

Деловой вестник

«Российской кооперации» ● август ● № 8 (212) 2018



В номере:

Как развивать
оптовые
продажи

стр. 8

Стритфуд
на колесах

стр. 19

BCD
в системе
«Меркурий»

стр. 31



kristaller.pro

Бизнес

Как развивать оптовые продажи дистрибьюторам и розничным торговым точкам

Бизнес-тренер Владимир Хмелев более 25 лет занимается практическим маркетингом и активными продажами, созданием и обучением отделов продаж, специализируется в 40 различных направлениях: хлеб и кондитерские изделия, табак, вода и алкоголь, лекарства, мясо и колбаса, мороженое и замороженные полуфабрикаты, цветы и подарки, бытовая химия, косметика и парфюмерия, канцтовары, сантехника и товары для дома и для детей, строительные и отделочные материалы, мебель, автозапчасти, транспортные средства.

Практическую «Школу продаж» прошел в знаменитой американской корпорации Philip Morris и в нидерландской страховой компании жизни INGLife.

В 2012 г. закончил Президентскую программу переподготовки управленческих кадров, защитил аттестационную работу по разработке стратегий малых и средних предприятий.

Написал 6 корпоративных учебников по продажам, 2 – по подбору персонала.

В 2014 и в 2018 годах занял 1-е место в топ-100 лучших исполнителей по обучению персонала по версии федерального портала hrtime.ru.

В настоящее время успешно развивает несколько собственных бизнесов, в том числе оказывает консалтинговые услуги по развитию продаж, подбирает и обучает персонал сбытовых подразделений различных компаний.

Новый сайт автора: Vkhmelyov.ru (посетите, там больше полезных статей и реальных кейсов!).

Любой товаропроизводитель или крупный поставщик/импортер, как правило, не торгует своей продукцией напрямую конечным потребителям. Миссию доставки продукции на «последней миле» осуществляют розничные торговые предприятия, которые, в свою очередь, получают продукт оптовыми партиями от дистрибьюторов или прямо от изготовителя.

При этом поставщик хочет продавать свои товары как можно дороже и по предоплате, а покупатель-магазин стремится покупать их как можно дешевле и с отсрочкой платежа на как можно более длительный срок...

В этой статье позвольте мне поделиться собственным взглядом на решение этой распространенной проблемы. Значительная часть советов и рекомендаций подходит и для продаж через интернет-магазины, не имеющие физических складов и торговых площадей.

Вся товаропроводящая цепочка, как показывает опыт, прежде всего сфокусирована именно на ценах. Но сама по себе цена – это не самый лучший катализатор продаж. Скорее даже наоборот! Чем ниже цена на товар, тем больше у нас ощущение, что этот товар низкого качества, бракованный, контрафактный, да и просто недостойный. Даже самый малообеспеченный покупатель стремится приобретать не гнилые и просроченные продукты питания, а лучшие из тех, что ему доступны по деньгам.

Неоправданно высокая цена тоже отталкивающий фактор. Люди покупают товары высоких ценовых сегментов, только если понимают, за что они при этом платят. Причем товары класса премиум и де Люкс, как правило, практически не падают в продажах во время любых кризисов. Больше всего падение касается товаров средних ценовых сегментов.

Если оптовик или розничный магазин зарабатывает на перепродаже и получает свою линейную в процентах наценку, то чем дешевле товар «на входе», тем меньше прибыли с единицы проданной продукции достанется и торговому посреднику! Важно понимать, насколько сильно объем продаж конкретного товара зависит от цены на полке (какая эластичность спроса по цене?). Поэтому лучше обращать внимание не на вашу отпускную цену, а на то, чем вы можете гарантировать рост товарооборота и рост прибыли магазина!

Есть магазины, зарабатывающие основные деньги на огромном товарообороте (дискаунтеры), а есть те, кто зарабатывает в основном на марже (бутики товаров роскоши). Если вы попытаетесь «заходить» и в те, и в другие с одной только ценой, вас скорее всего не поймут. И не начнут сотрудничество!

