
Оптимизация издержек дистрибуции 2016

**XI Всероссийский ПРОДФОРУМ «ПОСТАВЩИК
В СЕТИ»**

Февраль 2016 г

Кейс: практика реформирования дистрибуции 2015. Стратегия продаж и обслуживания*

Категория А 10 - 55%	Категория В 13 - 20%	Категория С 13 - 12%	Категория D 64 - 13%
100% качество	50% качество, 50% производи- тельность	100% производи- тельность	100% производи- тельность
Переговоры, построение длительных партнерских отношений	Переговоры, построение партнерских отношений, активная работа по нормативам	Взятие заказа как можно быстрее	Взятие заказа как можно быстрее

Кейс: практика реформирования дистрибуции 2015. Стандарты продаж и обслуживания

Категория А 10 - 55%	Категория В 13 - 20%	Категория С 13 - 12%	Категория D 64 - 13%
Частота посещения - высокая	Частота посещения – средне-высокая	Частота посещения – низкая	Частота посещения – низкая
Оборудование: несколько единиц	Оборудование: одна единица	Оборудование: Нет	Оборудование: Нет



Кейс: практика реформирования дистрибуции 2015. Стандарты мерчандайзинга

Категория А 10 - 55%	Категория В 13 - 20%	Категория С 13 - 12%	Категория D 64 - 13%
Мерчандай- зинг интенсив- ный	Мерчандай- зинг - средний	Мерчандай- зинг – низкий	Мерчандай- зинг – очень низкий
Большое количество SKU, высокая доступность доп. мест продаж	Большое количество SKU, средняя доступность доп. мест продаж	Небольшое количество SKU, низкая доступность доп. мест продаж	Минимально е количество SKU, низкая доступность доп. мест продаж



Кейс: практика реформирования дистрибуции 2015. Стандарты ТП*

Категория А 10 - 55%	Категория В 13 - 20%	Категория С 13 - 12%	Категория D 64 - 13%
2 визита в неделю, Время визита в точку – 34 минуты Расчетное кол- во точек – 9	2 визита в неделю, Время визита в точку – 25 минут Расчетное кол- во точек – 11	1 визит в неделю, Время визита в точку – 19 минут Расчетное кол- во точек – 11	0,5 визита в неделю, Время визита в точку – 18 минут Расчетное кол- во точек – 54

Суммарное время визитов в неделю на 1 ТП – 1858 мин.*

Всего ТТ на 1 ТП – 85*

Визитов в день на 1 ТП – 16*



Кейс. Практика реформирования дистрибуции 2015.

Результаты

1. Сокращение полевых сил /рост продаж на 1 ТП
2. Снижение времени на работу с ТТ
3. Больше SKU из фокусного ассортимента с требуемым уровнем дистрибуции
4. Эффективное управление промо-кампаниями.
5. Фокусирование ТП на ключевых целях.

ИТОГ. Стабилизация продаж при падении рынка на 15 %. Увеличение эффективности продаж (отношение затрат к обороту) на 12%.

Оптимизация издержек дистрибуции 2016

- 1. Повышение операционной эффективности: время в ТТ, размер заказа, фокусный ассортимент sku в заказах и др.**
- 2. Учет затрат и KPI по трейдмаркетингу**
- 3. Корректировка ценовой модели и мотивация дистрибутора на рост продаж**

Фокусировка на операционной эффективности:

Больше SKU из фокусного ассортимента с
требуемым уровнем дистрибуции.

Увеличение размера заказа.

Пример проведенного
проекта для компании
FMCG рынка.

Проработка ассортимента

SKU	Доля SKU в выручке	СЗФО		СФО		Москва и МО		ПФО		СКФО		УрФО		ЦФО		ЮФО		Итого	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
SKU 1	16,8%	13%	3	24%	6	14%	1	25%	7	14%	1	0%		0%		0%		14%	19
SKU 2	13,6%	13%	3	8%	2	14%	1	21%	6	14%	1	13%	1	0%		8%	1	14%	20
SKU 3	7,7%	21%	5	24%	6	14%	1	14%	4	14%	1	0%		5%	1	8%	1	16%	23
SKU 4	10,2%	83%	20	12%	3	29%	2	25%	7	43%	3	25%	2	5%	1	25%	3	33%	46
SKU 5	8,6%	75%	18	24%	6	29%	2	21%	6	57%	4	25%	2	15%	3	25%	3	33%	46
SKU 6	5,0%	42%	10	32%	8	14%	1	39%	11	43%	3	13%	1	25%	5	42%	5	34%	48
SKU 7	5,0%	21%	5	20%	5	14%	1	32%	9	14%	1	13%	1	10%	2	25%	3	19%	27
SKU 8	4,8%	17%	4	24%	6	14%	1	25%	7	14%	1	13%	1	15%	3	17%	2	18%	25

