

Вводная информация для дистрибуторов

В чем секрет компаний, которые способны управлять объемом продаж и дебиторской задолженностью?

Почему одним организациям удается достичь качественных продаж, а другим — нет? Почему одним организациям удается управлять дебиторской задолженностью, а другим — нет?

Чтобы получить ответы на эти вопросы, мы решили проанализировать не только свой практический опыт в построении качественной дистрибуции, но и деятельность дистрибуторских и производственных компаний, которые занимаются прямыми продажами.

В начале исследования нам удалось выявить первую закономерность.

Закономерность первая

Организации, которым удается шаг за шагом увеличивать объем продаж и эффективно управлять дебиторской задолженностью (далее по тексту будем использовать формулировку “успешные компании”), применяют прямо противоположные инструменты от организаций, которые шаг за шагом теряют объемы продаж и испытывают трудности с увеличением дебиторской задолженности (далее по тексту — “менее успешные организации”).

Например, чтобы добиться увеличения объема продаж и сокращения дебиторской задолженности, менее успешные организации расширяют ассортимент товара и набирают опытных торговых представителей. Успешные организации — наоборот, сокращают ассортимент товара и набирают “зеленых” торговых представителей с дальнейшим обучением. Менее успешные организации предоставляют заказчикам “длинную” отсрочку платежа и дополнительный бонус за своевременный возврат денег. Успешные организации — в точности наоборот, сокращают период отсрочки и “жестко” ведут себя с заказчиком, если он вовремя не вернул деньги.

Вот небольшой перечень инструментов, которые используют успешные и менее успешные организации для увеличения объемов продаж и сокращения дебиторской задолженности.

Инструменты успешных организаций по увеличению объема продаж	Инструменты менее успешных организаций по увеличению объема продаж
Сужение ассортимента товара, концентрация на узком пакете товара	Расширение ассортимента товара — все, что хочет заказчик, должно быть в прайсе
Поиск вариантов увеличения объема продаж в каждом сегменте	Индивидуальный подход в работе с каждым заказчиком
Развитие и формирование нестандартных каналов сбыта	Поиск дополнительных возможностей для увеличения объема продаж у существующих заказчиков. В большинстве случаев, это предоставление нового пакета товара для заказчиков
Управление качеством продаж в каждой торговой точке	Стремление “нагрузить” торговую точку
“Клонирование” навыка продаж у торгового представителя	Набор опытных торговых представителей
“Клонирование” у супервайзора навыка работы с торговым представителем	Супервайзор в большинстве случаев “затыкает дыры” в работе торгового представителя. А если и работает с торговым представителем на маршруте, то по принципу “Продавай как я”

Инструменты успешных организаций по управлению дебиторской задолженностью	Инструменты менее успешных организаций по управлению дебиторской задолженностью
Автоматически блокируют отгрузку заказчиком, если долг превысил установленный период	Продолжают отгружать товар, если заказчик вовремя не рассчитался
Автоматически блокируют заказ, если заказчик не отдал всю сумму денег по последней отгрузке	Отпускают товар, так как заказчик обещал отдать остаток через 2–4 дня
“Клонировать” у торгового представителя навык “договариваться о схеме работы”	Торговый представитель подстраивается под ритм платежей заказчика
“Клонировать” у супервайзора навык по предотвращению дальних долгов	Супервайзор борется с последствием — стремится забрать дальний долг

На первый взгляд, вывод кажется простым. Если успех продаж заключается в применении противоположных инструментов, то менее успешным организациям стоит взять на вооружение инструменты сильных компаний.

Но, как оказалось на практике, это далеко не так. Менее успешные организации не смогли, даже если и знали эти инструменты, применить их в своей организации. Почему?

В поисках ответа на этот вопрос мы обнаружили вторую закономерность.

Закономерность вторая

Каждая организация, создавая отдел продаж, который способен управлять продажами и дебиторской задолженностью, проходит определенные этапы развития. На каждом этапе организация обладает своей философией, и эта философия мешает (или помогает) организации внедрять те или иные инструменты по управлению объемом продаж и дебиторской задолженностью.

Этапы развития торгового отдела

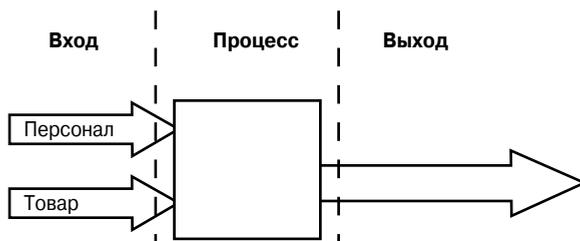
На каждом этапе развития организации в поисках увеличения объема продаж используют различные стратегии. Анализируя работу компаний на рынке дистрибуции, мы выделили четыре этапа:

Этапы развития	1-й этап	2-й этап	3-й этап	4-й этап
Стратегия увеличения объема продаж	“Мягкое” управление ресурсами на ВХОДЕ	“Жесткое” управление ресурсами на ВХОДЕ	Управление ПРОЦЕССОМ	Развитие ПРОЦЕССА и развитие ресурсов на входе

Первый этап развития торгового отдела

1-й этап	2-й этап	3-й этап	4-й этап
“Мягкое” управление ресурсами на ВХОДЕ	“Жесткое” управление ресурсами на ВХОДЕ	Управление ПРОЦЕССОМ	Развитие ПРОЦЕССА и развитие ресурсов на входе

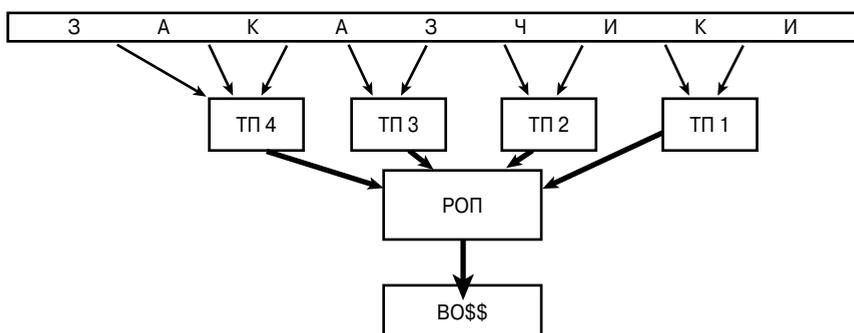
Организация концентрирует свои усилия на ВХОДЕ (Какой необходим пакет товара, сколько мне нужно торговых представителей, чтобы увеличить объем продаж?).



