, покупатель приобретает крайнюю нелояльность и обычно уходит в другой магазин? (И слушайте...)

— Предлагаю вам сезонный продукт — средство от комаров. Своевременно и сердито!

Воронка вопросов не всегда применима, использовать ее надо аккуратно. Если собеседник понимает, что вы его «ловите», это может негативно сказаться на дальнейшем взаимодействии. Лично я против такого подхода. Но он есть, и каждый вправе решать сам, использовать его или нет.

Таким образом, воронка вопросов — плавный переход от общего к частному, от очевидного к предложению.

Часто общение с клиентом не получается на первом этапе. Возникает ощущение, что перед вами — невидимый барьер. Прежде всего нужно понять причину. Их может быть три:

1. Клиент не понял, зачем вы пришли, цель вашего визита.
2. У клиента нет времени.
3. Вы даете свою оценку клиенту или даже хамите.

Первые два вопроса «убиваются» легко: цель нужно озвучивать, как и время, которое вы планируете занять у клиента (с вопросом, могут ли его уделить вам сейчас). Что касается оценочных высказываний, — их лучше просто не делать, за исключением случаев, когда отношения с клиентом великолепные, почти дружеские. По поводу хамства: нельзя смешивать личности и бизнес, обязательно надо следить за своими словами.

Завершая раздел, я хочу отметить, что он самый сложный с точки зрения применения теории на практике. Ведь речь идет об общении людей, а разговор может повернуться в любую сторону в любой момент времени.

Несмотря ни на что, знание технологий, безусловно, полезный фактор. Технология Б Р О С О К экономит время и структурирует ваше общение с клиентом, а также полученную полезную информацию. Технология основана на форме продажи посредством *выявления* потребностей заказчика. В глобальном смысле есть еще одна форма продажи — посредством *создания* потребностей, где применяются техника SPIN и воронка вопросов. Но эту продажу я расписывать не буду.

Причин несколько:

1. Данная техника работает лишь в традиционной рознице, где уровень переговоров достаточно низкий. Если ваш собеседник много знает и во многом разбирается, является профессионалом, у вас, скорее всего, ничего не выйдет.
2. Потребности можно создавать, выступая с позиции силы. А сейчас в большинстве случаев с данной позиции выступает покупатель. Конечно, если вы не продаете нефть, газ, бриллианты (которые, кстати, не относятся к рынку FMCG, а значит, и к этой книге). Безусловно, и на рынке FMCG есть продукты, которые можно продавать с позиции силы. Например, категория соков и газированных напитков, где практически всю долю рынка между собой поделили два производителя.
3. В других случаях, когда доля рынка невелика, шансов создавать потребности по технике SPIN.

Б Р О С О К — отличный вариант. Выбирайте сами: либо с ним, либо боритесь с возражениями. Я свой выбор сделал семь лет назад.

Итак, что является результатом сбора полезной информации? Очевидно, подготовка вами будущего предложения для клиента на основе полученных знаний о нем. Что нужно, чтобы клиент сказал «да»? Принимая во внимание требования и желания клиента, предложить ему то, что соответствует сказанному им и вашим возможностям. Создать впечатление, что мы выполняем его заказ и исполняем его желания, используем индивидуальный подход. Другими словами, о сильном и возможном — надо сказать, о слабом и невозможном — умолчать.

Форматы убедительных продаж

В этом разделе я постараюсь передать вам свои знания о структуре формирования презентаций.

Для начала несколько правил:

- максимально кратко;
- максимально логично;
- объективно (подтвердите цифрами).

Данную технику легко отработать в жизни на простых ситуациях.

ПРИМЕР

Зима. Парень с девушкой гуляют на улице. Парень говорит девушке:

- Стало очень холодно, наверное, больше 20 градусов.
- Может, попьем горячего кофе?
- Зайдем ко мне.
- Посидим в тепле, поговорим...
- Пойдем, до дома меньше километра.

Разберем текст с *точки зрения подачи*:

«Стало очень холодно, наверное, больше 20 градусов» — *это ситуация*.

«Может, попьем горячего кофе?» — *это предложение*.

«Зайдем ко мне» — *как предложение реализовать*.

«Посидим в тепле, поговорим...» — *это выгода*.

«Пойдем, до дома меньше километра» — *толчок к реализации предложения*.

Кратко, логично, понятно. Не так ли?

Теперь разберем текст с *позиции девушки*:

Оценка ситуации: «Так! Действительно холодно и мороз. Согреться не помешает».

Главный вопрос для глобальной оценки ситуации: «Так! Где главное: согреться кофе или “зайдем ко мне”?»

Дальше два варианта:

1. Девушка согласилась, потому что не сообразила или сообразила, но захотела пойти. Поэтому и вопросов не задавала. Тогда потребности девушки и парня совпали.
2. Девушка засомневалась и взяла паузу для ответа. Значит, все зависит от позиции парня, конкретно: он должен договорить, есть у него кто-то дома или нет. В этом случае потребности и желания парня не совпали или совпали, но частично с потребностями и желаниями девушки.

Разберем предложение с *позиции парня*. У него три варианта:

1. Секс.
2. Согреться после холода.
3. Согреться после холода с помощью кофе, затем — секса.

Итак, мы разобрали данное предложение с точки зрения алгоритма подачи, с позиции девушки и парня. Точно так же происходит в продажах. Если бы в данном случае парень понимал потребности и желания девушки, разговор прошел бы проще, быстрее и эффективнее.

В дальнейшем я остановлюсь более детально на трех важных вещах:

- предлагаемая структура презентации;
- предлагаемая формула презентации;
- логические связи.

Предлагаемая структура презентации:

1. Описание ситуации клиента и/или наши:
 - условия (по ассортименту, ценам, выкладке, акциям, коммерции, финансам);
 - потребности (по ассортименту, ценам, выкладке, акциям, коммерции, финансам);
 - ограничения (по ассортименту, ценам, выкладке, акциям, коммерции, финансам);
 - возможности (по ассортименту, ценам, выкладке, акциям, коммерции, финансам).
2. Предложение.

3. Подробный механизм реализации предложения.
4. Выгоды от предложения.
5. Толчок к началу реализации плана.

Предлагаемая формула презентации:

- на прошлой встрече вы говорили о... (потребности и ограничения — словами клиента);
- на данный момент мы имеем следующие разрывы между... (фактической ситуацией и потребностями — ваши выводы и расчеты);
- с другой стороны, мы имеем ряд возможностей для устранения или сокращения данных разрывов посредством нашего предложения («чем больше артист, тем длиннее пауза» — интересно?);
- предложение — короткое, понятное, подкрепленное цифрами (предлагаю выгоду/потребность за счет — свойство/преимущество продукта);
- мое предложение может быть реализовано по плану: 1, 2, 3, 4, 5;
- ваши выгоды от реализации предложения... (не больше трех, наиболее значимых);
- наши выгоды от реализации предложения... (не больше двух — самых важных).

Закрепите следующие шаги. Убедитесь, что вы друг друга поняли. По факту реализации, с течением времени, и тем более если по факту ваши прогнозы сбылись, не забудьте дать заказчику обратную связь и показать результаты работы. Считайте, что вы в его глазах — профи.

Разберем формулу предложения.

Как вы считаете, легко ли сказать клиенту «нет», если вы описали ситуацию по потребностям и ограничениям клиента *его же словами*, а после этого преподнесли *его цифры и фотографии* его полка с фактами?

С другой стороны, нашли возможности, которые приблизят клиента к его целям либо обеспечат выполнение его целей. Далее эти возможности трансформировали в одно понятное — короткое и оцифрованное предложение, а после расписали шаги по достижению этой цели. Да еще и выгоды обеих сторон показали!

Поэтому такая продажа и считается на уровень выше.

Какие могут быть **возражения после презентации**? Скорее всего, по шагам реализации. Да и то лишь в случае, если вы подробно не разложили их в презентации. Как расписать пошаговую реализацию?

1. Шаг.
2. Метод.
3. Срок.
4. Ответственный.

С точки зрения выгод. Вспоминаем основные выгоды в зависимости от должности (см. табл. 3.2).

Не путайте выгоды с преимуществами и свойствами (см. табл. 3.1).

Обязательно подкрепите выгоды цифрами!

Далее я хочу раскрыть такую интересную тему, как **логические речевые связи**.

ПРИМЕР

Когда вы будете анализировать результаты нашей совместной работы, вам придется принять решения и сформулировать конкретные задачи развития, в которых, между прочим, заложен рост объемов продаж и доходности.

Отсюда два вывода:

- первый — реализовать все задачи самостоятельно;
- второй — оказать мне доверие и идти к реализации целей и идей.

Ясно, что чем сложнее задача, тем интереснее ее решать, но все-таки поделитесь своим пониманием развития бизнеса:

- Как вы оцениваете свою ситуацию?
- По каким направлениям хотите развиваться дальше и в какие сроки?
- Какие видите ограничения и возможности на пути к своим желаниям?

Поделитесь...

В свою очередь, я обещаю быть предельно откровенным, честным и логичным.

Это один из ярких примеров, с помощью которого клиента можно вывести на открытый и длительный диалог, чтобы собрать необходимую информацию для презентации, а затем умело использовать формулу предложения.

Теперь предлагаю разобраться с примером текста. Сколько целей я преследовал? Только одну — собрать информацию? На самом деле больших целей было три:

1. Собрать необходимую для презентации информацию в рамках «условия, потребности, ограничения, возможности».
2. Непрямой просьбой заставить заказчика провести анализ совместных результатов работы.
3. Показать клиенту, что не нужно все делать собственными силами, — у нас есть ресурсы. Тем самым заинтересовать клиента до предложения.

Разбираем детально:

«Когда вы будете анализировать результаты нашей совместной работы, вам придется принять решения и сформулировать конкретные задачи развития...» — это очевидное предположение.

Можно было первую строчку не проговаривать. Что я сделал? По сути, создал связку слов «когда — тогда». Это прямая логическая связка. При этом обращаю ваше внимание: без первой строчки ни о каком анализе совместной работы не может быть и речи. Смотрите: «Когда вы будете оплачивать долг, вам нужно назвать номер накладной по реестру платежей». А в нем, между прочим, 14 цифр. Я хотел изначально сказать о механизме оплаты или просто напомнить об оплате в нужные мне сроки? Конечно, второе!

Вернемся к примеру. Вторая строка очевидная, иначе для чего делать анализ? Но сказано грамотно и логично. Если разговор завяжется, анализ совместной работы будет на 100%.

«...в которых, между прочим, заложен рост ваших объемов продаж и доходности» — логическая связка: второе невыполнимо без первого. *«Между прочим»* — усиливающая внимание на дальнейший текст связка. Значит, теперь нужно говорить о главном. А что важнее товарооборота и доходности?

«Отсюда два вывода:

- *первый — реализовать все задачи самостоятельно;*
- *второй — оказать мне доверие и идти к реализации целей и идей.»*

Откуда «отсюда»? От главного, от цели к росту товарооборота и доходности. Далее, выбор без выбора, с одной стороны, и очевидный выбор — с другой. Что значит «выбор без выбора»? Это значит, что меня как продавца и тот и другой вариант устроит: что-то в большей степени, что-то в меньшей. Все лучше, чем ничего, ведь упасть с нуля нельзя. При этом в большинстве случаев клиент выберет второй вариант, потому что такова человеческая суть: вдвоем всегда не так страшно, плюс работы меньше при сопоставимом эффекте от предложения.

«Ясно, что чем сложнее задача, тем интереснее ее решать, но все-таки...»

Усилил очевидность выбора.

«...поделитесь своим пониманием развития бизнеса».

Ваше мнение очень важно для нас. Я это делаю, чтобы составить очень интересное коммерческое предложение. Индивидуальное, конкретное.

«Поделитесь... В свою очередь, обещаю быть предельно откровенным, честным и логичным».

«Баш на баш» — как вы ко мне, так и я к вам.

Подводя итоги сказанного:

1. Структура презентации экономит ваше время, структурирует мысли и шаги реализации.
2. Формула предложения минимизирует или исключает возможные возражения, ставит заказчика в неудобное положение, не дает шанса сказать «нет», в том числе чтобы не казаться нелогичным и не пришлось отказываться от своих слов.
3. Логические речевые связки позволяют скрыть еще несколько преследуемых целей в виде очевидного предположения и выбрать между несколькими вариантами, которые вас так или иначе устраивают. Кроме того, речь выглядит структурированной и логичной.

На сложных переговорах с крупными клиентами, на мой взгляд, продажа на уровень выше — самый эффективный способ. Вам выбирать: много работать с возражениями или мало.

В следующих разделах я скажу несколько слов о работе с возражениями и дам примеры коммерческого предложения для дистрибьютора и по сети розничных магазинов.

Работа с возражениями

«Да, конечно, все, что вы рассказали, интересно. Но мы пока не готовы сделать заказ». Примерно так... Хорошо это или плохо? Лучше, чем просто «до свидания».

Хорошо

- Во-первых, вас слушали (раз сказали, что интересно или не интересно).
- Во-вторых, есть повод задать несколько вопросов и получить дополнительную информацию.
- В-третьих, покупатель своими возражениями часто требует дополнительную информацию от вас.

Плохо

- Во-первых, возражения отнимают много времени.
- Во-вторых, они замедляют и затрудняют процесс общения. И отнимают много сил, так как в борьбе приходится сильно напрягать мозги.
- В-третьих, покупатель вас не совсем понял: ваши доводы оказались недостаточными для принятия предложения. Или предложение показалось нелогичным.

Таблица 4.1. Причины ненужных возражений

Причины	Примеры
Недостаточная (плохая) подготовка	Неточные цифры, неверные расчеты
Неправильная формулировка предложения	Неверная оценка ожиданий клиента
Преувеличения	Неверная оценка ситуации
Многословие	Пустой разговор
Неподобающий внешний вид	Например, шорты, шлепки
Хамство	Переход на личности

Возражения бывают двух видов:

1. Истинные — действительные ограничения, которые не дают реализовать предложение.

2. Ложные — это отвлекающие маневры, с помощью которых пытаются скрыть истинную причину, если назвать ее неудобно. Например, человек не принимает решение или денег на покупку нет.

Задача — выявить единственное главное возражение и отсеять все ложные, а затем преодолеть истинное возражение.

Схема работы с возражениями

- Соберите все возражения с помощью нескольких вопросов. С чем связан ваш отказ? Это все или что-то еще мешает реализовать мое предложение?
- Запишите все, что услышали в ответ.
- Перепроверьте, все ли возражения собраны посредством вопроса: «Если я правильно понял, следующие причины мешают вам принять мое предложение — 1, 2, 3. Так?»
- Определить одно, наиболее весомое возражение.
- Спросить клиента: «Если мы решим данный вопрос, вы примете наше предложение?»

Теперь предлагаю разобрать ситуацию детально на примере.

ПРИМЕР

Менеджер провел презентацию о запуске нового сыра.

КЛИЕНТ: Новый сыр неплох — редкий сорт, вкусный. Но я не могу его сейчас заказать.

МЕНЕДЖЕР: Можно узнать, почему?

КЛИЕНТ: В данный момент у меня нет денег, чтобы его оплатить.

МЕНЕДЖЕР (запишите возражение!): Нет денег, чтобы оплатить сыр. А еще что-то мешает вам принять мое предложение?

КЛИЕНТ: Да, кроме этого, полки в нашем магазине переполнены, мне просто его некуда ставить! И холодильники на складе переполнены — негде хранить.

МЕНЕДЖЕР (запишите возражение!): Нет денег, чтобы оплатить сыр, и отсутствие места на полках — это все, что останавливает вас от принятия моего предложения?

КЛИЕНТ: Да, мешают только эти причины.

МЕНЕДЖЕР: А какая из них более важна для вас?

КЛИЕНТ: Обе причины важны.

МЕНЕДЖЕР: Понятно. А если бы не было проблем со свободным местом на полке, вы приняли бы мое предложение?

КЛИЕНТ: Нет.

МЕНЕДЖЕР: То есть если бы вопрос денег не стоял так остро, вы согласились бы, да?

КЛИЕНТ: Скорее да, чем нет.

МЕНЕДЖЕР: Понимаю. Тем не менее что-то еще вас смущает. Расскажите, пожалуйста, что именно?

КЛИЕНТ: С прошлого раза у нас остались большие остатки, а сейчас мы не можем позволить себе взять деньги из оборота и положить в дополнительный сток.

МЕНЕДЖЕР: Я правильно понимаю: вы хотите, чтобы я составил заказ таким образом, чтобы через неделю, к моему приходу, у вас остались минимальные остатки на полке по новому виду сыра?

КЛИЕНТ: Верно.

МЕНЕДЖЕР: Предлагаю такой объем...

Но запомните: если в следующий раз вы пришли, а ситуация на полке не такая, какую вы обещали, усложните свою жизнь в несколько раз. А если ваше обещание совпало с фактом — в несколько раз облегчите.

В целом для положительного результата — выгоды должны перевесить ограничения. Тогда есть шанс услышать в ответ «да».

Инструменты для преодоления возражений

- Контрпримеры. «А помните, что случилось, когда ваш сосед провел рекламную акцию на новинки и ваш товароборот пошел резко вниз? Предлагаю сделать то же самое у вас». Или: «Вспоминайте, как ваш основной конкурент не успел вовремя закупить подарочные наборы на 8 Марта в прошлом году и все продажи достались вам. Не повторяйте его ошибку!»
- Формирующие вопросы. «Вы ведь хотите привлечь покупателей с высоким уровнем достатка? Хотите, чтобы покупатели быстрее узнали о вашем новом магазине?»

- **Метафоры.** «Не буду покупать холодец! Я его не люблю» — «Правильно ли я понял, что вас не интересуют покупатели (а по статистике, это каждая третья российская семья), которые любят холодец и обязательно покупают его или делают сами на Новый год?»
- **Рефрейминг.** «Дорого!» — «Дорого? Качество не может стоить дешево. Нет денег — давайте зарабатывать вместе».

Завершая данный раздел, искренне желаю вам работать по правилу: возражения легче предвидеть и учесть в презентации, нежели вечно с ними бороться.

Примеры коммерческих предложений для дистрибьютора и розничной сети магазинов

В данном разделе я приведу примеры нескольких, на мой взгляд, удачных форм типовых коммерческих предложений:

- коммерческое предложение для розничной сети магазинов — с целью заключить контракт с сетью;
- коммерческое предложение для дистрибьютора — с целью заключить дистрибьюторский контракт.

Обращаю ваше внимание, что все цифры и названия клиентов вымышленные.

Перед началом презентации отмечу несколько грубых и очень распространенных ошибок:

1. Менеджеры по продажам начинают составлять коммерческое предложение сразу с коммерческих условий: товарооборота, наценки, вознаграждений. Забывая о том, что продажи на рынке FMCG — в первую очередь продажа самого продукта. Чем принципиально отличается продукт? В чем его конкурентное преимущество? За счет чего он пользуется спросом у покупателей? Как будет выглядеть по отношению к основным конкурентам? И так далее. А если вы начинаете свое предложение с коммерческих условий, считайте, что отдадите максимум, который можете отдать. Продажа продукции — важнейший этап презентации.
2. Если речь идет о заключении с сетью нового контракта или введении нового продукта, обязательно нужно брать образцы продукта, сертификаты качества и списки логистической информации. По статистике,

на российском рынке только каждая 11-я продажа нового продукта проходит с образцами.

3. Менеджеры по продажам не согласовывают со своим руководителем такую важную вещь, как рамки, в пределах которых они могут самостоятельно принимать решения. Менеджер, который не способен на переговорах принять хоть какие-то решения, — не интересен. И совсем другое дело, когда наоборот.
4. Предварительный расчет нескольких вариантов коммерческих условий с целью понимания рамок торга. До какой планки можно опускаться в скидках и вознаграждениях? Что просить взамен в первую очередь и во вторую? Эти варианты грамотный менеджер должен держать в голове.

Если в предыдущих разделах я писал о процессе диалога, сейчас речь пойдет о подготовке к переговорам — составлении коммерческого предложения.

Коммерческое предложение для розничной сети

Начнем с коммерческого предложения для розничной торговой сети «Малинка». Оно состоит из двух частей. Продажа самого продукта, где предложение сформировано на основании утверждения, что *разнообразие продуктовых и ценовых сегментов на полке ведет к разнообразию выбора и росту товарооборота в категории*. Вторая часть предложения — описание фактической ситуации на рынке с партнерами, клиентами, ценами. Далее идет непосредственно предложение коммерческих условий.

Позволю себе несколько рассуждений на тему. Если мы идем продавать свой продукт в новую сеть, должны понимать, что предложение необходимо строить на продаже чего-то уникального — не важно, продукт это, документооборот или логистика, либо на улучшении для сети коммерческих и финансовых условий.

1. Проведен мониторинг полок по нескольким магазинам в интересующих нас категориях.
2. Подобран уникальный ассортимент, который разнообразит полку. Продукт уникален относительно фактической полки, либо по продуктовым сегментам, либо по ценовым. Обращаю внимание: продукт вашей компании располагается в строке напротив основного конкурента, чтобы сравнить цены, а уникальные продуктовые предложения с точки зрения потребителя располагаются в пустой строке — с целью показать,

что подобного по своим характеристикам продукта на полках сети магазинов нет.

3. Подсчитана предполагаемая цена на полке с учетом стандартной наценки сети в размере 30% на сопутствующие (непродуктовые) категории товаров.
4. В столбце «Принципиальные отличия» даны комментарии.

В целом первая таблица (см. табл. 4.1) — не что иное, как детализация ассортимента и ценообразования на полке, а также сравнение факта и предложения. Что требуется сделать в части ассортимента? Учитывая, что наша идея заключается в продаже нового контракта, мы должны объяснить, что продаем ассортимент, который разнообразит полку и тем самым приведет к росту товарооборота. А значит, увеличит конкуренцию между производителями и поставщиками, спровоцировав рост доходности категории.

(ПОКАЗЫВАЕМ ОБРАЗЦЫ ПРОДУКЦИИ, говорим о свойствах и преимуществах для покупателя и потребителя — кратко!)

Теперь формируем вторую сводную таблицу и обосновываем рост разнообразия полки в части ассортимента и ценообразования за счет нашего продукта.

Вторая сводная таблица (табл. 4.2):

1. Из 15 предложенных нами СКЮ 11 являются уникальными в продуктовом сегменте либо в ценовом или в ценовом тире либо отличаются по размеру упаковки.
2. Увеличение продуктовых сегментов на три в трех предлагаемых категориях: в жидком и твердом мыле за счет антибактериального сегмента, в зубных пастах — за счет детского сегмента. Особенно стоит выделить твердое мыло «Абсолютная чистота» $4 \times 75 \text{ г} = 300 \text{ г}$. Благодаря мультипакам происходит увеличение как среднего чека в категории, так и потребления продукта.
3. Формирование максимальной цены в одной категории из трех предложенных: твердое мыло «Абсолютная чистота» $4 \times 75 \text{ г} = 300 \text{ г}$. С одной стороны, на полке будет представлена экономичная упаковка, где в пересчете цены за штуку — экономия для покупателя. С другой — формирование верхней цены на полке приведет к росту среднего чека по категории.
4. Формирование ценового дна (самой низкой цены в категории) в трех категориях из трех предложенных.

Таблица 4.2. Первая сводная таблица

ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ		Вес/объем, г/мл	Разница цен, %	Разница цен на товар. полке и предлагаемый товар с 30%-ной наценкой, руб.	Цена на полке с 30%-ной наценкой, руб.	Входная цена, руб.	Предлагаемая продукция производства ОАО «Каждый сезон»	Вес/объем, г/мл	Цена на полке, руб.	Производитель	Наименование, присутствующее в ТС «Малинка»
		280	-24%	-14,81	47,19	36,3	Крем-мыло «Детское» (ромашка)	300	62	«Северяне»	Жидкое мыло «Ушастик»
		280	-26%	-9,47	27,3	21,1	«Сезон» (миндальное молочко)	300	36,9	«ЗУЗ»	«Самое нежное»
								265	44,9	«Ибиса»	«Ламая»
								240	60,9	«Ягода»	«Чистые руки»
		250			45,11	34,7	«Абсолютная чистота» (классическое)				Единственное антибактериальное ж. мыло в среднем ценовом сегменте

Твердое мыло										
«Душистое облако»	НН —2	11,9	90	«Сезон» (миндальное молочко)	7,6	9,9	-2	-17%	90	Низкий ценовой сегмент, дешевле на 12% аналогичного товара на полке
«Душистое»	НН —2	10,5	90							
«Дягтярное»	НН —2	12,5	90							
«Для русской бани»	НН —2	10,9	90							
«Мои малыши»	НН —2	13,9	100	«Детское» (нейтральное)	10,3	13,39	-0,51	-4%	90	Детская серия, средний ценовой сегмент, дешевле на 4% аналогичного товара на полке
«Глицериновое»	НН —2	14,5	100							
«Детское»	НН —2	23,5	200							
«Для русской бани»	НН —2	23,5	200							
«Хвойное»	НН —2	23,5	200							
«Свей»	«Эмя»	19,9	90							
«Бархатное»	«Вера 1»	29,5	90							
«Тара Юни»	«Юни»	20	90							
«Крем-мыло»	«Амери-канцы»	29	100							
«Сапки»	«Северяне»	24,9	140	Хозяйственное твердое мыло классическое 67% в ППП	8,6	11,18	-13,72	-55%	140	Хозяйственное мыло в низком ценовом сегменте, дешевле на 55% аналогичного товара на полке
				«Абсолютная чистота» (детское)	13,3	17,29			90	Едиственное антибактериальное детское ж. мыло в среднем ценовом сегменте

Окончание табл. 4.2

Наименование, присутствующее в ТС «Малинка»	Производитель	Цена на полке, руб.	Вес/объем, г/мл	Предлагаемая продукция производства ОАО «Каждый сезон»	Входная цена, руб.	Цена на полке с 30%-ной наценкой, руб.	Разница цен на товар. полке и предлагаемый товар с 30%-ной наценкой, руб.	Разница цен, %	Вес/объем, г/мл	ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ
				«Абсолютная чистота» (ромашка)	13,3	17,29			90	Единственное анти-бактериальное ж. мыло в среднем ценовом сегменте
				«Абсолютная чистота» (календула)	13,3	17,29			90	Единственное анти-бактериальное ж. мыло в среднем ценовом сегменте
				«Абсолютная чистота» (суперзщита) (4 x 75 г)	38,9	50,57			300	Единственное анти-бактериальное ж. мыло в среднем ценовом сегменте, эконом. упаковка
Зубная паста										
«5 для всей семьи»	«Ягода»	34,9	125							
«Белоснежка»	«Ягода»	27,9	75							

«Лесной бал»	«Ягода»	36	75	«Чудо при- роды» (кора Дуба)	17,9	23,27	-12,73	-35%	100	Низкий ценовой сег- мент, большой объем, дешевле на 35% анало- гичного товара на полке
«Мед Блеск»	«Амери- канцы»	76	100	«Фтороден- тал»	14,5	18,85	-57,15	-75%	100	Низкий ценовой сег- мент, большой объем, дешевле на 75% анало- гичного товара на полке
«Фокс»	«Еврик»	91,5	100	«Мятная» (лимон + отбелива- ние)	14,5	18,85	-72,65	-79%	100	Низкий ценовой сег- мент, большой объем, дешевле на 79% анало- гичного товара на полке
				«Чиполли- но» (ли- монадный взрыв) с колпачком	13,9	18,07			45	Детская серия, низкий ценовой сегмент
				«Мапвина» (клубника со сливка- ми) с колпачком	13,9	18,07			45	Детская серия, низкий ценовой сегмент

Таблица 4.3. Вторая сводная таблица

Уникальное продуктивное предложение

Категория		Жидкое мыло	Твердое мыло	Зубная паста	ИТОГО
Факт	Факт. полка, СКЮ	4	14	5	23
	Факт. полка, количество сегментов	2	3	2	7
	Размер упаковки/вес	2	4	3	9
	Макс. цена	62,0	29,5	91,5	
	Миним. цена	36,9	10,05	27,9	
	Количество ценовых сегментов	2	2	3	7
	Количество ценовых тиров	4	2	8	14
С учетом предложения	Количество СКЮ предлагаемое	3	7	5	15
	Полка, количество сегментов	3	4	3	10
	Размер упаковки/вес	3	5	4	12
	Макс. цена	62,0	50,6	91,5	
	Миним. цена	21,1	9,9	18,07	
	Количество ценовых сегментов	3	3	3	9
	Количество ценовых тиров	5	5	9	19
Дельта	Количество СКЮ, %	75	50	100	65
	Полка, количество сегментов	1	1	1	3
	Размер упаковки/вес	1	1	1	3
	Макс. цена, руб.		21,1		
	Макс. цена, %		41,7		
	Миним. цена, руб.	-15,8	-0,15	-9,83	
	Миним. цена, %	-42,8	-1,5	-35,2	
	Количество ценовых сегментов	1	1		2
	Количество ценовых тиров	1	3	1	5
Сводная таблица					
Высокий ценовой сегмент		62,0	50,6		
Средний ценовой сегмент		41,6	30,25	54,785	
Низкий ценовой сегмент		21,1	9,9	18,07	

5. Предложенный нами ассортимент формирует два новых ценовых сегмента и пять новых ценовых тиров (десятков) в трех категориях.

Детально в разрезе категорий информация дана в табл. 4.3, подробно по СКЮ — в табл. 4.2.

Принимая во внимание ваше собственное утверждение о том, что разнообразие продукции и цен однозначно ведет к росту товарооборота, мы сформировали для вас это уникальное продуктовое предложение.

Касаемо вашей предполагаемой ситуации по ценообразованию относительно локального рынка (табл. 4.4):

1. Если взять предложенную вам цену с учетом вашей стандартной наценки в 30%, предполагаемая полочная цена у вас взята за 100% (для сравнения с ценами на полках других сетей).
2. Разница в цене показана в табл. 4.4.
3. Примерные обороты и оборачиваемость с полок на один магазин — см. табл. 4.4.

Общая доходность от товарооборота, %:

$$(135 + 34)/450 = 37,5.$$

С учетом того, что ваша целевая доходность равна 30%, перевыполнение цели: $37,5/30 = 125\% - 100\% = 25\%$.

Таким образом, мы вам предлагаем:

1. Доходность, на 25% превышающую ваше целевое значение.
2. Уникальное продуктовое предложение, посредством которого мы обеспечим существенное разнообразие и как следствие — рост товарооборота категории в целом.
3. Достаточно ровное полочное ценообразование в сравнении с основными конкурентами.
4. Логистику и документооборот от дистрибьютора, который работает с вами по другим контрактам.

Ждем вашего решения. Когда следует ждать ответа?

Таблица 4.4. Ценообразование на локальном рынке

Мониторинг цен относительно рынка

Категория	Мониторинг цен	Мониторинг цен относительно рынка					МАЛИНКА с наценкой 30%
		ДВОРИК	ПРИВЕТ	САМОЕ-САМОЕ	САМОЕ-САМОЕ	МАЛИНКА с наценкой 30%	
Мыло твердое	«Детское» (нейтральное), 90 г	17,6	17,8	17	17%	8%	13,39
Мыло твердое	«Абсолютная чистота» (суперзащита), (4 x 75 г)	—	57,9	55	33%	8,76%	50,57
Мыло твердое	«Абсолютная чистота» (календула), 90 г	19	19,2	18,9	14%	9,31%	17,29
Мыло твердое	«Абсолютная чистота» (ромашка), 90 г	19	19,2	18,9	11%		
Мыло твердое	«Абсолютная чистота» (детское), 90 г	19	19,2	18,9			
Мыло твердое	«Сезон» (миндальное молочко), 90 г	11,7	11,7	12	18%	21,21%	9,9
Мыло жидкое	Крем-мыло «Детское» (ромашка), 280 г	55	55,1	49			
Мыло жидкое	«Абсолютная чистота» (классическое)	49,6	50,2	47	11%	4,19%	45,11
Мыло жидкое	«Сезон» (миндальное молочко), 250 мл	30,2	30,5	26,8	11%	-2,30%	27,43
Зубная паста	«Фтородентал», 100 г	—	—	17,6		-2,60%	18,07
Зубная паста	«Мятная» (лимон + отбеливание), 100 г	—	—	17,6		-2,60%	18,07

Пример ФАКТА оборотов нескольких сетей локального рынка

Тип сети	Продажи в месяц 1 СКЮ на 1 т. т.	Кол-во СКЮ	Кол-во ТТ	Объем сред. за 6 месяцев	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь
Сеть 1	0,168	41	67	460,5	361,0	326,9	245,0	598,0	742,0	490,0
Сеть 2	0,296	25	42	311,1	317,5	315,0	298,0	277,0	360,0	299,0

Таблица 4.5. Коммерческие условия

Коммерческое предложение	
Входящая цена, дистри. прайс-лист	112
Прогноз объема в месяц, тыс. руб.	450
Матрица, СКЮ	15
Наценка сети, %	30
РЕТРО, в закупочных ценах с НДС, %	10
Итого Валовый доход	135,0
ИТОГО Доход от РЕТРО	34,6
Прайс-лист на полке	145,6
Отсрочка, кален. дни	45
Частота поставки, раз в месяц	По потребности
Метод поставки	На РЦ
МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ, % от товарооборота в квартал (проведение минимум 1 акции в квартал)	3,5

КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ДИСТРИБЬЮТОРА

Разберем основные составляющие презентации. Что важно рассказать дистрибьютору на первой встрече? Какие блоки вопросов нужно разъяснить, чтобы получить принципиальный ответ? Какой ответ является принципиальным? В данном случае главный — первый ответ-вопрос: «Разговаривать дальше будем или на этом переговоры можно заканчивать?» Это вопрос не дистрибьютору, а самому себе.

Основные блоки презентации:

- Территория продаж: фактическая ситуация, готовность отдать контракт эксклюзивно либо нет.
- Продукт: свойства/преимущества/выгоды. Ценовое позиционирование на рынке. Цены в федеральных сетях.
- Коммерческие условия: обороты, наценка, вознаграждения, логистические условия, форма оплаты.
- Доля затрат и сроки окупаемости запуска контракта.

На мой взгляд, это самые важные составляющие, на основании которых можно принять решение, разговаривать ли дальше по более мелким составляющим предложения или это не имеет смысла, так как по тем или иным причинам сотрудничество невозможно в принципе.

Обсуждаемая территория огромна: на ней проживают 33,5 млн жителей. Потенциал увеличения оборотов колоссальный.

Презентация продукции:

1. Свойства/преимущества по трем-четырем самым сильным брендам (образцы обязательно!).
2. В случае с дистрибьютором нужно показать и рассказать о структуре продуктового портфеля. В каких секторах и категориях играем? В каких продуктовых и ценовых сегментах?
3. Желательно показать самые высокооборотчиваемые наименования продукции.

Коммерческая составляющая предложения:

1. Прогнозируемый товарооборот в разрезе территорий.
2. Выделенный штат сотрудников производителя, которые будут продвигать продукт и ставить его на полки.
3. Валовый доход или доход от реализации продукта с учетом прогнозируемой средней скидки и наценки.
4. Доход от ретробонусов исходя из прогнозируемого ретроспективного вознаграждения.
5. Рабочий капитал или количество денег, вложенных в товарный запас в рамках целевого товарного запаса, в днях производителя; количество денег, вложенных в дебиторскую задолженность, которая возникает по факту величины и длительности отсрочек, предоставленных дистрибьютором для своих клиентов.
6. На мой взгляд, важно проговорить, каким образом, какими средствами и за счет кого будет выплачиваться зарплата сотрудникам торгового отдела.