ТОЛЬКО У 1/3 ДИСТРИБУТОРОВ ПРИСУТСТВУЮТ ВСЕ 8 ПОЗИЦИЙ

1 - % дистрибуторов, у которых отсутствует SKU группы АА



ЮНИТ
Консалтинг

2 - Количество дистрибуторов, у которых
отсутствует SKU группы АА

Пример проведенного
проекта для компании
FMCG рынка.

Цели по ассортименту

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%

Пример проведенного
проекта для компании
FMCG рынка.

Цели по розничным точкам

Формат точки	SKU
Гипермаркет	28
Супермаркет	16
Магазин у дома	6
Дискаунтер	12
Киоск, павильон	8
Точка специализированной сети	18

Пример проведенного
проекта для компании
FMCG рынка.

Проработка ассортимента в заказах Торговых представителей дистрибутора

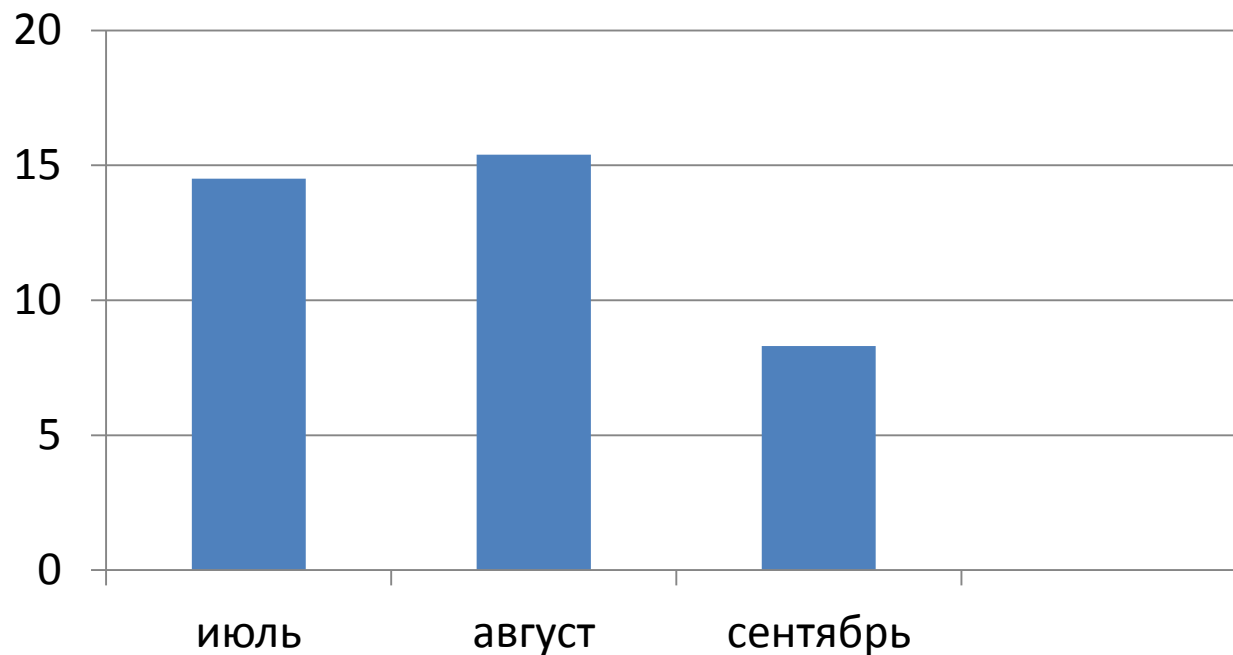
№	ФИО торгового представител я	Кол-во заявок по торговому представи телю	Кол-во заявок с ассортиме нтом производи теля	Кол-во заявок по фокусной матрице 1
1	Петров	8	5	5
2	Сидоров	18	11	9
3	Иванов	33	10	9
4	Кузнецов	52	22	18
	Итого	111	48	41

Пример проведенного
проекта для компании
FMCG рынка.

