

Управление
филиалами,
организация
системы продаж и
дистрибуции



**Юнит
Консалтинг**

Мы работаем с 2003 года



Антикризисная программа в системе дистрибуции.

Резервы роста продаж.

[XIV Петербургский Продовольственный Форум](#)
[«ТОРГОВЛЯ БОЛЬШОГО ГОРОДА»](#)



Юнит
Консалтинг



Клиент
Производитель тортов и пироженых

Кейс
**Развитие дистрибуторского
канала**

*Внедрение решений по увеличению
продаж.*

Текущая ситуация:

- Компания работает с сетями (примерно 50% оборота)
- На продажи в розницу и региональным дистрибуторам приходится остальные 50% выручки
- Задача: увеличение в 1.5 раза объемов в дистрибуторский канал



Решения:



- Селекция текущих дистрибуторов под параметры наиболее успешных партнеров
- Определена структура товарного портфеля дистрибуторов и доля производителя в категории у дистрибутора
- Разработаны предложения по расширению ассортимента для каждого из дистрибуторов на основании WFM-анализа
- Введены новые мотивационные программы: бонусы за работу с целевой розницей
- Разработаны планы развития регионов, включая мероприятия по привлечению новых дистрибуторов



Результаты:

- Прирост продаж в дистрибуторский канал достиг целевых значений , т.е. был увеличен в 1.5 раза
- Начата работа в четырех близлежащих регионах
- Дополнительно привлечено 11 дистрибуторов
- Увеличение операционной активности торгового персонала на 20%



Стагнация российского рынка

1. Наблюдается сокращение деловой активности предпринимателей сегмента малого и среднего бизнеса в 3 квартале 2014 года на фоне снижения доступности финансирования (по данным Промсвязьбанка и Magram Market Research).
2. Приросты объема выручки крупнейших компаний в 2013 г рекордно низкие за последние 10 лет (за исключением 2009 г.)

По данным рейтинга Эксперт-400



Кризис – это всегда ВОЗМОЖНОСТИ

- Оптимизации системы дистрибуции
- Увеличения лояльности клиентов
- Повышения эффективности и прибыльности продаж
- Краткосрочных тактических программ



Алгоритм оптимизации дистрибуции в 2014 - 2015 годах

- **Шаг 1.** Селекция «текущих» дистрибуторов и определение целей по ним
- **Шаг 2.** Программы новых продуктов для лояльных и постоянных дистрибуторов
- **Шаг 3.** Привлечение новых дистрибуторов, которым интересны наши продукты-локомотивы
- **Шаг 4.** Тактические программы и мероприятия для компенсации дефицита финансирования





Селекция дистрибуторского звена

- Формализация измененного функционала дистрибутора (анкета на СД-диске)
- На основании анализа продуктового портфеля дистрибутора определение целей:
 - По доле в категории
 - По широте ассортимента

Доля продукции в категории у дистрибутора

Достигает ли ваша продукция критической массы в категории дистрибутора?

**ПРОДАЖИ В КРУПНЫХ
ДИСТРИБУТОРОВ**

**ПРОДАЖИ В
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ
СРЕДНИХ ДИСТРИБУТОРОВ
И ОПТОВИКОВ**

На практике отмечается несколько градаций критической массы, которая является ключевым индикатором лояльности.

Пример проведенного проекта для компании FMCG рынка.

Аудит продаж от Юнит-Консалтинг

В процессе аудита выявлено

Присутствие ассортимента АА	%% клиентов
>90%	5,17%
>70%	13,79%
>60%	25,86%
>50%	44,83%
>=30%	82,76%
<30%	17,24%
	100,00%

Решения для увеличения продаж – WFM-анализ

Width (широта ассортимента) – количество позиций в заказах клиента. Чем больше ассортиментных позиций берет клиент, тем более вероятно увеличение объемов продаж в клиента (т.е. это критерий качества выбранного ассортимента).

Frequency (частота или количество) – количество покупок, которые совершил клиент (количество продаж). Чем их больше, тем выше вероятность того, что клиент повторит действия в будущем. Frequency используется как критерий качества покупки.

Monetary (деньги) – сумма, которую потратил клиент (выручка от продажи товара). Чем больше потраченная сумма, тем выше вероятность того, что клиент повторит заказ.

Применение методики WFM-анализа от Юнит-Консалтинг позволяет поставить четкие и обоснованные цели по увеличению продаж в клиента.