Поставьте новый, неизвестный покупателям товар на полку в магазине подходящего сегмен-



*Если ты не позаботишься о своем клиенте,
о нем позаботится кто-нибудь другой*

та по любой цене. Его не ждет сразу головокружительный успех! Покупатели-новаторы его, конечно, возьмут попробовать, но будут ли потом повторные продажи – неизвестно!

По мере усиления конкуренции практически во всех отраслях еще одним фактором интереса покупателей стали бренды. Они упрощают выбор. Они создают впечатление стабильности уровня качества (часто ошибочное). Они подчеркивают статус потребителя. Они являются «магнитом» для покупателей, попутно приобретающих в магазине и другие, менее известные товары. Бренды изначально создаются для того, чтобы выигрывать у конкурентов в своей товарной категории по цене и спросу. Но далеко не все из них становятся успешными. Подумайте, стоит ли вам связываться с брендами.

Если стоит, то с какими?

Отсрочка платежа, выдвигаемая как требование многими торговыми посредниками, – тоже спорный аспект с точки зрения пользы для всего бизнеса. Магазины и оптовиков можно понять: они не хотят замораживать свои оборотные средства в вашем товаре, хотя минимизации своих рисков непродаж. Можно с ними говорить об этом. Но можно провести переговоры и об обратной стороне медали: любой кредит (денежный и товарный) стоит денег, любая отсрочка и задолженность неизбежно ведут к удорожанию отпускных цен. Нормальные цены и быстрый товарооборот могут дать прибыли больше, чем «неоплаченные» товары, лежащие на складах и полках магазинов мертвым грузом!

ПРИНЦИП «ГАНТЕЛЬКИ»

Завод-производитель, крупный импортер

Розничный или интернет-магазин

ДИСТРИБЬЮТОР, ОПТОВЫЙ ПОСТАВЩИК

«ПОСЛЕДНЯЯ МИЛЯ»

Конечный потребитель

За все товары на полке магазина (независимо от того, кто и как их туда поставил) платит конечный потребитель. Поэтому давайте посмотрим на процесс продаж справа налево, а только потом – слева направо. Попробуем разобраться, кому что нужно, а что совсем не нужно.

КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

(его решения обусловлены либо самим собой, либо ближайшим окружением: семьей, друзьями, коллегами, соседями и т.п.)

Что ему нужно?

- Множество разных товаров, постоянное наличие.
- Сопутствующие товары.
- Качественные и непросроченные товары.
- Товары по ожидаемым ценам, без заоблачных наценок.
- Товары в разных ценовых категориях (для разных событий, в разумных пределах).
- Известные товары, бренды.
- Интересные новинки.
- Упаковка, разная фасовка, акции, скидки, подарки, дегустации.
- Видимость товаров на витрине, весь мерчандайзинг.
- Информация о товарах, ценники, плакаты и другие POSM¹.
- Навигация в магазине.
- Специальное торговое и промооборудование (например, холодильники для пива или цветов).
- Квалифицированные продавцы.
- Удобная и оперативная платежная система для покупателей.
- Возможность возврата или обмена товара, гарантии.
- График работы торговой точки.
- Чистота и комфорт в магазине.

Что ему совершенно не нужно или чего бы он не хотел?