Переходим ко второму блоку.

Обращаю ваше внимание: пункты 1 и 2 — касаются товарооборота, пункты 3 и 4 — доходной части дистрибьютора, пункт 5 — затратной части дистрибьютора по контракту (как на момент запуска контракта, так и в период стабильной долгосрочной работы с данным контрактом).

В завершение договора — коммерческие условия, расписанные максимально подробно и прозрачно.

Таблица 4.6. Территория охвата

№	Субъект РФ	Площадь территории, км ²	Население, чел.	Плотность населения, чел./км ²	Население в столице субъекта, чел.	Доля населения, %
1	Москва	10 081	10 562 099	9771	10 562 099	31,4
2	Подмосковье	45 799	6 752 727	146,6	6 752 727	20,1
3	Нижегородская область	76 900	3 323 600	43,6	1 271 000	9,9
4	Тверская область	84 201	1 360 257	16,3	410 400	4,1
5	Ярославская область	36 177	1 306 320	36,2	606 900	3,9
6	Владимирская область	29 084	1 430 084	49,5	343 700	4,3
7	Вологодская область	144 527	1 213 657	8,43	285 983	3,6
8	Архангельская область	589 913	1 212 156	2,14	355 813	3,6
9	Республика Чувашия	18 343	1 258 352	68,6	447 900	3,7
10	Республика Марий Эл	23 375	698 176	29,9	248 600	2,1
11	Ульяновская область	37 181	1 298 579	35,1	602 800	3,9
12	Самарская область	53 565	3 170 141	59,2	1 133 800	9,4
Общий итог		1 149 146	33 586 148	10267	23 021 722	100,0

У вас есть два варианта:

- подробно все расписать на бумаге;
- устно отвечать на вопросы.

Первый вариант лучше, он экономит время, а у дистрибьютора появляется больше понимания для обсуждения и принятия решения.

Теперь поговорим о коммерческих условиях (табл. 4.7).

Таблица 4.7. Фактическая ситуация на территории

Город	Дистрибьюторы	Наличие сотрудников			Первичные продажи				Передача торговых рии	Форма передачи
		ТМ	ТП	МРЧ	Собственная розница					
					Название	Объем продаж	Кол-во SKU	Кол-во РТ		
г. Ярославль	ООО «Компания «КОРТ»» (Ярославский филиал) ООО «Нарцисс»	1	1						Да	Эксклюзив
г. Владимир	ООО «Символика»	1	1		«Фатон»	170	40	15	Да	Эксклюзив
г. Тверь	ООО «Бриллиант» ООО «Юпитер»	1			«Тверская сеть», «Купечество», «Рыжик»	1050	25	94	Да	Не эксклюзив, совместно с ООО «Бриллиант»
					«Добрая Сетка»	240	60	9		
г. Вологда	ЗАО «Фирма АЛЬПРО» ООО «Квадрант успеха» ИП «Лужков» ИП «Пирожков»	1	2	1	«Кристалл»	140	45	35	Нет	
					«Квадрант»	90	125	8		
					«Белый аист»	400	18	140		

Таблица 4.8. Структура продуктового портфеля

Портфель — 204 СКЮ	Стр. отгр., КГ = 21%	Стр. отгр., КГ= 11%
Сектор — 1	Стр. отгр., руб. 31%	Стр. отгр., руб. 15%
	Доля рынка: 8,9%	Доля рынка: 11,3%
Категория — 11	Твердое мыло — 58 SKU (10 брендов)	Жидкое мыло — 40 SKU (7 брендов)
Бренд — 22	Варта — 12 Детское — 7 Малышка — 1 Время года — 11 Ягодки — 5 Цветочки — 5 Фрукто — 5 Ассортиментное — 5 Лечебное — 4 Хозяйственное — 3	Варта — 12 Детское — 6 Малышка — 2 Время года — 9 Ягодки — 3 Цветочки — 5 Фрукто — 3
Товарная группа (сегмент)	Антибактериальный — 9 Детский — 8 Натуральный — 26 Кремовый — 3 Классический — 12	Антибактериальный — 8 Детский — 10 Натуральный — 9 Кремовый — 2 Классический — 11
SKU	58	40
Вес	90 г — 42 300 г — 5 (абс. + дет.) 140 г — 11 (дет. + ассорт. + + хоз.)	250 — 10 (абс.) 500 — 2 (абс.) 280 — 6 (дет.) + 2 (мал.) + + 20
Цена	Варта = 1/2 рейнбарт; Детское < Детское МС	Не дороже конкурентов (от 80 до 100%)

Стр. отгр., КГ = 6,1%	Стр. отгр., КГ = 0,2%	Стр. отгр., КГ = 1,6%	Стр. отгр., КГ = 8,4%
Стр. отгр., руб = 13%	Стр. отгр., руб = 0,4%	Стр. отгр., руб = 1,7%	Стр. отгр., руб = 13%
Средства личной гигиены — 204 SKU (19 брендов) (6 категорий)			
Кремы и ОС — 42 SKU (11 брендов)	Гели для душа — 11 SKU (3 брендов)	Шампуни — 25 SKU (5 брендов)	Зубные пасты — 28 SKU (7 брендов)
Акварель — 15 Шик праздника — 2 Лечебное — 7 Лучиано — 2 Мальвина — 2 Детское — 6 Время года «Нежный» — 3 Прочие — 5	Акварель — 7 Детский праздник — 1 Прочие — 3	Акварель — 6 Варта — 5 Детский садик — 4 Ягодки — 5 Цветочки — 5	Лучиано — 1 Мальвина — 1 Жемчужина океана — 3 Мятная — 7 Семейная — 10 Фтородентал — 2 Вдохновение природы — 3
	Детский — 1 Продукт для взрослых — 10	Против перхоти — 5 Детский — 4 Для норм. волос — 16	Продукт для детей — 2 Натуральный — 4 Отбеливание — 22
63	11	25	28
45 и 50	250 — 7 (Акв)	280 (Акв)	75 — 2
75	200 — 1 (ДС Пена)	250 — 10	100 — 26
100	385 — 1 (МС Пена)	430 — 10 (ЛЯЦВ)	
180 мол. для тела 200 (эмул.)	185 — 2 (МС Гель)	212 — 4 (ДС)	
80 от 100% рецеп- туры	Самая низкая цена на полке	Самая низкая цена на полке	Самая низкая цена на полке

Таблица 4.9. Сводные данные по товарообороту, валовому доходу, рабочему капиталу

Товарооборот

Регион	Канал сбыта	ФАКТ, месяц	ПРОГНОЗ ОБОРОТА				ПРОГНОЗ ОБОРОТА			Выделенный штат на 1-м этапе	Комментарии
			1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	2013 год	ТПВО	мерчан.		
г. Москва и МО	Сети	3 500 000	1 400 000	3 100 000	4 800 000	9 500 000	18 800 000	3			
	Розница	0	650 000	1 400 000	2 250 000	2 900 000	7 200 000	3			
Владимирская область	Все	800 000	2 800 000	3 300 000	4 200 000	4 000 000	1 430 000	1			
	Все	200 000	800 000	1 000 000	1 100 000	900 000	3 800 000	1			
Ярославская область	Розница	1 000 000	700 000	800 000	1 000 000	900 000	3 400 000	1			
	Все	3 800 000	3 500 000	4 500 000	5 500 000	5 000 000	18 500 000	2			
Тверская область	Все	300 000	1 800 000	2 400 000	3 000 000	2 700 000	9 900 000	1			
	Все	300 000	800 000	900 000	1 050 000	1 000 000	3 750 000	1	1		
Нижегородская область	Все	500 000	800 000	1 100 000	1 500 000	1 300 000	4 700 000	1			
	Все	10 400 000	13 250 000	18 500 000	24 400 000	28 200 000	84 360 000	14	1		

Валовый доход/ретро доход

Регион	Канал сбыта	Вход. цена	Базовая цена	Средняя скидка/ретро	Наценка, %	Вал. дох./год, руб.	ВБ — вне-реализ. доход, руб.	Общая доходность в год, руб.
г. Москва и МО	Сети	93,0	120,0	8,2	17,91	3 367 080	1 128 000	4 495 080
	Розница	93,0	120,0	3,0	23,50	1 692 000	432 000	2 124 000
Владимирская область	Все	94,0	115,0	5,0	15,52	2 219 360	858 000	3 077 360
	Все	94,0	115,0	3,0	17,65	670 700	228 000	898 700
Тверская область	Розница	94,0	115,0	3,0	17,65	600 100	204 000	804 100
	Все	93,0	115,0	5,0	16,52	3 056 200	1 110 000	4 166 200
Нижегородская область	Все	94,0	115,0	3,0	17,65	1 747 350	594 000	2 341 350
	Все	94,0	115,0	3,0	17,65	661 875	225 000	886 875
Республика Чувашия	Все	94,0	133,0	5,0	32,67	1 535 490	282 000	1 817 490
	Все	94,0	133,0	5,0	32,67	1 535 490	282 000	1 817 490
Архангельская область	Все	94,0	133,0	5,0	32,67	1 535 490	282 000	1 817 490
Общий итог		93,7			18,44	15 550 155	5 061 000	20 611 155

0,239

0,295

0,215

0,237

0,237

0,225

0,237

0,237

0,387

0,244

Окончание табл. 4.9
Рабочий капитал

Регион	Канал сбыта	Кредиторка		Дебиторка			ТЗ		РК	
		КЗ, кал. дни	КЗ, руб.	ДЗ, кал. дни	доп. оборотка, руб. в ДЗ	средняя ДЗ, руб.	товарный запас, кал. дни	доп. оборотка, руб. в ТЗ		
г. Москва и МО	Сети	30	1 133 772	60	1 566 667	3 133 333	21	1 082 237	3 081 798	0,69
	Розница	30	434 211	14	-320 000	280 000	21	414 474	260 263	0,12
Владимирская область	Все	22	862 390	25	119 167	993 056	21	823 191	953 856	0,31
Ярославская область	Все	22	229 167	14	-84 444	147 778	21	218 750	137 361	0,15
Тверская область	Розница	22	205 044	14	-75 556	132 222	21	195 724	122 902	0,15
Нижегородская область	Все	22	1 115 680	21	-51 389	1 079 167	21	1 064 967	1 028 454	0,25
Республика Чувашия	Все	22	597 039	14	-220 000	385 000	21	569 901	357 862	0,15
Республика Марий Эл	Все	22	226 151	14	-83 333	145 833	21	215 872	135 554	0,15
Архангельская область	Все	22	283 443	14	-104 444	182 778	21	270 559	169 894	0,09
Общий итог			5 086 897		746 667	6 479 167		4 855 674	6 247 944	0,30

Таблица 4.10. Пример коммерческих условий

Наименование пунктов коммерческих условий	Цена по прайсу	Скидка/наценка	На примере 3 SKU			«ЛЮФТ»
			позиция 1	позиция 2	позиция 3	
Ценообразование на полке	145	30%	29,31	16,71	27,23	137–150
Рынок — ценообразование продукции на полках заказчиков (среднее значение всех каналов продаж); максимальная рекомендованная цена = 150 прайс-листу; минимальная рекомендованная цена = 135 прайс-листу						
Розница	115	15%	23,15	13,20	21,51	115
Базовый прайс-лист для розничных клиентов со стандартной отсрочкой 14 кален. дн. Максимальная цена = 117 прайс-листу; минимальная цена = 108 прайс-листу						
Сеть	112	12%	22,55	12,86	20,94	115–104
Базовый прайс-лист для сетевых и оптовых клиентов со стандартной отсрочкой 14 кален. дн. Максимальная цена = 117 прайс-листу; минимальная цена = 105 прайс-листу						
Дистрибьюторский базовый прайс-лист со стандартной отсрочкой платежа 23 кален. дн.	100	База	20,13	11,48	18,70	

Окончание табл. 4.10

Наименование пунктов коммерческих условий		Цена по прайсу	Скидка/наценка	На примере 3 SKU			«ЛЮФТ»
				позиция 1	позиция 2	позиция 3	
Скидка в накладной	1	Минимальный дистрибьюторский объем продаж/ согласован/подписан партнером	96	*-5%	19,32	11,02	17,95
	2	Дистрибьюторская скидка за предоставление отчета производителя		-2%	19,12	10,90	17,77
	3	Дистрибьюторская скидка за наличие базового ассортимента перечня		-1%	18,92	10,79	17,58
	4	Дистрибьюторская скидка за предоплату		-1,5%	18,21	10,39	16,92

Ретро		Ретроспективное вознаграждение дистрибьютора		Итого	6%
	1	Частота отгрузок ТОП 20 каждого филиала не менее 2 раз в месяц			3%
	2	Выделенная кредитная линия по контракту			2%
	3	Наличие на складе не менее 90% наименований из базового ассортиментного перечня			1%

Базовую цену дистрибьютора в прайс-листе берем за 100% и показываем коммерческие условия вверх от базового сотого прайс-листа (наценка до базового прайс-листа дистрибьютора, рекомендованная цена на полках в магазинах), вниз — от базового сотого прайс-листа (скидка в накладной).

Отдельно нужно показать ретроспективное вознаграждение или ретро-бонусы. От какой цены оплата? На каких условиях? В какие сроки? И так далее. Все эти вопросы важны на первом этапе переговоров — для принятия промежуточного решения, стоит ли говорить дальше.

На этом первое коммерческое предложение для дистрибьютора можно заканчивать.

В дальнейшем, если будет принято решение продолжить переговоры, придется разговаривать предметно и конкретно по каждому из описанных блоков.

Завершая данный раздел, отмечу, что коммерческие предложения могут быть разными по форме и размеру, но всегда примерно одинаковыми по содержанию. Я имею в виду, что нужно раскрывать самые большие блоки.

Желаю успешных презентаций и переговоров!

Если рассматривать пройденный раздел, а вместе с ним главу книги с точки зрения работы менеджера по продажам, мы освоили процедуру визита менеджера к клиенту (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Визиты менеджера к клиенту

5

Дополнительно к переговорам — образование

Следующую главу книги я посвящаю очень важным вещам, которые необходимо понимать, так как в процессе переговоров вы обязательно столкнетесь с этими темами и моментами на рынке FMCG:

1. Бюджетное планирование, KOST, P&L — темы, требующие детализированных знаний более высокого уровня. Это не что иное, как основы экономического и финансового планирования.
2. Категорийный менеджмент. Специалистами по данной теме являются или должны являться сотрудники розничной торговли. Разумеется, основы такого менеджмента необходимо знать менеджерам по продажам, чтобы разговаривать с клиентами на одном языке.
3. Занимательная математика и основы финансового управления — еще одна важная тема, ведь любой профессиональный менеджер по продажам должен быстро считать доходную и расходную части своего предложения, а также результаты по новым входящим данным, полученным в ходе диалога и нормального торга с клиентом (я постараюсь разобрать конкретные ситуации в виде математических задач с решением).

Очевидно, что, не понимая, о чем говорит клиент:

- вы не можете проверить и прикинуть во время разговора, правду говорит собеседник или лукавит;
- вам придется брать время на разбор ситуации в офисе и переносить встречу на другой день, а это очень существенный минус, обусловленный тратой временного ресурса;
- вы можете принять неправильное решение, так как не владеете вопросом (выражаясь языком продаж, вас могут жестко «развести»).

В отличие от фактологического образования, которое сейчас в большинстве случаев дают в школах и вузах, я попробую раскрыть пару тем методологически. Зная метод расчета и физический принцип того или иного процесса, а также имея в виду минимальное, среднее и максимальное расчетные значения, вы в процессе переговоров легко:

- проверите достоверность сказанного;
- оцените ситуацию, факты и примете правильное решение.

Итак, кратко о главном.

Нюансы дистрибьюторского бизнеса: бюджетное планирование, KOST, основы P&L

Пара моих собственных выводов о нюансах дистрибьюторского бизнеса:

1. Дистрибьюторский бизнес — очень рискованный, так как работа выстраивается на относительно или предельно низкой доходности. Другими словами, средний уровень доходности дистрибьюторов на рынке FMCG в проценте от товарооборота варьирует в пределах 1–15%. Мы с вами понимаем, что любая серьезная ошибка, неправильно организованная работа, отсутствие современных технологий легко выведут дистрибьютора не только в нулевую, но и в отрицательную доходность, то есть на убытки.
2. Дистрибьюторский бизнес — очень рискованный и с точки зрения возврата от клиентов денег за поставленный товар. По ряду наименований продукции главным риском является работа со сроками годности и сезонными продажами.
3. Дистрибьюторский бизнес — еще и очень сложный с точки зрения оперативного управления: большие объемы и потоки информации, эффективная логистика, документооборот и т. д. в рамках бюджета доходов и расходов. Кроме того, важную роль играет планирование оборотных денежных средств.

Принимая во внимание вышесказанное, существенную роль в дистрибьюторском бизнесе играет точное ежегодное, ежеквартальное, ежемесячное планирование бюджета доходов-расходов и ежедневное планирование движения денег (поступления денег/оплаты по счетам).

Я предлагаю коротко разобрать типовой бюджет доходов-расходов по статьям, его зависимость от физической, экономической и финансовой деятельности компании.

Типовой бюджет доходов-расходов по статьям

Доходная часть (табл. 5.1)

Доходная часть складывается из двух принципиально разных блоков:

- доход от основной деятельности, то есть от продаж продукции;
- доход от финансовой деятельности.

1. Доход по обычным видам деятельности — это планируемый товарооборот. Запланировали продать за год на 21 321 000 руб., из них 21 127 000 — доход от продаж продукции и 194 000 — денежный оборот от реализации услуг (не важно каких). Планируемый товарооборот разбили по четырем годовым кварталам. Как видим, данный продукт не имеет ярко выраженной сезонной направленности — товарооборот каждого квартала вполне сопоставим. Многие менеджеры по продажам считают, что товарооборот менее важен по сравнению с уровнем рентабельности и доходности. Это заблуждение! Уровень товарооборота равен уровню реальных оборотных денег, проходящих через расчетные счета компании. Компания может продавать продукт с наценкой 60–80% и при этом делать в месяц 200 000–300 000 руб., то есть не являться крупной. А компания, продающая продукт на сотни миллионов с наценкой 3–4%, считается на рынке крупной с соответствующим отношением властей и банковских структур.
2. Чистая выручка (ЧВ) — это объем продаж без НДС (налог на добавленную стоимость). В связи с тем что любая отчетность для полного понимания должна содержать две величины — относительную и абсолютную, большинство крупных структурированных компаний соотносит многие статьи бюджета именно с чистой выручкой. Например, товарооборот по Новосибирску вырос с 2 до 3 млн руб. (50%), при этом уровень затрат на персонал увеличился со 120 до 220 000 руб. Вопрос первый: хорошо это или плохо? Вопрос второй: если плохо, то насколько? И вопрос третий: как могло так получиться? Или другой пример. Годовая запланированная в бюджете ЧВ от реализации товара = 17 904 000. Себестоимость продукции — 14 490 000, что в доле к чистой выручке составляет 79,9%.

Очевидно, что в рамках данного контракта на все расходы плюс на запланированную целевую доходность есть люфт в 20,1%.

3. Доход валом — не что иное, как уровень доходности от товарооборота, который генерируется за счет добавленной стоимости (наценки). Валовый доход — это абсолютная величина, показывающая доходность от товарооборота до вычета всех постоянных и переменных затрат. Менеджерам по продажам в рамках понятия доходности проще оперировать именно понятием валовой доходности, ибо мы не знаем уровня затрат клиента и не можем оперировать понятием прибыли.

Для закрепления простейших расчетов — две задачи с решением:

1. Товарооборот — 1 100 000 руб., себестоимость товаров — 765 000 руб. Нужно подсчитать валовый доход и наценку по контракту:

$$\text{ВД} = \text{ТО} - \text{Себ.},$$

где ВД — валовый доход; ТО — товарооборот; Себ. — себестоимость товара.

$$\text{ВД} = 1\,100\,000 - 765\,000 = 335\,000.$$

$$\text{Нац.} = \text{ВД}/\text{Себ.},$$

где Нац. — наценка на товар.

$$\text{Нац.} = 335\,000/765\,000 = 43,7\%.$$

2. Товарооборот — 1 100 000 руб., наценка — 43,7%. Нужно подсчитать доход валом и долю себестоимости продукции по отношению к чистой выручке.

$$\text{Себ.} = (\text{ТО}/\text{Нац.}).$$

$$\text{Себ.} = 1\,100\,000 / 1,437 = 765\,000.$$

$$\text{ВД} = 1\,100\,000 - 765\,000 = 335\,000.$$

ЧВ = ТО — НДС, где ЧВ — чистая выручка, а НДС = 18%.

$$\text{ЧВ} = 1\,100\,000 / 1,18 = 932\,203.$$

Доля себестоимости продукции к ЧВ:

$$765\,000 / 932\,203 = 0,82, \text{ или } 82\%.$$

Таблица 5.1. Пример доходной части
Бюджет 2013

Наименование статей бюджета «Доходов/расходов»	КОНТ- РАКТ 1	% к ЧВ	Контракт 1 1-й квартал	Контракт 2 2-й квартал	Контракт 3 3-й квартал	Контракт 4 4-й квартал
Доходы по обычным видам деятельности, с НДС	21361,0		4567,0	5460,0	5156,0	6178,0
Доходы от реализации товара	21127,0		4567,0	5226,0	5156,0	6178,0
Доходы от реализации услуг	234,0			234,0		
ЧИСТАЯ ВЫРУЧКА (ЧВ)	18138,2		3 870,3	4662,8	4369,5	5235,6
Чистая выручка от реализации товара	17904,2		3870,3	4428,8	4369,5	5235,6
Чистая выручка от реализации услуг	234,0		—	234,0	—	—
Себестоимость реализованных товаров	14490,1	79,9%	3172,4	3571,6	3523,8	4222,3
Расходы на доставку товара дистрибьютору		0,0%				
ДОХОД ВАЛОМ	3648,2	20,1 %	697,9	1091,2	845,7	1 013,3
Доход валом от реализации товара	3414,2		697,9	857,2	845,7	1 013,3
Наценка, %	23,50%		22,00%	24,00%	24,00%	24,00%
Доход валом от реализации услуг	234,0			234,0		
ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	822,0	4,5%		652,0	85,0	85,0
Проценты к получению						
Реализация, выбытие активов	567,0	3,1%		567,0		
Сдача имущества в аренду	255,0	1,4%		85,0	85,0	85,0
Прочие операционные доходы						

ВНЕРЕАЛИЗАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	989,5	5,5%	195,0	215,7	243,2	335,6
Бонусы						
Ретробонусы	753,5	4,2%	165,0	185,7	183,2	219,6
Компенсация зарплат	180,0	1,0%	30,0	30,0	60,0	60,0
Прочие бонусы и компенсации	56,0	0,3%				56,0
Доходы по претензионной работе						
Списание кредиторской задолженности						
Прочие внереализационные доходы						
ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ ДОХОДЫ	57,0	0,3%		57,0		
Страховые случаи				57,0		
Прочие чрезвычайные доходы						

* Все цифры и значения в примере вымышленные.

Таким образом, в доходной части бюджета в рамках реализации продукции есть три главных понятия:

- товарооборот (реальный объем денег);
- чистая выручка (объем продаж за минусом НДС, величину которого регулирует законодательство РФ и ставка которого на разные виды товаров различается);
- валовый доход (доходность от продажи продукции с наценкой или с добавленной стоимостью).

Далее предлагаю рассмотреть статью внереализационных доходов. Это не что иное, как вознаграждение (ретробонус) за оказанные услуги или за выполнение целей производителя дистрибьютором по объему продаж, дистрибуции и прочим важным показателям деятельности. Как правило, ретробонус выплачивается в процентах от товарооборота. Кроме того, важной частью внереализационных доходов является полная или частичная компенсация заработной платы сотрудников дистрибьютора.

Итак, мы рассмотрели основные статьи доходной части бюджета доходов-расходов дистрибьютора. Переходим к статьям расходов.

Расходная часть бюджета

Так как книга посвящена продажам, нет смысла детально разбирать расходную часть. Поэтому я скажу кратко и о самом главном:

1. Самая весомая статья расходной части бюджета — коммерческие расходы, включающие расходы и на зарплату, и за аренду помещений, а также командировочные, на рекламу и многие другие (детально представлены в табл. 5.2).
2. В рамках анализа бюджета важно сравнивать статьи расходов бюджета с чистой выручкой. Например, чистая выручка в планах должна вырасти на 20%, при этом затраты на рекламу по отношению к тому же периоду увеличиваются на 40%.

Почему? С чем связано? Эти вопросы в данном случае уместны. Или другой пример: плановый рост чистой выручки составляет 20%, а рост затрат на персонал запланирован +4%. Очевидно, что эффективность сотрудников растет. С чем это связано? Раньше плохо работали или появилась новая технология работы? Если новая технология, она применена на всех территориях или на одной? И так далее. Любые цифры нужно измерять в двух разрезах: относительная величина и абсолютная. Только в этом случае можно сформулировать ключевые вопросы и для своих подчиненных, и для самих

себя, чтобы найти на них правильные ответы. Это и есть процесс работы над бюджетом доходов-расходов с точки зрения роста рентабельности бизнеса. В моем понимании, это стратегическая бюджетная работа.

3. С точки зрения оперативного управления деятельностью бюджет — не что иное, как документ, устанавливающий рамки по статьям расходов, выход за которые в ряде случаев недопустим. Есть специально обученные люди, чья задача — не допустить перерасхода по статьям бюджета.

Таким образом, бюджет доходов-расходов с точки зрения оперативной деятельности необходим для планирования доходной части и определения рамок расходной части — по статьям с контролирующими органами. А с точки зрения стратегической работы анализ бюджета — это поиск путей для роста доходной части и снижения расходной путем чтения и понимания цифр и процессов, со стремлением к положительным изменениям посредством формулировки ключевых вопросов с поиском на них правильных ответов.

Теперь несколько слов о **бюджете движения денег**.

В отличие от бюджета доходы-расходы, где отклонения — констатация положительных или отрицательных фактов, бюджетом движения денег (БДД) финансовая служба управляет каждый день и час, планируя поступление денег на расчетные счета организации и реальные платежи по текущим обязательствам.

Бюджет движения денег можно сравнить с обычным столом, который устойчив, лишь когда стоит на четырех ножках, а каждая ножка — это обязательства компании по текущим платежам за продукт (производителю), кредитам (банкам), по заработной плате персонала, а также платежам по аренде зданий, автомобилей и другим. Ежедневное качественное планирование бюджета движения денег — основа финансовой стабильности и имиджа компании как выполняющей свои обязательства по договорам. Представьте себе, что завтра запланировано поступление 50 000 000, платежи компании на следующий день по обязательствам — 48 000 000, но реально пришли 40 000 000. Что делать? Очевидно, что перед кем-то обязательства не будут выполнены. Что происходит со столом на трех ножках? Он если и стоит, то крайне неустойчив, потому что система работает не так, как должна, образуется дефицит денег. Таким образом, если компания имеет меньшие денежные поступления, чем запланировано, — это очень негативный фактор, заставляющий финансовую службу «затыкать финансовые дыры», вместо того чтобы тратить время на решение вопросов, которые окажут положительное влияние на уровень доходов и расходов контрактов, построение более устойчивой финансовой системы.

Таблица 5.2. Коммерческие расходы

Наименование статей бюджета «Доходов/расходов»	Контракт 1	ЧВ, %	Контракт 1			
			1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
Коммерческие расходы	1341,0	7,4	264,0	306,0	420,0	351,0
Аренда						
Коммунальные расходы						
Зарплата	1106,0	6,1	223,0	265,0	294,0	324,0
Связь	24,0	0,1	6,0	6,0	6,0	6,0
Командировочные	55,0	0,3	12,0	23,0	10,0	10,0
Представительские						
Техобслуживание и ремонт а/м и техники						
Запасные части						
ГСМ						
Расходные материалы						
Расходы на рекламу	156,0	0,9	23,0	12,0	110,0	11,0
Амортизация						
Страхование						
Налоги и налоговые санкции						
Прочие расходы						
Операционные расходы						
Расходы на кредитование						
Услуги банка						
Расходы, связанные с реализацией, выбытием активов						
Прочие операционные расходы						
Внерезультационные расходы						
Недовложения поставщиков						
Брак						
Недостача						
Штрафы, пени уплаченное						

Списание ДЗ						
Прочие внереализационные расходы						
Чрезвычайные расходы						
Прибыль до налогообложения						
Налог на прибыль						
Чистая прибыль						
Инвестиционные расходы						

Если уровень фактических поступлений существенно превысил уровень запланированных поступлений — это хорошо или плохо? Это лучше, чем обратная ситуация, но в целом положительное расхождение факта и плана — тоже негативный фактор. Приведу пример из практики. В свое время к нам в отдел продаж забежал злой финансовый директор и сказал: «Отдайте мне 200 000 руб., которые вы вчера “слили” своим убогим планированием поступления денег в рамках дебиторской задолженности!» Суть в том, что отдел продаж запланировал поступления на следующий день вдвое меньше, чем пришло денег по факту. Если бы финансовый директор знал реальные поступления, он купил бы продукт у производителя в предоплату по более низкой цене и разница в скидке между предоплатой и кредитом сгенерировала бы 200 000. Вот так! Этот пример можно рассматривать как действие к дополнительному доходу от финансовой деятельности. То есть важно понимать, что бюджетом движения денег надо реально управлять каждый день; это деньги, которые двигаются по расчетным счетам компании.

Теперь я кратко расскажу о понятии **KOST**. В моем понимании — это сравнение фактических показателей бюджета по статьям за отработанный период с плановыми бюджетными значениями. В большинстве случаев сравнение факта с планом осуществляется ежемесячно либо ежеквартально. В случае расхождений выявляются их причины и на следующий период принимаются локальные, точечные решения по росту, а также достижению запланированных показателей. Таким образом, KOST представляет собой лаконичный документ со сравнением запланированных значений в бюджете и фактических промежуточных. Его задача — выявить отклонения, разобраться с причинами их возникновения в доходной и расходной частях бюджета, а затем принять решения и скорректировать действия или бюджетные планы.

Представим ситуацию в компании, где KOST не разбирают. Получаем следующие результаты: товарооборот перевыполнен на 1219 руб., или 5,1%, прибыль до налогообложения — на 48 200 руб., или 3,4%. Что говорить — хороший результат.

Теперь давайте разберемся в документе — KOST за март, формулируя вопросы, на которые хотелось бы получить ответы по каждой строке (табл. 5.3):

- За счет чего перевыполнили товарооборот?
- Почему доходы от реализации услуг почти в два раза меньше запланированного?
- Чистая выручка: почему плановый НДС 15,2%, а фактический — 14,0%? Либо неверно прогнозирование налога, либо произошло существенное перераспределение товарных групп в продажах и продано больше групп, где НДС изначально ниже. Отклонение на 1,2% — это серьезно.
- Почему себестоимость проданных товаров ниже запланированного значения на 0,6%: изменились коммерческие условия производителя, неправильное планирование, какие изменения произошли?
- Почему наценка на продукт ниже запланированного значения на 1,7% или по сравнению с плановой наценкой в 23,5% ниже на 7,2%: увеличились скидки для клиентов, больше продано через каналы продаж, где скидка выше, или большой объем продаж «слили» с глубокой скидкой через оптовый канал?
- Какие активы проданы? Почему в планах их не было? Кто принимал решение по продаже?
- Почему доходы по аренде существенно выше планового значения: рост тарифа, сдаем дополнительные площади, что изменилось и почему?
- Почему ретробонусы к чистой выручке упали на 0,3%?
- Почему коммерческие расходы выросли относительно чистой выручки на 0,7%?
- Почему заработная плата сотрудников выросла относительно чистой выручки с 13,9 до 15,0%, при том что наценка упала на 1,7%: набрали большой штат людей, всем выплатили премии, если да, то за что?
- Почему премиальная часть руководителей выросла на 0,3% относительно чистой выручки?
- Почему запланированные командировочные расходы не выполнены на 20%: кто-то не ездил в командировки или запланировано много и неправильно?

- Каким образом удалось снизить долю рекламных затрат от чистой выручки с 0,9 до 0,8%: за счет роста эффективности или проведены не все плановые рекламные мероприятия? Как эти изменения повлияют на объем продаж в краткосрочной перспективе?

Ответы на эти вопросы, очевидно, приведут к большему пониманию случившегося в марте. На первый взгляд все великолепно: план по товарообороту перевыполнен, план по прибыльности почти выполнен. Однако содержание финансового документа вызывает много вопросов о мартовских показателях и деятельности в целом за период.

Следующий важный вопрос: кто потребитель данного документа, для кого и зачем это множество вопросов? На самом деле потребителями KOST являются все руководящие сотрудники компании, отвечающие за продажи, бизнес-процессы, финансы и т. п. Люди, которые умеют читать цифры, разбираться в проблемах и принимать правильные решения, строить эффективные системы продаж и закупки, а также эффективную структуру организации, финансовую и коммерческую системы. Например, что значит рост зарплаты сотрудников относительно чистой выручки с 13,9 до 15,0%? Это означает, что расходы на персонал растут быстрее доходной части на 8%. Принимая во внимание, что запланированная в бюджете прибыль от чистой выручки — 7,9%, рост затрат на персонал в виде 8% является гигантским значением. Он оправдан? Можно ли было сделать данный объем продаж, не увеличивая затраты на персонал?

Таким образом, KOST — это финансовый документ соотношения плановых и фактических показателей деятельности за отработанный период, измеряемый в абсолютных и относительных значениях, которые показывают отклонения между планом и фактом. Кроме того, отношение статей бюджета к чистой выручке — важнейшая составляющая KOST, отвечающая на массу вопросов по эффективности деятельности организации.

Следующий раздел сложнее, но дает более глубокие знания и понимание бизнес-процессов, а также алгоритмов работы организации — **P&L**. В некоторых организациях P&L считают KOST, но, по моему мнению, разница между ними велика. Сотрудники, разбирающиеся в P&L, понимают, как строится работа организации: действия, последствия, результаты, отклонения.

Зачем нам такие сложности? Где P&L применяется на практике? Это два главных вопроса, на которые я постараюсь ответить.