Организация набирает торговых представителей, дает им прайс-лист, который насчитывает более 2000–3000 видов наименования продукции, и дает торговым представителям свободу действия по созданию ПРОЦЕССА — (выбор территории, выбор заказчиков, схема работы с заказчиками и т.д.). На этом этапе самое главное — что-либо продать заказчику, чтобы получить финансо-

вую выгоду. В качестве вознаграждения торговому представителю предоставляется процент от принесенных денег.

На первом этапе развития организация не стремится “давить” на торговых представителей, так как боится потерять “чемпионов”, которые якобы управляют заказчиками. А на самом деле происходит все с точностью наоборот — заказчик управляет организацией. Торговый представитель подстраивается под нужды заказчиков, и тем самым позволяет заказчику управлять всей организацией.



Вот как это происходит

Торговые представители на этом этапе развития организации, преимущественно работают как “лошадь”. Лошадь как упрется мордой в овес — голову не поднимет, пока его не съест. Так и торговый представитель — голову не поднимет, пока не примет заказ у заказчика.

Первая фраза, которую использует торговый представитель при работе с заказчиками: “Что сегодня будем заказывать?” или “Что Вам сегодня нужно?”.

В своей практике мы наблюдаем за торговым представителем через “скрытую” камеру, которую, с разрешения руководства, устанавливаем в торговой точке. Ниже приводится диалог, который был зафиксирован между торговым представителем и товароведом:

ТП (торговый представитель): “Что сегодня будем заказывать?”

Товаровед: “Записывай. Мне нужно пиво светлое — 5 ящиков, пиво темное — 3 ящика ...” — ТП ест “овес”.

ТП: “Хорошо, записал, что дальше?”

Товаровед: “Водка пшеничная — 2 ящика, водка с клюквой — 5 ящиков...” — ТП продолжает есть “овес”.

ТП: “Спасибо за заказ” — ТП съел весь “овес”, который ему дали.

Товаровед: “Вообще, на будущее, меня отсрочка платежа в 3 недели не устраивает. Деньги я буду отдавать через 4 недели”.

ТП: “Хорошо, я передам нашему руководству”.

По возвращении ТП в офис руководитель отдела продаж — РОП (на данном этапе должность супервайзера отсутствует, так как организация не понимает, зачем им нужен данный человек) — спрашивает торгового представителя: “Почему сегодня так мало заказов?”

ТП: *“Плохая торговля. А вообще, сейчас то, что мы продаем, уже не интересно. На сегодня хитом продаж является водка “Гороховая Настойка”.*

РОП: *“Так эта настойка (или ее аналог) есть и у нас”.*

ТП: *“По той цене, которая есть у нас, она не интересна заказчику. Тем более, наш конкурент дает 4 недели отсрочки платежа”.*

А далее РОП идет к ВО\$\$у:

РОП: *“Ты знаешь, ВО\$\$, нам необходимо снизить цену (или найти новый продукт) на хитовую позицию, так как заказчики с нами не работают. Более того, нам необходимо предоставлять большую отсрочку платежа”.*

Данный этап проходят все организации, которые не знают, как управлять заказчиком. Более того, организация убеждена в том, что она должна предоставлять широкий ассортимент товара для заказчика и давать ту отсрочку платежа, которая необходима заказчику. Убеждать организацию в том, что ее подход неправильный некорректно до тех пор, пока она не захочет узнать причины следующих проблем.

Проблема 1. Организация неспособна управлять целью — делать тот объем продаж, который требует производитель, или тот объем продаж, которого хочет достичь собственник предприятия. Организация неспособна управлять людьми, которые работают на проценте, так как нет ни каких рычагов воздействия (штрафные санкции малоэффективны), торговый представитель всегда что-нибудь получит.

Проблема 2. “Провал” ассортимента на сладе, так как организация не может спланировать, какие заявки принесут торговые представители, какой у них сегодня будет “улов”. А “улов” часто зависит от настроения торгового представителя, от его личных целей на данный день. Отсюда “провал” в доставке, так как торговые представители не планомерно посещают своих клиентов, и когда появляется товар на складе, они срочно отправляют доставку тем клиентам, которые не получили данный товар во время визита.

Случай из практики Николая Дорощука

Одна дистрибуторская компания за два дня продала недельный запас основного товара (алкогольные и безалкогольные напитки), после того, как были предоставлены скидки по этому товару. На третий день в ассортименте был только чай, — тот продукт, который был попутным для организации. Торговые представители сказали: “Так как сегодня нечего продавать, мы можем идти по до-

мам”, на что руководитель продаж отреагировал следующим образом: “Как нечего продавать? Продаем чай, и у нас еще есть кетчуп”. Правда, этот призыв не сработал. А теперь представьте: если бы этот призыв сработал, все торговые представители побежали бы в поле и прибежали бы с заказами, что бы произошло? Да, действительно, — снова “провал” в ассортименте.

Проблема 3. Самая большая проблема — зависимость от торгового представителя, так как только у торгового представителя остается в голове вся информация по работе с клиентами. Зависимость продаж от торгового представителя, так как каждый торговый представитель продает то, что ему больше нравится.

Случай из практики Николая Дорощука

В нашей практике был случай, когда торговый представитель продавал пиво *X* лучше, чем пиво *Y*, хотя пиво *X* у организации, в которой он работал, было дороже, чем у конкурентов, а на пиво *Y* у организации была самая низкая цена, по сравнению с конкурентами. На вопрос: “Почему ты пиво *X* продаешь лучше, чем пиво *Y*?”, он ответил: “Потому что пиво *X* мне больше нравится”.

Резюме

Если Ваша организация находится на первом этапе, то на это есть две причины:

- 1. Ваша организация только входит на рынок.** При этом руководство еще само не знает, как правильно работать. Самое главное на этом этапе — захватить рынок.
-

НАШИ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. На данном этапе найдите “сильных” торговых представителей, которые знают клиентскую базу и имеют личные контакты с торговой точкой. Самое главное — не задерживаться на этом этапе, иначе Вы превратитесь в организацию с уровнем мышления “Проблема”.
2. Не стремитесь расширять ассортимент. Позаботьтесь лучше о стабильности присутствия на складе основных позиций, который вам обеспечивают львиную долю объема продаж.
3. Ваша организация обладает уровнем мышления “Проблема”, где каждый сотрудник говорит только о проблемах.

Торговые представители говорят: “У нас ассортимент, который не интересен заказчику, у нас самые высокие цены, у нас жесткая система оплаты, у нас “хромает” доставка, у нас перебои с ассортиментом” и т.д.

Супервайзоры говорят: “Торговыми представителями (“чемпионами”) тяжело управлять, какой месяц мы бьемся над тем, чтобы найти торгового представителя на слабый район (а слабый он потому, что объем продаж на этом районе не позволяет заработать на проценте)”.