Шаг 1. Селекция «текущих» дистрибуторов и определение целей по ним

Решения для увеличения продаж – WFM-анализ

1. Объем продаж /товарооборот дистрибутора
2. Позиция дистрибутора в Сегменте / канале
3. Наша доля в категории у дистрибутора
4. WFM балл (Средний размер, периодичность заказа и ассортимент)

Результат: Для каждого дистрибутора потенциально возможные продажи:

- Средний размер заказа
- Периодичность заказа
- Среднемесячные продажи

Решения для увеличения продаж – WFM-анализ

Клиент	Доля нашей продукции в клиенте (по категориям)	Ср.сумма заказа	Продажи за квартал	Количество SKU в заказах за квартал	Среднее кол.заказов в месяц	Объем продаж	Широта ассортимента	Частота закупок	Итого WFM
Клиент 1	25 %	36 323,44р.	1 634 554,66р.	63	15	4	3	2	9
Клиент 2	18%	32 971,43р.	2 275 028,63р.	119	23	5	5	4	14
Клиент 3	9%	30 550,01р.	1 558 050,68р.	68	18	4	3	3	10
Клиент 4	7%	28 297,86р.	1 528 084,20р.	62	21	4	3	4	11

Решения для увеличения продаж – WFM-анализ

Клиент	Целевое значение WFM балла	Целевой балл WFM по квартальным продажам	Целевой балл WFM по SKU в заказах за квартал	Целевой балл WFM по количеству заказов в месяц	Целевое количество SKU в заказах за квартал	Возможное кол. заказов в месяц	Размер заказа	Приросты продаж за квартал в %
Клиент 1	12	5	4	4	94 (+49%)	19 (+27%)	36323, 44 р	26%
Клиент 2 *	15	5	5	5	119	25 (+9%)	37254р. (+13%)	23%
Клиент 3	13	4	3	4	77 (+13%)	19 (+06%)	31 тыс. р (+02%)	13%
Клиент 4	12	5	3	4	69 (+11%)	21 (0%)	29 тыс. р (+03%)	7%



Пример разработки
Коммерческой
политики Юнит-
Консалтинг.

Разработка Коммерческой политики



Все данные изменены.

Программы введения новых продуктов для лояльных дистрибуторов

Товары или услуги для удовлетворения потребностей клиента

Стратегия производителя: разрабатывать и производить продукты, которые предназначены для широкой клиентской базы и подходят для реализации существующими каналами распределения

Оценка по ключевым показателям				Ключевые показатели
4	3	2	1	
				Продукты удовлетворяют потребительские нужды
				Ширина товарной линии
				Качество продукции

Более 20 анкет для выявления потребностей дистрибуторов на CD -диске.



Факторы	Min	Mid	Max
Баллы	1	3	5
Вид дистрибьютора	Региональный	Филиал нац./ межрег.	Головной офис нац./межрег.
Доля регионального рынка в деньгах	< 10 %	10 - 20 %	> 20 %
Доля продаж на смежных территориях в структуре продаж компании.	> 30 %	20 - 30 %	< 20 %
Доля регионального несетевого рынка (количество торговых точек)	< 30 %	30 - 50 %	> 50 %
Доля регионального сетевого рынка (количество торговых точек)	< 50 %	50 - 80 %	> 80 %

4 варианта цепочек флажков дистрибуторов на СД -диске.





Решения в условиях дефицита финансирования

Специальные условия кредитования:
дополнительные отсрочки,
обновленная кредитная политика

Комплекс условий предоставления
дополнительных отсрочек
дистрибутору

Специальная процедура
отслеживания предоставления
отсрочек

Шаг 4. Тактические программы и мероприятия для
компенсации дефицита финансирования

Решения для увеличения продаж от Юнит-Консалтинг

Результат увеличения продаж

Ревизия и оценка каналов дистрибуции (комплексная методика)	от 10% до 80%
Расширение продаж существующим клиентам (на основе WFM-методики)	от 20% до 35%
Активизация потерянных клиентов (внутренние нормативы компании)	до 20%
Новые клиенты, которым интересны наши самые доходные продукты	до 15%

Этапы развития системы дистрибуции и продаж

Аудит текущей ситуации

Формулирование и выбор альтернатив
развития системы продаж

1-ый этап



Разработка структуры, регламентов, отчетности,
мотивации

Разработка коммерческой политики

2-ой этап



Сопровождение внедрения

3-й этап



Спасибо!



ЮНИТ
Консалтинг

+7 495 987 1057

www.unitcon.ru