Таблица 5.3. KOST за март

Наименование статей бюджета «Доходов/расходов»	Контракт 1 План март	ЧВ, %	Контракт 1 Факт март	ЧВ, %	Отклоне- ние март	ЧВ, %
Доходы по обычным видам деятельности, с НДС	21361,0		22580,0		1219,0	
Доходы от реализации товара	21127,0		22456,0		1329,0	
Доходы от реализации услуг	234,0		124,0		-110,0	
Чистая выручка (ЧВ)	18096,1		19413,8		1317,7	
Чистая выручка от реализации товара	17904,2		19312,2		1407,9	
Чистая выручка от реализации услуг	191,9		101,7		-90,2	
Себестоимость реализованных товаров	14,298	79,9	15378,0	79,2	1080,0	-0,6
Расходы на доставку товара дистрибьютору		0,0		0,0	—	0,0
Доход валом	4441,5	24,5	4334,1	22,3	-107,4	-2,2
Доход валом от реализации товара	4207,5	23,5	4210,1	21,8	2,6	-1,7
Наценка, %	23,50		21,80		-1,70	
Доход валом от реализации услуг	234,0		124,0		-110,0	
Операционные доходы	122,0	0,7	697,0	3,6	575,0	2,9
Проценты к получению						
Реализация, выбытие активов	67,0	0,4	612,0	3,2	545,0	2,8
Сдача имущества в аренду	55,0	0,3	85,0	0,6	30,0	0,2
Прочие операционные доходы					—	
Внерезидентные доходы	989,5	5,5	1007,1	5,2	17,7	-0,3
Бонусы:					—	
ретробонусы	753,5	4,2	757,1	3,9	3,7	-0,3
компенсация зарплат	180,0	1,0	192,0	1,0	12,0	0,0
прочие бонусы и компенсации	56,0	0,3	58,0	0,3	2,0	0,0
Чрезвычайные доходы	—	0,0	—	0,0	—	0,0
Страховые случаи	—		—			
Прочие чрезвычайные доходы	—		—			

Коммерческие расходы	4132,0	22,8	4569,0	23,5	437,0	0,7
Аренда:	440,0	2,4	440,0	2,3	—	-0,2
офис, склад, торговые площади					—	
оборудование					—	
автотранспорт					—	
стоянка	14,0	0,1	14,0	0,1	—	0,0
прочее	36,0	0,2	39,0	0,2	3,0	0,0
Коммунальные расходы:					—	
освещение					—	
отопление					—	
вода и канализация					—	
вывоз мусора и ТБО					—	
Зарплата:					—	
руководители подразделений	306,0	1,7	303,0	1,6	-3,0	-0,1
премии	66,0	0,4	123,0	0,6	57,0	0,3
оплата моб. связи					—	
оплата автомобиля					—	
связь	24,0	0,1	28,0	0,1	4,0	0,0
командировочные	175,0	1,0	164,0	0,8	-11,0	-0,1
представительские					—	
Техобслуживание и ремонт а/м и техники					—	
Расходы на рекламу	156,0	0,9	149	0,8	-7,0	—
Операционные расходы	—		—		—	
Внебюджетные расходы	—		—		—	
Чрезвычайные расходы	—		—		—	
Прибыль до налогообложения	1421,0	7,9	1469,2	7,6	48,2	-0,3

Представим, что вы работаете в штате компании-производителя. Вашей основной задачей является построение дистрибьюции на доверенной территории. Очевидно, что у вас есть партнер-дистрибьютор, помогающий достигать поставленных целей. Хотя дистрибьютор — самостоятельная компания со своим целевым уровнем доходности и затратами. Задача — сделать так, чтобы она доставила клиентам ваш продукт своевременно и по рекомендованной вами цене с хорошим уровнем сервиса.

Вы находитесь в кабинете коммерческого директора дистрибьютора и проговариваете стандартные условия работы, фактические показатели за отработанный период, а в ответ слышите, что это нереально, поскольку контракт на грани рентабельности, а работа по всем условиям договора выведет его в минусовую рентабельность (убытки). Есть три пути, из которых вы можете выбирать:

1. «Проглотить» полученную информацию, сгладить эмоциональную часть и уйти, не добившись своей цели. Это низкий уровень менеджера.
2. Начать задавать вопросы и попытаться детализировать полученную информацию. В ответ вы получите только цифры, которые собеседник сочтет нужным вам назвать. Как их проверить и понять, близки они к действительности или нет? Минус в том, что без определенных знаний проверить названные цифры нереально. Если у вас открытый диалог, вы зададите уйму вопросов и получите уйму непроверенной информации; если диалог закрытый — несколько цифр, которые нужно проверять, а затем идти на переговоры повторно, уже более подготовленным. Это средний уровень продаж менеджера.
3. Вы изначально владеете информацией по целевой доходности своего контракта, знаете уровень доходной и расходной частей и понимаете, из чего они складываются, от чего зависят. Иными словами, при правильной работе рентабельность контракта должна быть вот такой! Необходимо проверить, где у нас с вами отклонения, и мы на лучших примерах других дистрибьюторов покажем зоны развития (рост доходов и сокращение расходов). Это высокий уровень продаж менеджера.

В чем плюс такого подхода? У вас есть база знаний и цифр, с которой можно сравнить полученную информацию. Вы изначально устраняете обман и разницу между прямыми расходами вашего партнера и косвенными.

Целевой P&L по контракту в первую очередь необходим, чтобы просчитать прямые расходы по разным статьям бюджета и понять реальные доходную и расходную части. Понимание разницы между прямыми и косвенными расходами — основа P&L.

ПРИМЕР

У дистрибьютора есть пять разных контрактов. Доля объема вашего контракта в общем бизнесе партнера — 23%. На складе дистрибьютора ежедневно, с понедельника по субботу, работают 12 сотрудников со средней зарплатой 22 000 руб.; в центральном офисе вашего партнера работают еще 18 человек со средним уровнем зарплаты в 40 000 руб. Какие расходы прямые, а какие — косвенные?

Примерный расчет дает следующие прямые расходы:

Прям. расх. = $(12 \times 22) + (18 \times 40) \times 0,23$ (доля контракта) = $(264 + 720) \times 0,23$ = 226 300 руб.

Как вы понимаете, максимальная цифра по расходам в данной части, которую может назвать ваш партнер: $264 + 720 = 984$ 000 руб. Это полные расходы по данной статье компании дистрибьютора по всем контрактам.

Разница между полными и прямыми расходами есть косвенные расходы. Таким образом, в процессе переговоров по рентабельности контракта дистрибьютор может назвать любую цифру по своим расходам, вплоть до того, что посадит все свои расходы на ваш контракт.

Если вы не понимаете, сколько сотрудников склада нужно для работы только под ваш контракт с их заработной платой и, следовательно, с общими расходами, вы не понимаете прямых расходов по своему контракту по статье P&L в части зарплаты сотрудников склада. Аналогично по другим статьям расходной части бюджета. Отсюда общее непонимание целевой рентабельности по контракту.

Далее предлагаю рассмотреть фактический P&L по контракту в деталях и в завершение раздела сделать ключевые выводы о преимуществах таких знаний.

Мы считаем целевой P&L по контракту, чтобы знать реальную доходную и расходную части бизнеса, сравнить полученную информацию в процессе переговоров с дистрибьюторской и вести с ним конструктивный оцифрованный диалог.

Обращаю внимание: все цифры P&L вымышленные!

Начнем с более простой для понимания **доходной части P&L**.

Важно понимать, через какие каналы сбыта и в каком количестве продается ваш продукт. В разных каналах сбыта скидки разные, условия компенсаций и уровень логистических затрат тоже. Следовательно, разбираем всю доходную часть исключительно в разрезе каналов сбыта: сети, субдистрибьюторы, оптовики, традиционная розница, некоммерческие клиенты (табл. 5.4).

Самый простой вариант расчета доходной части партнера по вашему контракту:

Таблица 5.4. Доходная часть в разрезе каналов сбыта

	Доходная часть	Общий итог	Сети	Суб. дистр.	Опт	Розница	Неком- мер. клиенты
113	Товарооборот без скидки, в базовых ценах	13 056 020	1 751 500	1 378 600	1 333 400	3 903 020	4 689 500
	Товарооборот с НДС	12 315 780	1 663 925	1 171 810	1 200 060	3 824 960	4 455 025
	Товарооборот без НДС	10 437 101	1 410 106	993 059	1 017 000	3 241 491	3 775 445
	Себестоимость	10 629 680	1 426 000	1 122 400	1 085 600	3 177 680	3 818 000
100	Товарооборот в базовых ценах произ- водителя	11 554 000	1 550 000	1 220 000	1 180 000	3 454 000	4 150 000
	Средневзвешенная скидка, %	5,7	5	15	10	2	5
	Средневзвешенная скидка, руб.	740 240	87 575	206 790	133 340	78 060	234 475
	Наценка, %	15,9	16,7	4,4	10,5	20,4	16,7
	Валовый доход	1 686 100	237 925	49 410	114 460	647 280	637 025
	Маржа от реализации, %	13,7	14,3	4,2	9,5	16,9	14,3
3%	Ретробонус	318 890	42 780	33 672	32 568	95 330	114 540
5%	Компенсация 3/П	531 484	71 300	56 120	54 280	158 884	190 900
5%	Компенсация ретросети, бонус СД	116 868	83 196	33 672	0	0	0
1%	Компенсация трейд маркетинга	106 297	14 260	11 224	10 856	31 777	38 180
	Внереализационный доход, руб.	1 073 539	211 536	134 688	97 704	285 991	343 620
	Внереализационный доход, %	10,1	14,8	12	9	9	9
	Маржа внереализационная, %	8,7	12,7	11,5	8,1	7,5	7,7
	Общий доход по контракту, руб.	2 759 639	449 461	184 098	212 164	933 271	980 645
	Общий доход по контракту, %	22,4	27	15,7	17,7	24,4	22
	Общий доход без компенсации, руб.	2 004 990	280 705	83 082	147 028	742 610	751 565
	Общий доход без компенсации, %	16,3	16,9	7,1	12,3	19,4	16,9

1. Прайс-лист производителя принимаем как базовый (сотый или 100%).
2. Базовый прайс-лист дистрибьютора принимаем как максимально возможную цену продажи (в примере это 113-й прайс-лист). Партнер не может продавать ваш продукт выше рекомендованного базового прайс-листа. Это максимальная цена, прописанная в дистрибьюторском договоре. Разница между базовой ценой производителя и базовой ценой дистрибьютора — не что иное, как партнерская наценка, обозначенная в коммерческих условиях производителя. В данном случае она равна 13%.
3. Дистрибьютор, в свою очередь, может давать своим клиентам разные скидки за большую закупку, более раннюю оплату, отгрузку на один склад вместо развоза по магазинам и так далее. Скидка в обмен на какие-то, лучшие для себя условия. Максимальная скидка, как правило, тоже регламентируется производителем в максимальном значении (в примере средняя скидка по всем каналам сбыта — 5,7%).
4. Считаем товарооборот дистрибьютора с учетом скидки: 13 056 020 – 5,7%.
5. Считаем валовый доход дистрибьютора: 12 315 780 – 10 629 680 = 1 686 100.
6. Считаем наценку партнера: 1 686 100/10 629 680 = 15,9%.
7. Далее просчитываем все дополнительные доходы, прописанные в договоре. В данном случае: 3% — бонус за выполнение плана закупа продукции партнером, 5% от продаж — компенсация заработной платы торговым представителям и мерчандайзерам, 5% от продаж сетей — компенсация сетевого бонуса и 1% от продаж — компенсация за локальную промоактивность, осуществляемую партнерами на территории.

Мы получили общий доход по контракту с учетом компенсаций разного характера по договору и без учета компенсаций.

В итоге расчетный P&L по доходной части слился в наш KOST (табл. 5.5).

Следующий важный вопрос для любого партнера — уровень вкладываемых средств в контракт. Так возникает понятие «рабочий капитал» — это количество денег, которые необходимо вложить в контракт, чтобы начать работу. Рабочий капитал (РК) можно выразить следующей формулой:

$$РК = ТЗ + ДЗ - КЗ,$$

где ТЗ — деньги, вложенные в товарный запас; ДЗ — деньги, вложенные в дебиторскую задолженность (отсрочка по оплате для клиентов); КЗ — кредиторская задолженность, величина отсрочки платежа по закупке товара перед производителем.

Таблица 5.5. KOST вместе с расчетным P&L

Наименование функции	Итого		Сеть		Субдистр
Доходы по обычным видам деятельности с НДС	12 315 780		1 663 925		1 171 810
Доходы от реализации товара	12 315 780		1 663 925		1 171 810
Чистая выручка	10 437 101		1 410 106		993 059
Себестоимость реализованных товаров	10 629 680		1 426 000		1 122 400
Расходы на доставку товара дистрибьютору, %	—	0,0	—	0,0	—
Валовый доход	1 686 100	16,2%	237 925	16,9%	49 410
Операционные доходы	—		—		—
Внереализационные доходы	1 073 539	10,3%	211 536	15,0%	134 688
Возвратный бонус от производителя	318 890	3,1%	42 780	3,0%	33 672
Компенсация З/П Торговые представители	531 484	5,1%	71 300	5,1%	56 120
Компенсация РЕТРО сети	116 868	1,1%	83 196	5,9%	33 672
Компенсация трейд маркетинг	106 297	1,0%	14 260	1,0%	11 224
Чрезвычайные доходы	—	0,0%	—	0,0%	—

Следовательно, уровень вложенных средств по контракту зависит от трех названных показателей. Какой товарный запас требует держать производитель в днях продаж? Какие отсрочки у клиентов на локальном рынке? Какую отсрочку платежа по контракту дает производитель?

Рассмотрим ситуацию подробнее и на примере (табл. 5.6).

С учетом прогноза по ежемесячному товарообороту и целевому уровню товарного запаса на складе дистрибьютора в днях (цель производителя — 30,4 дня) считаем, сколько «заморожено» денег в товарном запасе дистрибьютора: Товарооборот в закупочных ценах = уровень «замороженных» средств в товарный запас, поскольку целевое значение по контракту равно одному месяцу. В данном случае понятно, что 10 629 680 необходимы нам, чтобы купить продукт.

	Опт		Розница		Некоммерческие	
	1 200 060		3 824 960		4 455 025	
	1 200 060		3 824 960		4 455 025	
	1 017 000		3 241 491		3 775 445	
	1 085 600		3 177 680		3 818 000	
0,0	—	0,0	—	0,0	—	
5,0%	114 460	11,3%	647 280	20,0%	637 025	16,9%
	—		—		—	
13,6%	97 704	9,6%	285 991	8,8%	343 620	9,1%
3,4%	32 568	3,2%	95 330	2,9%	114 540	3,0%
5,7%	54 280	5,3%	158 884	4,9%	190 900	5,1%
3,4%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
1,1%	10 856	1,1%	31 777	1,0%	38 180	1,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%

Затем дистрибьютор будет продавать продукт клиентам с разными отсрочками по платежам. В каждом локальном секторе определенного вида продукции годами формируется рынок, в том числе по величине отсрочек платежа. Исходя из этого выявили отсрочки продолжительностью от пяти до 40 дней — в зависимости от каналов сбыта. Итого получаем среднее значение по отсрочкам в днях для всех клиентов со значением, равным 15 дням. Теперь считаем долю затрат от среднемесячного товарооборота в ценах с НДС:

$$12\,315\,780 / 30,4 \times 15 = 6\,076\,865,$$

где 30,4 — среднее количество дней в месяце в рамках года; 15 — средняя отсрочка в днях.

Таблица 5.6. Рабочий капитал

Доходная часть	Общий итог	Сети	Суб. дистр.	Опт	Розница	Некоммерческие клиенты
Товарооборот без скидki, в базовых ценах	13 056 020	1 751 500	1 378 600	1 333 400	3 903 020	4 689 500
Товарообороте НДС	12 315 780	1 663 925	1 171 810	1 200 060	3 824 960	4 455 025
Товарооборот без НДС	10 437 101	1 410 106	993 059	1 017 000	3 241 491	3 775 445
Себестоимость	10 629 680	1 426 000	1 122 400	1 085 600	3 177 680	3 818 000
Кредиторская задолженность, руб.	7 177 816	1 876 316	738 421	714 211	2 090 579	1 758 289
Кредиторская задолженность, %	58,3	112,8	63,0	59,5	54,7	39,5
Отсрочка от производителя, дн.	22,8	4	20	20	20	14
Дебиторская задолженность, руб.	5 500 543	2 189 375	192 732	394 757	1 258 210	1 465 469
Дебиторская задолженность, %	44,7	131,6	16,4	32,9	32,9	32,9
Средняя отсрочка для клиентов, дн.	15	40	5	10	10	10
Товарный запас, руб.	10 629 680	1 426 000	1 122 400	1 085 600	3 177 680	3 818 000
Товарный запас, %	86,3	85,7	95,8	90,5	83,1	85,7
Товарный запас, дн. (1 мес.)	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4
Рабочий капитал контракт, _____ руб.	8 952 407	1 739 059	576 711	766 146	2 345 311	3 525 179
Рабочий капитал контракт, _____ %	72,7	104,5	49,2	63,8	61,3	79,1
	5,3	7,3	11,7	6,7	3,6	5,5
	22,1	31,8	15,0	19,4	18,6	24,1

Таким образом, в части дебиторской задолженности мы получили 6 млн руб., которые в рамках контракта будут «заморожены» в отсрочке платежей (в среднем).

Общие затраты или денежные вложения в контракт = $10\,629\,680 + 6\,076\,865 = 16\,706\,545$.

Далее нужно обратить внимание на то, что производитель предоставляет дистрибьютору отсрочку платежа за закупку товара. В данном примере она равна 22,8 дня. Аналогично считаем отсрочку платежа для дистрибьютора от ежемесячного товарооборота в ценах себестоимости:

$$10\,629\,680/30,4 \times 22,8 = 7\,972\,259.$$

После закупа товара дистрибьютор должен вернуть эти средства производителю через 22,8 дня.

Таким образом, общий рабочий капитал по контракту:

$$РК = ТЗ + ДЗ - КЗ;$$

$$РК = 10\,629\,680 + 6\,076\,865 - 7\,972\,259 = 8\,734\,286.$$

Итак, необходимые финансовые ресурсы для запуска и работы с контрактом — 8 734 286.

Срок окупаемости вложений (СО):

$$СО = 8\,734\,286 / (12\,315\,780 - 10\,629\,680) = 5,2 \text{ месяца.}$$

$$РК = 22,1 \text{ дня.}$$

Мы разобрали доходную часть P&L, в которой существенную роль играет рабочий капитал контракта. Доходную часть и рабочий капитал нужно рассматривать вместе. На данном этапе мы поняли, что в любом бизнесе есть три важные вещи:

- Товарооборот, а значит, уровень реальных денег, проходящих через расчетные счета компании.
- Доходная часть контракта с уровнем рентабельности.
- Рабочий капитал или уровень вкладываемых в контракт денежных средств.

Остается один из четырех ключевых моментов по контракту — прибыльность. Чтобы понять это, нам нужно понять **расходы в рамках контракта**.

Итак, самая весомая статья общих расходов — коммерческие расходы, куда входят арендные платежи, заработная плата, коммунальные расходы, расходы на рекламу и так далее.

Далее я буду расшифровывать и кратко описывать методику расчета прямых расходов контракта.

Перед вами — KOST расходов по контракту. Данные в нем расчетные, полученные на основании информации и математической логики. С чего начинаем? Какая информация нам нужна и где ее взять (табл. 5.7)?

Очевидно, что часть информации можно взять из документов и информационной системы своей компании, а другую необходимо запрашивать у партнера в виде анкетных данных. В первую очередь те, которые нужны для логического и математического расчета прямых расходов по вашему контракту.

При формировании целевого P&L на практике я составил анкету для дистрибьютора следующего вида (табл. 5.8).

Получить информацию от партнера посредством такой анкеты — шаг № 1 при формировании расходной части P&L. Следующий шаг — просчитать четыре наиболее весомые статьи коммерческих расходов:

- арендные платежи за помещения и транспорт;
- заработная плата сотрудников компании-партнера;
- расходы на рекламу;
- коммунальные и командировочные расходы.

В общей доле всех расходов компании эти пункты «съедают» 80% и более.

Чтобы рассчитать *прямые расходы по аренде складских площадей, офиса и транспорта*, нужно понимать, сколько места занимает наш продукт на складе партнера и сколько там ярусов хранения продукции. Чтобы подсчитать прямые расходы на транспорт, нужно знать, сколько машин в месяц требуется для развозки ежемесячного объема с учетом количества поступающих заказов в день и их среднего объема.

ПРИМЕР расчета арендных платежей за складские и офисные площади, а также за транспорт

У нас есть анкетные данные, полученные от партнера, и информационная система нашей компании плюс документы с логистическими данными нашего продукта.

На начальном этапе мы должны получить следующую информацию:

- Выгружаем из системы объем продаж по категориям в деньгах и вычисляем долю в объеме каждой категории.
- Берем данные с производства по стоимости за 1 тонну продукции в разбивке по тем же категориям, стоимости коробки и данные по количеству коробок на паллете.
- Вычисляем количество отгруженных тонн, разделив объем в деньгах на стоимость за 1 тонну в рамках категорий, получаем количество отгруженных тонн в разбивке по категориям.
- Вычисляем количество паллетомест на складе при расчетном объеме продаж: объем продаж в разбивке каждой категории делим на стоимость паллеты этой категории и находим суммарное количество мест под паллеты по всем нашим категориям.
- Чтобы рассчитать прямые расходы по необходимой площади склада, нужно учесть еще три фактора: какой ассортимент хранится на складе дистрибьютора или сколько разных наименований продукции? Какое максимальное количество наименований партнер хранит на складе на одной паллете? Сколько этажей хранения продукции использует партнер? Эти данные мы получили из анкетных данных.

Теперь по порядку (табл. 5.9).

Прямые расходы на аренду склада считаем следующим образом. Приняли значение, равное 30% всей площади склада, — это зона приемки-отгрузки, подборки и хранения собранных заказов. Учли количество этажей хранения продукции и максимальное количество наименований, которое можно хранить на одной паллете. Держим в уме, что одна паллета занимает площадь 1 м², и считаем.

Таблица 5.7. KOST расходов по контракту

Коммерческие расходы	1 916 524,6	18,4%	382 691,1
Аренда	622 837,8	6,0%	84 148,6
склада	472 118,2	4,5%	63 785,6
офиса	6600,0	0,1%	891,7
транспорта	144 119,7	1,4%	19 471,3
стоянка	—	0,0%	—
прочее	—	0,0%	—
Коммунальные расходы	35 295,9	0,3%	4768,7
освещение, отопление, вода, канализация, вывоз мусора и ТБО	35 295,9	0,3%	4768,7
Зарплата	909 332,0	8,7%	184 734,8
ТП ВО производителя	531 484,0	5,1%	71 806,2
Группа 1 (ТП МИКС дистрибьютора)	8316,0	0,1%	1123,5
1-я часть — ЗП из расчета 35 000 руб.	5775,0	0,1%	780,2
2-я часть — ЕСН	1963,5	0,0%	265,3
оплата моб. связи из расч. 500 руб. на чел.	82,5	0,0%	11,1
оплата автомобиля из расч. 3000 руб. на чел.	495,0	0,0%	66,9
Группа 2 (супервайзер ТП МИКС дистрибьютора)	2121,9	0,0%	286,7
1-я часть — ЗП из расчета 45 000 руб.	1485,0	0,0%	200,6
2-я часть — ЕСН	504,9	0,0%	68,2
оплата моб. связи из расч. 1000 руб. на чел.	33,0	0,0%	4,5
оплата автомобиля из расч. 3000 руб. на чел.	99,0	0,0%	13,4
Группа 3 (комплектовщики, грузчики, кладовщики)	7075,2	0,1%	955,9
1-я часть — ЗП из расчета 20 000 руб.	5280,0	0,1%	713,4
2-я часть — ЕСН	1795,2	0,0%	242,5
Группа 4 (операторы, бухгалтерия)	3316,5	0,0%	448,1
1-я часть — ЗП из расчета 25 000 руб.	2475,0	0,0%	334,4
2-я часть — ЕСН	841,5	0,0%	113,7
Группа 5 (водители, экспедиторы)	7959,6	0,1%	1075,4
1-я часть — ЗП из расчета 30 000 руб.	5940,0	0,1%	802,5
2-я часть — ЕСН	2019,6	0,0%	272,9
Связь, городская, междугородняя, Интернет	8824,0	0,1%	1192,2
Командировочные	—	0,0%	—

27,1%	222 034,1	22,4%	157 142,1	15,5%	575 535,2	17,8%	579 122,1	15,3%
6,0%	59 261,2	6,0%	60 689,8	6,0%	193 437,2	6,0%	225 301,1	6,0%
4,5%	44 920,6	4,5%	46 003,6	4,5%	146 627,6	4,5%	170 780,8	4,5%
0,1%	628,0	0,1%	643,1	0,1	2049,8	0,1%	2387,4	0,1%
1,4%	13 712,6	1,4%	14 043,1	1,4%	44 759,8	1,4%	52 132,0	1,4%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,3%	3358,3	0,3%	3439,3	0,3%	10 962,0	0,3%	12 767,7	0,3%
0,3%	3358,3	0,3%	3439,3	0,3%	10 962,0	0,3%	12 767,7	0,3%
13,1%	106 361,5	10,7%	73 803,3	7,3%	272 571,1	8,4%	271 861,4	7,2%
5,1%	50 569,1	5,1%	51 788,3	5,1%	165 065,1	5,1%	20 255,3	5,1%
0,1%	791,2	0,1%	810,3	0,1%	2582,7	0,1%	3008,2	0,1%
0,1%	549,5	0,1%	562,7	0,1%	1703,6	0,1%	2080,0	0,1%
0,0%	186,8	0,0%	191,3	0,0%	600,8	0,0%	710,3	0,0%
0,0%	7,8	0,0%	8,0	0,0%	25,6	0,0%	20,8	0,0%
0,0%	47,1	0,0%	48,2	0,0%	153,7	0,0%	170,1	0,0%
0,0%	201,9	0,0%	206,8	0,0%	650,0	0,0%	767,6	0,0%
0,0%	141,3	0,0%	144,7	0,0%	461,2	0,0%	537,2	0,0%
0,0%	48,0	0,0%	49,2	0,0%	156,8	0,0%	182,6	0,0%
0,0%	3,1	0,0%	3,2	0,0%	10,2	0,0%	11,0	0,0%
0,0%	9,4	0,0%	9,6	0,0%	30,7	0,0%	35,8	0,0%
0,1%	673,2	0,1%	689,4	0,1%	2107,4	0,1%	2550,3	0,1%
0,1%	502,4	0,1%	514,5	0,1%	1630,8	0,1%	1010,0	0,1%
0,0%	170,8	0,0%	174,9	0,0%	557,5	0,0%	640,4	0,0%
0,0%	315,6	0,0%	323,2	0,0%	1030,0	0,0%	1100,7	0,0%
0,0%	235,5	0,0%	241,2	0,0%	768,7	0,0%	805,3	0,0%
0,1%	80,1	0,0%	82,0	0,0%	261,3	0,0%	304,4	0,0%
0,1%	7557,3	0,1%	775,6	0,1%	2472,0	0,1%	2870,3	0,1%
0,1%	565,2	0,1%	578,8	0,1%	1844,8	0,1%	2148,7	0,1%
0,0%	192,2	0,0%	196,8	0,0%	627,2	0,0%	730,6	0,0%
0,1%	839,6	0,1%	859,8	0,1%	2740,5	0,1%	3101,0	0,1%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%

Представительские	—	0,0%	—
Запасные части и амортизация. ГСМ	46 118,3	0,4%	6230,8
Расходы на рекламу:	223 165,1	2,1%	97 465
затраты на промоакции ЛТМА	106 297	1,0%	14 260
затраты на РЕТРО Сети	116 868	1,1%	83 196
прочие	—	0,0%	—
Амортизация, здания, сооружения	30 789,4	0,3%	4160
Прочие расходы:	40 162,1	0,4%	—
инкассация	40 162	0,4%	—
расходы на персонал	—	0,0%	—
Операционные расходы	—	0,0%	—
Внереализационные расходы	49 263,1	0,5%	3327,9
Недовложения поставщиков	—	0,0%	—
Брак	24 631,6	0,2%	3328
Недостача	—	0,0%	—
Штрафы, пени уплаченные	—	0,0%	—
Списание ДЗ	24 631,6	0,2%	—
Прочие внереализационные расходы	—	0,0%	—
Чрезвычайные расходы	—	0,0%	—
Прибыль до н/о	793 851,3	7,6%	63 442,3

Дистрибьютор покупает 150 разных наименований и на одной паллете может хранить максимум 10 СКЮ. Общее количество паллетомест исходя из объема продаж за месяц дает 300 паллет. Этажность хранения продукции дистрибьютором — два яруса. Зона приемки, отгрузки и хранения готовых заказов занимает 30% от общей площади склада. Подсчитать площадь склада под индивидуальный контракт. Понять прямые расходы аренды склада по контракту.

Решение:

1. В данном случае 150 разных наименований и 300 паллет общего товарного запаса с ограничением максимального количества 10 СКЮ на одной паллете значения не имеют. Когда этот фактор будет играть важную роль при расчете? Когда число наименований большее (например, 1000 СКЮ), общий объем хранения, например, 250 поддонов, а максимальное количество СКЮ на одной паллете — не более трех.

0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,4%	4388,0	0,4%	4493,8	0,4%	14 323,1	0,4%	16 682,5	0,4%
6,9%	44 896	4,5%	10 856	1,1%	31 777	1,0%	38 180	1,0%
1,0%	11 224	1,1%	10 856	1,1%	31 777	1,0%	38 180	1,0%
5,9%	33 672	3,4%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,3%	2930	0,3%	3000	0,3%	9562	0,3%	11 138	0,3%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	40 162	1,2%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	40 162	1,2%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,2%	2343,6	0,2%	2400,1	0,2%	32 281,5	1,0%	8910,1	0,2%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,2%	2344	0,2%	2400	0,2%	7650	0,2%	8010	0,2%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	—	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	24 632	0,8%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%	—	0,0%
4,5%	-10 279,7	-4,1%	52 621,7	5,2%	325 454,1	10,0%	302 612,0	10,4%

Исходя из условий задачи видно, что реальное количество места под поддоны будет не 250, а 1000 СКЮ/3 СКЮ на одной паллете (334 паллеты). Еще раз: для нашей задачи этот фактор роли не играет.

2. 300 паллет = 300 м².

3. С учетом хранения в два этажа получаем: 300/2 = 150 м².

4. С учетом зон приемки-отправки грузов, сборки и хранения готовых заказов, а также расстояний между поддонами:

$$150 \text{ м}^2 + 30\% \text{ площади} = 195 \text{ м}^2.$$

5. Среднюю стоимость складских помещений (например, 350 руб. за 1 м²) на локальном рынке умножаем на расчетные квадратные метры по потребности: 195 × 350 = 68 250 руб. Это прямые ежемесячные расходы на аренду склада по контракту.

Таблица 5.8. Анкета для дистрибьютора

№ п/п	Перечень оказываемых услуг значение(я)	Значение(я)
1	Складские и офисные помещения	
	Общая площадь склада, м ²	2500
	Арендванный склад? В собственности?	Аренда
*1.1	Хранение продукции (общая площадь склада, м ²)	1750
	Хранение продукции (свободная площадь склада — зона подборки и зона хранения и отгрузки собранных заказов, а также свободная площадь склада (коридоры), м ² :	450
	по паллетам	Да
	по коробкам	Да
	по артикулам	Нет
	Максимальное количество СКЮ на одной паллете при хранении продукции на складе	10
	Количество этажей хранения продукции	2
	частота пополнения склада от производителя (раз в месяц)	1
*1.2	Погрузоразгрузочные работы:	
	общее количество комплектовщиков (чел.), среднее на одной смене	4
	общее количество грузчиков (чел.), среднее на одной смене	2
	общее количество кладовщиков (чел.), среднее на одной смене	2
*1.3	Сбор заказов	Поштучно
	сумма минимального заказа, руб.	3000
*1.4	Формирование отгрузочных документов и ТТН	Сразу после сборки заказа
	количество операторов (чел.) среднее на одной смене	2
	количество бухгалтеров (чел.) среднее на одной смене	1
2,	Транспорт	1
*2.1	Количество автомобилей в собственном автопарке, ед.	4
	Количество автомобилей груз-тью 1,5 т «Газель», ед.	3
	Количество автомобилей груз-тью 5 т «Газон», ед.	1
	Количество автомобилей груз-тью 10 т «КамАЗ, МАЗ», ед.	0
*2.2	Количество автомобилей арендуемых, ед. (сред. знач. в день)	6
	Количество автомобилей груз-тью 1,5 т «Газель», ед.	3
	Количество автомобилей груз-тью 5 т «Газон», ед.	2
	Количество автомобилей груз-тью 10 т «КамАЗ, МАЗ», ед.	1

*2.3	Количество водителей/экспедиторов, чел.	6
3.	Продажи	
*3.1	Доля контракта КОНТРАКТ в общем объеме, %	3,3
*3.2	Количество торговых представителей в отделе продаж «Общий прайс», чел.	5
	Количество супервайзеров в ОП «Общий прайс», чел.	1
	Количество операторов в ОП «Общий прайс», чел.	2
*3.3	Частота доставки в районы в радиусе 70–200 км, раз в месяц (сред. знач.)	1,4
*3.4	Количество выделенных торговых представителей	1
*3.5	Количество мерчандайзеров	2
4	Площадь офиса, м ²	400

Таблица 5.9. Логистические данные

	Контракт		100%
Объем продаж в с/с без НДС, тыс. руб.	9008,2	Доля продаж категория 1, в денежном выражении	43,9
Объем продаж категория 1 в с/с без НДС, тыс. руб.	3955	Доля продаж категория 2, %	19,8
Объем продаж категория 2 с/с без НДС, тыс. руб.	1784	Доля продаж категория 3, %	19,3
Объем продаж категория 3 с/с без НДС, тыс. руб.	1739	Доля продаж категория 4, %	6,9
Объем продаж категория 4 с/с без НДС, тыс. руб.	622	Доля продаж прочее, %	10,1
Объем продаж Прочее с/с без НДС, тыс. руб.	910	Стоимость тонны категория 1 с/с без НДС, тыс. руб.	116,8
Количество отгруженных тонн	111,2	Стоимость тонны категория 2 с/с без НДС, тыс. руб.	85,7
Количество тонн категория 1	33,86	Стоимость тонны категория 3 с/с без НДС, тыс. руб.	38,8
Количество тонн категория 2	20,82	Стоимость тонны категория 4 с/с без НДС, тыс. руб.	291,3
Количество тонн категория 3	44,82	Стоимость тонны. Прочее в с/с без НДС, тыс. руб.	95,1
Количество тонн категория 4	2,13	Стоимость коробки категория 1 с/с без НДС, тыс. руб.	0,596

Количество тонн. Прочее	9,57	Стоимость коробки категория 2 в с/с без НДС, тыс. руб.	0,365
Количество паллетомест на складе дистрибьютора при хранении ТЗ	272	Стоимость коробки категория 3 в с/с без НДС, тыс. руб.	0,304
Количество паллетомест на складе при хранении ТЗ категория 1	68,4	Стоимость коробки категория 4 в с/с без НДС, тыс. руб.	0,613
Количество паллетомест на складе при хранении ТЗ категория 2	43,6	Стоимость коробки. Прочее в с/с без НДС, тыс. руб.	0,509
Количество паллетомест на складе при хранении ТЗ категория 3	80,5	Стоимость паллета категория 1 э с/с без НДС, тыс. руб.	57,8
Количество паллетомест на складе при хранении категория 4	6,1	Стоимость паллета категория 2 в с/с без НДС, тыс. руб.	40,9
Количество паллетомест на складе при хранении ТЗ (прочее)	17,9	Стоимость паллета категория 3 з с/с без НДС, тыс. руб.	21,6
Количество паллетомест для «зоны подбора и хранения заказов экспедиции»	55,7	Стоимость паллета категория 4 з с/с без НДС, тыс. руб.	101,8
Площадь склада, м ²	1750	Стоимость паллета. Прочее в с/с без НДС, тыс. руб.	50,9
Площадь зоны хранения исходя из базового ассортиментного перечня и макс. знач. SKU на 1 паллете	2698	Количество коробок на паллете категория 1, шт.	97,0
Максимальная площадь хранения продукции. Контракт с учетом этажности и частоты пополнения склада от производителя	1349	Количество коробок на паллете категория 2, шт.	112,0
Стоимость аренды склада, тыс. руб.	472	Количество коробок на паллете категория 3, шт.	71,0
Стоимость аренды офиса, тыс. руб.	6600	Количество коробок на паллете категория 4, шт.	166,0
Количество отгруженных коробок	20 042	Количество коробок на паллете. Прочее, шт.	100
Количество отгруженных коробок категория 1	6635	Количество SKU в прайсе производителя	244
Количество отгруженных коробок категория 2	4887	Количество ТОП SKU в прайсе производителя базовый ассортиментный перечень	122

Количество отгруженных коробок категория 3	5719	Товарный запас на складе, в календарных днях	30
Количество отгруженных коробок категория 4	1014	Стоимость аренды офиса 1 м ² , тыс. руб.	0,5
Количество отгруженных коробок (прочее)	1787	Стоимость аренды склада 1 м ² , тыс. руб.	0,35
Стоимость аренды транспорта с учетом доли арендуемого транспорта и загруженности машин на 75%		Площадь паллета, м ²	1,0
Количество ТТ по бизнесу	435	Стоимость аренды автомобиля «Газель» в день (8 ч, тыс. руб.)	2,7
Количество заказов в месяц (ТТ)	653	Стоимость аренды автомобиля «Газ» в день (8 ч, тыс. руб./т)	3,2
Количество заказов в день (общее кол-во/22 раб. дня)	30	Стоимость аренды автомобиля «20 т» рейс (тыс. руб./т)	
Средний заказ по бизнесу	13 806	Стоимость аренды автомобиля «Фура» 3,0 (тыс. руб./т)	

Таблица 5.10. Перечень оказываемых услуг

№ п/п	Перечень оказываемых услуг	Значение
1	Складские и офисные помещения	
	Общая площадь склада, м ²	2500
	Арендованный склад? В собственности?	Аренда
"1.1	Хранение продукции (общая площадь склада, м ²)	1750
	Хранение продукции (свободная площадь склада — зона подборки и зона хранения и отгрузки собранных заказов, а также свободная площадь склада (коридоры), м ² :	450
	по паллетам	Да
	по коробкам	Да
	по артикулам	Нет
	Максимальное количество СКЮ на одной паллете при хранении продукции на складе	10
	Количество этажей хранения продукции	2
	Частота пополнения склада от производителя (раз в мес.)	1

Аренда офиса — слишком «личное» для любого партнера, поэтому лезть в структуры центрального офиса не рекомендуется, а расчет прямых расходов нужно проводить в элементарной форме:

Общая площадь центрального офиса умножается на среднюю стоимость 1 м² офисных помещений на локальном рынке и на вес (доля в товарообороте) вашего расчетного контракта. Например: $100 \text{ м}^2 \times 540 \text{ руб./м}^2 \times 24\%$ (доля товарооборота в общих отгрузках дистрибьютора) = 12 960 руб. Это прямые расходы по аренде офиса.