Собственники сталкиваются с проблемами воровства со стороны торговых представителей. И процесс работы организации напоминает процесс кипячения “дерьма” в большом чане, а собственник при этом держит крышку, чтобы это “дерьмо” не вскипело. Один из участников семинара (руководитель отдела продаж дистрибуторской организации) верно заметил: “Все находится при делах”.

Чтобы выйти из этого пике, организации необходимо переходить на 2-й этап развития.

Второй этап развития торгового отдела

Организация на этом этапе хочет управлять объемом продаж (размером прибыли) и дебиторской задолженностью. Организация понимает, что успех предприятия зависит не от того, насколько широкий ассортимент товара ты продаешь, а от того, как ты можешь концентрировать свои усилия на продаже узкого ассортимента товара.

Пример из практики Николая Дорожука

Один производитель, который находился на первом этапе развития, решившись к переходу на второй этап развития, первым шагом сократил ассортимент товара. Из 1 500 позиций он оставил в своем прайс-листе 300 позиций. Результат был “ошеломляющим” для собственника предприятия: при сокращении ассортимента товара объем продаж не только не упал, а вырос на 7%. Почему так произошло? Все дело в том, что торговые представители в стремлении удерживать объемы продаж начали более качественно продавать тот пакет товара, который у них остался.

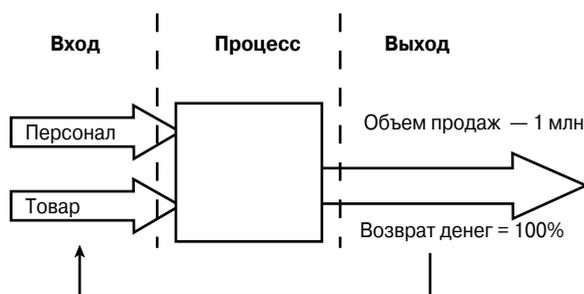
Успех в продажах зависит от того, как ты сможешь:

- приучить заказчиков покупать тот пакет товара, который необходим предприятию;
 - приучить заказчиков вовремя возвращать деньги за предыдущую отгрузку.
-

На втором этапе организация понимает, что для того, чтобы управлять заказчиком, необходимо управлять своим персоналом. И здесь организации преимущественно используют стратегию продаж, которую мы называем — “жесткое” управление ресурсами на входе.

1-й этап	2-й этап	3-й этап	4-й этап
“Мягкое” управление ресурсами на ВХОДЕ	“Жесткое” управление ресурсами на ВХОДЕ	Управление ПРОЦЕССОМ	Развитие ПРОЦЕССА и развитие ресурсов на входе

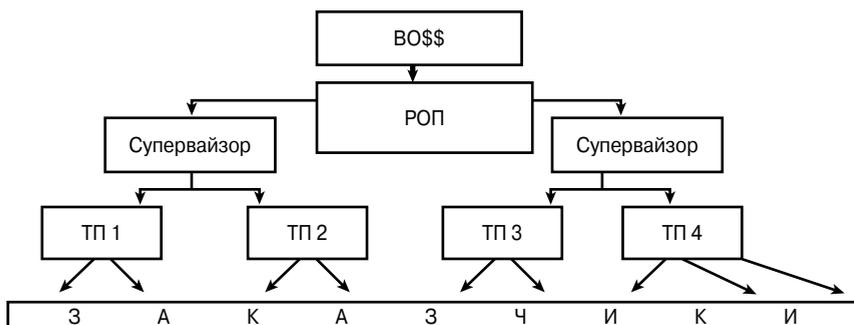
На этом этапе организация начинает свою деятельность с ВЫХОДА — (Какой я хочу объем продаж и показатель по возврату денег?) с переходом на ВХОД (Как этот объем продаж правильно разделить по торговым представителям, и как контролировать торговых представителей по платежам?)



При этом организация пересматривает работу торгового отдела, чтобы управлять целью.

- Создает территории, за которыми закрепляют торговых представителей, чтобы определить потенциал каждого района. Это позволяет установить план по объему продаж для каждого торгового представителя.
- Вместо процента оплаты работы торгового представителя вводится план по объему продаж в деньгах и при этом вводится еще несколько показателей — коэффициент по возврату денег и план по объему продаж по каждой группе товара.
- Переключает акцент торговых представителей на определенный пакет товара, и руководитель требует от торговых представителей присутствия ТОП-позиций в каждом заказе.
- Требует от торговых представителей стабильности посещения клиентов — создает маршруты посещения торговых представителей.

Данный подход позволяет организации управлять заказчиками через торговых представителей. Хотя формулировка “управление заказчиками” на этом этапе развития не подходит, поскольку организация начинает концентрироваться на объеме продаж и начинается давление по всем цепочкам организации с переходом на заказчика.



В организациях, которые находятся на втором этапе развития, присутствует “весовой” менеджмент, где руководитель отдела продаж исполняет роль “судьи”, который определяет, какой приговор вынести каждому торговому представителю. Приговор — вес штанги (объем продаж), который необходимо поднять каждому торговому представителю. А супервайзор исполняет роль “помощника”, который помогает торговому представителю на районе в работе с заказчиками, чтобы выполнить объем продаж.

Все происходит по запланированному сценарию:

- Производитель, сбывая продукцию, определяет, какой объем продаж необходим для покрытия производственных, маркетинговых и других затрат (этикетка, бутылка, акциз, аренда, заработная плата, сырье, реклама, логистика и т.д.). При этом многие производители, используя различные подсчеты по потреблению их продукции, выводят объем продаж на каждый регион. Этот объем продаж (вес штанги) перебрасывается на торговый отдел дистрибутора, или фокусную команду при дистрибуторе, или филиал, где требование одно — выполнить объем продаж.
- Производитель начинает доказывать, что объем продаж реально выполним, если будет количественная и качественная дистрибуция. При этом региональный менеджер играет роль ревизора.
- ВО\$\$ доводит до руководителя отдела продаж вес штанги (объем продаж), который требуется поднять торговому отделу за этот месяц.
- Руководитель отдела продаж начинает разбрасывать, в процентном отношении, вес штанги на торговых представителей. На вопрос торговых представителей: “Как сделать объем продаж?”, руководство отвечает однозначно: “Прессуйте заказчика!!!”. В дальнейшем руководитель отдела продаж, совместно с супервайзорами, исполняет роль пастуха, который подгоняет “стадо”.
- Торговый представитель, который получил вес штанги, начинает “прессовать” заказчика.

Вот как это происходит

На 2-м этапе развития организации торговый представитель работает с заказчиком преимущественно как “воробей”. Воробей клюнет зернышко — голову подымет, клюнет зернышко — голову подымет.

Приведу диалог между торговым представителем и товароведом, который нам удалось зафиксировать на “скрытую камеру”.