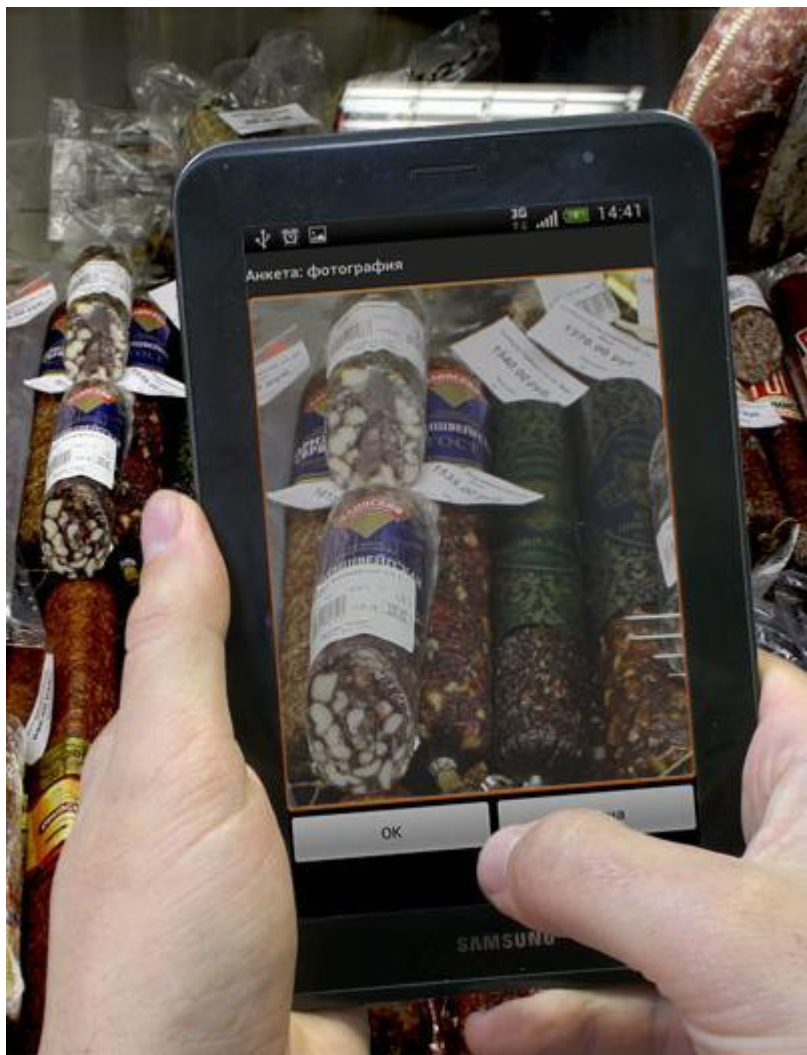
Резервы роста продаж – как это выглядит в статистике продаж

В процессе аудита выявлено:

**Доля невыполненных заказов в общем
объеме реализации, %%**



Повышение операционной эффективности полевых команд



- Время на обслуживание торговой точки маршрута по Современной торговле больше, чем на маршруте Традиционной Торговли
- Время на обслуживание киоска отличается от времени на магазин традиционной торговли
- Время на обслуживание Минимаркета, продающего 50 упаковок в неделю, требуется меньше, чем продающего 100 упаковок
- **! Необходим стандарт по времени, исходя из объема продаж точки**

Фокусировка на эффективности:

Трейд-маркетинг

В рознице по промо в 2015 году было продано до
35% продукции.

В частности, в супермаркетах на промо
приходилось 26% продаж,
а в гипермаркетах — 45%
(данные Nielsen).