В то же время не забываем проверить, есть ли компенсации от производителя, связанные с хранением продукта на складе. Если есть, из общих прямых расходов по данной статье бюджета нужно вычесть размер компенсации. При этом в доходной части бюджета компенсацию не показываем. Если же показываем, вычитать ее из прямых расходов не нужно — чтобы получить реальную прибыльность по контракту в P&L.

Мы разобрали одну из наиболее весомых статей расходов по аренде складских и офисных помещений. По такому же принципу рассчитывается потребность в аренде автомобилей: исходя из минимального заказа и количества заказов в день, а также общего объема отгруженных коробок, размера арендуемых автомобилей, их доли и автопарка дистрибьютора.

Переходим к расчету *прямых расходов по заработной плате* (табл. 5.11). Эта статья бюджета, пожалуй, самая значительная в большинстве случаев. Расчеты по производятся согласно следующей логике:

1. Весь персонал делим на группы сотрудников, выполняющих разные функции: торговые представители производителя, продающие только ваш контракт, заработную плату которых производитель полностью или частично компенсирует; так называемые торговые представители по общему прайс-листу дистрибьютора, которые продают весь ассортимент дистрибьютора, имеющийся на его складе. Затем — группа их руководителей, ответственных за результаты продаж. Далее — группа складских работников: грузчики, комплектовщики, кладовщики; группа бухгалтеров и операторов; группа водителей и экспедиторов.
2. Необходимо рассчитать потребность в количестве сотрудников, руководствуясь обычной логикой. Например, если дистрибьютор осуществляет доставку только в рабочие дни, а суббота и воскресенье — выходные, количество водителей и экспедиторов будет равно количеству автомобилей (собственных или собственных + арендованных), если

форма аренды такая, что просто покупается автомобиль. Как правило, автомобиль арендуют с водителем, к которому нужно посадить своего экспедитора. Если предположить, что для развозки ежемесячного объема по нашему контракту необходимо 80 машин и доля арендованного у дистрибьютора транспорта, скажем, 60% и одна полная машина — день работы, тогда:

80 дней работы — это экспедиторы, $80 \times 0,4 = 32$ дня работы — это водители, а в месяце 22 рабочих дня. Значит: $80/22 = 3,6$ человека — это экспедиторы и $32/22 = 1,5$ человека — это водители на собственный транспорт. Если берем зарплату по рынку данных сотрудников за 30 000 руб., прямые расходы в части заработной платы водителей и экспедиторов будут равны: $(3,6 + 1,5) \times 30\,000 = 153\,000$ руб. Не забываем прибавить единый социальный налог (ЕСН), равный 34%. Таким образом: $153\,000 + 34\% = 205\,020$.

3. Аналогичным образом считаем зарплаты по другим функциям. В итоге получаем общие прямые расходы на заработную плату.

Таблица 5.11. Прямые расходы по заработной плате

Зарплата	909 332,0	8,7%
ТП ВО Производителя	531 484,0	5,1%
Группа 1 (ТП МИКС дистрибьютора)	8316,0	0,1%
1-я часть — ЗП из расчета 35 000 руб.	5775,0	0,1%
2-я часть — ЕСН	1963,5	0,0%
оплата моб. связи из расчета 500 руб. на чел.	82,5	0,0%
оплата автомобиля из расчета 3000 руб. на чел.	495,0	0,0%
Группа 2 (супервайзер ТП МИКС дистрибьютора)	2121,9	0,0%
1-я часть — ЗП из расчета 45 000 руб.	1485,0	0,0%
2-я часть — ЕСН	504,9	0,0%
оплата моб. связи из расчета 1000 руб. на чел.	33,0	0,0%
оплата автомобиля из расчета 3000 руб. на чел.	99,0	0,0%
Группа 3 (комплектовщики, грузчики, кладовщики)	7075,2	0,1%
1-я часть — ЗП из расчета 20 000 руб.	5280,0	0,1%
2-я часть — ЕСН	1795,2	0,0%
Группа 4 (операторы, бухгалтерия)	3316,5	0,0%
1-я часть — ЗП из расчета 25 000 руб.	2475,0	0,0%
2-я часть — ЕСН	841,5	0,0%
Группа 5 (водители, экспедиторы)	7959,6	0,1%
1-я часть — ЗП из расчета 30 000 руб.	5940,0	0,1%
2-я часть — ЕСН	2019,6	0,0%

Что касается прямых *расходов на рекламу и командировочных*, нужно знать свою специфику: лимиты по командировочным, количество командировок и их смысл; компенсируются ли производителем и если да, в каком объеме; на что идет рекламный бюджет и компенсируется ли. Поняв специфику, мы считаем только расходы, прямо относящиеся к нашему контракту.

Последний шаг в расчете целевого P&L по контракту: из доходной части P&L вычитаем все рассчитанные прямые расходы и получаем прямую целевую прибыльность по контракту. В нашем примере видно, что целевая прибыльность от чистой выручки (товарооборот без НДС) должна быть 7,6%, или 973 000 до налогообложения. При этом вы четко понимаете доходную часть по контракту, все компенсации и по крайней мере четыре наиболее весомые затратные статьи бизнеса: аренда площадей и автомобилей, заработная плата, расходы на рекламу, коммунальные и командировочные расходы. Плюс есть понимание, как все происходит и какой процент от выручки составляют затраты по тем или иным процессам.

Заканчиваем раздел P&L так же, как начинали.

Представим, что вы работаете в штате компании-производителя. Основной вашей задачей является построение дистрибьюции на доверенной территории. Очевидно, что есть партнер-дистрибьютор, который помогает вам достичь поставленных целей. В то же время дистрибьютор — самостоятельная компания со своим целевым уровнем доходности и затратами. Задача — сделать так, чтобы дистрибьютор доставил клиентам ваш продукт своевременно и по рекомендованной вами цене с хорошим уровнем сервиса. Вы находитесь в кабинете коммерческого директора дистрибьютора и проговариваете стандартные условия работы, фактические показатели за отработанный период, а в ответ слышите, что это нереально, так как контракт на грани рентабельности, а работа по всем условиям договора выведет его в минусовую рентабельность (убытки).

Теперь, зная целевой расчетный P&L по своему контракту, вы чувствуете себя менеджером более высокого уровня, с компетенцией иного порядка. У вас есть понимание процесса работы, расчетные целевые цифры P&L и два пути продолжения диалога:

- выявить обман и исключить игру в рамках «прямые расходы/косвенные расходы», оперируя своими расчетными цифрами;
- понять, что обмана в словах партнера нет.

Дело в том, что бизнес-процесс работает неправильно. Почему хранение на складе в один уровень, а не в три, как у других? Из-за этого расходы на аренду складских площадей в разы выше. Почему автомобили развозят продукцию клиентам, заполненные всего на 40–60% вместимости? Все это пути к росту производительности труда, сокращению расходов и увеличению доходности, рентабельности контракта.

Обычно по ходу диалога с партнером имеют место и неправильная работа бизнес-процессов, и игра слов с «прямыми/косвенными» расходами. То есть оба фактора сразу. Но мы в теме, владеем вопросом, уверенно чувствуем себя на переговорах и готовы решать поставленные перед нами задачи, в том числе такие серьезные, как изменение коммерческих условий, рост ассортиментного портфеля, новые территории дистрибуции, перераспределение рекламных бюджетов и другие.

Я заканчиваю раздел по нюансам дистрибьюторского бизнеса и напоминаю, что мы разобрали понятия бюджета доходов/расходов и бюджета движения денег, познакомились с понятиями KOST и P&L дистрибьютора.

Следующий важный этап цикла продаж — продажа от дистрибьютора покупателю. Покупателем может быть торговая сеть, оптовик, розничная торговая точка, некоммерческий клиент, покупающий у вас продукцию для собственного потребления (например, ресторан может покупать огурцы, томаты, перец, зелень). Принимая во внимание, что наиболее сложная и в то же время самая большая продажа с точки зрения эффекта — продажа и построение дистрибуции вашего продукта в крупной торговой сети. Поэтому я считаю правильным и полезным разобрать понятие категорийного менеджмента и функции, интересы, задачи сотрудников отдела закупок торговой сети.

Нюансы сетевой розницы — категорийный менеджмент

Категорийный менеджмент — это процесс управления категориями как отдельными бизнес-единицами. Он затрагивает продавца и производителя, направлен на удовлетворение потребностей конечного покупателя и потребителя. Данный процесс позволяет достичь лучших результатов в бизнесе.

Суть категорийного менеджмента заключается в развитии выбранной категории в магазине. Что это значит в глобальном смысле? Создать и улучшить

бизнес-показатели категории по товарообороту, марже, потерям и обеспечить большие возможности для покупателей с точки зрения удобства и скорости выбора необходимого продукта.

Вспоминаем цели (потребности) покупателя и потребителя:

- понять, что им нужно;
- увидеть все возможности и желательно за минимальное количество времени;
- выбрать лучшую возможность;
- купить необходимое с максимальным комфортом за минимальное время.

Если с первыми двумя пунктами все предельно ясно, два следующих требуют расшифровки. Что именно ищут покупатели и потребители:

- возможность купить продукт быстро и удобно — ключевой, самый необходимый ТОП-ассортимент;
- возможность купить продукт с уникальными свойствами — новый или уникальный продукт;
- возможность купить все разом — широкий ассортимент, огромный выбор;
- возможность экономии за счет снижения цены и/или специальных акционных предложений.

Одновременно с целями покупателей вспоминаем цели магазинов:

- постоянные покупатели;
- новые покупатели;
- увеличение маржи;
- рост продаж дорогой продукции;
- увеличение среднего чека и его длины;
- победа над конкурентами;
- минимизация затрат и потерь;
- максимизация оборачиваемости денег и товарного запаса.

Идем к цели с помощью категорийного менеджмента.

Как меняется рынок:

- выпуск новых товаров в США: с 2700 в 1981 г. до 20 000 в 1996 г.;
- количество сортов пива в Швеции: с 50 до 350 за 10 лет;
- в трех крупнейших мировых компаниях-производителях сектора FMCG работает больше ученых, чем в Гарварде, Беркли и MIT (Кембридж), вместе взятых;
- вспомните последние запуски, количество рекламы в СМИ и магазины, размер которых со временем меняется.

А ведь полки не резиновые... Следовательно, есть ограничения, связанные с возможностями магазина. В рамках этого ограничения и на основе глобальных принципов формируется общая ассортиментная матрица торговой сети. Принципы таковы:

1. Продавать продукт, который можно продать с большей маржей, и тем самым работать на высокой доходности.
2. Продавать продукт, который нужен покупателям, ради которого они приходят в магазин. Держать на полках продукт, генерирующий трафик.
3. Одни категории формируются по принципу пункта 1, другие — по принципу пункта 2. И все — в рамках одного магазина.

Какие принципы правильные, а какие изначально неверные, сказать не могу: каждая торговая сеть сама определяет глобальные стратегии развития, в том числе в части ассортиментной и ценовой политики.

На какие главные вопросы отвечает категорийный менеджмент?

- Как увеличить товарооборот и доходность в выбранной категории?
- Как увеличить долю продавца на рынке в выбранной категории?
- Какие рекламные акции более эффективны в данной категории?
- Какие продукты и какая выкладка позволят увеличить доход и товарооборот?
- Что будет с товарооборотом и маржей, если поднять или отпустить цену?
- Как ведет себя покупатель в данной категории? Каков ход его мыслей в процессе выбора?

- Как сделать так, чтобы покупателю было приятно и комфортно покупать товары выбранной категории в данном магазине?
- Какие товары формируют трафик?
- Какое влияние на средний чек оказывает форма торговли SHOP&SHOP?

Занявшись категорийным менеджментом, помните: важно увеличить товарооборот и представленность не только по вашему продукту, но и по продукту конкурентов. Ведь отвечать за показатели нужно в рамках всей категории. Не стоит углубляться в этот процесс, если вы понимаете, что экспертизы, знаний, опыта и лучших примеров для существенного роста показателей и достижения целей категорийного менеджмента маловато.

Итак, вы думаете не только о своей продукции, но и обо всей продукции в рамках категории магазина. Если вы уверены в себе и хотите многого, категорийный менеджмент для вас. Вот его **структура**:

- определение категории и ее роли в магазине;
- оценка ситуации на полке и определение целей, как следствие — оценка разрыва между фактом и планом;
- стратегия;
- тактика;
- реализация.

Определение категории и ее роли в магазине

Под определением категории понимается не выбор определенной категории в магазине (например, молочный гастроном), а роль той или иной категории непосредственно в магазине. Скажем, молочный гастроном для магазина возле дома будет являться целевой категорией, так как покупатели целенаправленно приходят за молоком, а та же категория в специализированном магазине (спортивный с отделом спортивного питания) — удобной категорией, потому что спортивное питание для культуристов представляет собой смесь спецпитания с молоком. Значит, в спортивный магазин люди целенаправленно идут за спецпитанием для быстрого наращивания мышечной массы. Этот продукт нужно смешивать с молоком, поэтому молочная продукция является удобной категорией и способствует экономии времени покупателя (ему не нужно идти в другой магазин за молоком).

Таким образом, у каждой категории в магазине есть четыре основные роли:

- Целевая категория — 5–10% наименований от общей ассортиментной матрицы. Магазин определил, что категория является трафикообразующей. На нее должна быть отличная цена, либо наличие акций, либо широкий ассортимент, иной бенефит. Другими словами, магазину нужно определить параметр с преимуществом над конкурентами в тех категориях, которые являются для него целевыми.
- Рутинная категория — 50–60% наименований от общей ассортиментной матрицы. Данная категория — генерирует розничный товароборот, а значит, и денежную наличность. Кроме того, она формирует прибыльность. Качество рутинных категорий создает имидж и рейтинг магазина, впечатление у покупателей за счет качества продукции и оборудования, свежести продуктов, доступности продукции на полках, чистоты торгового зала и т. п.
- Сезонная категория — 15–20% наименований всего ассортимента магазина. Своевременное наличие сезонных категорий формирует мнение покупателя о магазине как о месте, где заботятся о покупателях, экономят их свободное время и знают потребности в разные времена года, на праздники, в периоды отпусков, важных спортивных событий и так далее. Как и по целевой категории, по этой необходимо иметь ассортиментные или ценовые преимущества по сравнению с конкурентами. Что значит для покупателя в июле в пятницу попасть в магазин вечером, перед поездкой на дачу? Купить мясо для шашлыка, но не найти угля, мангал или розжиг? Минимум половина покупателей задумается, приезжать ли в этот магазин в следующую пятницу.
- Удобная категория — 15–20% наименований всего ассортимента магазина. Как правило, эта категория с ассортиментом, покупаемым импульсно. Вспомнил — купил, не вспомнил — не купил. Значит, данная категория влияет на увеличение среднего чека магазина. В данном случае важно размещать товары с учетом ассоциативных рядов (задача, комната, событие), которые мы разобрали в одной из предыдущих глав книги.

Еще раз повторю: роль одной и той же категории для разных магазинов — разная, это зависит от специфики магазинов, выбранных ими стратегий управления ассортиментом, ценообразованием, выкладкой и специальных акций, проводимых с определенной частотой и спецификой.

Таблица 5.12. Основные требования к категориям

КАТЕГОРИИ	Ассортимент и положение на полке	Ценообразование и ПРОМОакции	Введение новинок
ЦЕЛЕВАЯ	Максимальный ассортимент, лучшее место на полках	Лучшая цена, привлекательная цена и лучшие промоакции	Мы первые
РУТИННАЯ	Широкий ассортимент, среднее место на полках	Конкурентноспособная цена и интересные для покупателя промоакции, целевая маржинальность	Быстрое, конкурентное
СЕЗОННАЯ	Полный ассортимент, хорошее расположение на полках	Отличная привлекательная цена и лучшие промоакции, создающие трафик	Быстрое, конкурентное
УДОБНАЯ	Ограниченный ассортимент на оставшееся место на полках, доступность продукции в прикассовых зонах	Рентабельная цена, целевая маржинальность	Не очень принципиально

Итак, мы разобрали основные роли категорий в магазине, их главные отличия и требования. Поняли, как примерно должно быть.

Теперь необходимо понять фактическое состояние полки, представленность ассортимента и принципы его расположения, ценообразование в категориях и проводимые акции в категории. Мы должны увидеть разницу между тем, что должно быть, и тем, что есть по факту на полке. Эта разница — потенциал для роста розничного товарооборота и прибыльности магазина, его рейтинга и лояльности покупателя.

Ключевые вопросы:

1. Какое количество продуктовых направлений (сегментов) в категории есть на рынке? Сколько в нашем магазине? Сколько у основного конкурента?
2. Сколько ценовых сегментов внутри нашей категории и ценовых тиров, какова доля в ассортименте каждого продуктового и ценового сегмента в нашем магазине и у основного конкурента? Главное отличие в том, что при построении дистрибьюции в магазине вашим конкурентом на полке является конкурентный товар в этой категории другого производителя, а занимаясь категорийным менеджментом, вы несете ответ-

ственность за свои действия по всей категории, вашим конкурентом является вся категория в конкурентном магазине.

3. По какому принципу размещены товары в нашей категории, есть ли среди них новые и интересные мотивы, взятые с более развитых американских или европейских рынков?
4. Какие акции проводятся в нашем магазине и в конкурентном? Виды акций и их частота, виды коммуникаций, технология проведения, глубина скидок, лотерея, акции лояльности и т. п.

Получите ответы на свои вопросы в четырех плоскостях:

- ваш магазин;
- рынок в целом (тенденции, тренды);
- конкурентный магазин;
- цели категорийного менеджмента.

Результатом оценки четырех факторов будет план действий. «Заменить», «добавить», «убрать», «изменить» — четыре главных слова в рамках корректировки категории.

Прежде чем начать работу с категорией и принимать решение по изменениям, важно понять стратегические задачи сети по категорийному менеджменту. Какой финансовый результат на выходе мы должны получить? С учетом сказанного есть семь главных стратегий развития категорий:

1. Стратегия увеличения оборота покупателей **Traffic**: надо увеличить количество покупок в категории и число людей, пришедших в категорию, создать приток покупателей в категорию.
2. Стратегия увеличения стоимости в категории или рост среднего чека **Transaction**. Здесь рост достигается за счет покупки большего ассортимента, либо за счет покупки большего количества или большей упаковки одного наименования, либо покупки продукции из более высокого ценового сегмента; иными словами, более дорогого.
3. Стратегия увеличения прибыли **Profit**, где основной задачей является продажа более дорогого продукта с высокой маржой.
4. Стратегия создания притока наличности **Cash** предусматривает включение только самого высокообращаемого ассортимента, взятого под максимальные отсрочки платежей. Обычно такую стратегию создания

притока наличности и минимизации товарного запаса на полке выбирают магазины, которые высокими темпами открывают новые торговые площади и имеют финансовый дефицит.

5. Стратегия защиты от конкурента и борьба с конкурентом **Turf protection**. Это когда нужно защитить бизнес от активной конкуренции. Например, магазин только открылся и его задача — привлечь покупателей с расположенного рядом открытого рынка (отобрать). Он во всем ориентируется на этот рынок, делает то же самое, но лучше по всем направлениям: ассортимент, акции, цены, реклама и так далее.
6. Стратегия улучшения имиджа **Image enhancing** — это усиление роли магазина на рынке. Например, как магазины для всей семьи, магазины со свежей выпечкой (не более трех часов хранения) или с огромным выбором уже готовой продукции.
7. Стратегия создания интереса к магазину **Excitement creating** предлагает стимулировать импульсные покупки и приток импульсных покупателей посредством необычного расположения, с учетом ассоциативных рядов. Например, за счет проведения спецакций в праздничные дни: 23 Февраля, 8 Марта, День всех влюбленных, Масленица и т. п. Реализация данной стратегии обеспечивает лояльность к магазину постоянных покупателей и привлечение новых.

Главными параметрами измерения стратегий являются результативные показатели, приведенные в табл. 5.13.

Что касается тактической составляющей категорийного менеджмента, мы детально разобрали суть тактик в разделах — о дистрибуции, ценообразовании, выкладках и промоакциях.

По ассортименту рекомендована следующая дифференциация:

1. Бренды, суммарно отвечающие за 80% товарооборота категории в магазине, необходимо **включить полностью**.
2. Бренды, суммарно отвечающие за следующие 10% (от 80 до 90% товарооборота), — **оптимизируйте линейку, включив в ассортимент не все СКЮ конкурента!**
3. Бренды, суммарно отвечающие за следующие 5% (от 90 до 95% товарооборота), требуют **дополнительного наблюдения и пристального внимания в течение нескольких коротких периодов**.

4. Бренды конкурентов, отвечающие за последние 5%, **рекомендуется вывести из ассортимента.**

Общие принципы выкладки в категориях:

1. Выделение покупательских сегментов.
2. Выделение сегмента с помощью самого известного — бренда-«маяка».
3. Выделение вертикальных бренд-блоков (если полки в магазине большие и возможна вертикальная выкладка).
4. Планирование соседства товарных групп для роста среднего чека («не забудьте купить!»).

Таблица 5.13. Параметры измерения стратегий

Стратегия	Ключевой показатель
1. Увеличение оборота	Объем продаж в штуках/количество покупок в категории
2. Увеличение стоимости	Объем продаж в деньгах/размер средней покупки
3. Увеличение прибыли	Прибыль (в деньгах): 1) от реализации; 2) внереализационная — ретро
4. Защита от конкурентов	Лояльность, доля рынка/конкуренты Кто конкуренты? Как защищаются?
5. Создание притока наличности	Объем продаж в деньгах
6. Создание интереса	Количество импульсных покупок
7. Улучшение имиджа	Удовлетворенность целевой аудитории

Продвижение категории:

1. Рекламные плакаты и навигация категории.
2. Акционные листовки, ценники и стопперы с отражением выгоды (размер скидки).
3. Цветовая гамма, рекламные лозунги.

Все это приводит к увеличению продаж, удобству покупок и росту чека. Главное, чтобы каждый рекламный материал приносил пользу. Не стоит все завешивать в магазине лишней рекламой, которая не только не помога-

ет покупателям ориентироваться, а, наоборот, путает. Излишек рекламной информации — вред, не благо.

Требования к проведению *промоакций*:

1. Призы должны соответствовать статусу бренда.
2. Призы должны отлично выглядеть (свежие, чистые).
3. Предпочтительны брендовые призы.
4. Предпочтительны полезные и надежные призы, которые можно долго использовать.
5. Фактическая стоимость призов не более 15% (рекомендуемая) от стоимости покупки.
6. Воспринимаемая покупателем стоимость приза должна быть в 30–40% от стоимости покупки.

Руководство к действию и последовательность процесса категорийного менеджмента:

1. Определите состав категории и ее роль в магазине. Какие продуктовые и ценовые сегменты включает категория? Что есть на рынке и что у основного конкурента? Как категория позиционируется?
2. Оцените категорию:
 - рассчитайте долю категории в общем объеме магазина;
 - сравните с другими категориями;
 - разбейте бренды, представленные в магазине, на продуктовые и ценовые сегменты;
 - проверьте, представлены ли ТОП-компании, отвечающие за 80% товарооборота в России;
 - рассчитайте доли сегментов;
 - проверьте сбалансированность сегментов;
 - проверьте, все ли ТОП-3 бренда по сегментам представлены в ассортименте;
 - постройте график эффективности ассортимента.
3. Определите объективную роль категории в магазине (целевая, рутинная, удобная).

Проверьте, соблюдаются ли требования к представлению категории данной роли в магазине (например, если это целевая категория, отдано ли ей лучшее место, полный ли ассортимент представлен, быстро ли вводятся новинки и т. п.).

1. Составьте таблицу, в которой представленные в ассортименте бренды отсортированы по доле в товарообороте:
 - Оптимизируйте ассортимент, следуя принципам:
 - бренды, суммарно отвечающие за 80% товарооборота категории в магазине, нужно включить полностью;
 - бренды, суммарно отвечающие за следующие 10% (от 80 до 90% товарооборота), — оптимизируйте линейку, включив в ассортимент ограниченное число СКЮ конкурентов; свои СКЮ-MAX;
 - бренды, отвечающие за 90–95%, требуют наблюдения;
 - бренды, отвечающие за 95–100%, выводятся из ассортимента (важно учитывать особенности появления и развития бренда).
 - Составьте список брендов и СКЮ в каждом сегменте.
2. Составьте планограмму выкладки, соблюдая доли сегментов и каждого бренда; реализуйте выкладку в соответствии с планограммой и составьте список рекомендуемых промоакций.

В процессе категорийного менеджмента нужно помнить о главных вещах:

Ответственность за результат — по сути, мы вмешиваемся в бизнес клиента, когда беремся управлять его категорией.

Категорически недопустимо снижение товарооборота и дохода категории в целом в результате наших действий. Все выводы и действия согласуются с клиентом, рекомендации даются в мягкой форме.

Для успешной реализации проекта необходимо добровольное согласие магазина на реализацию категорийного менеджмента, полное понимание его стратегий, целей и задач по категории; добросовестное выполнение и фиксация результатов каждого этапа; техническая готовность — клиента и ваша; конкретные действия по оптимизации категории.

Проработав категорию в целом и показав положительный результат, ожидаемую динамику роста категории, вы однозначно становитесь профессионалом в глазах заказчика, заслуживаете доверие и авторитет. На выходе — высокая зарплата за результаты и карьерный рост.

Занимательная математика как основа финансового управления

Следующий, очень важный раздел, необходимый для общего развития, приобретения навыков и знаний, которые нужны в процессе серьезных переговоров, — финансовая грамотность начального уровня с методологией достижения требуемых финансовых результатов.

Я планирую остановиться лишь на тех понятиях, которыми часто приходится оперировать на переговорах при поиске путей решения проблем, а также достижении цели через идею, планировании и фактической реализации. Лично мне на практике приходилось часто сталкиваться с проблемами, для решения которых необходимо понимать, что означают следующие понятия:

- аналитические финансовые коэффициенты;
- операционный рычаг;
- финансовый рычаг.

Кроме того, нужно ознакомиться с понятиями аутсорсинга, инсорсинга и аутстаффинга. Еще раз обращаю ваше внимание: темы выбраны исключительно на основании того, о чем приходится разговаривать на переговорах с клиентами и партнерами.

Аналитические финансовые коэффициенты — это параметры финансового анализа начального уровня. На практике финансовые менеджеры используют четыре параметра:

- **Коэффициент ликвидности** — позволяет определить, насколько компания готова оплатить все свои обязательства по разным договорам в течение одного отчетного периода и собственными активами (деньгами). Ясно, что количество активов (денег) больше, чем объем пассивов (обязательств). Итоговый баланс должен быть положительным. Для оценки ликвидности финансисты дробят коэффициент на две составляющие:
 - общая ликвидность — показывает, достаточно ли у предприятия средств для погашения всех краткосрочных обязательств за отчетный период;
 - коэффициент абсолютной ликвидности — способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства (платежи) за счет свободных денег на расчетных счетах.

- **Коэффициент рентабельности** — показывает, насколько прибыльна деятельность компании. От уровня рентабельности зависят инвестиционная привлекательность компании и величина дивидендных выплат. Общая рентабельность — это прибыль до налогообложения, деленная на чистую выручку (товарооборот без НДС). Например, прибыль до налогообложения — 2,3 млн, товарооборот без НДС — 64 млн, значит, рентабельность: $2,3/64 = 3,6\%$.
- **Коэффициент устойчивости** — это состояние финансовых ресурсов предприятия, при котором оно способно обеспечивать непрерывный производственный процесс, расширять хозяйственную деятельность и не испытывать трудностей с финансированием. Абсолютная финансовая устойчивость означает, что предприятие работает исключительно на собственных средствах, без привлечения кредитных денег в оборот. Нормальная финансовая устойчивость — состояние, в котором предприятие обеспечивает свою деятельность собственными деньгами и долгосрочными кредитными обязательствами. Предприятие финансово неустойчиво, когда становится зависимым от краткосрочных займов для пополнения оборотных средств. Длинные кредиты уже никто не дает! Критическая финансовая устойчивость возникает, когда предприятие не может привлечь заемные средства и рассчитаться по своим краткосрочным обязательствам.
- **Коэффициент деловой активности** — показывает, насколько эффективно предприятие использует свои вложенные средства. Как правило, сюда относятся разные показатели оборачиваемости: оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость товарного запаса и т. п. Если совсем просто, пропустив 1 руб. через наценку 20% один раз в месяц, мы зарабатываем 20 копеек, а пропустив 1 руб. через наценку 20% четыре раза в месяц — 80 копеек. Вложения в обоих случаях одинаковые, а эффект от использования рубля — иной. Тот же товарный запас на складе может оборачиваться в месяц, скажем, 0,7 раза, а может — 1,8. Есть разница? Конечно! Ведь во втором случае количество «замороженных» в товарном запасе денег: $0,7/1,8 - 1 = 61\%$, то есть на 61% меньше при том же уровне продаж.

Таким образом, разобрав финансовые коэффициенты, мы можем понять, способно ли предприятие платить по своим обязательствам, насколько эффективно используются оборотные средства, а также уровень доходности от вложенных средств — устойчиво ли предприятие в финансовом плане. Это

очень важные вопросы, на которые нужно знать ответы, чтобы планировать с клиентами и партнерами среднесрочную и долгосрочную деятельность.

Следующая важная часть — **операционный рычаг**.

Из чего состоит **прибыль** при традиционном подходе? Если цена составляет 500 руб., а суммарные затраты — 409 руб., то прибыль — 91 руб.

Из чего состоит прибыль при использовании понятия «вклад на покрытие»? Условия: цена, Ц — 500 руб.; переменные затраты, ПерЗ — 109 руб.; постоянные затраты, ПостЗ — 300 руб.; прибыль, П — 91 руб. Тогда вклад на покрытие: $ВнП = ПостЗ + П = 300 + 91 = 391$ руб.

Следующее важное понимание при разборе операционного рычага — понимание **точки безубыточности**. Это величина объема продаж, при котором мы в состоянии покрыть все свои издержки (постоянные и переменные), не получая прибыль.

Что она дает? Точка безубыточности позволяет определить, за каким уровнем продаж — рентабельность продаж: когда данная точка превышена, предприятие начинает получать прибыль от каждой дополнительно проданной единицы товара.

Третье важное понятие — **запас финансовой прочности**, или предел безопасности. Это оценка дополнительного, сверх уровня безубыточности объема продаж. Иными словами — разница между объемом продаж и точкой безубыточности. По сути, запас финансовой прочности, который выражается следующей формулой:

$$\text{Запас фин. проч.} = \frac{(\text{объем продаж} - \text{точка безубыточности})}{\text{объем продаж} \times 100\%}$$

Операционный рычаг показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%. Существует прямая зависимость между операционным рычагом и бизнес-риском: чем больше операционный рычаг, тем выше риск; одновременно чем выше риск, тем больше вознаграждение.

Операционный рычаг выражается следующей формулой:

$$\text{Операционный рычаг} = \frac{\text{вклад на покрытие}}{\text{прибыль}}$$

или

$$\text{Операционный рычаг} = \frac{(\text{постоянные затраты} + \text{прибыль})}{\text{прибыль}}$$

Три главные составляющие операционного рычага:

- постоянные затраты;
- переменные затраты;
- цена.

Все они в той или иной степени связаны с объемом продаж. Меняя их, менеджеры могут влиять и на объем продаж, и на прибыльность.

Снижение постоянных затрат — прямой и эффективный способ уменьшить минимальный безубыточный объем (снижение уровня точки безубыточности), чтобы повысить прибыльность фирмы. Если менеджеры могут значительно урезать статьи, приходящиеся на постоянные затраты (например, снизив накладные расходы или частично переместив окладную (безусловную) часть зарплаты в премиальную часть (зависимость выплат от выполнения планов продаж)), величину минимального безубыточного объема можно значительно снизить. Вследствие этого эффект ускоренного изменения прибыли начнет срабатывать и на более низком уровне.