ТП (торговый представитель): *“Что сегодня будем заказывать?”*

Товаровед: *“Записывай. Мне нужно пиво светлое — 5 ящиков, пиво темное — 3 ящика ...”* — ТП “клюет” зернышко.

ТП: *“У нас появилась новая позиция — пиво красное”* — ТП голову поднял.

Товаровед: *“Пока не надо. Пиши дальше. Водка пшеничная — 2 ящика, водка с клюквой — 5 ящиков...”* — ТП снова голову опускает, чтобы клевать зернышки.

ТП: *“Что по поводу водки “Дикий бык” и “Запевай”? На полке этих позиций уже нет”*.

Товаровед: *““Запевай” давай 2 бутылки, а вот “Дикий бык” мне не нужен, так как мы еле его продали”* — ТП снова опускает голову, чтобы “клевать” зернышки, но при этом он нашел новое зернышко — “Запевай”.

ТП: *“2 бутылки “Запевай” мало, давайте 10, скоро праздники (козырная карта торговых представителей, потому что праздники в нашей стране явление частое).”* — ТП “прессует” заказчика.

На данном этапе организации удастся управлять целью (направить усилия торговых представителей на тот ассортимент товара, который приоритетен для организации).

Но организации, которые находятся на 2-м этапе развития, со временем сталкиваются с другими проблемами — нереальные планы продаж, что приводит к “сливу” по регионам, и высокая дебиторская задолженность. Все это происходит из-за того, что организации не контролируют ПРОЦЕСС продаж.

В производственных компаниях, где руководство “прессует” региональных менеджеров по выполнению плана, можно наблюдать следующую коммуникацию: “До конца месяца необходимо срочно вывезти пять машин. Прессуйте дистрибуторов, пусть возьмут эту продукцию”. Дистрибутор, естественно, начинает этот “пресс” перебрасывать на торговый отдел, а если торговый отдел не в состоянии выполнить план, то начинает “сливать” продукцию в другие регионы.

Производители часто спрашивают: “Как устранить проблему “слива” по регионам, и при этом выполнять объем продаж?”. Ответ прост: изменяйте стратегию продаж. Переходите на 3-й этап развития, где происходит “Управление ПРОЦЕССОМ”.

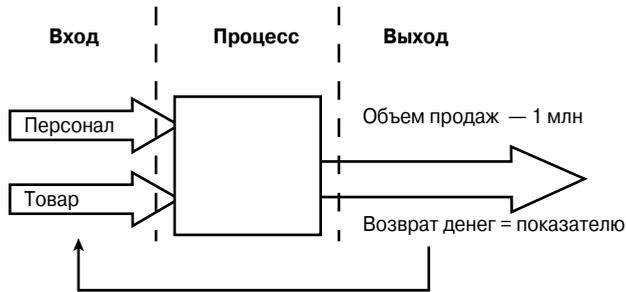
Третий этап развития торгового отдела

1-й этап	2-й этап	3-й этап	4-й этап
“Мягкое” управление ресурсами на ВХОДЕ	“Жесткое” управление ресурсами на ВХОДЕ	Управление ПРОЦЕССОМ	Развитие ПРОЦЕССА и развитие ресурсов на входе

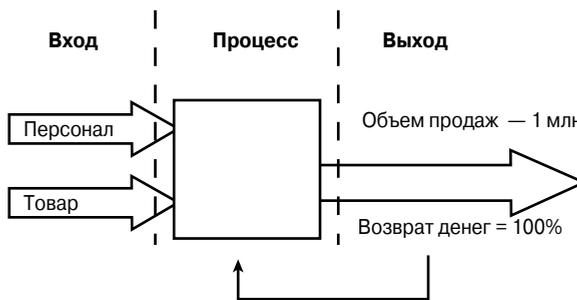
Итак, организация на 2-м уровне развития способна управлять заказчиками через торговых представителей, что дает ей возможность управлять целью — объемом продаж, дебиторской задолженностью, своей маржей.

Но организации, которые находятся на 2-м этапе развития, со временем сталкиваются с другими проблемами — нереальные планы продаж и высокая дебиторская задолженность. Все это происходит из-за того, что организации не контролируют ПРОЦЕСС продаж, поскольку на втором этапе развития дистри-

буторская компания (отдел продаж при производителе) работает по схеме **ВЫХОД** (Какой объем продаж я хочу?) — **ВХОД** (Что мне необходимо изменить на входе, чтобы получить результат?).



Но для того, чтобы действительно управлять объемом продаж и возвратом денег, необходимо создать **СИСТЕМУ** (ПРОЦЕСС) активных продаж и **СИСТЕМУ** возврата денег. Это значит, необходимо переключить свое внимание с веса штанги на **ПРОЦЕСС**.



При этом мышление руководителя работает следующим образом.

- Каких результатов на выходе я хочу достичь?
- Какой процесс необходим для получения этих результатов?

Самое главное различие организаций 2-го и 3-го этапа развития — в уровне мышления. На втором этапе, когда присутствует “штанга”, преимущественно присутствует менеджмент с уровнем **ПРОБЛЕМА**. На 3-м этапе организация понимает, что успех ее продаж зависит не столько от того, как она управляет **ВХОДОМ**, а сколько от того, какой **ПРОЦЕСС** (**СИСТЕМА**) есть на сегодняшний день. В таких организациях преимущественно присутствует менеджмент с уровнем **РЕЗУЛЬТАТ**.

Как определить разницу в мышлении в области **ПРОБЛЕМА и **РЕЗУЛЬТАТ**?**

(Об этом более подробно Вы можете прочитать в главе 3 “Вводная информация для Руководителя”.)

В качестве примера возьмем такую фразу: “Объем продаж за последние три месяца упал на 20%”. Руководитель с мышлением ПРОБЛЕМА и руководитель с мышлением РЕЗУЛЬТАТ совершенно по-разному воспримут эту информацию.

Руководитель с мышлением ПРОБЛЕМА (2-й этап развития)	Руководитель с мышлением РЕЗУЛЬТАТ (3-й этап развития)
<p>Объем упал — значит, дела в организации идут не самым лучшим образом. Я же ГОВОРИЛ руководству, что с таким пакетом товара мы не интересны для наших заказчиков.</p> <p>Я же ГОВОРИЛ, что некоторых торговых представителей необходимо было уволить, поскольку из-за них идет падение продаж. Скорее всего, мне необходимо начать поиски новой работы, так как на этом предприятии полный “бардак”</p>	<p>Объем упал. Это не самый легкий период.</p> <p>Что же нужно СДЕЛАТЬ?</p> <p>Как вариант:</p> <p>Предоставить руководству на рассмотрение и утверждение новую систему скидок и бонусов в работе с нашими клиентами. Оптимизировать работу торговых представителей — сократить время пребывания в офисе, тем самым увеличить время пребывания на районе</p>

Успех любого менеджера заключается НЕ в ИБД (Имитация Бурной Деятельности) — ГОВОРИЛ, а в конкретных действиях, которые приносят результат — СДЕЛАЛ.