- Пустые полки, отсутствие товарных запасов или, наоборот, «затарка» «просрочкой».
- Малый выбор, скудный ассортимент или огромный выбор, регулярные проблемы с актуальными ценниками, возвратами.
- Непонятная «каша» из брендов и небрендов.
- Отсутствие новинок.
- Непонятная ценовая политика: дороже, чем везде.
- Отсутствие паритета цен по конкурентам.
- Ориентация магазина на слишком широкую покупательскую аудиторию (когда на полках одновременно представлены и дешевая лапша быстрого приготовления, и виски премиальных марок).
- Отсутствие акций, скидок, подарков к ограниченному сроку (например, только сегодня).
- Вообще нет акций, скидок, подарков, дегустаций.
- Отсутствует наглядная и устная информация о рекламных мероприятиях, продавцы не в курсе.
- Реклама есть, но «засаленная», устаревшая, наклеенная друг на друга...
- Торговое оборудование отсутствует или не работает так, как надо.
- Упаковки нет или только платная, неудобно самому фасовать, взвешивать, клеить штрихкод, бегать для этого с арбузом по торговому залу.
- Отсутствие разных способов оплат, сдачи с наличных, касс в специализированных отделах (например, в кулинарии, винно-водочном отделе.)
- Сокращенный график работы, «обед», учет, санитарный день.
- Неразбериха на витринах, сложно что-то найти, например, искать сопутствующий товар (пиво + закуски к нему).
- Непонятное и часто меняемое размещение товаров в магазине. Пропадает желание заходить в такой магазин часто.
- Сложная и скандальная процедура возврата и обмена товара, исполнения гарантийных обязательств.
- Некомфортная обстановка в магазине (жарко/холодно/грязно/запахи и т.п.).

¹ POSM, POS-материалы (POSMaterials, POS – pointofsales – «место продажи») – это материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж (световые панели, шелфтокеры, ценникодержатели, wobлеры, ценники, стопперы, промостойки, диспенсеры, пластиковые лотки, флажки, упаковка, выкраска, наклейки и т.п.).

РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН

(обслуживает десятки, сотни, тысячи разных потребителей)

Что ему нужно?

- Стабильный поток конечных покупателей.
- Новые покупатели.
- Доминирование в своем географическом районе (например, в своем поселке).
- Прибыль от продаж.
- Точное понимание ассортимента и услуг, которые востребованы конечными покупателями.
- Рост среднего чека (по числу проданных SKU¹, штук товаров и в рублях).
- Прибыль от дополнительных услуг (например, от доставки покупок на дом, выпекания пирогов на свадьбу и т.п.).
- Рост прибыли от сопутствующих продаж (на хлебе можно иметь наценку в 10–15%, а на икре к хлебу и 50–100%).
- Прибыль² от продаж подгузников (штучного товара вместо целой упаковки).
- Высокая и растущая скорость транзакций (продаж).
- Лучшие цены на закупаемые товары.
- Надежные поставщики!
- Своевременные поставки!
- Точное соответствие заказов магазина и доставленных ему товаров.
- Эксклюзивные товарные предложения от поставщиков!
- Владение маркетинговой информацией по розничному рынку (как ему победить конкурентов/сети).
- Классные предложения от поставщиков товаров (новинки, бренды, сопутствующие товары, возможно – СТМ³).
- Возвраты, списания, потери от воровства и повреждений за счет поставщиков.
- Помощь любая от поставщиков.
- Акции, скидки, подарки, упаковка, форма персонала, торговое оборудование, дегустации за счет поставщиков.

¹ SKU (SKU, СКЮ) – идентификатор товарной позиции, учетная единица, складской номер. SKU в торговле является идентификатором товара, применяется для учета и отслеживания статистики по реализованным товарам. SKU, StockKeepingUnit – стоковая единица хранения, или единица складского учета.

Например: молоко «Простоквашино», 2,5% жирности, упаковка тетра-пак емкостью 1 литр. То же самое молоко в мягкой упаковке – это уже другой SKU.

² Если хотите узнать более 10 разных способов получения прибыли в рознице – обратитесь напрямую к автору материала

³ СТМ – собственные торговые марки торгового предприятия или дистрибьютора. Могут быть как серийного производства (фабричного), так и наоборот; например, сыра ручной работы на семейной ферме.

- Обучение и стимулирование собственного торгового персонала поставщиками.
- Персонал/мерчендайзеры – от поставщиков.
- Отсрочки платежа за закупаемую продукцию.
- Соблюдение законов по обороту выручки.

Что ему совершенно

не нужно или чего бы он не хотел?