Обычно эффект от снижения переменных затрат менее значителен, чем при той же доле уменьшения постоянных затрат. Причина в том, что снижение относится к малой доле суммарных затрат, ведь обычно переменные затраты невелики.

Уменьшение прямых переменных затрат приводит к увеличению контрибуции, которую приносит каждая дополнительная единица (что, в свою очередь, влияет на увеличение прибыли), а также к смещению точки безубыточности. Уменьшения прямых переменных затрат можно достичь с помощью перехода на новые, более современные материалы производства или технологии, методы управления предприятием, а также путем снижения себестоимости закупаемого продукта.

Если изменение постоянных и переменных затрат в большинстве случаев подконтрольно менеджменту, то изменение цены, как правило, диктует рынок. Обычно оно влияет на рыночное равновесие и прямо воздействует на объем продукции в натуральном выражении. Изменение цены может непропорционально отразиться на объеме реализуемой продукции: ее повышение может значительно снизить объем реализуемой продукции, что приведет к потере прибыли, а снижение — увеличить объем реализации, благодаря чему прибыль значительно вырастет. Поэтому при изменении цены надо больше ориентироваться на требования рынка, а не на внутренние потребности предприятия.

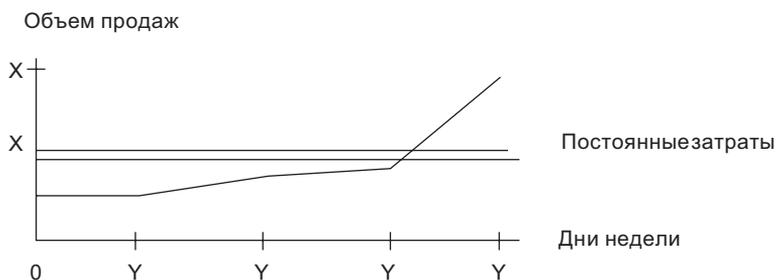
Несколько выводов. Суть операционного рычага — в управлении постоянными и переменными затратами, а также ценой. В результате мы смещаем точку безубыточности в большую или меньшую сторону, управляя показателями рентабельности и величиной риска.

В завершение раздела привожу пример по влиянию неравномерных отгрузок в рамках месяца на величину расходов компании в части выплаты зарплаты сотрудникам склада. Предполагаем, что расходы являются постоянными и вся зарплата выплачивается в виде оклада.

ПРИМЕР

Предположим, компания продает каждую неделю объем, равный $1X$, тогда за месяц (четыре полные недели) имеем $4X$. В данном случае сотрудников на складе должно быть ровно столько, чтобы технологически бесперебойно собирать каждую неделю объемом $1X$. Больше людей никто не даст, это неэффективно. Брать меньше — нельзя, так как уменьшатся продажи.

Предполагаем, что одна неделя — это $1Y$, считаем уровень расходов при равномерных и неравномерных отгрузках.



В данном случае важно понимать, что постоянные затраты являются постоянными там, где они — лишние, а там, где сил для жизнедеятельности недостаточно, будут привлекаться дополнительные силы за дополнительную плату.

Постоянные затраты при равномерных отгрузках: $1X + 1X + 1X + 1X = 4X$.

Постоянные затраты при неравномерных отгрузках: $1X + 1X + 1X + 2X = 5X$, или $5X/4X = 1,25$ (рост расходов на 25%). Нужно понимать, что в три первые недели сотрудники склада делали меньше работы, чем предусмотрено технологией сборки, но, поскольку на складе работает определенное количество людей, получающих зарплату в виде оклада, затраты в первые три недели месяца не уменьшаются, а в 4-ю резко увеличиваются: люди не могут собирать объем вдвое больше расчетного значения, требуются дополнительные силы, которые и оплачиваются дополнительно.

Предположим, на склад выходит ровно столько персонала, сколько необходимо, чтобы собрать нужный объем. Тогда в лучшем случае получаем: $0,5X + 0,7X + 0,9X + 2X = 4,2X = 1,05X$, или 5% сверх нормативных затрат.

Если принять во внимание целевую доходность по контракту, становится понятно, насколько критичный параметр — неравномерные отгрузки в пределах месяца. Честно говоря, ситуация с неравномерностью отгрузок типична для российских компаний, где первая половина месяца — период «раскачки», а последняя неделя месяца — время максимальных усилий для достижения поставленных целей. К чему это приводит с точки зрения и постоянных, и переменных расходов, я показал на примере.

Следующее важное понятие для ведения переговоров — **финансовый рычаг**. Это отношение заемного капитала (кредитных средств) компании к собственным средствам, которое характеризует степень риска и устойчивость предприятия. Чем меньше финансовый рычаг, тем устойчивее положение. С другой стороны, заемные деньги позволяют увеличить коэффициент рентабельности собственного капитала, то есть получить дополнительную прибыль на собственный капитал. Показатель отражает уровень дополнительной прибыли при использовании заемных денег.

Предположим, у вас есть возможность продавать продукцию на 50 млн руб. Чтобы что-то продать, вначале нужно что-то купить, а денег у вас — только 30 млн руб. Вопрос: брать ли в банке еще 20 млн? И как повлияют заемные деньги (кредит) на финансовые показатели компании?

Финансовый рычаг состоит из двух параметров:

- дифференциал;
- плечо.

Формула:

$$\text{ЭФР} = (1 - C_n) \times (K_p - C_k) \times ZK / SK,$$

где ЭФР — эффект финансового рычага, %; C_n — ставка налога на прибыль в десятичном выражении; K_p — коэффициент рентабельности активов (отношение валовой прибыли к средней стоимости активов), %; C_k — средний размер ставки процентов за кредит, %. Для более точного расчета можно брать средневзвешенную ставку за кредит; ZK — средняя сумма используемого заемного капитала; SK — средняя сумма собственного капитала.

Приведенная формула расчета эффекта финансового рычага включает три множителя:

- $1 - C_n$ — не зависит от предприятия;
- $KP - C_k$ — разница между рентабельностью и процентной ставкой за кредит, называется дифференциалом (Д);
- ZK/CK — финансовый рычаг (ФР) или плечо финансового рычага.

Можно сделать два вывода:

1. Эффективность использования ЗК зависит от соотношения между рентабельностью и процентной ставкой за кредит: если ставка выше рентабельности бизнеса (смотрим один и то же период), использование заемного капитала убыточно. Например, недостающие 20 млн руб. можно взять в банке на один месяц под 14%. Ваша рентабельность (доходность) с этой суммы составит 16% за один оборот, хотя в ваших силах за счет этих денег в течение месяца сделать два оборота. Считаем: $(30\,000\,000 \times 0,16 \times 2 \text{ оборота}) - (30\,000\,000 - 14\%) = 9,6 \text{ млн} - 4,2 \text{ млн} = 5,4 \text{ млн руб.}$ Это финансовый эффект от заемных денег.
2. При прочих равных условиях больший финансовый рычаг дает больший эффект.
3. Плечо финансового рычага прямо влияет на стоимость кредитования. Если банк понимает, что доля заемных средств компании составляет 70% общих оборотных средств, риск несвоевременного возврата денег многократно возрастает, а значит, процентная ставка за кредит будет, скажем, не 14, а 19%. Отсюда — новый финансовый расчет. Поэтому здесь, как и в любой сфере, очень важно выдерживать «золотую середину» и соблюдать здоровый баланс.

Роль дифференциала финансового рычага.

Главное условие, дающее ЭФР, — дифференциал (Д). Этот показатель динамичный и требует постоянного мониторинга:

- увеличение стоимости заемных средств;
- рост доли ЗК снижает финансовую устойчивость и увеличивает риск банкротства (кредиторы включают финриск в процентную ставку);
- снижение объема продаж, а следовательно, и валовой прибыли.

Таким образом, формирование отрицательного значения дифференциала по любой из перечисленных причин всегда приводит к снижению коэффици-

ента рентабельности собственного капитала. В этом случае использование заемного капитала дает отрицательный эффект.

Роль плеча финансового рычага:

- дает положительный или отрицательный эффект, получаемый за счет соответствующего дифференциала;
- при положительном значении дифференциала любой прирост ПФР будет вызывать еще больший прирост коэффициента рентабельности собственного капитала, и наоборот.

Таким образом, при неизменном дифференциале плечо финансового рычага является главным генератором как возрастания суммы и уровня прибыли на собственный капитал, так и финансового риска потерять эту прибыль из-за роста процентных ставок по кредиту.

Итоги по эффекту финансового рычага:

- дифференциал ЭФР должен быть положительным;
- предприниматель имеет определенные рычаги воздействия на дифференциал, но его влияние ограничено возможностями наращивания эффективности производства: если некуда продать на 50 млн, дополнительные 20 млн к имеющимся 30 ни к чему;
- дифференциал — это важный информационный импульс не только для предпринимателя, но и для банкира, так как позволяет определить уровень (меру) риска предоставления предпринимателю новых займов: чем больше дифференциал, тем меньше риск для банкира, и наоборот;
- плечо ФР несет принципиальную информацию и предпринимателю, и банкиру. Большое плечо — значительный риск для обоих участников экономического процесса;
- можно утверждать, что ЭФР позволяет определить возможности привлечения заемных средств для повышения рентабельности собственных средств и связанный с этим финансовый риск (для предпринимателя и банкира).

В завершение раздела коротко ознакомимся с понятиями **аутсорсинг**, **аутстаффинг**, **инсорсинг**.

- Что это?
- С чем связано?

- Где применяется?
- Какой может быть эффект?
- Как подсчитать?

Пожалуй, это основные вопросы, на которые необходимо получить ответы.

Начнем с простого примера. Вы управляете компанией, в которой работают 30 сотрудников, из них 27 — линейный персонал (исполнители), выполняющий простые функции: выкладывают продукцию на полку в магазинах в соответствии с согласованной планограммой. Нужен в компании человек, который занимается поиском персонала? Нужно его держать в штате и платить единый социальный налог по полной программе или лучше вывести за штат? Скажем, заказать кадровую услугу фирме, которая специализируется на поиске линейного персонала, имеет соответствующие технологии и работает по упрощенной системе налогообложения. Вам нужна компания, способная искать персонал и держать сотрудников у себя в штате?

Аутсорсинг (от *outsourcing* — внешний источник) — передача организацией определенных видов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, носящих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передают функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее года). Выражаясь проще, аутсорсинг — это покупка операций, которые организация могла бы осуществлять самостоятельно, у сторонних поставщиков. В данном случае применительно к нашему примеру сторонняя компания за определенную плату ищет сотрудников в штат нашей компании под нашим оперативным, административным и функциональным управлением.

Аутстаффинг (*outstaffing*) — услуги по предоставлению внештатных сотрудников. В данном случае вы экономите на поиске и адаптации персонала и уплате ЕСН, так как сотрудники выведены за штат вашей компании. Вместо этих расходов вы оплачиваете компании стоимость заказанных услуг. Как правило, в таких случаях мы получаем резкое снижение затрат и как следствие — рост рентабельности бизнеса.

Инсорсинг (*insourcing* — внутренний источник) — это расширение деятельности организации или подразделения для дополнительной загрузки имеющихся мощностей или активов. Инсорсинг позволяет организации

снизить издержки на неиспользуемые мощности. Примером инсорсинга у предприятия, владеющего зданием, является сдача части помещений в аренду по рыночной цене. Примером инсорсинга у предприятия, владеющего собственным складом, является принятие на хранение товаров сторонних лиц на период, когда склад не используется. То есть инсорсинг может быть сезонным. Чаще всего его применяют для процессов, связанных с финансами (обработка затрат, начисление зарплаты), трудовыми ресурсами (ведение трудовых книжек работников, тренинги) и информационными системами (системная поддержка, обучение).

Инсорсинг имеет место вследствие двух главных причин:

- наличие временной избыточной мощности;
- наличие конкурентного преимущества: эффективного процесса, уникального ресурса, базы данных, технологии и т. п.

Инсорсинг и аутсорсинг — две разные и в то же время похожие управленческие технологии. Оба метода могут быть использованы для снижения затрат на неиспользуемую мощность. Разница в следующем: аутсорсинг позволяет затратам быть более гибкими при изменении объема производства, а инсорсинг сохраняет затраты постоянными, но при этом продает на внешний рынок неиспользуемые мощности.

Прежде чем решиться на аутсорсинг, нужно понять, что выгоднее — производить данную услугу, бизнес-процесс или товар самим либо поручить это сторонней организации. Решение об аутсорсинге принимают на основе экономических и неэкономических соображений. Один из неэкономических факторов — является ли рассматриваемый вид деятельности стратегическим или стандартным. Стратегические виды деятельности представляют сферы ключевой компетенции предприятия, например знание дизайна продукта или навык в производстве. Благодаря им компания способна выделиться на рынке или предложить продукт по более низкой цене. Связь компаний со стратегическими видами деятельности является долгосрочной. Нефинансовые соображения при рассмотрении вопроса аутсорсинга здесь очень важны. Стратегическими компонентами могут быть и виды деятельности, которые защищают информацию, имеющую коммерческую ценность (например, данные о сотрудниках, клиентах, покупателях, поставщиках, планах развития бизнеса и новых продуктах).

С другой стороны, существуют стандартные виды деятельности. Точное определение цены процесса имеет большое значение для принятия решения

об аутсорсинге. Стандартные виды деятельности не дают ни дополнительной дифференциации, ни конкурентного преимущества. Они могут быть закуплены у более эффективных с точки зрения издержек поставщиков, позволяя сфокусировать свой капитал и человеческие ресурсы на более важных направлениях.

Для принятия решения об аутсорсинге достаточно использовать классическую модель: покупать или производить. Понятие «покупать» эквивалентно использованию услуг внешнего поставщика, «производить» — наличию соответствующего внутреннего подразделения. Покупать или производить — индивидуальное решение вашей компании, клиентов, партнеров. Личное дело каждого! Эффект от проработки данного вопроса при определенных внешних факторах и условиях может быть гигантским как в финансовом отношении (снижение затрат), так и в стратегическом (фокусировка на основной деятельности, крупных стратегических вопросах).

Заканчивая главу, я рассчитываю, что у вас сложилось понимание по ряду важных тем. Оно обязательно пригодится на переговорах, при реализации ваших целей и задач.



Проектная работа в продажах

Тема важна с точки зрения выполнения поставленных задач, но раскрывать ее я буду по упрощенному варианту: мы говорим о продажах, а не о строительном бизнесе (например), где вся работа базируется на проектах. Проектная работа в продажах — гораздо более простая с точки зрения оформления документов. Одновременно с этим качество и скорость выполнения здесь существенно выше. Теперь обо всем по порядку.

Проект — это совокупность работ или мероприятий, направленных на достижение заданной цели за определенное время. **Проектный менеджер** отвечает за планирование, организацию и управление задачами и ресурсами. Проект направлен на достижение поставленной цели в течение установленных сроков за счет выделенных средств и ресурсов — человеческих и финансовых.

Если вы хотите показать результат на рынке FMCG, получить больше денег и сделать карьеру быстрее, то проектная работа (дополнительная к текущим функциональным обязанностям) является самым коротким путем к данной цели. Как правило, это нечто новое, с новым результатом и дополнительными ресурсами, необходимыми для реализации. Следовательно, у вас как у менеджера, работающего по проекту, будет возможность пообщаться с руководством компании. Появляется шанс заявить о себе. В начале карьеры — это главное событие. Далее результат полностью зависит от вас. Знания, желание двигаться вперед и постоянный поиск улучшения ключевых показателей принесут выполнение плана, в крайнем случае — положительную динамику роста, что тоже неплохо.

Любой проект начинается с идеи. Мы говорим о продажах на рынке FMCG, поэтому результатом проекта будет прирост объективных ключевых показателей деятельности:

- рост товарооборота;
- рост доходности (валовой доход, рост наценки, рост маржи, рост внереализационных доходов);

- рост дистрибуции;
- рост товарного запаса на полке;
- рост активной клиентской базы;
- снижение затрат
- и так далее.

Следовательно, планировать можно от бизнес-процесса, а можно — от результата. Мне второй метод ближе. Всегда есть плановые показатели, фактические показатели, разница между планами и фактами. Эта разница есть потенциал роста, прийти к которому можно, реализовав проект. Какими путями реализовать? Здесь нужна идея.

В любом проекте присутствуют три основных фактора:

- время;
- затраты;
- качество.

Важность данных факторов в том или ином проекте может быть разной. Выбрав самый важный фактор для конкретного проекта, вы будете ориентироваться и планировать свою работу, исходя из сделанного выбора. Например, проект строительства стадиона в Сочи. Ясно, что в этом случае критичный фактор — время: во что бы то ни стало нужно закончить строительство стадиона в срок. Или, скажем, проект по снижению затрат на мерчандайзинг. Поскольку речь идет о доставке продукции с магазинного склада на полку, критичным параметром будет качество (качественный результат): реализовав проект, мы должны обеспечить снижение затрат на мерчандайзинг минимум без потери качества выкладки.

Поняв идею и утвердив ее у руководства, мы начинаем оформлять проект, планировать пошаговую реализацию, определять необходимые людские и финансовые ресурсы, закрепленные во времени.

Сформулировав цель и рассчитав предварительный бюджет, важно понять и оценить структуру вашей компании, дав следующую оценку:

- Кто из руководства за проект? Кому он в первую очередь интересен?
- Кто из руководства будет категорически против проекта? Кому он создаст дополнительную работу, ухудшит или оставит без изменения его (ее) мотивационную модель?

- Кому из руководства проект безразличен?
- Как отнесутся мои коллеги к проекту и почему?

Ответив себе на эти вопросы, нужно спланировать презентацию проекта внутри компании и понять, кого приглашать, а кого нет, кому рассказать об этом первому, а кому — последнему. Кто кем руководит? Кто с кем и в каких отношениях находится? Это очень важный момент! Иногда «продать» проект в собственной компании тяжелее и трудозатратнее, чем фактически его реализовать.

Сейчас главная задача менеджера — реализовать проект, добившись своей цели в рамках ограничений по трем основным факторам: времени, качеству, затратам. При этом нужно определить критичный параметр!

Проект в продажах начинается с краткого описания, так называемой бизнес-справки, которая может содержать абсолютно разную информацию (в зависимости от темы проекта). При этом в бизнес-справке должны присутствовать глобальные плановые и фактические цифры, отклонения между планом и фактом, динамика изменений за определенный период времени. Например, проект прямого покрытия городов и населенных пунктов юго-восточной части Челябинской области. В данном случае имеет смысл сравнить объемы продаж на разных участках Челябинской области, соотнести их с населением и расстояниями от пункта до пункта. Любая аналитика должна приносить несколько полезных выводов, исходя из которых формируется цель проекта.

ИТАК:

- Мы провели анализ в виде бизнес-справки.
- Мы сделали выводы на основании отклонений между планом и фактом, на основании динамики изменений показателей за период, на основании сравнения логических параметров (объем продаж — уровень населения — объем, приходящийся на одного человека в месяц).
- Мы сформировали цель проекта, и у нас есть идея, через какой(ие) механизм(ы) мы будем реализовывать проект. Другими словами, через ЧТО будем продавать проект своим и чужим.

На данном этапе мы понимаем главное — что делать? А как делать, какими ресурсами и в какой период времени, вопросы третьи, пятые, десятые. Сейчас перед нами стоит вопрос планирования. Его задача — понять, в какие сроки и с помощью каких ресурсов нужно добиться цели. Одновременно

с этим мы должны оценить источники возникновения рисков и сами риски по реализации проекта, определить метод «критического пути».

Первым шагом в создании расписания проекта является разбивка цели на отдельные элементы или задачи, то есть декомпозиция.

Вторым шагом будет анализ отдельных задач, чтобы выявить параметры, необходимые для составления плана работ:

- определить ресурсы для выполнения каждой задачи;
- определить время, необходимое для выполнения каждой задачи;
- выявить связи с другими задачами плана;
- установить правильную последовательность выполнения задач. Например, что первично — переписать клиентскую базу на новой территории или сделать презентацию по продукту для новой территории? Наверное, первая задача первична, так как для качественной презентации нужно понимать, кто — клиенты, кто — конкуренты и так далее. А также кому и куда продаем, сколько можно продать?

В основе планирования лежит четкое представление о том, что потребуется для выполнения каждой задачи:

- человеческие ресурсы;
- производственные ресурсы;
- офисные ресурсы;
- техника;
- технология;
- оборудование;
- затраты;
- сроки.

Связи между разными видами работ во времени могут быть трех видов:

1. Конец-начало — прежде чем начать следующую работу, нужно закончить предыдущую.
2. Начало-начало — обе задачи могут выполняться параллельно и одновременно.

3. Конец-конец — обе работы должны быть закончены к одному сроку (например: анализ переписанной клиентской базы и приход образцов продукции).

Итогом планирования всех задач является диаграмма Ганта, в которой условные обозначения фиксируют критичную и некритичную работу, запас времени и контрольные точки среза. Практически в любом проекте есть работы, выполнение которых определяет минимальное время осуществления проекта. Они не имеют резерва: следующая работа начинает выполняться после завершения предыдущей. Последовательность работ называется «критическим путем», а сами работы — «критическими». Значит, критический путь — это последовательность взаимосвязанных критических работ, соединяющая начальную и конечную даты проекта.

Анализ критического пути помогает правильно организовать ресурсы и распределить полномочия для реализации проекта и достижения цели в срок. Кроме того, он выявляет задачи, которые необходимо держать на особом контроле, предпочтительно — ежедневном.

После того как мы завершили планирование, построили диаграмму Ганта и составили бюджет проекта, начинается собственно реализация. На данном этапе важно определить:

- порядок запуска, основа которого описывается диаграммой Ганта;
- способы осуществления проекта и контроль за его выполнением — контрольные точки;
- финансовую модель проекта и главные финансовые показатели;
- порядок завершения проекта — определение результата;
- оценку выполнения проекта в виде обратной связи руководству — подготовка аналитической записки в формате «было-стало».

В рамках запуска, на мой взгляд, нужно разобраться с двумя дополнительными вещами: все ли ресурсы для выполнения проекта предоставлены в срок и порядок обмена информацией (коммуникации). В том числе определить время совещаний (если они нужны) и обязательно провести стартовое совещание.

Управляя проектом, важно следить за его развитием и достижением промежуточных результатов, выявлять и оценивать отклонения от намеченного плана и своевременно корректировать план (в случае необходимости). Са-

мый простой способ наблюдать за развитием проекта — держать диаграмму Ганта перед глазами всех сотрудников, которые принимают участие в реализации проекта. Люди должны быть настроены на соблюдение установленных сроков и регулярно предоставлять информацию по динамике изменений в ходе выполнения проекта, давать свою оценку (прогноз) по срокам выполнения задач. Кроме того, важно регулярно анализировать затраты проекта. Своевременное получение достоверной информации в определенные точки контроля — основа реализации проекта с учетом трех важнейших факторов: качества, времени, затрат.

Ответственный за проект сотрудник должен регулярно предоставлять отчеты о развитии проекта в рамках следующих блоков:

- какие работы выполнены;
- какие не выполнены и почему;
- что предпринято и требуется для завершения незаконченных работ, какие проблемы остались нерешенными;
- что и когда нужно предпринять для решения проблем и какие трудности ожидаются в целом.

Кратко говоря, формат выглядит так: план — факт — отклонение — прогноз. Чтобы исключить хаос в предоставлении информации, рекомендуется разработать, согласовать и внедрить единую форму отчетности, смысл которой я раскрою в следующей главе книги (отчетность настолько важна, что ей посвящена отдельная глава книги).

При фиксации проблемы, возникшей в ходе реализации проекта, нужно отметить его наименование и источник. Кто мешает? Достаточно ли финансовых ресурсов? Где отклонение от плана?

Ни один проект не обходится без дополнительных финансовых ресурсов, даже элементарный. Как минимум должны появиться дополнительные командировочные расходы. Обратите внимание, что есть возможность оценить, какими темпами реализуется проект по этому показателю и расходуются заложенные в него средства. Анализ финансовых затрат и равномерность использования заложенных ресурсов — основа реализации проекта с учетом трех важнейших факторов: качества, времени, затрат. Опять же, что такое анализ финансовых затрат? Это финансовый отчет в форме «план — факт — отклонение». Аналогичным образом мы уже разобрали KOST.

В ходе реализации проекта важно не допустить несанкционированных и несогласованных изменений в задачах, методах, сроках, уровне затрат и коммуникациях. Для реализации изменений, во-первых, нужно много времени и сил, что приведет к задержке и нарушению расписания проекта, а во-вторых, изменение критичных критериев по мере выполнения задач демотивирует людей.

Итак, предположим, что все задачи по диаграмме Ганта выполнены. Проект реализован! Следующий важный этап — обратная связь по реализации проекта и полученным результатам. Обращаю ваше внимание: с точки зрения карьеры данный этап наиболее важный. Ведь вы получаете возможность вести диалог со своим руководителем или группой руководителей. Задача одновременно простая и сложная. По сути, необходимо показать динамику изменения ключевых показателей деятельности (объективная оценка) и полное понимание, за счет чего положительная динамика получена (субъективная оценка).

Для качественной обратной связи нужно быть логичными, а значит, еще раз проанализировать входящие данные в виде бизнес-справки, которые вы уже показывали руководству во время согласования проекта. Очевидно, что к плановым значениям, которые являются бюджетными, необходимо добавить фактические и проследить динамику изменений. В ходе анализа требуются ключевые выводы о том, принимались ли правильные решения ранее и с помощью каких шагов показатели деятельности дали рост. Кроме того, нужно помнить о затратной части проекта и предоставить руководству KOST по расходам проекта с комментариями.

Ключевые вопросы обратной связи:

- что сделано объективно хорошо;
- какие моменты в ходе реализации проекта или на этапе его планирования можно улучшить;
- следующие шаги для роста показателей и определение ключевых задач. Сроки.

Напомню: профессиональный менеджер по продажам в первую очередь думает, как увеличить доходную часть бюджета (объем продаж и доходность), а уже потом — как сократить расходную часть. Это правильно и более профессионально, делать наоборот не рекомендуется.

Как всегда, начинаю с главного и заканчиваю главным. Если вы хотите показать результат на рынке FMCG, получить больше денег и сделать карьеру быстрее — проектная работа (дополнительная к текущим функциональным обязанностям) является самым коротким путем к достижению цели. Как правило, это нечто новое, с новым результатом и дополнительными ресурсами, которые необходимы для реализации. Следовательно, у вас как менеджера, работающего по проекту, появляется возможность общаться с руководством компании и заявить о себе.

Обратить на себя внимание руководства компании в начале карьеры — главное. Дальнейший результат зависит только от вас. Знания, желание двигаться вперед и постоянный поиск улучшения ключевых показателей принесут выполнение плановых показателей, в крайнем случае — положительную динамику роста, что тоже неплохо.

7

Минимальная управленческая отчетность: от чтения цифр до их понимания

С ходу несколько важных моментов:

- В любой компании есть отчетность, которая нужна для контроля за выполнением показателей и координации работы. Иными словами, для качественного планирования и формирования целей.
- Отчетность отчетности — рознь.
- Где-то отчетности мало, где-то много.
- Некоторая отчетность полезная, другая бесполезная (если нельзя прочесть цифры и сделать полезные выводы).
- Отчетность бывает оперативной (ежедневной и еженедельной) и стратегической (ежемесячной, ежеквартальной, ежегодной).
- Отчетность может быть подготовлена в центральном офисе компании специально обученными людьми, а может быть локальной, которую полевые менеджеры формируют самостоятельно, в том числе для центрального офиса.
- Отчетность бывает единой для всей компании и хаотичной, разношерстной.
- Отчетность может быть построена логично — от больших результатов к большей детализации (от общего к частному), а может быть рваной, точечной и так далее.

В последнее время менеджеры часто жалуются на то, что стало много отчетности — компании постоянно просят ее формировать, обновлять, корректировать. По сути, полевые сотрудники, вместо того чтобы решать текущие

задачи и улучшать свои показатели путем переговоров и реализации договоренностей, занимаются мало полезной и повторяющейся отчетной работой. Возникает вопрос: можно ли вообще работать без локальной отчетности? Думаю, что да, если использовать единую и общую отчетность, которая приходит из центрального офиса компании с разной степенью детализации. Работать вообще без отчетности, думаю, нереально. По крайней мере, я ни разу не видел ничего подобного.

В свое время один отличный ТОП-менеджер попросил выгрузить из системы форму отчетности по магазинам и с ходу объяснил, где ситуация с дистрибуцией и товарным запасом хорошая (фактически реализован потенциал по товарообороту), где удовлетворительная, а где ужасная. Будучи любознательным менеджером, я поехал по магазинам — сверять полученную информацию — и был сильно удивлен тем, как опытный специалист, взглянув на отчет, дал раскладку по ситуации на полках. Вернувшись в офис, я не постеснялся спросить у коллеги, куда именно надо смотреть, и получил ответ, который запомнил навсегда: «В современных условиях и на такой обширной географии нельзя построить дистрибуцию в среднем из 240 наименований в каждой торговой точке с частотой (дискретностью) отгрузок по данной клиентской базе 2,5 раза в месяц. Без современных технологий поставки результат дистрибуции всегда будет отвратительным — если реальная обрачиваемость продукта больше дискретности поставок». Иными словами, если товарный запас, учитывая глубину полки, продается за три-четыре дня и при этом магазин не держит на складе большие запасы, бессмысленно осуществлять поставки в этот магазин один раз в неделю. На первый взгляд позиция логичная и простая, но в 90% отчетов нет показателей по частоте отгрузки. То есть важнейший показатель не анализируют и не делают выводы по данному направлению, не принимают никаких решений. Почему так? Я вижу три варианта ответа на этот вопрос с позиции менеджеров:

1. Незнакомы с понятием дискретности отгрузок, не понимают сути.
2. Не хотят показывать реальную ситуацию «в полях» руководству.
3. Не торопятся приобрести «геморрой» в виде большого объема дополнительной работы или не понимают, каким образом и с помощью каких ресурсов можно исправить печальную ситуацию.

Или другой пример: есть ежемесячная отчетность без анализа по правилу Парето (первые 20% по списку дают 80% результата). Компания не видит ключевых показателей продаж у объемообразующих клиентов, которых не

так много, хотя с каждым можно разобраться в отдельности и решить проблемы, мешающие показать лучшие результаты. Почему? Все потому же:

1. Не знакомы с правилом Парето, не понимают сути.
2. Не хотят показывать реальную ситуацию «в полях» руководству.
3. Не торопятся приобрести «геморрой» в виде большого объема дополнительной работы или не понимают, каким образом и с помощью каких ресурсов можно исправить печальную ситуацию.

Еще один пример. Сеть X имеет 50 магазинов. В отчетности сравниваются показатель товарооборота и прирост к аналогичному периоду прошлого года. Предположим, в январе 2014 года объем отгрузок — 1,5 млн руб., в январе 2013 года — 1,35 млн руб. На первый взгляд прирост к аналогичному периоду прошлого года составляет 11%. Однако не учитывается важный момент: сколько магазинов было у сети в январе прошлого года. Если предположить, что 42 магазина, возникает новая позиция для сравнения показателей по товарообороту «лайк фо лайк» (L&L): сравнивать прирост нужно только по 42 точкам, работавшим уже в прошлом году. Предположим, в январе 2014 года сеть продала через 42 магазина 1,13 млн, тогда мы имеем падение к аналогичному периоду прошлого года — 16%. Получается, общий объем по сети увеличился на 11%, но рост произошел за счет открытия новых магазинов. Что касается качества поставок в сеть по показателю L&L, товарооборот (показатель), а значит, и качество вашей работы упало на 16%. Сразу отмечу, что важны оба показателя, все зависит от того, что вы хотите посмотреть и какие параметры проанализировать.

В целом вопрос отчетности тонкий и важный. Я считаю, что необходимы два больших отчета, полностью формируемые в центральном офисе компании специально обученными людьми. Оперативная отчетность (ежедневная, с динамикой каждого дня или недели), где итоговая динамика — общий итог выполнения планов за месяца и прироста от месяца к месяцу (или прироста к аналогичному месяцу прошлого года). Второй отчет — более стратегические формы, где минимальный период — результаты месяцев, переходящие в квартальные цифры, а квартальные в годовые.

В результате есть два отчета с закладками. Например, оперативный отчет — это пять закладок (скажем, в виде пяти листов в формате Excel, где первые две закладки обновляются каждый день, остальные три — раз в неделю по вторникам):

- лист 1 — товарооборот;
- лист 2 — дебиторская задолженность;
- лист 3 — товарооборот ТОП-100, в том числе товарооборот L&L;
- лист 4 — дистрибьюция и дискретность отгрузок;
- лист 5 — дистрибьюция ТОП-100, в том числе дистрибьюция L&L.

Один оперативный отчет — и пять закладок, и по каждой можно делать выводы, планировать дальнейшие шаги по росту показателей. Отчетность едина для всех, полностью сформирована для анализа, выводов и решений.

Та же схема — по стратегическому отчету, с чуть или намного большим количеством закладок. Здесь самый малый период — месяц, большой — год (в оперативной отчетности, напомню: малый — день, большой — месяц).

Следующий важный момент можно описать в виде вопросов:

1. Что именно нужно сравнивать и с чем?
2. Какие показатели нужно сравнивать? Какая у них взаимозависимость?

На мой взгляд, идеальная структура отчетности — сравнение планового и фактического значений за период при одновременном сравнении с показателями за аналогичный период/нескольких лет: план — факт — отклонение — % выполнения — % роста к аналогичному периоду (тот же месяц прошлого года или предыдущий).

Например, отчет по товарообороту региона может выглядеть, как на рис. 7.1.

В небольшой таблице мы видим и индекс выполнения плана, и динамику роста к аналогичным периодам по месяцам, кварталам, году. Кроме того, из графика можно понять равномерность продаж, минимальные и максимальные значения, их разницу. Читательно, только необходимые цифры и ничего лишнего. Исходя из текущей таблицы, мы формулируем ряд вопросов, на которые хотелось бы получить ответы. Например:

1. Какая динамика по товарообороту в других регионах страны?
2. Почему по продажам на Волге за три года минимальное (10 376) и максимальное (20 543) значения различаются в два раза?
3. Почему пик продаж приходится на третий квартал? Что за сезонность, с чем она связана?

4. Как выполняются планы в других регионах РФ? Какой регион показывает максимальный прирост к аналогичному периоду прошлого года? За счет чего?
5. Какой регион больше всего перевыполняет план? У кого заложен максимальный рост планового значения к прошлому году?
6. Какой регион продает максимально равномерно, из месяца в месяц? Как удалось этого добиться?

И так далее. Вопросов можно задать не один десяток. Далее, чтобы получить ответы на вопросы, есть несколько вариантов. Позвонить коллегам с целью уточнить ситуацию и специфику либо попросить более детальную и глубокую отчетность. Например, отчеты по дистрибьюции, товарному запасу, дискретности отгрузок ТОП-100, где можно увидеть более детальные росписи по регионам, прямо влияющие на товарооборот.

В идеале добавляем в нашу таблицу информацию по всем регионам (если вы — региональный менеджер) или по всем территориям региона (если вы — территориальный менеджер), и данная форма становится листом № 1 стратегической, ежемесячно обновляемой отчетности.