На 3-м этапе развития организация управляет не клиентами, а сегментами.

Что значит управлять сегментами?

При зарождении дистрибуции (1-й этап) организация набирает таких торговых представителей, которые ищут индивидуальный подход к каждому заказчику. Каждому заказчику предоставляется индивидуальная скидка или отсрочка платежа. При этом нет никаких стандартов. Размер скидки определяется в зависимости от того, как ведет себя конкурент в торговой точке, насколько умело торговая точка может манипулировать торговым представителем, и как торговый представитель, в свою очередь, может манипулировать руководством.

Кроме того, торговые представители “подсказывают” руководству, какой продукт необходим для заказчиков, и организация стремится включить в свой прайс-лист все то, что необходимо заказчику. При этом вся организация становится зависимой от манипуляций заказчиков — организацией управляют ЗАКАЗЧИКИ.

При переходе на 2-й этап дистрибуции организация разделяет заказчиков по категориям (размер объема продаж в торговой точке или сети магазинов) и предоставляет скидку в зависимости от “жирности” торговой точки. При этом организация устанавливает критерии предоставления скидки для торговых точек. В большинстве случаев, это выполнение объема продаж и соблюдение сроков оплаты.

Пример из практики Николая Дорожука

В одной дистрибуторской компании заказчики были распределены на группы:

- 1-я группа — объем продаж за месяц 4 000 у.е.;
- 2-я группа — 7 000 у.е.;
- 3-я группа — 10 000 у.е.;
- 4-я группа — 20 000 у.е.

При этом для каждой группы (без исключений) была предоставлена система скидок:

- 1-я группа — 1%;
- 2-я группа — 2%;
- 3-я группа — 3%;
- 4-я группа — 4%.

Устанавливались условия. Скидка предоставляется фиксированная или накопительная. Фиксированная скидка предоставлялась сразу, но если организация к концу месяца не выходила на заданный объем продаж, то скидка отменялась, или на следующий месяц предоставлялся тот размер скидки, на который вышла организация. Накопительная скидка выдавалась в начале месяца по итогам прошлого месяца.

Еще одним важным моментом было соблюдение сроков оплаты. Если организация выполняла объем продаж, но при этом более 2-х раз за месяц задерживала платежи, то скидка не предоставлялась. Для того, чтобы снять эмоциональность заказчиков в случае невыполнения условий (объем продаж или несвоевременность оплат), с каждым заказчиком заключалось дополнение к договору — предоставление системы скидок.

Для справки. При данном подходе к каждой группе заказчиков организации удалось увеличить объем продаж за 4 месяца на 25%.

Когда организация устанавливает критерии работы для группы заказчиков, то организации удается частично управлять заказчиками — по крайней мере, объемом продаж, — но организация не в состоянии управлять качественной продажей товара (фэйсинг) в торговой точке. Это не удается по нескольким причинам.

1. Торговый представитель стремится нагрузить заказчика самым ликвидным продуктом, так как размер его заработной платы зависит от объема продаж. Кроме того, размер скидки заказчика также зависит от объема продаж, и заказчик стремится делать объем продаж на том продукте, который является для него приоритетным на данный момент.
2. При большом ассортименте (он еще слишком большой на данном этапе) тяжело управлять качественной продажей.

На 3-м этапе развития дистрибуции организация делит заказчиков на сегменты — разделение торговых точек по категориям, в которых может быть представлен тот или иной ассортимент товара (фэйсинг). На третьем этапе дистрибуции организация переключает свое мышление с вала денег на пакет товара, который она продает. При этом пакет товара еще более узкий, чем на втором этапе дистрибуции, или пакет товара разделяется на фокус-команды, где торговый представитель работает с ассортиментом товара, не превышающим 100 позиций. На этом этапе дистрибуции организация (или фокус-команда) продает только тот продукт, на который имеет эксклюзивные права на данной территории. В противном случае невозможно вести качественные продажи.

Преимущество работы по сегментам состоит в том, что:

- организация может вести качественные продажи, так как для каждого сегмента необходима свой пакет товара и своя стратегия продаж.
- при одинаковом объеме продаж, по сравнению с организацией находящейся на 2-м этапе, получать большую прибыль. Это связано с тем, что при работе по сегментам организация стремится продавать товар по одинаковой цене для каждого сегмента, исключением могут быть только сегменты Cash & Carry.

На третьем этапе развития дистрибуции организация придерживается жесткой системы работы с заказчиками.

- Торговый представитель посещает заказчиков по четко установленным дням. Если он даже посетит заказчика в другой день, то он не сможет выбить заказ, так как сама система не пропустит данный заказ (блокируется программой). Данный подход позволяет выстроить четкую логистику и значительно сократить расходы на передвижение торговых представителей и грузового транспорта. Кроме этого, менеджер по закупкам может управлять остатками на складе.
- У торгового представителя система заработной платы построена на выполнении объема продаж в упаковках (ящиках). Данный подход позволяет торговому представителю управлять своими продажами каждый день. Торговый представитель знает свой план в упаковках (ящиках) на месяц, этот план он делит на недели и на каждый день. То есть, выходя на район, торговый представитель знает, сколько упаковок он должен продать. В течение дня он подсчитывает, сколько продал, и сколько ему осталось. Если он не выполнил план за этот день, то невыполнение он разделяет на другие дни, в которые он может скомпенсировать разницу.

Сама схема работы (ПРОЦЕСС) построена так, что торговый представитель выступает как “сова”. Он не спрашивает заказчика: “Что будем сегодня заказывать?”, он знает сам, какой заказ необходим заказчику, поскольку перед тем, как пойти к заказчику, торговый представитель снимает остатки на складе или на своем спе-

циализированном оборудовании. При такой схеме работы заказчик относится к торговому представителю не как к канадскому торговому представителю, который хочет только “впарить”, а как к своему менеджеру по закупкам, которому полностью доверяет, какой заказ необходимо сделать. В большинстве случаев заказчик не тратит свое время с торговым представителем на составление заказа, а доверяет это ему. Заказчик тратит свое время на торговых представителей, которые работают в дистрибуторской компании 1-го или 2-го этапа развития.

При такой схеме работы организации удается устранить влияние человеческого фактора, так как заказчик привыкает не к торговому представителю, а к организации. И нет разницы, кто работает с заказчиком (Петя или Николай), — заказчик привыкает, что кто-то из этой организации будет выступать как “сова” — торговый представитель, который управляет заказом в торговой точке. Организация полностью переходит к управлению заказчиками.