Программы продвижения в торговых точках

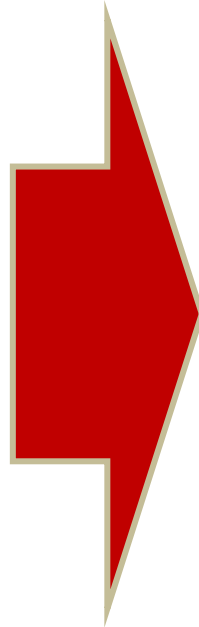
1. Бюджет на продвижение в ТТ увеличивается с каждым годом
2. Тщательная подготовка + оценка эффективности акций = **результативность**



Затраты на акции

**Классификация
клиентов**

**Классификация
затрат**



Учет затрат по клиентам

Учет затрат по статьям затрат

Учет затрат по SKU

Учет затрат на магазин

**Определение критериев
эффективности акции**



Корректный учет затрат

Анализ эффективности трейд-промо активностей

**Отслеживание
изменений**

**Подготовка к
переговорной кампании**

**Прозрачность при учете
затрат**

**Планирование бюджета
трейд-промо**

Каталоги. Листовки. Промо-стенды. Доп.выкладки. Промо-скидки

Основные KPI трейд-промо акции

Оценка эффективности трейд-промо акции

Наименование: ROI

Определение: Отношение общей чистой прибыли, полученной в результате проведения данной акции к стоимости издержек на эту акцию

$$\text{ROI (return on investments)} = ((\text{реальные продажи}^* - \text{плановые продажи}) \times \text{маржу} - \text{издержки по акции}) / \text{издержки по акции}$$

**Показатель не должен опускаться ниже 0 (точка безубыточности).
Необходимо стремиться к показателю >1 (т.е. каждые 100
вложенных рублей дают дополнительных 100).**

*Расчет в идеале должен проводиться на основе sell-out данных, а не sell-in, так как под воздействием подобных акций часто происходит затоваривание дистрибуции

** При расчете продаж в результате акции необходимо исключать такие факторы как сезонные приросты, эффект от проведения рекламной кампании или consumer promo акции и т.д.

Пример проведенного проекта для компании FMCG рынка.

Подготовка: материалы для формирования плана трейд-маркетинга и расчета бюджета

- Бизнес план на планируемый год
- BDP: медиаплан маркетинга, план запуска новых продуктов
- Цели по доле рынка
- Сети: сетевые матрицы факт/план и планы развития сетей по территориям по форматам (кол-во тт), каталоги типовых сетевых активностей и планы сетей по изменению расценок на планируемый год. Принципы планирования активностей в интернациональных, федеральных и локальных сетях.
- Дистрибуторы/партнеры: информация по стратегическим клиентам.
- Статистика результатов отработанных за предыдущий период механик по территориям.
- Таблица сезонности по категориям.
- Статистика наличия торговых команд и планов развития торговых команд по территориям.
- Сенсус розницы по городам по торговым каналам.
- Статистика охвата активной базы точек торговыми командами.
- Матрицы по торговым каналам по территориям.
- Сметы с расценками по проведенным активностям в текущем году.
- Другое.



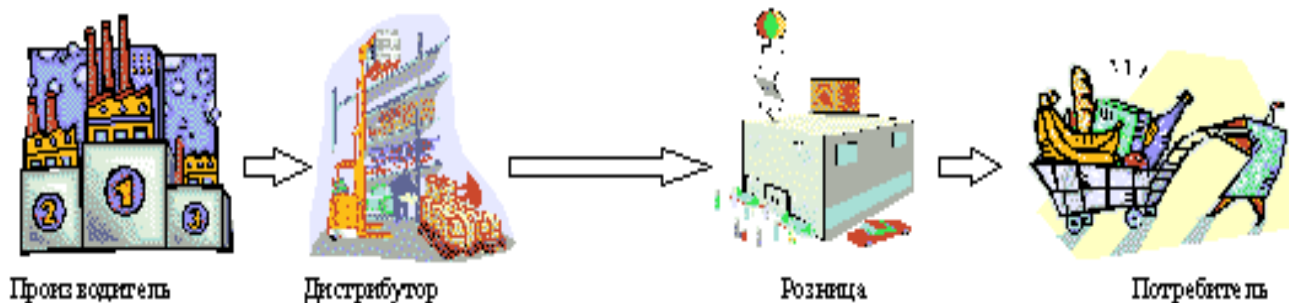
**Фокусировка на
эффективности:**

**Корректировка ценовой
модели**

**Мотивация дистрибутора на
рост продаж**



Решения для всех уровней дистрибуции



Реальность 2016 года:

недостаточно обеспечить продажи в дистрибутора,

необходимо увеличить заказы из розничных точек!