Короче говоря, форм (листов) в отчете должно быть столько, сколько позволяет выгрузить система компании. При этом нет смысла повторяться в формах отчетов, как и готовить формы, из которых нельзя сделать выводы или на основании которых не получится спланировать свои дальнейшие шаги.

Еще раз повторю: оперативная отчетность — это отчетность «день-неделя-месяц», стратегическая — отчетность «месяц-квартал-год». Естественно, те или иные показатели могут присутствовать как в оперативной, так и в стратегической отчетности. Например, товарооборот; дистрибьюция общая, в рамках зоны ответственности или дистрибьюция ТОП-100; товарные запасы дистрибьюторов. Разница между оперативной и стратегической отчетностью точно будет в периоде отчета (от ежедневного до ежемесячного, от ежемесячного до ежегодного). Формат таблиц может быть как аналогичным, так и принципиально разным. Главное, чтобы при минимальном наборе цифр можно было сделать максимальное количество выводов.

Следовательно:

1. Периоды в оперативной и стратегической отчетности — разные.
2. Форматы отчетов (формы таблиц) могут быть как разными, так и одинаковыми.



Товарооборот (продажи)	Январь	Февраль	Март	1-й кв-л	Апрель	Май	Июнь
Волга 2013 г. План	11 548	14 600	17 730	43 878	16 790	16 230	17 840
Волга 2013 г. Факт	14 300	13 200	19 100	46 600	16 000	16 270	16 901
Волга 2013 г., % вып.	123,8	90,4	107,7	106,2	95,3	100,2	94,7
Волга 2013 г. Разрыв	2752	-1400	1370	2722	-790	40	-939
Волга 2012 г. План	9350	13 350	12 800	35 500	14 300	15 200	16 250
Планы 2013/2012, %	23,51	9,36	38,52	23,60	17,41	6,78	9,78
Волга 2012 г. Факт	11 701	13 852	15 101	40 653	14 319	14 333	16 964
Прирост к 2012 г., тыс. руб.	2599	-652	3999	5947	1681	1937	-63
Прирост к 2012 г., %	22,2	-4,7	26,5	14,6	11,7	13,5	-0,4
Волга 2011 г. Факт	10 376	15 437	16 057	41 871	14 173	16 265	16 482
Прирост к 2011 г., тыс. руб.	3924	-2237	3043	4729	1827	5	419
Прирост к 2011 г., %	37,8	-14,5	19,0	11,3	12,9	0,0	2,5
Волга 2010 г. Факт	14 671	16 356	17 390	48 417	17 297	19 129	18 841
Прирост к 2010 г., тыс. руб.	-371	-3156	1710	-1817	-1297	-2859	-1940
Прирост к 2010 г. %	-2,5	-19,3	9,8	-3,8	-7,5	-14,9	-10,3

Рис. 7.1. Отчет по товарообороту региона

2-й кв-л	Июль	Август	Сентябрь	3-й кв-л	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	4-й кв-л	Год
50 860	18 810	20 515	20 300	59 625	19 300	17 360	15 280	51 940	206 303
49 171	19 110	19 987	20 543	59 640	18 375	0	0	18 375	173 786
96,7	101,6	97,4	101,2	100	95,2	0,0	0,0	35,4	84,2
-1 689	300	-528	243	15	-925	-17 360	-15 280	-33 565	-32 517
45 750	16 730	17 450	17 550	51 730	17 050	16 550	15 950	49 550	182 530
11,17	12,43	17,56	15,67	15,26	13,20	4,89	-4,20	4,82	13,02
45 616	17 598	19 564	17 562	54 724	15 476	14 498	15 450	45 424	186 416
3555	1512	423	2981	4916	2899	-14 498	-15 450	-27 049	-12 630
7,8	8,6	2,2	17,0	9	18,7	-100	-100	-59,5	-6,8
46 920	13 964	16 368	16 338	46 670	14 512	14 702	13 514	42 728	178 188
2 251	5146	3619	4 205	12 970	3863	-14 702	-13 514	-24 353	-4402
4,8	36,9	22,1	25,7	27,8	26,6	-100	-100	-57,0	-2,5
55 267	20 092	17 725	21 409	59 226	16 583	12 839	10 423	39 844	202 755
-6 096	-982	2262	-866	414	1792	-12 839	-10 423	-21 469	-28 969
-11,0	-4,9	12,8	-4,0	0,7	10,8	-100	-100	-53,9	-14,3

И последний важный момент — содержание отчетов, точнее говоря, количество закладок в них. Постараюсь обозначить ТОП-15, на мой взгляд, наиболее важных смысловых форм. Если бы эти отчеты делал я, все формы обязательно содержали бы относительные и абсолютные значения. При этом как минимум сравнение плана и факта, факта с фактом за аналогичный период прошлого года, а по некоторым значениям еще и сравнение текущего факта с фактом прошлого месяца/недели. В зависимости от того, какой отчет и какие показатели вы анализируете. И там, где имеет смысл динамика (практически везде!), нужно строить график.

ТОП-15 важнейших показателей в продажах на FMCG-рынке:

- товарооборот в ценах закупки (отгрузки);
- товарооборот в ценах продажи (продажи);
- валовой доход (KOST), вклад на покрытие — отчет, показывающий доходную часть бизнеса;
- отчет по прямому и непересекающемуся покрытию (если у вас несколько контрактов или каналов сбыта, нужно сравнить на пересечение: общая клиентская база и активная клиентская база);
- отчет по дистрибьюции и дискретности отгрузок;
- отчет по товарным запасам и доступности продукции (доступность — это наличие продукта на складе/полке магазина). Все зависит от того, в какой компании вы работаете. Другими словами, это уровень предоставляемого сервиса;
- ключевые показатели ТОП-100 (ТОП — первые по списку, самые большие клиенты или партнеры);
- ключевые показатели L&L (сравнение аналогичных показателей по периодам без новых территорий, без новых торговых площадей и без новых продуктов);
- эффективность затрат на промоакции;
- эффективность затрат на доставку;
- эффективность затрат на мерчандайзинг;
- эффективность затрат на линейный персонал (выделенные торговые представители, торговые представители общего прайс-листа, супервайзеры);

- дебиторская задолженность;
- бюджет доходов-расходов;
- бюджет движения денег.

Любой отчет и любая таблица должны отвечать минимум на два вопроса: много или мало и насколько. Исходя из этого хороший отчет — это отчет, в котором есть одновременно абсолютные и относительные значения (%). Лично мне нравится отчетность, где присутствуют графики, которые показывают отклонение от плановых значений и динамику изменений. Особый смысл графики приобретают, когда таблица громоздкая, с большим количеством значений, а значит, вероятность получить с помощью цифр максимум информации появляется благодаря графикам.

В завершение сделаю несколько выводов:

1. Отчетность однозначно нужна для контроля и координации работы.
2. Не надо путать оперативную и стратегическую отчетность.
3. В отчетности главное не количество, а качество: чем выше качество, тем больше выводов и решений. При этом все таблицы должны быть читабельны, каждая — полезна и со своими выводами.
4. В идеальном отчете есть абсолютные значения, относительные значения и динамика в виде графика.
5. Отчетность в рамках компании должна быть единой (с общим смыслом) для всех.
6. Отчетность должны делать специально обученные люди в центральном офисе, а полевые менеджеры по продажам должны работать «в полях» и заниматься продажами: презентации, переговоры, исполнение договоров, обратная связь.
7. Отчетность должна быть корректной и своевременной.

На этом по отчетности — все (самое главное).

8

Персонал. Система продаж как шестигранник — управление персоналом

Если предыдущие главы касались понимания осуществления продаж, то последняя глава посвящена пониманию управления продажами и показателями с помощью других людей — тех, кто находится в вашей структуре и подчиняется вам административно или функционально.

Если вы работаете один и ваша мотивация (зарботная плата) зависит только от вас, нужно выстроить процесс так, чтобы было максимально удобно работать и при этом показывать максимальный результат, зарабатывать максимальные деньги.

Если вы работаете в команде и являетесь ее руководителем, необходимо выстроить такую систему, в которой удобно и комфортно работать всем людям, и при этом команда будет давать максимально возможный результат.

В первом случае вы организуете свою работу, во втором — работу команды. Очевидно, что выстроить работу команды сложнее технически и технологически, а сам продукт вашего интеллекта (система) будет более сложным и бóльшим по размеру.

Есть анекдот в тему. Один бизнесмен инвестировал средства в покупку большого участка земли, чтобы посадить на земле деревья, вырастить их и через 20 лет сделать пиломатериалы высочайшего качества, дорого их продать. На начальном этапе возникла задача за несколько лет засадить участок саженцами. Бизнесмен нанял трех сотрудников, купил три лопаты, кустарники и распорядился 35% участка засадить в первый год. Прошел год — задача выполнена на 95%. В целом бизнесмен доволен, но как человек, ищущий пути улучшения, он придумал технологию работы, которая должна повысить производительность труда трех работников на 20%. Технология следующая:

- разгрузка саженцев с машины продольная — в ряд, вместо кучной выгрузки;
- три сотрудника идут друг за другом;
- первый выкапывает яму;
- второй сажает саженец;
- третий закапывает яму

Технология понятна? Да! Вот вам цель на новый год — +20% к факту прошлого года. Вперед!

Первый день работы: первый рабочий идет — и копает, второй идет — и закапывает. Первый поворачивается и говорит: «Ты чего делаешь?» Второй бодро отвечает: «Между нами еще один должен быть, но он заболел».

С одной стороны, смешно, с другой — это первая проблема, с которой вы столкнетесь, выстраивая систему продаж. Ошибка № 1: бизнесмен не донес до своей команды мысль, какой на выходе должен быть результат. Ошибка № 2: он не показал, как надо, или должным образом не провел обучение. Ошибка № 3: отсутствие контроля за работой на месте в период запуска новой технологии. Сама идея — супер, а методика запуска — неудовлетворительная. Вопрос: в какой момент времени бизнесмен увидит первые результаты работы — через час или неделю?

Отсюда вывод: когда вы работаете один и идея ваша, вы изначально понимаете, как будет строиться работа для достижения результата, а когда вашу идею реализует команда, возникают дополнительные сложности, требующие много времени и сил для их преодоления:

- Информацию необходимо донести, рассказать, объяснить, продать. Качественная продажа — это продажа, при которой люди согласились и поняли, что так правильно и эффективно.
- Нужно донести планы и доказать, что они достижимы и потенциально осуществимы.
- Надо рассказать о методах запуска и работы в системе.
- Показать методы на практике собственным примером.
- Контролировать исполнение договоренностей.
- Координировать людей, сбившихся с истинного пути.
- Мотивировать людей, которые особенно нуждаются в поддержке.

- Давать обратную связь по результатам работы и возможность команде обмениваться опытом.
- Обеспечивать команде возможность развиваться, ее участникам — двигаться по карьерной лестнице.
- Давать людям возможность на работе работать, а в выходные — отдыхать.

И биться, в том числе со своим руководителем, за каждого сотрудника из своей команды, на которую вы сделали ставку и с которой собираетесь работать долго, упорно, эффективно.

Тогда вы — настоящий менеджер-управленец.

В данной книге я хочу рассказать о системе, которая мне нравится и называется шестигранником. Шестигранник — это фигура с шестью взаимосвязанными гранями, которые образуют систему работы в любой сфере, в том числе в продажах на рынке FMCG (рис. 8.1).

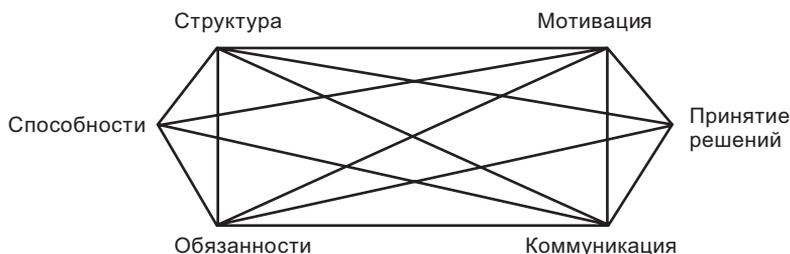


Рис. 8.1. Система работы на рынке FMCG

Обратите внимание, что каждый параметр системы прямо связан с пятью другими: вылетает один фактор — и рухнет вся система работы. Поэтому я считаю правильным и необходимым разъяснить каждую грань системы с трех точек зрения:

1. Как построить.
2. Как в ней эффективно работать.
3. Как эту систему поддерживать и развивать, а не развалить.

Глава не маленькая, поэтому обо всем по порядку.

Как достичь результата с помощью других? Это ключевой вопрос.

Структура

Любая организация определяет результаты, планирует, реализует планы, контролирует. Данный процесс происходит последовательно и не имеет конца. Другими словами, он замкнутый и представляет собой цикл работы организации. Цель процесса — материальный результат труда через определенное время, выраженный финансовыми, экономическими и рейтинговыми показателями. Почему не только финансовыми? Единственной определяющей целью для любого коммерческого предприятия является стоимость компании, созданной для ее владельцев. Все остальные цели — вторые, третьи, четвертые. Сколько стоит компания? Ровно столько, сколько кто-то готов за нее заплатить. А стоимость компании формируется как из объективных показателей (стоимость активов и финансовых результатов), так и исходя из рейтингов и оценочных перспектив.

Организация функционирует с помощью людей, которые выполняют те или иные задачи, планируют и контролируют выполнение. Очевидно, они имеют определенную степень организации, функции по своей работе и задачи, а также подчиненность, схему оплаты труда. И все это — структура.

Структура — это формализованная система задач и подчиненности, контролирующая, координирующая, мотивирующая людей для достижения целей компании. Как правило, структура строится на основании целей и задач. Есть цели и методы их достижения. Общий метод делится на задачи, задачи — на шаги и так далее. Другими словами, происходит дифференциация (разделение) функций.

Сейчас мы понимаем все функции большого процесса и объем работы каждого процесса. Следовательно, необходимо интегрировать функции в единый механизм и создать понятный, максимально простой (по возможности) процесс, которым можно управлять максимально эффективно. Получается, что **базовыми элементами организационной структуры** являются:

- **дифференциация функций** — функциональные обязанности и их деление по должностям, причем максимально понятное, прозрачное и без лишних движений;
- **интеграция в единую структуру** — формирование единого механизма работы для достижения целей компании, причем без дублирования функций, с максимальной производительностью труда каждой функции и оптимальным контролирующим, координирующим, мотивирующим подчинением.

Представим себе ряд компаний и прикинем, на каком основании, исходя из каких вещей может формироваться организационная структура. Во-первых, построение структуры — вопрос стратегический. Значит, какова первая линейка по структуре, такой и будет структура.

Например, структура может быть функциональной, где первой линейкой являются функции и директора функциональных подразделений (рис. 8.2).

Структура может быть сформирована на основании деления продукта на первой линейке (рис. 8.3).

Структура может быть сформирована на основании деления на первой линейке по географическому признаку (рис. 8.4).

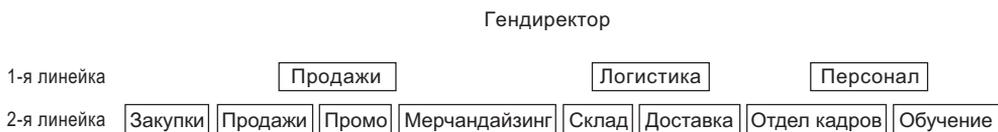


Рис. 8.2. Структура на функциональном основании

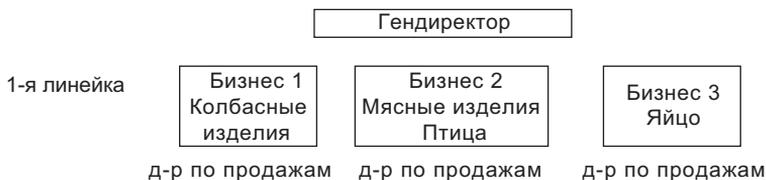


Рис. 8.3. Структура на основании деления продукта

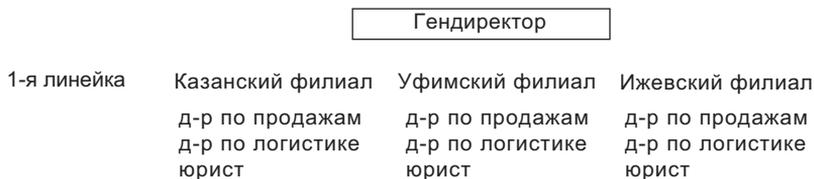


Рис. 8.4. Структура на основании географического признака

Таким образом, существует три основных типа организационных структур: функциональная, товарная, географическая. Я бы сравнил их с тремя кирпичиками, которые можно по-разному скреплять между собой или не

скреплять (ваше право!). Все зависит от ваших целей и задач. Разумеется, структура может быть смешанной, и более того — чаще всего именно такая и есть. **Самая распространенная структура** — функциональная с географическим делением, когда высшее руководство работает в центральном офисе и является функциональным руководством всей компании, каждый начальник — по своей функции и все подчиняются генеральному директору. Одновременно на каждой территории есть директор филиала, который является административным руководителем всех своих сотрудников. Далее, есть его подчиненные: начальник по продажам филиала, начальник по персоналу филиала, по логистике и так далее.

Если на первой линейке структуры видим продукт, значит, скорее всего, имеете дело с производителем, обладающим большим продуктовым портфелем.

В целом в рамках структуры я сформировал для себя несколько полезных тезисов, которые превратились лично для меня в **правила**. Их всего три:

1. Нельзя качественно управлять продуктовым портфелем, если в нем больше 350 наименований продуктов.
2. Нельзя качественно управлять территориями, если у одного ответственного менеджера их больше пяти.
3. Нельзя качественно управлять прямыми подчиненными, если их больше восьми человек.

Это правила важно помнить при формировании структуры, задач и подчиненности.

Следующий важный момент — каждая должность и каждый уровень менеджмента должны выполнять свои задачи по степени сложности и уровню ответственности (рис. 8.5).

В свое время я увидел этот графически построенный слайд в презентации, и он взорвал мой мозг, дал понимание нескольких важных вещей:

1. Индивидуальные и культурные особенности должны быть едины для всей структуры организации и всех должностей независимо от уровня ответственности, должности и зарплаты.
2. Всю структуру организации условно можно разделить на **четыре группы сотрудников**:

- специалисты — выполняют задачи, используя свои технические и профессиональные навыки 100% рабочего времени;
- менеджеры младшего звена — выполняют задачи половину рабочего времени, а вторую половину тратят на организацию людей и задач;
- менеджеры среднего звена — это уже три глобальные функции, где треть времени уходит на реализацию задач собственными силами, треть — на организацию людей и задач, треть — на организацию взаимодействия подразделений компании. Есть прямое влияние на общую структуру организации;
- ТОП-менеджеры. У них добавляется четвертая, самая глобальная функция — управление бизнесом. ТОП-менеджер тратит 10% рабочего времени на реализацию задач своими силами, 25% — на организацию людей и задач, 25% — на взаимодействие подразделений и 40% рабочего времени — на управление и развитие бизнеса в целом.

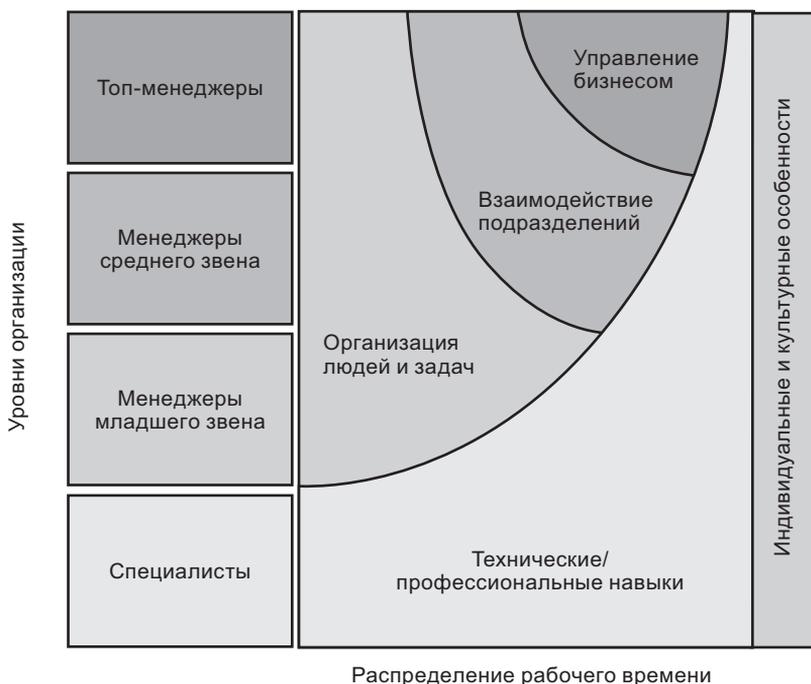


Рис. 8.5. Уровни менеджмента и задачи

Я перечислил важнейшие позиции — четыре условных деления менеджмента и **четыре функциональных направления**:

- реализация задач своими силами;
- организация людей и задач;
- взаимодействие подразделений;
- управление бизнесом.

У каждого свои задачи, своя ответственность и свой тайминг. ТОП-менеджер, который половину времени сам реализует задачи, а половину организует людей и ставит задачи, — не ТОП-менеджер. Он должен понимать, что его главная задача — управлять бизнесом, развивать его, ставить в компании культурные и индивидуальные особенности.

И последнее важное понимание в рамках структуры — **возможность планирования от обратного**. Приведу пример планирования структуры от обратного (не от цели, а от возможностей). Предположим, рынок сбыта в нашей зоне ответственности — три розничные сети, два оптовых игрока и 107 розничных точек. Как правильно сформировать структуру продаж?

Первое. Входящая информация явно требует уточнений.

Сеть X — это 50 розничных магазинов формата дискаунтер с поставкой на РЦ и автоматическим заказом информационной системы магазина, с ассортиментной матрицей 7 СКЮ. Вторая сеть Y — это 18 розничных магазинов с доставкой по магазинам и ассортиментом в 47 наименований, заказы формируются непосредственно в магазинах директорами. Сеть Z состоит из 21 магазина с автоматическими заказами и доставкой по магазинам, ассортиментная матрица — 26 СКЮ.

Первый оптовый игрок с матрицей 178 СКЮ и заказами продукции два раза в неделю на оптовый склад, где 30% всего объема продается через оптовый магазин. Второй оптовик — небольшой, с матрицей в 90 наименований и заказами один раз в неделю, отгрузкой на оптовый склад.

Розничные торговые точки разбросаны равномерно по всей территории в зоне ответственности; из них 30 самых крупных делают 75% объема этого канала продаж.

Второе. Начинаем принимать решения по линейному персоналу (исполнителям). Идем от большего к меньшему.

Нам нужны торговые представители на розничные сети, где автозаказ и договоренности по промоакциям, ассортименту и ценообразованию являются централизованными? Видимо, нет. Поэтому сети X и Z оставляем под покрытие мерчандайзерами. Кроме того, очевидно, что работа мерчандайзера нужна и у оптовика, который продает через один магазин 30% своего объема (большой объем — ТОП-1 магазин). Формировать свой штат мерчандайзеров или заказывать услугу агентству — ваше право. Я — за агентство, если на вашей территории есть качественная компания. Если же вы решили сами формировать свой штат, обучать его, контролировать и платить налоги, считаем исходя из следующих соображений.

Каждый розничный магазин сети должен покрываться мерчандайзерами два раза в неделю, а оптовый — четыре раза в неделю. Всего таких магазинов: $50 + 21 + 1 = 72$. Количество визитов за месяц с учетом частоты работы (дискретности): $(50 \times 2) + (21 \times 2) + (1 \times 4) = 146$ визитов в неделю и $146 \times 4 = 584$ визита в месяц. Сколько времени нужно в среднем на работу в одном магазине, если предположить, что минимум три минуты приходится на одно наименование — сходить на склад, взять продукт, выложить его на полку по правилу ФИФО, проверить срок годности. Считаем сеть X: 7 СКЮ в одном магазине умножаем на 3 минуты работы с 1 СКЮ и получаем 21 минуту на один магазин. Предполагаем, что около 15 минут занимает переезд из магазина в магазин (время на переезды): $15/(15 + 21)$, или 41,6% рабочего времени. Общее рабочее время мерчандайзера за минусом обеда равно 8 часам, или 480 минутам. Отнимаем от 480 минут 41,6% времени на переезды — остается 280 минут. Рабочее время делим на время работы в одном магазине и получаем: $280/21 = 13$ магазинов максимум мерчандайзер может обслужить за один день. Расчетное количество мерчандайзеров для сети X (50 магазинов с работой два раза в неделю, или восемь раз в месяц): $50 \times 2 \times 4 = 400$ визитов в месяц делим на 22 рабочих дня и получаем 18 визитов в день на одного мерчандайзера. Таким образом, $18/13 = 1,3$ — это расчетное количество людей для сети X.

По такой же схеме рассчитываем количество мерчандайзеров по сети Z и оптовому кэшу. Предположим, что в общем мы получили потребность в трех мерчандайзерах, чтобы закрывать розничные магазины, где точно нужен мерчандайзер.

Следующий вопрос: кто должен закрывать сеть Y? Мерчандайзер, торговый представитель, тот и другой или торговый представитель с функцией мерчандайзера? На мой взгляд, пока на этот вопрос сложно ответить с точки

зрения соотношения «эффект в товарообороте-затраты». Поэтому вторым шагом производим расчет потребности в торговых представителях для розничных магазинов и опта. Используем правило Парето и определяем, что первые 20 по списку дают 80% товарооборота. В данных рамках производим дифференциацию:

Всего 107 розничных точек + 2 оптовика. 20% от 109 точек — это 22 торговые точки.

В самых больших 22 торговых точках заказы надо брать еженедельно. Работа с ними должна вестись еженедельно: 22 магазина с дискретностью каждую неделю, или четыре раза в месяц.

Следующие 20% точек дадут еще 10–12% всего объема, с этими точками необходимо работать с дискретностью 2.

Остальные торговые точки передаем в оптовый канал за расширение матрицы у оптовика.

Принцип расчета аналогичный: $(22 \times 4) + (22 \times 2) = 132$ визита в месяц. Так как в одном месяце в среднем 22 рабочих дня: $132/22 = 6$ визитов в день. При этом вы знаете, сколько, с учетом среднего количества СКЮ в рознице, должен делать визитов каждый день ваш торговый представитель, чтобы решать свои задачи и работать с достойной производительностью. Предположим, есть 10 торговых точек: $10/6 = 40\%$ рабочего времени торгового представителя свободно. Есть вариант закрыть этим временем сеть Y или более мелкие розничные точки. Я, конечно, за первый вариант.

Итак, мы сформировали весь линейный персонал (исполнители), исходя из их количества и особенностей бизнеса, принимаем решение по супервайзерам и территориальным менеджерам.

Полученную структуру проверяем на правила:

1. Нельзя качественно управлять продуктовым портфелем, в котором больше 350 наименований продуктов.
2. Нельзя качественно управлять территориями, если у одного ответственного менеджера их больше пяти.
3. Нельзя качественно управлять прямыми подчиненными, если их больше восьми человек.

Полученную структуру проверяем на сущность: все ли будут заниматься своим делом (см. рис. 8.5)?

Организационная структура — это формализованная система задач и подчиненности, контролирующая, координирующая и мотивирующая для достижения поставленных компанией целей.

Сейчас у вас есть структура, а структура — это живые люди, со своими проблемами, радостями, ожиданиями и возможностями. Живой организм и механизм, который для выполнения целей нужно разогнать посредством мотивации. Это следующая важная глава большого блока, посвященного управлению персоналом.

Мотивация

Мотивация — это силы внутри человека или рядом с ним, которые возбуждают его упорство и энтузиазм в достижении поставленных целей. Чтобы разобраться в сути мотивации, нужно знать потребности человека (пирамида Маслоу, рис. 8.6) и важные факторы мотивации.

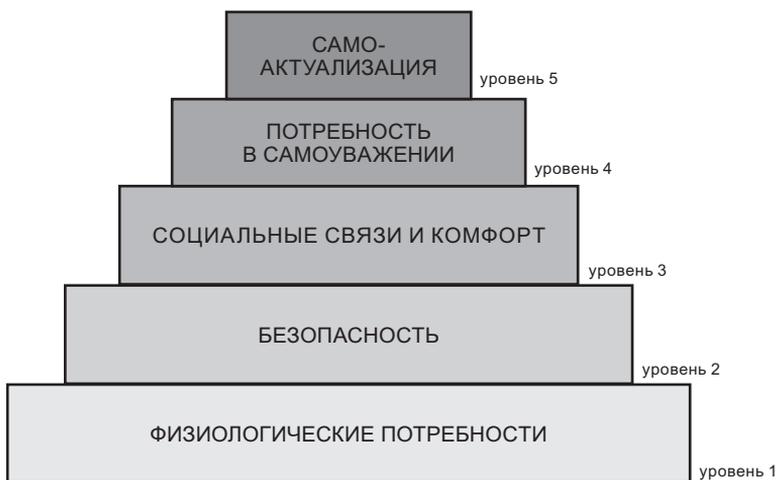


Рис. 8.6. Пирамида потребностей А. Маслоу

Маслоу показал пять основных уровней мотивации человека:

1. **Физиологические потребности** — самый сильный и большой мотиватор. Когда хочется есть или пить, вы на многое способны и готовы рискнуть, чтобы эту потребность удовлетворить. Если вы болеете, ничего не хочется

и ничего не нужно, кроме того, чтобы снова почувствовать себя здоровым и полным сил; вы готовы немало отдать взамен. Короче говоря, любому человеку как минимум надо есть и пить, зимой — жить в тепле, а летом скрываться от сильной жары.

2. **Безопасность** — второй по силе и значимости мотиватор. Почему не первый? Наступает момент и мера физиологических потребностей, когда человек может рискнуть и обязательно рискнет своей безопасностью, в том числе жизнью и здоровьем. В результате безопасность является очень сильным мотиватором, но вторым по значимости.
3. **Социальные связи и комфорт** — такова сущность человека, именно данный фактор отличает нас от животных. Мы хотим быть полезными и любимыми. При этом стремимся жить в максимально комфортных условиях в семье, на работе, в быту. Ясно, что с точки зрения важности и риска этот фактор уступает двум первым. Однако в отличие от физиологических потребностей, безопасности и комфорта, мера которых у каждого человека своя, социальные связи — более субъективный, но нужный и, безусловно, важный фактор почти для всех людей.
4. **Потребность в самоуважении** — важный фактор более высокого порядка. Потому что люди в том числе хотят сделать карьеру, руководить другими, иметь более высокую меру ответственности за полученный результат и принятые решения.
5. **Самоактуализация** — верхняя грань мотивации. При этом обратите внимание, что в некоторых случаях человек может быть несчастлив («Нет больше земли, которую бы я не завоевал», — горевал Александр Македонский). Самоактуализация не всегда сводится к деньгам, обеспеченности и уровню доходов (отказ Перельмана от одного миллиона долларов по личным соображениям — яркое подтверждение гипотезы Пуанкаре). В большинстве случаев самоактуализация подразумевает большое счастье и огромные возможности, в том числе финансовые, властные.

Итак, есть пять значимых уровней мотивации. С этими факторами трудно не согласиться. Все они важны, хотя имеют разный вес и разное восприятие в зависимости от особенностей конкретного человека, его воспитания, образования, окружающей среды.

Из вышесказанного можно сделать несколько важных выводов для определения фундаментальной основы мотивации человека, в частности для работы на рынке FMCG:

1. **Мотивация бывает материальной** — уровень доходов и планируемые сроки доходов. Чтобы удовлетворять физиологические потребности, чувствовать себя в безопасности и жить максимально комфортно.
2. **Мотивация бывает нематериальной** — чтобы иметь социальные связи, работать и жить в комфорте, уважать себя за саморазвитие, старания и интеллект. Например, я в двадцать четыре года стал директором по продажам бизнес-направления с ответственностью за товарооборот, равный 250 млн. При этом получил должность честным путем, на основании конкурса. За это я уважаю себя, а компанию — за предоставление всем равных возможностей. И вам, молодежи, желаю пройти через это. Но вернемся к нашей теме...

Мы пришли к тому, что есть два вида мотивации: материальная — деньги и активы, чтобы жить максимально комфортно и быть успешным; нематериальная — нравственное и духовное состояние человека, чтобы жить и работать с внутренним комфортом, чувствовать свои значимость и вес. А также иметь возможность расти, развиваться: кто не идет вперед, откатывается назад. Все вокруг динамично — стоячего болота нет.

Идем дальше, рассматриваем материальную и нематериальную мотивации, способы их применения относительно работы в продажах на рынке FMCG. Как многие из вас догадались, материальная мотивация более простая для понимания и более структурированная, прозрачная, выраженная на бумаге, поддающаяся расчетам и планированию. По моему мнению, хорошая материальная мотивация должна быть следующей:

- С едиными принципами расчетов в рамках одной линейки организационной структуры: одна должность — одна мотивация.
- Понятной и прозрачной в расчетах. Идеально, если есть расчетный калькулятор и возможность быстро подсчитывать свои доходы каждый день!
- Максимально простой. Нет смысла усложнять модель, если компания преследует честные цели и хочет зарабатывать деньги, а не «кидать» людей.
- Должна иметь потребителя (быть предназначена конкретным сотрудникам).
- Должна иметь достижимые цели. На мой взгляд, планы должны выставляться так, чтобы при качественном поддержании текущей ситуации (без развития) они выполнялись на 93–95%. Понимаю, что так планировать

непросто, тем более если планирование квартальное. Но к такой ситуации нужно стремиться. 5–7% к факту — отличный показатель ежемесячного роста на этом рынке. Разумеется, для развитых компаний, где прирост товарооборота, равный 5–7%, в ряде случаев — годовая цель роста, плановые цифры нужно корректировать. Если менеджмент компании заложил рост плана по месяцу выше 20%, наверное, не помешает конструктивное обоснование таких цифр и определение реального потенциала развития в обозначенные сроки (месяц). Например, отсутствие сотрудничества с федеральной розничной сетью — несомненный потенциал роста объемов. Однако нужно понимать, что за один месяц нереально подписать контракт и произвести первую отгрузку, так как есть процедуры и стандарты, закреплённые временем.

Зачем закладывать этот потенциал в план сегодня? Чтобы не заплатить премию, второй раз не заплатить, а потом тратить время и средства на поиск нужного сотрудника. Или компании нужна положительная договорная динамика по началу сотрудничества с федеральной сетью? В большинстве компаний объективно действует второй вариант.

- Мотивация должна быть такой, чтобы модель имела предрасположенность к росту доходов (товарооборота), а не сокращению расходов (невыплата премии за работу). Продажи на рынке FMCG — не разовая отгрузка, а структурированная работа с разной степенью стабильности, но в среднем с высокой стабильностью и структурированностью.

Структура мотивационной модели на рынке FMCG в большинстве случаев состоит из окладной части зарплаты, которая не может увеличиваться или уменьшаться, и премиальной части (KPI), которая может меняться в зависимости от полученных результатов по итогам месяца.

В завершение части по материальной мотивации приведу несколько мотивационных моделей (табл. 8.1).