Торговый представитель играет роль “связующего звена” между руководителем отдела продаж и заказчиком, а Супервайзор играет роль “надсмотрщика”, который контролирует, как торговый представитель передает информацию и соблюдает ли торговый представитель схему работы, которую выстраивает предприятие с заказчиком.

На данном этапе развития торгового отдела организации удается минимизировать влияние человеческого фактора (“сильных” торговых представителей), что позволяет “клонировать” торговых представителей¹.

Технологии Клонирования Торгового Представителя

Почему одним торговым представителям удается стабильно увеличивать объемы продаж, а другим — нет? В чем отличие между успешным и неуспешным торговым представителем?

Поиском на эти вопросы я занялся в 1999 году. В результате анализа работы торговых представителей в различных дистрибуторских компаниях, удалось выявить пять отличительных признаков между успешными и неуспешными торговыми представителями:

Признак №1. Успешные торговые представители, в отличие от неуспешных, продавали своим заказчикам выгоды, а не характеристики товара. Успешные торговые представители обладали навыком генерирования выгоды для каждого заказчика.

¹ Технологии “клонирования” торгового представителя были разработаны и впервые внедрены Николаем Дорошуким еще на должности руководителя отдела продаж в одной дистрибуторской организации в 2000 году. Анализируя свой личный опыт продаж в отечественных и западных компаниях, анализируя схему работы успешных организаций, удалось вывести формулу “Качественного Построения Дистрибуции” или “Технологии Клонирования Торговых Представителей”. Данные технологии успешно применяются во многих дистрибуторских и производственных компаниях и на сегодняшний день.

Признак №2. Успешные торговые представители работали по совершенно другой модели продаж: неуспешные стремились “впарить” товар, а успешные искали варианты сотрудничества, при которых выигрывает и заказчик, и организация.

Признак №3. Успешные торговые представители стремились не “перегрузить” заказчика, неуспешные стремились “нагрузить”. Успешные торговые представители при формировании заказа ссылались на логику: “В прошлый раз вы заказывали вот столько, в этот раз разумным будет заказать вот столько, исходя из того, что у вас осталось.” Неуспешные преимущественно использовали эмоции: “10 ящиков, которые вы хотите заказать, улетят за считанные минуты тем более, что завтра праздник “Кубинского героя””.

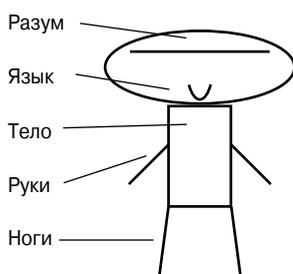
Признак №4. Успешные торговые представители создавали и придерживались стабильной схемы работы, что позволяло им управлять заказчиками. Неуспешные торговые представители старались подстроиться под ритм работы заказчика, и тем самым превращались в “мальчиков по вызову”.

Признак №5. Успешные торговые представители заботились о своем имидже, который помогал им выстраивать с заказчиками долгосрочное сотрудничество, неуспешные в большинстве случаев жили одним днем.

Возможно, кто-то из вас заметит, что эти признаки давно всем известны: “Вот тебе на, — открытие. Да в каждом учебнике по продажам написано: продавай выгоду, заботься о своем имидже, выполняй все свои обещания и т.д.”

Так же и я ответил себе, когда вывел эти отличительные признаки. Но это был первый шаг на пути “клонирования” успешных торговых представителей. Я теперь знал общую картину успешного торгового представителя.

Вторым шагом была систематизация всех этих признаков. Все эти признаки я “привязал” к частям тела, которые “ответственны” за этот признак. В итоге я понял, что необходимо клонировать.



Если эффективно использовать все “части тела”, то успех продаж гарантирован. Более того, эти части тела можно создавать и управлять ими. И, если мне удастся клонировать все “части тела”, то я смогу создать управляемый бизнес, где торговый представитель выполняет роль исполнителя.

На первом этапе развития торгового отдела организации боятся потерять успешного торгового представителя, так как с его уходом они теряют контроль над продажами. Того же боялся и я, когда пришел на должность руководителя отдела продаж в организацию, которая находилась на первом этапе развития, где бизнес полностью зависел от человеческого фактора. Торговый представитель сам генерировал выгоду (разум) для каждого заказчика, торговый представитель владел своей моделью продаж (язык), торговый представитель приучил заказчика к своей личности (тело), а не к организации, в которой он работает, торговый представитель сам определял, какой заказ необходимо сформировать (руки), торговый представитель выработывал свою схему работы с каждым заказчиком (ноги).

Но я все же продолжал поиски ответа на вопрос: “Почему другим, более успешным компаниям удается быстро и эффективно заменять торгового представителя?”

Чуть позже я узнал, что они могут управлять “частями тела”. Так в 2000 году появилась “технология клонирования торговых представителей”, которая позволяет управлять продажами. Внедрив эту технологию на предприятии, нам удалось добиться ежегодного роста продаж на 40%, уменьшения дебиторской задолженности с 40% до 8%.

Резюме

Определите, какими “частями тела” вы можете управлять, а какие “части тела” торгового представителя управляют вашей организацией. Затем научитесь “клонировать” и управлять другими “частями тела”. Со своей стороны мы готовы предоставить вам пошаговую инструкцию “клонирования торговых представителей” и помочь ее внедрить на вашем предприятии. Эта технология позволяет не только построить бизнес, не зависящий от личности торгового представителя, но и добиться качественных продаж в вашем регионе.

Организации, которые научились “клонировать” и управлять “частями тела”, переходят на четвертый этап развития торгового отдела.

Четвертый этап развития торгового отдела

1-й этап	2-й этап	3-й этап	4-й этап
“Мягкое” управление ресурсами на ВХОДЕ	“Жесткое” управление ресурсами на ВХОДЕ	Управление ПРОЦЕССОМ	Развитие ПРОЦЕССА и развитие ресурсов на входе

На четвертом этапе организация стремится к совершенствованию своей системы продаж. Это захватывающий и творческий этап.

На этом этапе находятся те компании, которым удалось выстроить процесс управления продажами. Напомним, что под управляемым процессом мы понимаем управление “частями тела” торгового представителя. На четвертом этапе развития организация концентрирует свое внимание на развитии:

- *процесса* — развитие “мозга”, минимизация движения “ног” и “рук”;
- *необходимого навыка* торгового персонала (торговых представителей, супервайзоров) — для эффективной работы в существующей системе.

Что значит “развитие мозга”?

На третьем этапе развития торгового отдела руководитель отдела продаж, как “мозг” организации, формирует выгоду для каждого сегмента Заказчиков (“продажа на полку”).