Процветание приходит благодаря действиям, а не благодаря молитвам

Далай Лама



Резервы роста продаж – доля в категории или критическая масса

Как показывает практика, у дистрибутора в категории поставщики в большинстве случаев занимают следующие доли:

Основной поставщик (укоренившийся в категории) - до 50% оборота.

Следующий поставщик - до 20% оборота.

Остальные – делят оставшиеся 30%;

**Каково положение Вашей продукции в категории дистрибутора?
Насколько Вы можете увеличить продажи, вытеснив конкурентов?**

Работающие мотивационные схемы

1. **Задача:** максимальный заказ от клиентов (т.т.) дистрибутора.

Мотивация: на планы продаж, на максимальные заказы от клиентов и максимальное количество клиентов и др.

2. **Задача:** оптимальный заказ от клиентов (т.т.) дистрибутора.

Мотивация: на приросты по целевому ассортименту, на продвижение в согласованной клиентской базе и др.

Результат: экономически выгодные условия для дистрибутора и производителя

**Мотивация
дистрибутора на
рост продаж**

**Транслируемый бонус на менеджеров
дистрибутора за продажи фокусного
ассортимента**

**Бонус за работу по
задекларированной базе: продажа
целевым клиентам фокусного
ассортимента**



Пример. Ценообразование от розничной полки Юнит-Консалтинг*

Цена на полке для потребителя ЦД+69%		Полка		Полка		Полка				
Сети = ЦД +30%	Розница от 30%	Розн	Розница от 30%	Розн	Розница от 30%			Базовая цена для сетей≈ ЦД +30%		
Цена Опт = ЦД +10%	Дистрибуторы наценка 10% - 40%	Опт	Оптовые комп. наценка 10%-30%	Опт	Сетевые клиенты 30% - 69%	Мах скидка + мах ретробонус = - 23%	Мах прямая Скидка = - 13%	минимальная отпускная цена для сети ≈ ЦД+11%		
Цена дистрибутора = 0% (ЦД)		ЦД	Мах скидка 9%					минимальная цена сетей с учетом всех скидок и ретро = ЦД + 0%		
Бонус дистрибутора за выполнение плана закупки -10% от ЦД.		Бонус								



Выбирая ваших клиентов, вы выбираете свое будущее

Сергей Годин

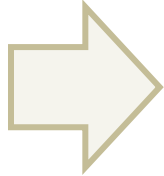
Факторы	Min	Mid	Max
Баллы	1	3	5
Вид дистрибутора	Региональный	Филиал нац./ межрег.	Головной офис нац./межрег.
Доля регионального рынка в деньгах	< 10 %	10 - 20 %	> 20 %
Доля продаж на смежных территориях в структуре продаж компании.	> 30 %	20 - 30 %	< 20 %
Доля регионального несетевого рынка (количество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



Содержание Коммерческой политики

Документ «Коммерческая Политика»

Руководство для
менеджеров
Коммерческой службы



- Цели и задачи дистрибуции
- Основные принципы организации дистрибуции и используемые каналы сбыта
- Политика цен и ценообразование в каналах
- Система мотивации (скидки, премии и др.)
- Кредитная политика
- Документооборот и информационный обмен с контрагентами



Этапы развития системы дистрибуции и продаж

Аудит текущей ситуации

Ключевые решения по развитию системы дистрибуции и продаж. План оптимизации

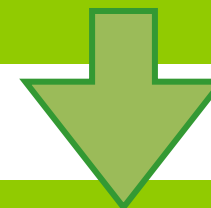
1-ый этап



Разработка структуры, регламентов, отчетности, мотивации

Разработка коммерческой политики

2-ой этап



Сопровождение внедрения. Экспертный надзор.
Эффективно работающая система дистрибуции.

3-й этап



Спасибо!



ЮНИТ
Консалтинг

+7 495 987 1057

www.unitcon.ru