Таблица 8.1. Мотивационные модели торгового представителя

1. Ежемесячная мотивационная модель Торгового представителя		Доля З/П, %	Доля пре- мии, %
Размер целевой заработной платы с компенсациями	35 000	100	
Окладная часть	16 000	46	
Компенсация ГСМ	4000	11	
Мобильная связь	1000	3	

1. Ежемесячная мотивационная модель Торгового представителя		Доля З/П, %	Доля пре- мии, %
ОБЩАЯ ПРЕМИАЛЬНАЯ ЧАСТЬ (ежемесячная)	14 000	40	100
Часть 1 — премия за товарооборот	7000	20	50
Часть 2 — премия за дистрибьюцию	3500	10	25
Часть 3 — премия за дебиторскую задолженность (ДЗ)	3500	10	25

Из данной схемы компенсационной модели ясны лишь ее составляющие: гарантированная часть и компенсации. Люди бывают разные: для одних гарантированная часть очень важна, для других — нет; у кого-то большие собственные обязательства по платежам, у кого-то нет; некоторые верят в честность компании и порядочность руководства, некоторые верят в меньшей степени. И любой сотрудник имеет право и обязан знать во всех деталях, как, на каких условиях и когда рассчитывается премиальная часть КРІ. Каков минимальный порог для получения премии и каков максимальный и есть ли он? Кто считает премиальную часть, на основании каких данных и документов? Как они выглядят? Получают ли сотрудники промежуточные итоги в рамках месяца в такой форме? Если нет, почему? Если да, с достаточной ли периодичностью для эффективного мониторинга своих результатов? Поэтому как минимум в компенсационной модели не хватает деталей расчета премиальной части зарплаты (табл. 8.2).

В данном случае добавлена шкала расчета премии по каждому показателю.

ПРИМЕР

Выполнение плана по товарообороту в марте — 98%, выполнение плана по дистрибьюции — 104%, выполнение плана по непросроченной ДЗ в рамках месяца — 91%. Считаем ЗП:

$$16\ 000 \text{ (оклад)} + 4000 \text{ (ГСМ)} + 1000 \text{ (мобильная связь)} + ((7000 \times 0,9) + (3500 \times 1,1) + (3500 \times 0,9)) = 21\ 000 + 6300 + 3850 + 3150 = 34\ 300.$$

Минус налог.

При этом процент выполнения считается так: факт месяца делим на план месяца; факт по сумме общепроданных СКЮ во всю клиентскую базу расчетного месяца делим на тот же показатель прошлого месяца. Например, в феврале продано 2345 СКЮ, в марте — 2439, или 104% к цели. Общий показатель выполнения цели по дистрибьюции считается как среднее значение просроченной ДЗ к общей ДЗ каждый день:

Общая ДЗ 1,45 млн + 1,54 + 2,1 + 1,94 +...+ 1,92 = 30,45,

а просроченная ДЗ считается также по месяцу и составляет 2,74 млн. Это сумма, которая не пришла или пришла несвоевременно, с опозданием. Отсюда выполнение показателя по ДЗ — 91%.

Таблица 8.2. Шкала расчета премиальной части

1. Ежемесячная мотивационная модель Торгового представителя		Доля З/П, %	Доля пре- мии, %
Размер целевой заработной платы с компенсациями	35 000	100	
Окладная часть	16 000	46	
Компенсация ГСМ	4000	11	
Мобильная связь	1000	3	
ОБЩАЯ ПРЕМИАЛЬНАЯ ЧАСТЬ (ежемесячная)	14 000	40	100
Часть 1 — премия за товарооборот	7000	20	50
Часть 2 — премия за дистрибьюцию	3500	10	25
Часть 3 — премия за дебиторскую задолженность (ДЗ)	3500	10	25

Шкала расчета премиальной части, % к плану	Зависимость % премии от % к плану		
	товарооборот, %	дистрибьюция, %	ДЗ, %
Менее 80% к цели	Нет	Нет	Нет
Менее 90% к цели (81–90%)	0	0	70
91–95%	80	80	90
96–99%	90	90	100
100–110%	110	110	120
111% и более	120	120	Нет

Чтобы контролировать процесс изменения своего заработка, надо получать промежуточные результаты — в той форме, в которой подводятся итоги по результатам месяца. И как можно чаще! Лучше ежедневно.

Еще один пример компенсационной модели (пусть будет региональный менеджер компании-производителя), табл. 8.3.

Таблица 8.3. Другой пример компенсационной модели

2. Ежемесячная мотивационная модель регионального менеджера по продажам		Доля З/П, %	Доля премии, %
Размер целевой заработной платы с компенсациями	90 000	100	
Окладная часть	40 000	44	
Компенсация ГСМ	5000	6	
Мобильная связь	3000	3	
ОБЩАЯ ПРЕМИАЛЬНАЯ ЧАСТЬ (ежемесячная)	42 000	47	100
Часть 1 — премия за товарооборот	20 000	22	48
Часть 2 — премия за дистрибуцию	11 000	12	26
Часть 3 — премия «эффективность инвестиций в ПРОМОакции	11 000	12	26

Шкала расчета премиальной части, % к плану	Зависимость % премии от % к плану		
	товарообо- рот, %	дистри- буция, %	эффеktiv- ность ПРОМО, %
Менее 80% к цели	Нет	Нет	Нет
Менее 90% к цели (81–90%)	0	0	70
91–95%	80	80	90
96–99%	90	90	100
100–110%	110	110	120
111% и более	120	120	Нет

Полугодовой бонус, 3% от прироста аналогичного периода прошлого года, за выполнение:

1. Цель по товарообороту, 1,5% от прироста в абсолютном значении.
2. Цель по валовому доходу, 1,5% от прироста в абсолютном значении.

Обе модели в части зарплаты друг от друга не отличаются. Просто добавлена премия по результатам работы за полгода.

ПРИМЕР

Полугодовой товарооборот по бизнесу 01.01.2012 — 30.06.2012 составил 165,4 млн руб., валовый доход за тот же период — 51,27 млн, или 30,9%. Показатели по товарообороту за 01.01.2013 — 31.06.2013 составили 166,7, валовый доход — 55,4 млн. Считаем полугодовую премию:

$$((166,7 - 165,4) \times 0,015) + ((55,4 - 51,27) \times 0,015) = 19\,500 + 61\,950 = 81\,450.$$

Вот такая небольшая премия получилась — меньше одной зарплаты. Затраты не очень большие и рисков нет, так как премия выплачивается исключительно с прироста. При этом компания применила дополнительную мотивацию руководящего состава, как минимум заставив руководителей использовать деньги компании максимально эффективно — не давать скидки просто так, считать и принимать конструктивные и понятные решения. Уверен, что такая дополнительная полугодовая мотивация (KPI) принесет пользу компании и улучшит ее результаты, прежде всего улучшит соотношение валового дохода и товарооборота.

Итак, материальная мотивация — это компенсационная модель для сотрудника за его труд: понятная, прозрачная, максимально простая и эффективная; зависит от фактического состояния и целей компании.

Переходим ко второму, более сложному виду — нематериальной мотивации. Минимум треть случаев постоянной смены сотрудников «обеспечивает» руководитель. Он виноват в том, что его сотрудники уходят: не смог обеспечить правильное планирование, найти индивидуальный подход к персоналу, должным образом организовать координацию работы. Еще раз: это минимум треть случаев. Вопросы координации и постановки целей мы рассмотрим в следующей главе, а сейчас разберем индивидуальный подход к сотрудникам.

Как у руководителя команды у вас есть три возможности:

1. Соответствовать.
2. Чрезмерно опекать.
3. Недоглядеть.

Надеюсь, в общем и целом, вы согласны с таким пониманием. В данных рамках возникают вопросы:

- Как это «соответствовать» и кому?
- В каких случаях можно соответствовать, а в каких не нужно?
- Что такое соответствие между руководителем и подчиненным?
- Что значит «чрезмерно опекать»? Кого можно так опекать, а кого нет?
- Что значит «чрезмерно»? Какова мера?

Предлагаю в качестве примера разобрать модель нематериальной мотивации, которая называется «ситуационное лидерство». Если вы четко понимаете, что такое KOST и P&L, из чего они состоят, от чего зависят и как рассчитываются, при этом руководитель объясняет вам, как рассчитывается наценка, и говорит:

«Слушай и не перебивай». Правильно, вас это бесит! При управлении людьми подход «правильные часы только у командира» имеет право на жизнь. Мне он не нравится. Я считаю, что в рамках ситуационного лидера можно добиться более серьезных результатов.

Для начала важно понять, что вы работаете с группой людей и каждый человек индивидуален. Применительно к работе, опуская все ненужное, важно понять, какие у сотрудника профессиональные навыки и какая на данный момент мотивация.

Начнем «разбор полетов» с ошибок, типичных для менеджеров-управленцев:

- один метод управления для всех сотрудников независимо от компетенций и мотивации;
- постановка абсолютно новых задач неопытным сотрудникам без должной поддержки и контроля;
- нет обеспечения четкого понимания цели;
- путаем два понятия — уверенность и компетентность.

В целом для работы по модели ситуационного лидерства необходимо:

1. Оценить развитие (компетентность) и потребность в нем (целеустремленность или мотивация) каждого подчиненного.
2. Гибко применять нужный стиль в зависимости от конкретного сотрудника и мотивации.
3. Договориться с сотрудником о стиле общения, постановке задач и методах контроля.

Оценка подчиненных или дифференциация сотрудников

От начала трудового пути на рынке FMCG до статуса профессионала нужно пройти **четыре этапа** (рис. 8.7).

Эту ситуацию можно сравнить с любительским спортом на примере горных лыж. Что происходит, когда мы впервые встаем на горные лыжи, а вокруг все люди довольные, замечательная природа и вы так долго этого ждали? Правильно! Ваша компетенция на минимуме, зато мотивация почти на максимуме. Вы новичок, причем восторженный. То же самое в продажах.

«Сейчас пойду и всех порву!» *Это первый этап развития с очень низким уровнем компетенции и с очень высоким уровнем мотивации.*

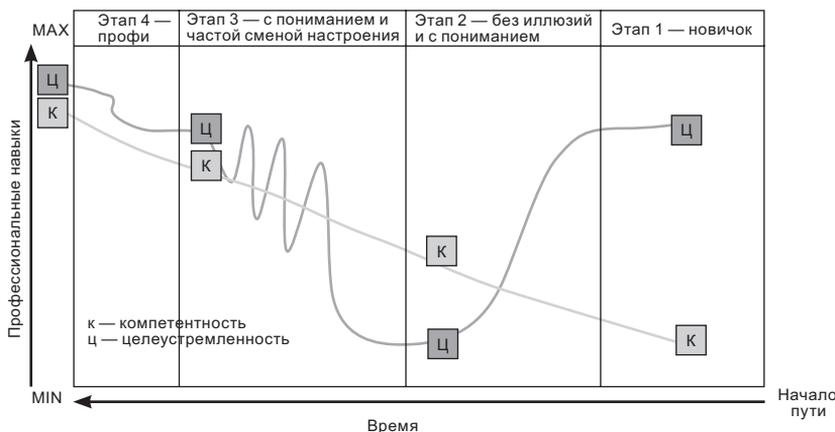


Рис. 8.7. Этапы профессионального роста

Вы в первый раз покатались с горы и набрали скорость. И вот он, крутой поворот! Очевидно, вы падаете. Те, кто посмелее и «летели» быстрее, испытали более болезненное падение. И так, есть первый опыт падения, вы знаете, что впереди — крутой поворот, а значит, уровень компетенции на трассе вырос. Падение всегда плохо, а если при этом и падение сильное да неудачное, в голове рождается вопрос: «А мне это вообще надо?» и вместе с ним ваша мотивация падает в самую нижнюю точку. Абсолютно так же происходит и в продажах. *Это второй этап* — «сотрудник без иллюзий и с первым пониманием». Он самый важный и опасный. Руководитель неправильно себя повел — и человек ушел. Все по новому кругу.

Если вы выбрали сильную личность и правильно себя повели на втором этапе, возникнет третий. После падения человек встал и поехал дальше. Кто-то сбавил скорость, кто-то готов упасть еще раз, но научиться кататься быстрее. Верно одно: новичок будет падать и вставать, падать и вставать, падать и вставать — одновременно учась кататься и приобретая профессиональные навыки. Мотивация в данный период очень изменчива. И так, *третий этап* — «понимание и приобретение навыков, частая смена мотивации». В продажах мотивация может меняться несколько раз на дню: удачная продажа — в гору, неудачная — падение.

И вот горнолыжник научился кататься: стал прибавлять скорость, более резко тормозить на поворотах, показывать фокусы друзьям и знакомым. При этом почти пропорционально растут мотивация с компетентностью. Переход от первого этапа развития сотрудника к четвертому подразумевает *прогресс и получение опыта*. Самая опасная стадия — второй этап, самая непостоянная — третий.

Возникает резонный вопрос: как вести себя с сотрудниками на разных этапах их развития и каковы должны быть методы управления? Давайте зададим его от обратного метода: что от вас как от руководителя нужно вашим сотрудникам на каждом этапе их развития, формирования профессиональных навыков и мотивации?

Этап 1:

- четкие цели и задачи, максимально подробные стандарты выполнения работы;
- сроки, приоритеты, детальный план работы;
- пошаговый алгоритм с целью приобрести новые умения и получить ответы на вопросы;
- практический тренинг — рассказано и показано (желательно на собственном примере или примере более опытных коллег);
- реальные примеры, как это делали другие;
- частая обратная связь по результатам, что получилось и как можно было сделать иначе;
- одобрение, признание любых используемых знаний и умений.

Этап 2:

- по-прежнему четкие и понятные цели с объяснением, почему цель/задача важна, что от чего зависит, каким должен быть результат;
- перспектива следующего визита, на что обратить внимание;
- частая обратная связь по мере совместной работы;
- похвала и поощрение по мере движения вперед и достижения лучших результатов;
- помощь в анализе успеха и неудач;

- подбадривание: «Ошибаться — это нормально». Но дважды ошибаться в одном месте не стоит!
- возможности обсудить беспокоящие моменты, ситуацию, а также расставить приоритеты, ограничения;
- совет/дополнительные шаги/альтернативные решения;
- новые знания и умения посредством тренингов в офисе или практических навыков «в полях».

Этап 3:

- начальник как наставник, с которым всегда можно поговорить;
- пробовать новые идеи, согласовывать их, реализовывать и делиться впечатлениями;
- выказывать беспокойство, делиться сомнениями, ожиданиями и результатами;
- поддержка и подбадривание с целью развить способность самостоятельно принимать решения;
- наращивать у сотрудника уверенность в себе, ставить все более сложные задачи;
- похвала и признание высокой компетентности и результатов;
- устранение препятствий;
- толчок, чтобы преодолеть промедление, — нужно постоянно подталкивать сотрудника к более динамичной работе с объяснением эффекта от решения тех или иных задач.

Этап 4:

- разные и сложные задачи;
- лидер, который скорее выступает в роли ментора или коллеги, чем менеджера;
- признание заслуг;
- независимость и широкие полномочия («свобода»);
- возможности делиться знаниями и умениями с другими.

Как видите, ожидания от вас как от руководителя на каждом этапе разные. Несколько важных выводов, которые можно сделать в зависимости от этапа развития сотрудника. Кто-то способен выполнить работу без детальных инструкций, а кто-то нет. Первому сотруднику нужно все подробно разъяснить и осуществлять пошаговый контроль, а сотрудник на третьем или четвертом уровне развития будет беситься от подробных разъяснений того, что он делал уже сотню раз, а контроль при этом больше говорит о недоверии к нему. Смысла контролировать каждый шаг новичка в данном случае нет. Поэтому очень важно понимать этап развития сотрудника и в большей степени соответствовать его ожиданиям в части методов руководства. Результат обязателен! Таким образом, хороший руководитель должен быть одновременно гибким и строгим. За итог спрашивать со всех одинаково и проявлять гибкость в методах руководства, использовать разные стили.

Возникает еще один логичный вопрос: каковы основные стили руководства и в чем их принципиальные отличия?

Существует четыре основных стиля руководства:

1. Директивный.
2. Коучинг.
3. Поддерживающий.
4. Делегирование.

При директивном стиле руководитель в первую очередь должен структурировать работу и организовать ее выполнение, постоянно координировать и указывать, как и что в конкретном случае делать, постоянно контролировать ход исполнения задач, оценивать и отслеживать промежуточные результаты.

При поддерживающем стиле управления руководителю требуется одновременно задавать вопросы и внимательно слушать ответы собеседника, вовлекать его в обсуждение, объяснять и доказывать, почему правильно так, а не иначе, оказывать поддержку, создавать максимально комфортные для работы условия и обязательно вовлекать сотрудника в процесс принятия решений.

Таким образом:

- Директивный стиль — это много руководства и мало поддержки.
- Коучинг — это много руководства и много поддержки.

- Поддерживающий стиль — это мало руководства и много поддержки.
- Делегирование — это мало руководства и мало поддержки.

Четыре этапа развития сотрудника и четыре стиля управления руководителем. Осталось разобраться, где какой стиль применять в зависимости от ожидания ваших подчиненных и всегда ориентируясь на результат. А результат — это выполнение поставленных перед сотрудником задач. Итак, мы применяем нужный стиль руководства, ориентируясь на этап развития сотрудника и его ожидания от руководителя, так чтобы он работал «в комфорте» и был максимально результативным, эффективным с точки зрения выполнения поставленных перед ним задач (рис. 8.8).

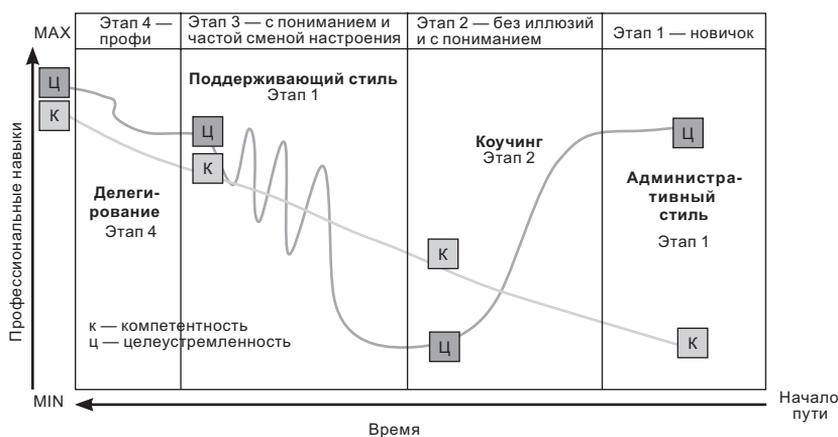


Рис. 8.8. Этапы профессионального роста и стили руководства

Новичок не может работать без четких инструкций, однако ему не требуется много поддержки, так как мотивация сама по себе находится на очень высоком уровне. Сотрудник без иллюзий — второй и самый опасный этап развития, когда сотруднику нужно уделять максимальное количество своего времени: объяснять, показывать на собственном примере, давать обратную связь по результатам совместной работы. На третьем этапе важно использовать поддерживающий стиль — меньше руководить и больше поддерживать эмоционально, подкидывать сотруднику новые мысли, заставлять его думать и рассуждать. На четвертом этапе развития главное — не мешать развитому и мотивированному сотруднику работать, достаточно договориться о со-

вместных встречах для обсуждения результатов. Постепенно мы подошли к тому, с чего начали...

У вас как у руководителя команды есть только три возможности:

1. Соответствовать.
2. Чрезмерно опекать сотрудников на этапах развития 3 и 4.
3. Недоглядеть за сотрудниками на этапах 1 и 2.

Обращаю ваше внимание: если есть прогресс в развитии сотрудника от этапа к этапу, возможен регресс или обратный процесс, когда при неверном стиле руководства он легко возвращается с четвертого уровня на третий. Эффективный управленец не может себе этого позволить!

Основные преимущества такой модели нематериальной мотивации в том, что она предлагает широкие возможности каждому подчиненному с учетом его готовности выполнять разные по сложности задачи, помогает развивать компетенции и повышать уровень целеустремленности (мотивации). С точки зрения руководителя, модель позволяет быть более гибким и в то же время лидером, быстро менять модель руководства в зависимости от этапа и уровня развития сотрудника; открывает возможность вступать в откровенные дискуссии с подчиненными и выявлять особые таланты в команде, на которые нужно опираться и делать ставку.

Если вы — руководитель, согласуйте цели и конкретные бизнес-результаты со своей командой, с каждым подчиненным; обсудите текущий уровень развития, этапы и сроки дальнейшего развития; договоритесь о стиле руководства в настоящем и будущем и о том, как часто и каким образом вы будете взаимодействовать.

Не забываем о прозрачной, понятной, доступной мотивационной модели. Деньги очень важны!

Принятие решений: целеполагание, координация, контроль

Следующие важные составляющие системы продаж — это методы принятия решений и определение уровня полномочий в принятии решений, а также вопрос целеполагания или планирования, определение и формулировка целей, задач для своих сотрудников.

Что касается метода принятия решений и уровня полномочий, для меня очевидно: чем ниже по структуре полномочия в принятии тех или иных решений, тем более сильные люди работают в компании, действует более развитая и эффективная структура, а сама компания — более оперативная и показывает более высокое качество принятия решений.

Руководители компании, совет директоров и собственники, как правило, самостоятельно определяют уровень полномочий в принятии бизнес-решений на разных должностях. Принятие решений и уровень ответственности должности — две прямо пропорциональные характеристики. Ясно, что если региональный менеджер принимает решение по всем видам скидок и коммерческих условий контрактов, он же должен отвечать за свои решения и результат, полученный в итоге. Если за предоставляемые скидки во время акций в компании отвечает территориальный менеджер, обладающий соответствующими полномочиями, почему не передать их на уровень ниже, например менеджеру по продажам по ключевым сетям? Вопрос, готов ли менеджер по продажам взять на себя такую ответственность и полностью отвечать за результат в рамках эффективности проведенных акций. А также за прирост товарооборота, экономику проведенных акций, правильность определения потенциала и точность планирования.

Следующий серьезный фактор заключается в понимании ситуации и методике принятия решений. Руководитель и подчиненный, которому планируется передать полномочия, по-разному понимают происходящее? Какие методы они используют в ходе принятия решений? В чем разница? Как правильно? Если руководитель готов передать полномочия, необходимо разъяснить сотруднику в деталях правила игры и озвучить ограничения, рамки нового уровня ответственности.

Изначально, в момент формирования структуры, вы как минимум примерно и как максимум конкретно понимаете функциональные обязанности той или иной должности по оргструктуре и методы взаимодействия сотрудников в ней. Если рассматривать вопрос структуры применительно к уровню полномочий, на мой взгляд, вместе с функциональной обязанностью нужно прописывать минимальный целевой результат и ограничения с точки зрения принятия решений, имеющие цифровые рамки.

Например, менеджер по продажам имеет право принимать решения по скидкам и аналогичному уровню затрат на переговорах с клиентами при согласовании промоакций в следующих рамках: максимальная глубина всех затрат на промоакцию — не более 25%. При этом целевая эффективность,

выраженная в положительном валовом доходе, должна быть не менее +2%. Сотрудник может распоряжаться бюджетом, который определил его руководитель. Только ли сотрудник этой должности отвечает за эффективность проведения промоакций? Очевидно, что нет. Руководитель тоже имеет свою зону ответственности и должен располагать более широкими полномочиями при тех же целевых результатах. Таким образом, эффективность промоакций для территориального менеджера — без изменений, уровень бюджета больше, полномочия в принятии решения на переговорах выше. Скажем, территориальный менеджер по продажам может предоставлять глубину скидки до 35%. То же самое мы делаем со следующим уровнем структуры — региональным менеджером. Такие же целевые показатели, единые и сквозные по всей структуре. Бюджет на промоакции — еще больше, полномочия в принятии решений на переговорах по глубине скидки на акцию — еще выше, до 45%. И эта скидка, как вы понимаете, ведет к отрицательной рентабельности. Но в продажах иногда нужно проводить акции с отрицательной рентабельностью, чтобы получить иные, необходимые компании выгоды.

Очевидно, чем больше полномочий имеет сотрудник, тем более сложные решения ему приходится принимать. Берем этот же смысл ответственности при принятии решений и замыкаем полномочия сразу на регионального менеджера. В итоге получаем:

1. Все сотрудники, которые ниже по структуре, не могут принимать окончательные решения на переговорах. Значит, их вес падает. Зачем с ними встречаться, если они ничего не решают?
2. Решать вопросы все равно нужно, так как сети требуют проведения акций. Значит, менеджеру по продажам надо подготовиться и согласовать вопрос с территориальным менеджером, а территориальному — донести информацию и получить резолюцию от регионального менеджера. В итоге мы получаем искаженную информацию по сравнению с действительностью и потерю огромного количества времени. В итоге клиент бесится — раз, с менеджером по продажам не хотят встречаться, поскольку он ничего не решает, — два.

Чтобы построить эффективную структуру с качественным распределением обязанностей и исключить дублирование функций, лишние коммуникации, приносящие организации вред, необходимо давать полномочия как можно ниже по структуре, ограничивая их целевыми показателями и лимитами затрат, а также финансовых результатов. Многие скажут, что спускать полномочия на дно организационной структуры опасно. На самом деле, если

риски и есть, они минимальны: вы ограничили полномочия и дали целевой результат, к которому должно привести принятое решение.

Чем более высокие полномочия спущены вниз по структуре, тем более сильной, развитой, динамичной и гибкой становится ваша организация. Более того, при таких условиях высвобождается временной ресурс, а значит, наряду с операционной деятельностью менеджеры-управленцы будут готовы заниматься стратегической деятельностью, расширением и развитием. Структура компании будет выглядеть так, как на рис. 8.5, а люди в этой структуре будут заниматься теми задачами по сложности, уровню интеллекта и опыта, которые компания готова оплачивать дифференцированно исходя из уровня должности, ответственности за результат и ожидаемой пользы для бизнеса.

Касаемо постановки подчиненным целей и задач. Это важный вопрос! Ведь каждый сотрудник должен четко и правильно понимать, что от него хотят. Не скажу ничего нового, если обозначу, что задача должна ставиться по SMART (SMART), то есть должна быть конкретной, измеримой, достижимой, согласованной и закрепленной во времени. Все правильно, но вопрос не в этом.

Выстройте в ряд 100 сотрудников, которые знают, что такое SMART, и могут рассказать, дать расшифровку, и попросите их сформулировать любую задачу по SMART в течение тридцати секунд. Будете ли вы удивлены, если я скажу, что таких людей окажется не более 5–10%? Максимум! Важно уметь не расшифровывать аббревиатуру, а формулировать цели в формате SMART — быстро, правильно, непринужденно. При этом должно быть полное понимание, давать ли после формулировки цели пошаговую раскладку по методам ее достижения.

Для быстрой и правильной формулировки цели в формате SMART есть логическая связка слов:

Что делаем? → Какими методами? → Какой должен быть результат?

Эти же вопросы можно превратить в формулу цели:

Формула цели = что + посредством чего + так чтобы.

ПРИМЕРЫ

1. Построить дачный дом в два этажа общей площадью 110 м² **посредством** кирпича, цемента, металлочерепицы и рабочей силы, **так чтобы** мои родные могли отдыхать на даче с 1 июля 2013 года.

Конкретно? Да. Измеримо? Да. Достижимо? Наверное. Согласовано? Наверное. Закреплено во времени? Да. Задача сформулирована в формате SMART с помощью двух связок в правильной последовательности.

2. Обеспечить выполнение цели по объему продаж декабря не менее чем на 100% по каждому менеджеру в прямом подчинении **посредством** ежедневной координации работы и мониторинга промежуточных результатов, а также гарантий по выплате всех премий своевременно, **так чтобы** получить годовое выполнение цели по товарообороту выше запланированного уровня на 1,5%.

3. Построить нумерическую дистрибьюцию из 57 СКЮ у ТОП-100 клиентов в Новосибирске **посредством** дополнительных инвестиций в рамках текущего проекта и стандартной презентации всем клиентам по списку, **так чтобы** обеспечить рост товарооборота на 4,5% к 01.06.2011 для выполнения полугодового плана вторичных продаж.

4. Обеспечить улучшение на 2011 год условий по коммерческой марже на 3,5% относительно прошлого года **посредством** расширения квот под дополнительный ассортимент на 450 СКЮ и продажи услуги «пакет отчетности по продажам сети» до 01.01.2010, **так чтобы** выполнять бюджетные цели по коммерческой марже с первого месяца нового года.

Не спору: постановка цели по формуле требует некоторого времени для тренировок. Однако формулировать цель в соответствии с данной логикой быстрее и проще.

Цель первична: изначально мы формулируем цель, а уже затем приступаем к ее реализации. Нельзя построить качественный дом даже с помощью лучших материалов, если заложен кривой и шаткий фундамент. Цель — и есть фундамент. Насколько качественно она сформулирована вами и донесена до ваших сотрудников, настолько качественный результат вы получите. Используйте заложенную логику и формулу цели. Четкое и единое понимание целей и задач — залог успеха любой деятельности, тем более при осуществлении продаж на рынке FMCG, где мы имеем большой объем работы и структуру, которая должна тянуть канат в одну сторону, а не в разные.

Коммуникация: делегирование, коучинг, обратная связь

На сей раз в отличие от четвертой главы этой книги речь пойдет не о коммуникациях с клиентами, партнерами и заказчиками, а о коммуникациях внутри компании и своей структуры. Ранее мы говорили, как формулировать

цель, а сейчас разберемся, как ее правильно донести до сотрудников, чтобы все одинаково все понимали и были максимально результативными. А максимальный результат в том числе достигается за счет четкой организации и исключения лишних движений.

Само понятие коммуникации внутри собственной структуры играет крайне важную роль: сотрудники должны иметь возможность учиться и развиваться, обмениваться опытом, брать лучшие примеры и практики в качестве образца.

Правильная коммуникация внутри структуры — это единое понимание поставленных перед сотрудниками задач по всей структуре сквозным методом. Если задачу ставит директор по развитию, а исполнителями в том числе являются торговые представители, важно, чтобы информация и задача, может быть, с пошаговым выполнением, дошли до всех торговых представителей через региональных и территориальных менеджеров, а также супервайзеров без искажений смысла поставленной цели и ожидаемого результата. Это первый момент, на который стоит обратить внимание. Рынок FMCG очень объемный, с большой клиентской базой, и, следовательно, учитывая временной ресурс каждого сотрудника, тех же торговых представителей и мерчандайзеров в одном субъекте РФ может быть большое количество. Учитывая, что на каждые семь-девять сотрудников требуется супервайзер, на каждые семь-восемь супервайзеров — территориальный менеджер, а на каждые пять-семь территориальных менеджеров — региональный менеджер, итоговая структура, от директора по развитию до торговых представителей, может включать шесть-восемь звеньев. При этом, как вы понимаете, шесть-восемь корректировок и добавлений могут исказить информацию от выхода (директор по развитию) до итогового входа (торговый представитель), причем кардинально. Поэтому крайне важно доносить основные задачи и методы решения через документы (презентации), не подвергаемые изменениям. Информация должна быть сквозной и единой во всей структуре.

Предлагаю рассмотреть данный пример в двух ситуациях:

Первая ситуация. Директор по развитию предпочитает ставить задачи так, что все нюансы выполнения со сроками и ответственными проставлены. Сформирован готовый пакет документов, который не поддается изменениям и спускается вниз по структуре с вынесением главной информации в рамках задачи в тему письма.

«Обеспечить реализацию проекта непересекающегося покрытия по 4 контрактам на всей территории покрытия компании с ежедневным срезом результатов ТОП-100 посредством дополнительных инвестиций в виде премий и типовой презентации выгод проекта, так чтобы реализовать потенциал роста объема продаж на 18% до 31.11.2013.

В скрепке:

- аналитический файл № 1 по непересекающемуся покрытию по четырем контрактам за период 1-й квартал 2013 года;
- файл № 2 с выделенной клиентской базой ТОП-100 каждой территории;
- файл № 3 (дополнительные инвестиции в виде бюджета с расчетными значениями рентабельности и срока окупаемости);
- файл № 4 (типовая презентация).

Прошу донести пакет документов до каждого исполнителя и дать обратную связь до 15.04.2013».

Итак, здесь директор по развитию сделал почти всю работу самостоятельно, осталось лишь ее исполнить.

Вторая ситуация. Директор по развитию пишет региональным менеджерам письмо, которое может выглядеть так:

«Коллеги, добрый день!

Принято решение реализовать проект непересекающегося покрытия до конца ноября этого года. В скрепке — файл с аналитикой непересекающегося покрытия. Первый срез результатов — через месяц. Всем будем воздавать по заслугам.

Успехов!»

На ваш взгляд, как будет реализовываться этот проект? Уверяю: по схеме «кто в лес, кто по дрова» — если информация будет доведена до исполнителей еще через две должности простой пересылкой. Очевидно, что в данном случае торговые представители вообще ничего не смогут сделать, так как вопросов у них будет в десять раз больше, чем ответов. Региональный менеджер прекрасно это понимает, а значит, попытается поставить более детальную задачу. При этом, где-то больше, а где-то меньше смысл начинает искажаться. Затем письмо попадает к территориальному менеджеру, на этом уровне тоже искажается и дополняется. В итоге торговые представители, закрепленные за

разными супервайзерами, все равно понимают задачу по-своему, а значит, исполняют ее по-разному.

«В чем вопрос?» — спросите вы. — Схема по первому примеру нормальная». Так точно! Но есть обратная сторона медали. Если директор по развитию будет максимально расписывать каждый проект и вопрос, вплоть до шагов исполнения, на выходе он принесет компании в пять раз меньше пользы, чем мог бы (с учетом временных ограничений). Поэтому директор по развитию и менеджмент более низкого уровня по оргструктуре должны выбирать «золотую середину», уметь приоритизировать задачи и понимать, где нужно писать более детально, где менее, а где — вообще без деталей.

Правило № 1: если вы хотите, чтобы информация через большую структуру дошла до исполнителей без искажений, единственный вариант — готовый пакет документов и пошаговое описание задачи. Если задача обыденная и не очень сложная, вероятно, будет правильнее, чтобы каждый территориальный менеджер, а может, и супервайзер, индивидуально расписывали детали для исполнителей в своей зоне ответственности, с учетом своих особенностей.

Правило № 2: если вы уверены, что подчиненные поставят задачу как минимум не хуже вас, делегируйте это вниз по структуре, а сами занимайтесь более сложной и широкомасштабной деятельностью.

Правило № 3: чем на более низкую должность в компании есть возможность замкнуть вопрос (без потери качества!), тем более сильной, динамичной и гибкой является эта компания. Другими словами, если в компании 2 каждый супервайзер способен поставить цели торговым представителям не хуже, чем директор по развитию в компании 1, компания 2 сильнее, мобильнее и динамичнее приблизительно в три раза. При этом каждый занимается своим делом. Чтобы иметь возможность замыкать решение вопросов на более низкий уровень оргструктуры, в компании должны работать образованные, развитые и честные люди, которым можно доверять.

Вопрос доверия — очень сложный момент. Я не готов рассматривать его здесь и сейчас, но хочу высказать свое мнение на этот счет. Нет смысла работать с людьми, которым не доверяешь: если работаешь вместе — надо верить. Не нужно быть параноиком и не доверять всем подряд. Так сложно жить и тем более работать плечо к плечу.