Руководитель отдела продаж на четвертом этапе дистрибуции формирует выгоду для конечного потребителя (“продажа с полки”).

Пример из практики Николая Дорощука — “продажа с полки”

Когда я работал супервайзором в компании “Coca-Cola”, которая к тому времени уже находилась на 3-м этапе развития, нам была поставлена задача увеличить объем продаж в торговых точках, где был установлен холодильник. Минимальный объем продаж, который приходится на один холодильник, должен составлять 15 ящиков в неделю.

Как увеличить объем продаж в кафе, где объем продаж с холодильника составляет 8 ящиков в неделю?

Варианты могут быть различные — включить в меню, поставить продукт в другой холодильник, поощрять официанта и т.д. Но продажа с полки будет эффективной только тогда, когда это будет нестандартный подход: подход, который очень сложно скопировать, подход, который дает выгоду трем участникам этого процесса — мне, как поставщику, директору кафе, как посреднику, и конечному потребителю.

Я, как поставщик, выгоду получал в качестве увеличения объема продаж при сохранении отпускной цены для заказчика (Coca-Cola на тот момент никаких скидок не давала). Оставались два участника этого процесса — директор кафе и конечный потребитель.

Вначале я решил продать выгоду директору кафе (продажа на полку) — увеличить объем продаж по пицце (замечу — не по Coca-Cola), которая являлась ключевым бизнесом этого клиента. Вариант увеличения объема продаж по пицце был привлечением новой группы клиентов. И этой группой были студенты (рядом находилось несколько вузов). Но чтобы привлечь эту группу клиентов в качестве потребителей пиццы, необходимо было разработать ценовое предложение, так как эта группа очень чувствительна к цене. Для этого я директору кафе предложил составить две цены на пиццу: первая цена — пицца без Coca-Cola и вторая цена — пицца с Coca-Cola. С Coca-Cola она должна стоить дешевле.

Результат. Через две недели объем продаж пиццы вырос на 30%. Все участники этой цепочки получили прямую выгоду. Потребитель — экономию, директор кафе — прирост прибыли, я, как поставщик — увеличение объема продаж на 50%. Это 30% за счет привлечения новых клиентов в кафе и 20% за счет существующих клиентов, так как часть клиентов, которая раньше запивала пиццу Pepsi-Cola, переключилась на Coca-Cola.

Резюме

Если вы, как организация, озабочены только продажей на полку — представленность в торговой точке, — вы всегда будете зависимы от заказчика, который стремится получить только свою выгоду — низкую цену, длинную отсрочку платежа, плату за полку. Если вы, как организация, стремитесь продавать с полки, то вы способны управлять заказчиком через конечного потребителя.

На четвертом этапе, когда достигнута практически 100% дистрибуция (продажа на полку), инструментом для увеличения объема продаж может служить активизация усилий в продаже с полки.

Правда, зачастую торговый отдел считает, что продажа с полки — это прерогатива маркетингового отдела. С позиции должностной инструкции это так, а с позиции бизнеса — это задача каждого.

Что значит минимизация движения “ног”?

Если на 3-м этапе за счет маршрутизации организации добиваются эффективного передвижения торгового представителя по маршруту, то на 4-м этапе организация стремится оптимизировать работу торгового представителя и в офисе, и на маршруте. Оптимизация работы торгового представителя — это сокращение времени (сокращение пребывания “ног”) торгового представителя, выполняющего техническую работу в офисе: распечатка прайс-листов, поиск накладных, поиск сертификатов, срочная сверка с бухгалтерией, сдача денег в кассу, сдача заказов и т.д. Сокращение пребывания “ног” торгового представителя в офисе приводит к увеличению пребывания “ног” торгового представителя на районе.

Что значит минимизация движения “рук”?

Если на 3-м этапе развития организация отслеживает продажи через точку клиента, вписывая туда остатки и производя арифметические подсчеты ($\text{Заказ} = \text{Прошлый заказ} - \text{Остатки} \times \text{на коэффициент } 1.2 \text{ или } 1.3$), то на четвертом этапе все эти подсчеты производятся с помощью КПК.

Что значит развитие требуемого навыка?

Когда существует отлаженная система продаж, персонал должен овладеть навыками работы в этой системе. Это можно сравнить с рабочим у конвейера, который должен обладать навыками управления тем участком конвейера, за которым он закреплен.

Торговый представитель, который работает в организации, где существует отлаженный бизнес-процесс, должен:

- владеть техническими навыками — работа с КПК;
- знать ассортимент товара;
- владеть навыками продаж — новая модель, которая основана на беседе с помощью вопросов;

- владеть навыками “договариваться” с заказчиком о схеме возврате денег;
- владеть навыками управления своим временем.

Супервайзор в такой организации должен:

- владеть навыками постановки задач для торгового представителя;
- владеть навыками гибкости в применении того или иного стиля менеджмента;
- владеть навыками работы с торговым представителем на маршруте;
- владеть навыками управления своим временем.

Организации, которые заботятся о “привитии” требуемого навыка новоиспеченному торговому представителю или супервайзору, используют различные варианты:

- вводят должность внутреннего тренера;
- внедряют интерактивное обучение с использованием видеопособия².

В чем преимущества интерактивного способа?

- Организация не зависит от квалификации внутренних тренеров.
- Руководитель контролирует все то, что хочет “вложить” в голову своему персоналу.
- Организации не дожидаются того, когда соберется группа для обучения.
- При разветвленной сети филиалов, имеет место самостоятельное “привитие” необходимых навыков, не дожидаясь, когда к ним придет тренер.

Определите, на каком этапе развития находится ваш торговый отдел

Ниже приводится список действий, которые предпринимают различные организации. По этим действиям вы сможете определить, на каком этапе развития находится ваш торговый отдел. Обращаем ваше внимание, что вам необходимо отмечать существующие действия, а не действия, которые вы понимаете, что нужно применять или те действия, которые вы хотите применять, но еще не применяете. Будьте искренними с собой — это поможет определить реальную картину, где находится ваш торговый отдел.

Примечание. Данная характеристика торгового отдела разработана для дистрибуторов и производителей, которые ведут прямые продажи через сеть своих филиалов или фокус-команды, созданные при дистрибуторах.

² Мы создали видеопособие по “клонированию” требуемого навыка у супервайзора и торгового представителя.