Мотивации мы уже подробно рассмотрели, а вопрос компетенций — тот вопрос, на котором стоит остановиться более подробно и рассмотреть его с точки зрения роста компетенций сотрудников через обучение. При этом

нужно вспомнить этапы развития сотрудников в своей структуре и не забывать о важности индивидуального подхода, использовании разной методики управления. Лишь так вы будете соответствовать сотрудникам в хорошем смысле, заниматься основной деятельностью, а не сменой персонала (см. рис. 8.8).

Если говорить о первом этапе, очевидно, что нужно управлять сотрудниками административно: ставить четкие задачи, все подробно разъяснить и часто контролировать. В целом здесь все должно быть понятно. Есть стандарты, лучшие примеры и документы, которые нужно точно и своевременно донести и проверить усвоение материала.

Следующие этапы с точки зрения управления — иные:

- на втором этапе важно использовать коучинг;
- на третьем — давать качественную и подробную обратную связь;
- на четвертом — правильно и своевременно делегировать разные и сложные задачи.

На этих трех моментах мы остановимся.

Коучинг

Коучинг — это средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных окончательных решений или продвижении вперед в любой сложной ситуации и проблеме. Другими словами, коучинг — искусство последовательно и логично задавать собеседнику открытые вопросы, чтобы получать на них ответы и переходить от очевидного общего к сложному частному. То есть ваш собеседник должен сам прийти к правильному решению частной ситуации в процессе поиска ответов на ваши правильные вопросы.

Коучинг прост для тех, кто отвечает на вопросы, и сложен для тех, кто вопросы формирует и формулирует. Данный процесс эффективен для развития сотрудника, поскольку ответы на логичные и более частные вопросы создают в голове логическую цепочку от общего к частному или наоборот.

Почему коучинг непросто для человека, который формулирует и задает правильные вопросы? Давайте порассуждаем. У нас есть ситуация и цели, определенное соответствие между планом и фактом. Это первое, что должен увидеть и понять руководитель до процесса коучинга. В зависимости от

ситуации несоответствий между плановыми и фактическими значениями может быть много. Одновременно ставить 10–15 задач сотруднику нет смысла, хватит трех-четырех ключевых задач, которые дадут максимальный эффект в товарообороте, доходности или других важных показателях деятельности. Исходя из этого, руководитель должен определить для себя три-четыре задачи, которые являются наиболее важными для роста показателей. После этого есть два пути: поставить задачи сразу и в лучшем случае объяснить, почему важны именно они, либо коучинг — желание добиться того, чтобы через вопросы собеседник сам пришел к правильным решениям в определении потенциала.

Процесс коучинга характеризует следующее выражение: «Лучше один раз научить человека ловить рыбу, чем каждый раз ловить рыбу за него и отдавать ему часть улова». Таким образом, вы как руководитель должны придерживаться следующего плана:

- определить основной потенциал роста объемов, сравнив плановые и фактические значения и поняв разрыв между показателями или реальной ситуацией;
- если потенциал большой, определить тот, который даст максимальный эффект, и сформулировать три-четыре главные задачи;
- продумать последовательные вопросы, отвечая на которые ваш подчиненный сам придет к потенциалу, который вы определили. Да, будет потрачено больше времени, но получен и больший эффект в развитии сотрудника, так как вы заставите его думать.

Вопросы в коучинге могут быть любыми. Как правило, все начинается с самых простых, даже элементарных, вопросов.

ПРИМЕР

— Какой результативный показатель имеет максимальный вес в твоей компенсационной модели по премиальной части? Каков его вес?

— Товарооборот, 60% от всей премиальной части.

— В таком случае в рамках какого показателя логичнее искать потенциал роста?

— Очевидно, в товарообороте.

— Давай вспомним ключевые моменты в рамках одного магазина, из которых формируется товарооборот.

- Дистрибьюция!
- Это всё?
- Еще ценообразование и промоакции!
- Всё?
- Да, всё.
- Какая матрица (примерно) у тебя сейчас в этом магазине?
- Около 30 наименований. В этом месяце я расширил матрицу на два наименования за счет продажи новинок.
- Молодец! А как думаешь, если продать сегодня не 30 наименований, а 60, но все по одной штуке, товарооборот вырастет или упадет?
- ??? Упадет. Потому что по одной штуке мало.
- Значит, какой важный фактор влияния на товарооборот мы упустили?
- Товарный запас!
- На твой взгляд, проще продать уже проданный и согласованный ассортимент или новый? И исходя из чего, ты определил те 30 наименований, которые есть в матрице магазина?
- Уже проданный. Определил, исходя из рейтинга по продажам. Правда, директор магазина из 30 первых позиций списка семь скорректировала и выбрала то, что ей больше понравилось.
- Получается, заведен ассортимент, который дает максимум в товарообороте. Все ли наименования сейчас есть на полке?
- Нет, 10 наименований нет — закончились.
- Как думаешь, какая следующая задача должна прозвучать на переговорах с клиентом?
- Я посмотрю, каких позиций нет, спрошу у сотрудников зала, давно ли они закончились (может, помнят), и включу вопрос об увеличении товарного запаса по этим 10 позициям на встрече.
- Да, все правильно, я согласен с тобой. Тем более что эти позиции уже проданы, а значит, заказчик хочет видеть их на своих полках и продавать, но они отсутствуют в необходимом объеме. Поэтому задача № 1 — рост стока по позициям, которые заказывают в недостаточном количестве. Более того, как ты сам сказал — эти 30 позиций почти полностью сформированы на основании рейтинга продаж, а значит, дают отличный товарооборот. Согласен?
- Да, конечно, уже записал эту задачу в свой блокнот.
- Кстати, какие две новинки ты продал?

- «Новинка-1» и «новинка-2».
- Те, где заменили упаковку, да? А эти позиции в старой упаковке все продали через опт со скидкой 15%, ты в курсе?
- Да, мне вчера об этом сказали!
- У тебя много клиентов с закрепленной матрицей, где есть данная позиция в старой упаковке? Там ведь штрихкод другой, знаешь?
- Знаю, нам говорили. Во многих магазинах есть эта позиция в старой упаковке. И кстати, в этом магазине тоже. Получается, данную позицию нужно заменить на новую упаковку и новый штрихкод.
- Очевидно, да. И это важная задача! А данная позиция сейчас есть на полке в остатке?
- Нет, закончилась.
- Видишь, заодно разобрались, почему минимум одной позиции из десяти нет на полке. Пожалуйста, обращай внимание на то, чтобы матрица была с «живыми» и существующими штрихкодами, открытыми к продаже продуктами. ОК?
- Да, конечно, записал. Обязательно заменю.
- Слушай, а как у тебя с ценами относительно конкурентов?
- Не знаю.
- Ты считаешь, что цены не важны?
- Цены очень важны. Я изучу цены по отношению к конкурентам.
- А дальше что?
- Посмотрю, какие проходят акции у конкурентов, где мы уступаем, и буду отвечать на их активность, исходя из наших возможностей.
- Вот это правильно, молодец! Давай подведем итоги. Что ты будешь делать в этом магазине в первую очередь?
- Проверю матрицу на предмет «живых» штрихкодов и замену выведенную из продажи позицию. Сделаю презентацию по необходимому товарному запасу, который кончается на полке до следующей поставки. Проанализирую цены относительно конкурентов и согласую проведение акций с магазином в течение марта-апреля.
- Есть какие-то вопросы или сложности?
- Нет вроде. Думаю, все решу без проблем.
- Отлично! Через две недели жду пару фоток в формате «было-стало», ОК?
- Да, конечно.

В чем разница и для чего геморрой? Не проще было сразу поставить эти три задачи? Отвечаю вам — нет! Не проще в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Сегодня, действуя таким методом, вы научили своего подчиненного думать и задавать вопросы, которые приводят к правильным решениям. Думать так, как умеете думать вы сами: учили ловить рыбу, а не ловили рыбу сами. Сегодня вы работаете вместе, а завтра будете работать с другим человеком. Поэтому важно развивать сотрудника, учить его мыслить, а не просто ставить конкретные задачи. Мыслить и приходиться к правильным решениям, определению основного потенциала. Коучинг — очень хороший инструмент на данном пути.

Обратите внимание: метод не подходит для первого этапа развития сотрудника, так как он вряд ли сможет ответить на все вопросы. Новый человек еще просто не знает многих логических цепочек. И метод совсем не подходит для четвертого этапа развития, потому что сотрудник будет думать про себя: «Достал со своей элементарщиной! Я сам все знаю. Лучше бы помог решить проблемы!»

Коучинг хорош для второго и третьего уровней развития сотрудника.

Обратная связь — очень похожий на коучинг метод, но более сложный для собеседника. В чем принципиальная разница? В том, что в коучинге самое сложное — формулировать последовательные вопросы и координировать собеседника для поиска нужного, правильного решения. То есть задавать вопросы сложнее, чем отвечать на них. В случае методики обратной связи все трудности, наоборот, достаются подчиненному: структура обратной связи проста и выражается в небольшом количестве стандартных открытых вопросов, но исполнителю приходится сильно напрягать свой мозг, продумывать структуру и последовательность действий, а также прогнозируемый результат и определять первоочередной потенциал.

Было время, когда на проверках высокого руководства мне приходилось давать серьезную и конструктивную обратную связь. Должен признать, что дать качественную обратную связь с первого раза еще никому не удавалось, это вопрос времени и тренировок. После хорошей обратной связи я чувствовал, что мозг нагружается аналогично тому, как нагружаются руки во время занятия в спортзале. У технологии обратной связи есть и еще одно очень существенное преимущество: она учит говорить просто и понятно, логично выражать свои мысли.

Правила этой «игры» описывают четыре составляющие:

- создаем точку отсчета (факт), вспоминаем плановые значения и определяем разрыв в показателях;
- определяем шаги к достижению плановых значений. Шаги — это потенциал роста показателей. Задаем правильное направление и находим самый короткий путь к достижению цели;
- ориентируемся на результат, который выражен цифрами и SMART;
- заставляем собеседника вспоминать, думать и четко формулировать свои мысли.

По сути, любая обратная связь опирается на эти четыре правила, которые подчеркивают текущие и плановые показатели, определяют их несоответствие (отклонение), правильные шаги на пути к цели по самому короткому и желательному простому пути, которые должны приблизить показатели к целевым значениям. Эти правила и структура обратной связи помогают ориентироваться сотруднику, дающему обратную связь менеджеру выше по должности или своему прямому руководителю.

Структура вопросов обратной связи:

- мнение собеседника о работе в целом;
- ваше мнение о проделанной работе в целом;
- самые положительные впечатления собеседника;
- ваши самые положительные впечатления;
- мнение собеседника по моментам для улучшения;
- ваше мнение по изменениям и улучшениям;
- договоренности по следующим шагам посредством закрепления цели в абсолютном и относительном выражении, определения точек промежуточного контроля, даты выполнения цели — так, чтобы увеличивать результативность и эффективность каждого сотрудника в процессе/после каждой обратной связи.

При обратной связи важно задавать вопросы последовательно и уметь слушать собеседника. Ведь в данном случае в отличие от коучинга именно исполнитель говорит 70–75% времени.

Главных правил обратной связи всего два. Во-первых, давая отзыв, никогда не говорите дольше собеседника. В противном случае теряется одна из основополагающих целей обратной связи — заставить собеседника думать и размышлять. Правильная обратная связь — когда исполнитель говорит не менее 70% всего времени диалога. Во-вторых, нельзя называть моментами для улучшения явные проблемы, требующие немедленного решения. Например, торговая точка не посещается по маршрутному листу. Какой же это момент для улучшения?! Это серьезный «залет».

Основные ошибки обратной связи выражаются в трех направлениях:

- нет структуры и последовательности отзыва — собеседника нужно вернуть своевременным вопросом в логичное русло;
- отзыв проходит посредством общих фраз, которые не перетекают в конкретные задачи или цифры;
- отзыв имеет только позитивную или негативную окраску — необходимо «разбавить» отзыв.

По моему мнению, обратная связь лучше всего подходит для третьего и четвертого этапов развития сотрудника, в меньшей степени — для второго. Новый сотрудник на первом этапе развития вряд ли сможет сформулировать что-то существенное из-за элементарного недостатка знаний. Нет смысла ни мучить сотрудника, ни мучиться самому.

Обратная связь — шикарный инструмент развития сотрудников, заставляющий собеседника думать и обучающий его умению последовательно и четко формулировать мысли.

Делегирование

Это еще один важный инструмент, который идеально подходит для управления лучшими, самостоятельными и высокоразвитыми сотрудниками.

Неправильно:

- «Все держится только на мне».
- «Никто из них не сможет меня заменить».
- «Я по уши загружен работой, а начальство меня не понимает».
- «Если я уйду, они повесятся и все тут же развалится!»
- «Ну почему сотрудники не такие, как я?»

Правильно:

- «Моя сила — в моих сотрудниках».
- «Я горжусь, что воспитал таких сотрудников».
- «Я чувствую, что каждый день моей работы продвигает меня вперед».
- «Уходя в отпуск, я не думаю о работе. А возвращаясь на работу, вижу только приросты показателей».
- «Есть минимум три человека, которые заменят меня при моем повышении».
- «Я рад работать с такими разными и интересными людьми».

Как видите, людям нужно верить, и важно, чтобы люди понимали: вы им полностью доверяете, а общий результат зависит от каждого и общей командной работы.

Какие задачи необходимо делегировать:

- неинтересные, рутинные — нет смысла тратить на это свое время, нужно заняться чем-то более полезным для результата и организации работы;
- задачи, с которыми подчиненный справится лучше менеджера. Безусловно, такие направления деятельности есть;
- задачи, которые входят в должностные обязанности подчиненного, но вы обнаружили, что они не исполняются;
- задачи, которые обучают и развивают подчиненного («на вырост»);
- задачи, которые дают подчиненному возможность продемонстрировать свою готовность к повышению в должности.

Два последних пункта предназначены для сотрудников, которые находятся на третьем и четвертом этапах развития.

Процесс делегирования достаточно прост в понимании. До того как вы примете решение делегировать задачу, спросите себя, соответствует ли она основным целям, отнимет ли много времени, кто еще может ее выполнить, каковы последствия и риски невыполнения и каким будет риск невыполнения при делегировании?

Во время постановки задачи (делегирования) важно обсудить суть поручения и ожидаемый результат, определить критерии успеха, которые выражаются

в конкретных шагах, и определить временные рамки, ресурсы для выполнения. Кроме того, важно определить уровень полномочий при принятии решений. Полномочия обязательно должны быть! Еще крайне важно подтвердить свое доверие и обсудить последствия выполнения/невыполнения делегируемой задачи.

Не забудьте предупредить всех вовлеченных в процесс лиц о делегировании задачи, что конкретно вы поручили и кому. Важно осуществлять промежуточный контроль, а по итогам получать обратную связь и воздавать по заслугам.

Делегировать задачи, применять методы обратной связи и коучинга важно — так мы быстрее развиваем сотрудников и занимаемся своим делом.

Когда каждый сотрудник занимается своим делом и у него есть возможность развиваться быстрее, структура эффективна и способна достигать любых целей, быстро и гибко реализовывать даже самые сложные задачи.

Обязанности

Мы подошли к очередной важной грани нашего шестигранника, без которой трудно представить систему работы, организацию деятельности и результативность бизнеса.

Обязанности — это набор шагов для достижения поставленных компанией целей. Формирование обязанностей и структуры, на мой взгляд, происходит почти параллельно. С точки зрения понимания можно задать главный вопрос: с чего начинать строить отдел продаж? Он риторический и похож на вечный спор о первичности курицы и яйца. Ведь каждый понимает процесс по-своему. Если бы я строил отдел продаж, последовательность моих шагов была бы следующей:

1. Понять цели компании и ожидаемые от отдела продаж результаты по товарообороту, дистрибуции, прямому покрытию клиентской базы, вкладу на покрытие (валовый доход + прочие доходы — переменные расходы). Цели, планы, ожидания — в первую очередь!
2. Понимая цели и задачи, нужно решить, какими методами их достигать, что нужно делать и какие процессы будет реализовывать отдел продаж. То есть накидываем основные функции и расписываем пошаговое выполне-

ние каждой. Конкретные шаги и есть функциональные обязанности процесса.

3. Далее обязанности необходимо разграничить: у каждой должности должны быть основная деятельность, занимающая почти все время, и второстепенная, выступающая в качестве поддержки основной. Так мы дифференцируем функции.
4. Последний шаг — интеграция отдельных функций в общий процесс с взаимодействием и максимальной эффективностью, где есть четкие обязанности, мотивационная модель, полномочия в принятии решений, понятные коммуникации и взаимодействие сотрудников, четкие функциональные обязанности без дублирования функций. Это и есть понятный процесс организации продаж.

Таким образом, последовательность действий выглядит следующим образом:

- цели и задачи — понимание;
- пошаговое выполнение задач — методика;
- дифференциация функций — распределяем обязанности по должностям;
- интеграция в организационную структуру.

При формировании структуры нельзя забывать ни одну грань нашего шестигранника — каждая связана с пятью остальными, поэтому при выпадении хотя бы одного звена система не работает вообще либо работает с гораздо меньшей эффективностью. Подобно тому как двигатель автомобиля на трех цилиндрах работает вместо четырех — нет ни мощности, ни комфорта, ни уверенности в том, что вы доедете до нужной точки в планируемые сроки.

Мы поняли, что такое обязанности и какое место на каком этапе они занимают в общей системе продаж. Остается один вопрос: как все это должно выглядеть на практике? Какая форма документа и что в конечном счете он должен отражать?

Форма документа может быть разной — как вашей душе угодно. Единственное, рекомендую сделать ее максимально читабельной, без лишних параметров, характеристик, значений. В данном случае главное — содержание. Процесс нужно расписать так, чтобы шаги были последовательными и максимально понятными. Кроме того, форма функциональных обязанностей должна содержать минимум четыре важных и полезных значения:

1. Функциональная обязанность: что конкретно делаем?
2. Функциональная обязанность: как будет оцениваться выполнение?
3. Функциональная обязанность: какое плановое значение?
4. Функциональная обязанность: какой вес имеет задача в общем процессе?

По сути, этими четырьмя вопросами я сформулировал содержание документа по функциональным обязанностям, где должно быть четыре значения.

Кроме того, всем сотрудникам в структуре полезно и важно знать, какие задачи перед какими должностями стоят и какие показатели фигурируют в мотивационных моделях разных должностей. Этот вопрос нужно правильно понимать и эффективно выстраивать взаимодействия внутри структуры. Следовательно, документ может содержать вторую закладку в виде сводной таблицы, где прописаны зоны ответственности разных должностей с плановыми ключевыми показателями деятельности.

Для полного понимания примерной формы и ее содержания важно дать пример функциональных обязанностей конкретной должности в структуре продаж.

Подчеркну: главная проблема, которая может возникнуть в процессе формирования функциональных обязанностей — это сложность в оценке конкретной задачи, трансформации действия в формулировку, по которой можно произвести оценку. А итоговым результатом должна быть цифра. На сленге продаж этот процесс называется оцифровкой.

Пример документа функциональных обязанностей должности см. в табл. 8.4.

Как видно на этом примере, сформирован документ функциональных обязанностей и оценки их исполнения. Более того, существует целевой вес той или иной задачи с ранжированием по важности. Если есть целевое значение, всегда можно оценить и проставить фактическое значение, а значит, произвести оценку выполнения обязанностей:

- выполняет — полный вес задачи;
- не выполняет — ноль;
- в результате получаем процент выполнения должностных обязанностей. Например, при цели в 1500 баллов супервайзер набрал 1320 и выполняет свой функционал на 88%.

Таблица 8.4. Функциональные обязанности должности

Прямое функциональное подчинение — территориальный менеджер компании			
Прямое административное подчинение — территориальный менеджер компании			
Функциональные обязанности супервайзера (SSV)	Система оценки работы супервайзера (SSV)	1500	
Должностные обязанности	Оценка выполнения должностных обязанностей		
Ежедневные задачи	Структура отдела продаж региона	150	
Обеспечить совместные полевые выезды с торговыми представителями (ТП) не менее трех раз в неделю с целью их обучения методом коучинга и обратной связи, контроля и координации работы ТП и его личных показателей по активной клиентской базе (АКБ), ассортименту (СКЮ), стандартам полевой работы и стандартам работы с карманным персональным компьютером (КПК)	Согласованный с непосредственным руководителем штат выделенных торговых представителей заполнен на 100%	150	
Обеспечить контроль за перемещением ТП в рамках согласованного с SSV маршрута на ежедневной основе; для обеспечения контроля работы за ТП использовать интернет-ресурс «Контроль за перемещениями»	Стратегическое управление	590	
Обеспечить проведение ежевечерних собраний с каждым ТП с целью оценки работы за день, определение целей с постановкой конкретных индивидуальных задач на следующий день по АКБ, СКЮ, акциям, стандартам работы с КПК	Каждый ТП понимает структуру продаж, понимает важность карьерного роста в компании	50	
Владеть собственными индивидуальными результатами и результатами ТП в разрезе выполнения целей по объему продаж, АКБ, СКЮ, остаткам	Каждый ТП прошел обучение по листу адаптации должности на 100%	110	
Владеть ситуацией в деталях по объемнообразующим 25 заказчикам на доверенной территории покрытия (ассортимент, ценообразование, выкладка, промоакции, товарный запас)	Сформирован план обучения ТП на квартал	50	

Окончание табл. 8.4

<p>Обеспечить контроль эффективной работы с дебиторской задолженностью ДЗ</p> <p>Знать принцип расчета дистрибутором выделенной кредитной линии</p>	<p>SSV принимает участие и оказывает содействие в проведении общей аттестации по системе оценки компании (выполнение цели по объему продаж, выполнение целей по ключевым показателям, выполнение стандартов работы по функциональным обязанностям, участие в пост-тренинговых тестированиях)</p>	50
<p>Владеть знаниями и принципами расчета собственной заработной платы и заработной платы ТП по плану «Фикс», владеть расчетной цифровой заработной платой собственным результатам и результатам ТП. Внедрить в работу форму расчета заработной платы исходя из фактических показателей по выполнению целей на каждый день и использовать форму на ежевечерних собраниях</p>	<p>SSV принимает участие в централизованных обученных компании</p>	50
<p>Обеспечить передачу информации из КПК по 100% закрепленных ТП на ежедневной основе посредством синхронизации с основной системой</p>	<p>SSV проводит анализ эффективности покрытия и эффективности построения маршрутных листов ТП на ежемесячной основе, вносит корректировки с согласования руководителя</p>	80
<p>Ежемесячные задачи</p>	<p>SSV планирует конкретные действия по объему образующим 25 клиентам на доверенной территории для обеспечения роста объема продаж и ключевых показателей по АКБ, СКЮ в течение следующего месяца</p>	120
<p>Обеспечить минимум 2 совместных полевых выезда с закрепленными ТП в течение месяца с целью координации, контроля, мотивации ТП</p>	<p>Отчетность и запросы SSV являются своевременными и достоверными</p>	80
<p>Проводить анализ эффективности покрытия и анализ эффективности маршрутных листов каждого закрепленного ТП</p>	<p>Оперативное управление</p>	760
<p>Обеспечить корректность и контроль плана «Фикс» по каждому закрепленному за SSV выделенному ТП</p>	<p>SSV работает совместно с ТП в полях минимум 3 раза в неделю</p>	50

80	SSV работает в полях минимум 2 раза в месяц с каждым закрепленным выделенным торговым представителем	Планировать конкретные действия по объемобразующим 25 клиентам на доверенной территории для обеспечения роста объема продаж и ключевых показателей по АКБ, СКЮ в течение следующего месяца
50	SSV обеспечивает контроль корректности плана «фикс» по каждому выделенному торговому представителю	Принимать участие и оказывать содействие в проведении общей аттестации по системе оценки компании (выполнение цели по объему продаж, выполнение целей по ключевым показателям, выполнение стандартов работы по функциональным обязанностям, участие в посттренинговых тестированиях)
50	SSV обеспечивает контроль за перемещениями ТП в рамках согласованного маршрута на ежедневной основе	Ежеквартальные задачи
50	SSV обеспечивает проведение ежевечерних собраний с каждым ТП с целью оценки работы за день, определения целей с постановкой конкретных индивидуальных задач на следующий день	Принимать участие в централизованных обученных компаниях
100	SSV владеет собственными индивидуальными результатами и результатами ТП в разрезе выполнения целей по объему продаж, АКБ, СКЮ, остаткам	Инициировать непосредственному руководителю собственное обучение супервайзера в структуре компании
100	SSV владеет ситуацией в деталях по объемобразующим 25 заказчикам на доверенной территории покрытия	
100	SSV обеспечивает контроль эффективной работы с ДЗ, понимает принцип расчета дистрибутором выделенной кредитной линии	
100	SSV владеет знаниями и принципами расчета собственной заработной платы и заработной платы ТП по плану «Фикс»; владеет расчетной цифрой заработной платы по собственным результатам и результатам работы ТП	
80	SSV обеспечивает передачу информации из КПК по 100% ТП на ежедневной основе посредством синхронизации с основной системой	

Замечательно, если такой документ составлен для каждой должности структуры и, более того, применяется в работе для обучения и оценки. Для сотрудников он будет фундаментальным, на него нужно ориентироваться в части методов исполнения обязанностей при достижении поставленных целей. Процент выполнения целей, в свою очередь, прямо влияет на уровень зарплаты в ее премиальной части.

Способности: объективная и субъективная оценка

Последняя, шестая грань системы продаж — оценка способностей сотрудников структуры продаж. Что есть способности и для чего их оценивать?

Тезис «способности» можно заменить на тезис «оценка персонала». Любая оценка, не только в продажах, может быть объективной и субъективной. При этом важны обе. Оценка сотрудников на выходе должна прямо влиять на карьерный рост, движение и перемещения в рамках оргструктуры, а также уровень заработной платы.

Объективная оценка — это оценка деятельности, основанная исключительно на оценке результатов, выполнении плановых цифр по важным показателям, которые поставлены перед сотрудником. Любой фактический и плановый результат выражается цифрой. Есть плановая цифра и фактическая, есть их отношение в абсолютном и относительном выражении: план товарооборота — 1 500 000, факт — 1 399 000, отклонение — 101 000, процент выполнения задачи — 93,3.

Самый простой вариант объективной оценки сотрудника — анализ заработка его премиальной части. В большинстве случаев в компенсационной модели (мотивации) сотрудника в рамках его премиальной части заложены именно те важные показатели, за которые человек несет прямую ответственность. Следовательно, чем больший процент премии он получает, тем лучше выполняет или перевыполняет поставленные перед ним задачи. Значит, такой сотрудник является более результативным и эффективным. Верно? И да и нет. Давайте разбираться и выводить формулу важности не только объективной, но и субъективной оценки.

Рассматривая **объективную оценку** сотрудников в структуре продаж, нельзя забывать, что изначально в выбранной точке отсчета разные сотрудники, как правило, находятся в неравном положении: в первой зоне ответственности имеем больший потенциал роста, во второй — меньший; где-то имеем более лояльного партнера, где-то менее; на одной территории есть две локальные

сети, на второй — восемь, при этом на первой сильно перегружены ключевые клиенты и партнеры... Я хочу сказать, что использовать одну объективную оценку можно только при идеальном распределении планов и с учетом глубокого анализа фактической ситуации. А идеального планирования на рынке FMCG не бывает — слишком высокая динамика изменений.

ПРИМЕР

Сравнение двух спортсменов-спринтеров на 100-метровке. Один пробежал за 10,02 секунды, другой — за 10,08. Объективно первый спортсмен более сильный и показал лучший результат. В данный момент, если выбирать из двух людей участника следующего крупного соревнования, нужно делать ставку на первого спринтера. Но соревнование — не сегодня и не завтра, а через два месяца. За это время нужно максимально подготовить спортсмена и подвести его к соревнованиям в лучшей форме. С учетом данного фактора мы включаем вторую оценку, субъективную. Сравнивая двух спортсменов, обращаем внимание на рост, мышечную массу, возраст, текущее состояние, технику бега, характер и так далее. Мы не знаем, какое влияние все эти факторы оказали на результат сегодня, но оцениваем их индивидуально и в комплексе, прогнозируем возможный результат. В итоге принимаем решение. Вполне может получиться, что выбор падет на второго спортсмена, так как он потенциально сильнее и техничнее, этот факт очевиден.

Почему я привел именно этот пример и какое отношение он имеет к продажам? Два спортсмена-спринтера на сегодняшний день и текущий момент, с точки зрения результата находились в равном положении. Но все равно объективной оценки по результату недостаточно: сегодня жизнь не заканчивается, ставка делается на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

То же самое происходит в продажах, плюс к этому нужно добавить, что сотрудники, учитывая внешние факторы, находятся в неравных условиях. Отсюда два варианта: выставить идеальные планы каждому с учетом этих условий, что почти невозможно, и осуществлять только объективную оценку на основании полученных оцифрованных результатов деятельности либо, понимая, что ситуация и потенциал у всех разный, кроме оцифрованной оценки давать дополнительную **субъективную**, которая нивелирует изначально неравные условия и более адекватно оценивает потенциал сотрудника в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Например, оценка должностных обязанностей является субъективной, не смотря на то что есть цифры. Разница в том, что цифра в примере образуется на основании веса задачи. Это не результат, а именно вес с влиянием на

результат. Выполняешь обязанность — получаешь баллы в соответствии с весом, не выполняешь — получаешь ноль, а затем формируется среднее значение по выполнению.

Какой главный вывод можно сделать в рамках оценки способностей и мотивации персонала? Каждый человек, выполняющий плановые цифры, заслуживает обещанную компенсацию за свой труд в виде проделанной работы. Но лишь тот сотрудник заслуживает карьерного роста и повышения в должности, а вместе с этим — роста уровня доходов, полномочий и ответственности, который показывает отличные объективные результаты, подтверждаемые фактом достижения целевых значений, и при этом имеет полное понимание, за счет каких действий он достиг желаемого. Это понимание и есть новый уровень, который нужно подтвердить новой должностью.

Не нужно бояться коучинга и обратной связи! Если руководитель работает с вами такими методами — значит он вкладывается в вас, дает понимание системы и технологий продаж, обеспечивая ваш новый уровень зарплаты, должности и статуса.

На этой позитивной ноте я хочу закончить большой блок «система продаж как шестигранник» в управлении персоналом. Если вы — начинающий руководитель, обратитесь с вопросами к шестиграннику и сможете найти правильные ответы. Я в этом уверен! Если же вы — опытный руководитель, я рассчитываю, что вы почерпнули для себя чуточку нового и используете эту чуточку на практике на благо своей компании.

Эпилог

Оглядываясь назад и вспоминая начало своей карьеры — интересной, динамичной, разной, — я задаю себе простые вопросы:

Помогла бы мне эта книга в свое время сделать карьеру быстрее и успешнее?

Помогла бы мне эта книга избежать грубых ошибок, которые я, безусловно, совершал, как и остальные?

Достаточно ли мне было понимания материала для реальной практической работы в полях и в офисе?

Мне радостно, что я могу ответить твердые «да» на все обозначенные вопросы. Как следствие считаю, что главная задача этой книги по формированию в сознании читателей цепи продаж и ее составляющих в правильной последовательности, простой для понимания форме с примерами — решена.

Второй радостный для меня момент — осознание того, что из перечитанного десятка книг о продажах этот труд получился принципиально иным с точки зрения подхода. О содержании судить вам!

Всё описанное выше — мое личное мнение и личный практический опыт работы на рынке FMCG.

Верьте в себя и не останавливайтесь на достигнутом!

Желаю вам удачной карьеры, высокой заработной платы, сильной мотивации и правильных решений.

Успехов!

Виталий Гущин

**FMCG. Как наладить бизнес-процессы,
обойти конкурентов, встроиться в матрицу
и закрепиться на полке**

Серия «Розничная торговля»

Заведующая редакцией	<i>Н. Комиссарова</i>
Ведущий редактор	<i>Н. Римцап</i>
Литературный редактор	<i>В. Гуляева</i>
Художественный редактор	<i>С. Маликова</i>
Корректоры	<i>М. Одиноква, Н. Сулейманова</i>
Верстка	<i>Е. Егерва</i>

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Питер Пресс».

Место нахождения и фактический адрес: 192102, Россия, город Санкт-Петербург,
улица Андреевская, дом 3, литер А, помещение 7Н. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 03.2017.

Наименование: книжная продукция.

Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,
58.11.12 — Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 01.03.17. Формат 70x100/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 23,220. Тираж 1000. Заказ 0000

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография». Филиал «Чеховский Печатный Двор».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, 1.

Сайт: www.chpk.ru. E-mail: marketing@chpk.ru

Факс: 8(496) 726-54-10, телефон: (495) 988-63-87



**ЗАКАЗАТЬ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ:**

- на нашем сайте: www.piter.com
- по электронной почте: books@piter.com
- по телефону: **(812) 703-73-74**

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ОПЛАТЫ:

-  Наложным платежом с оплатой при получении в ближайшем почтовом отделении.
-  С помощью банковской карты. Во время заказа вы будете перенаправлены на защищенный сервер нашего оператора, где сможете ввести свои данные для оплаты.
-  Электронными деньгами. Мы принимаем к оплате Яндекс.Деньги, Webmoney и Kiwi-кошелек.
-  В любом банке, распечатав квитанцию, которая формируется автоматически после совершения вами заказа.

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ДОСТАВКИ:

- Посылки отправляются через «Почту России». Отработанная система позволяет нам организовывать доставку ваших покупок максимально быстро. Дату отправления вашей покупки и дату доставки вам сообщат по e-mail.
- Вы можете оформить курьерскую доставку своего заказа (более подробную информацию можно получить на нашем сайте www.piter.com).
- Можно оформить доставку заказа через почтоматы (адреса почтоматов можно узнать на нашем сайте www.piter.com).

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ:

- фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

- БЕСПЛАТНАЯ ДОСТАВКА:**
- курьером по Москве и Санкт-Петербургу при заказе на сумму **от 2000 руб.**
 - почтой России при предварительной оплате заказа на сумму **от 2000 руб.**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПИТЕР» предлагает профессиональную, популярную и детскую развивающую литературу

Заказать книги оптом можно в наших представительствах

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-83, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1, 6 этаж
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: hitsenko@piter.com

Екатеринбург: ул. Толедова, д. 43а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42;
e-mail: office@ekat.piter.com; skype: ekat.manager2

Нижний Новгород: тел.: 8 930 712-75-13; e-mail: yashny@yandex.ru; skype: yashny1

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 277-89-66; e-mail: pitvolga@mail.ru,
pitvolga@samara-ttk.ru

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163; тел./факс: +37 517 208-80-01, 208-81-25;
e-mail: og@minsk.piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов:
тел./факс: (812) 703-73-72, (495) 234-38-15; e-mail: ivanovaa@piter.com
Подробная информация здесь: <http://www.piter.com/page/avtoru>

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок: тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: sales@piter.com

Заказ книг для вузов и библиотек:
тел./факс: (812) 703-73-73, гоб. 6243; e-mail: uchebnik@piter.com

Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6216;
e-mail: books@piter.com

Вопросы по продаже электронных книг: тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6217;
e-mail: kuznetsov@piter.com