Характеристики				
Стратегия продаж	<p><i>Борьба за выживание.</i></p> <p>Индивидуальное формирование выгоды для каждого заказчика в зависимости от активности конкурента. В качестве предоставления выгоды используется снижение цены на отдельные позиции и предоставление большей отсрочки платежа, чем у конкурентов</p>	<p><i>Продажа на полку.</i></p> <p>Формирование выгоды для группы заказчиков. В качестве предоставления выгоды используется управление пакетом товара. Например, система скидок на пакет товара, от выполнения установленного объема продаж, от широты представленного ассортимента на полке у заказчика</p>	<p><i>Продажа с полки.</i></p> <p>Формирование выгоды для конечного потребителя, что помогает управлять заказчиком. Примером может служить установление рекомендованной цены в рознице. Это достигается за счет уменьшения маржи для заказчика</p>	<p>Признаки 4-го этапа</p> <p><i>Продажа с полки — развите бизнеса клиента.</i></p> <p>Формирование выгоды для всей цепочки участников: поставщик, заказчик, потребитель.</p> <p>См. пример с “Пицца + Coca-cola” (раздел “Четвертый этап развития торгового отдела”)</p>
Управление качеством продаж	<p>Понятия качества продаж нет. Торговый представитель принимает заказ, который нужен товароведу или продает тот товар, который ему “нравится”.</p>	<p>Присутствует требуемый ассортимент, который тор- говый представитель должен продать в торговую точку. Например, 25 позиций водки, 48 позиций вина и т.д.</p> <p>Продажи отслеживаются через карточку клиента или КПК</p>	<p>Акцент ставится не на весь ассортимент, а на стабильное присутствие TOP-позиций в рознице.</p> <p>Продажи отслеживаются только через КПК, который автоматически формирует правильный заказ</p>	
Управление цикличностью работы с заказчиками	<p>Торговый представитель “сам себе режиссер” — работает по своему графику с клиентами, которые находятся на разных районах</p>	<p>Торговые представители закреплены за определенной территорией. Территория разбита по дням посещения.</p> <p>Торговый представитель может отправить заказ заказчику не по маршруту</p>	<p>Вводится блокировка заказов не по маршруту, что не позволяет отправлять заказ заказчику вне маршрута.</p> <p>В 100% случаях ТП работает по маршруту, но не придерживается времени посещения</p>	<p>Контролируется время посещения торговым представителем заказчика. Используется метод контроля — отслеживание времени формирования заказа через КПК или с помощью навигационного контроля</p>

Управление дебиторской задолженностью	Существует "ручная" блокировка в отгрузке товара заказчикам. Период блокировки определяется эмоциональным состоянием руководителя отдела продаж или собственника	Устанавливается период, на который отскакивает продукция заказчику. В случае, если в указанный срок не будет оплат, происходит компьютерная блокировка в отгрузке товара	Существует компьютерная блокировка в отгрузке, если торговый представитель не забрал всю сумму за предыдущую отгрузку	
Управление объемом продаж	Как такового управления объемом продаж нет, все зависит от того, какой объем продаж захочет сделать ТП	Управление объемом продаж происходит через постановку планов. Акцент ставится на постоянный "прессинг" в выполнении плана.	Управление объемом продаж происходит через постановку планов. Акцент ставится на управление процессом продаж. Планы для торговых представителей изменяются как в большую, так и в меньшую сторону. Критерием изменения плана служит выполнение критерия по качеству продаж	
Материальная мотивация торговых представителей	Заработная плата торгового представителя основывается только на проценте от принесенных денег	Заработная плата основывается на выполнении поставленного плана (в деньгах) — т.е. в конечном счете, от принесенных денег	Заработная плата основывается на выполнении поставленного плана (в ящ. или упак.) вывезенного товара	/-----/
Ассортимент товара, на одного торгового представителя	Более 1 500 позиций	От 300 до 1000 позиций	От 100 до 300 позиций	Менее 100 позиций
Стиль работы торгового представителя	Лошадь	Воробей	Сова	Сова

Характеристики	Признаки 1-го этапа	Признаки 2-го этапа	Признаки 3-го этапа	Признаки 4-го этапа
<p>Роль супервайзора</p>	<p><i>“Разнорабочий”</i> Должность супервайзора только вводится, а если и введена, то в организации не понимают, что он должен делать, поэтому скидывают на него всю рутинную работу: проведение сверок с клиентами, решение проблем с доставкой товара, поиск и распечатка сертификатов и т.д.</p>	<p><i>“Надзиратель и служащий”</i>. 30% времени работы супервайзора занимает контроль заказов от ТП — дописывает неликвид в заказ. 30% рутинной работы в офисе — “секретарская работа”. 30% времени — работа с VIP-клиентами. 10% времени — помощь торговому представителю в работе с заказчиками</p>	<p><i>“Наставник и Коучер”</i>. 20% времени работы супервайзора — ежедневная постановка задач для торгового представителя в офисе. 80% времени — работа с ТП на маршруте. С VIP-клиентами работает отдельный ТП или Супервайзор, который возглавляет VIP-отдел</p>	<p>/-----/</p>
<p>Развитие персонала</p>	<p>Организация не инвестирует в обучение персонала. Обучение происходит методом “проб и ошибок”</p>	<p>Организация повышает уровень торговых представителей, супервайзоров, руководителей отдела продаж с помощью внешних специалистов</p>	<p>Организация повышает уровень действующих торговых представителей, супервайзоров с помощью внутренних ресурсов. Повышение уровня руководителей отдела продаж с помощью внешних специалистов</p>	<p>Работает школа “клонирования ТП и СВ” с нулевого уровня. Для этого используются видеопособия. Роль внутреннего тренера сводится к исполнителю, который “клонировает” определенные навыки. Повышение уровня руководителей отдела продаж с помощью внешних специалистов</p>

Наши комментарии и рекомендации

Комментарий №1. Если у вас получился “зигзагообразный показатель”, то есть в каких-то действиях вы находитесь на первом этапе развития, а в каких-то — на втором и третьем, то скорее всего ваша организация испытывает трудности в управлении.

Рекомендация. Вам необходимо определиться в видении своей компании, и затем определить, в каком направлении вы будете развиваться. Для этого достаточно ответить на вопрос: “Какой вы видите работу торгового отдела в вашей организации через 2 года?”

Комментарий №2. Если большинство Ваших действий находится на 2-м этапе, то вам уже удастся контролировать ситуацию, у вас есть поэтапное развитие.

Рекомендация. Сохраняйте поэтапное развитие своего торгового отдела. Шаг за шагом переходите на следующий этап развития. В некоторых случаях воспользуйтесь опытом других компаний — это поможет вам эффективно использовать время для построения системы продаж и системы возврата денег.

Комментарий №3. Если вы по большинству действий находитесь на 1-м этапе развития, вы больше заняты вопросом выживания.

Рекомендация. Ищите системный подход к продажам, не стремитесь расширять ассортимент товара — это ловушка для вашей организации.

Далее, в главах части II, “Ответы на вопросы”, вы найдете информацию, которая поможет вам решить насущные проблемы по построению качественной дистрибуции.