- Сокращения числа своих покупателей, их оттока к конкурентам.
- Потерять свою лояльную клиентскую базу, если по соседству откроются другие магазины.
- Терять прибыль.
- Терять контакт с покупателями, чтобы лучше понимать их потребности.
- Пустых полок из-за недовоза товаров по своему заказу.
- Пересортицы по вине поставщика.
- Участвовать в маркетинговых акциях без акционного товара и без рекламной поддержки.
- Проводить акции по временному снижению цены только за свой счет (хотя и может пойти на это).
- Занимать торговые площади запасами товаров. Лучше, чтобы товар довозился по заявке к нужному дню и часу, особенно категория «фреш».
- Иметь излишние товарные остатки, замороженные в них деньги, долги перед поставщиками, неликвидные товары, занимающие торговые и складские площади.
- Иметь просроченные товары, проблемы, связанные с этим, со стороны конечных покупателей, Роспотребнадзора.
- Выделять своих продавцов не на продажи (их основная деятельность), а на выявление «просрочки», на ее утилизацию или возврат поставщикам.
- Проблемы с документооборотом, взаиморасчеты, уценки, списания, переоценки остатков, замена ценников, акты, согласования со службами безопасности, прямые убытки, маркетинговые и репутационные убытки от неудачных акций, потери времени, логистика и т.п.
- Рисков при заведении новых, непроверенных поставщиков.
- Тратить много времени на переговоры с поставщиками.

ДИСТРИБЬЮТОР

На нем кроме взаимодействия с магазином еще и логистика, склад(ы), охват больших или маленьких территорий, контракты и обязательства с множеством производителей и поставщиков. Большой прайс-лист, особо выделенные поставщиками продукты. Принципиально другая финансовая модель бизнеса. В целом – слабое знание своих покупателей.

Что ему нужно?

- Качественные товары, желательно эксклюзивно, на той территории, которую «покрывает» дистрибьютор.
- Разные товары.
- Новинки.
- Вывод неудачных марок.
- Товары по цене производителя.
- Доходность!
- Скидки, скидки, скидки...
- Отсрочка платежа.
- Бонусы за включение новых товаров в прайс-лист.
- Средства на оплату выделенных команд торговых представителей.
- Бренд(ы), хорошо «самопродаваемые» марки!!!
- Маркетинговая и рекламная поддержка (разная: печатная, ТВ, радио, Интернет, SMS, «продающая» упаковка, POSM, подрядчики по проведению различных BTL-акций⁵ и т.п.)
- Квалифицированные сотрудники отдела продаж, супервайзеры, начальники отделов продаж + организация всей их работы!
- Транспорт для сотрудников.
- Специализированное программное обеспечение для учета и документооборота по сделкам.
- Склад(ы) для хранения и переработки грузов производителей.
- Широкая клиентская база из торговых точек любого формата по всей «своей» территории бизнеса.
- Наличие логистической функции по доставке товаров какого-то производителя в магазины сети или в РЦ (распределительный центр), в частности, если сам контракт о поставках заключен самим производителем (сейчас есть тенденция по исключению дистрибьютора из такой цепочки, так как магазину лишний посредник – не нужен).
- Инфраструктура по сбору наличных и безналичной оплаты за поставленную продукцию.

⁵ BTL (от англ. below-the-line - «под чертой») - комплекс маркетинговых коммуникаций, который отличается от прямой рекламы ATL (от англ. above-the-Line) способом воздействия на целевую аудиторию. Как правило, инструменты BTL позволяют контактировать с участниками промо-акций лично, непосредственно в точках продаж.

Что ему совершенно не нужно или чего бы он не хотел?

- Заниматься «узким» прайсом.
- Продавать неизвестный товар.
- Продавать бесперспективный товар.
- Замораживать деньги в товаре от разных поставщиков.
- Поддерживать у себя на складе малоликвидные марки, даже по условиям контракта.
- Заниматься распространением товара от неадекватного/ неисполнительного производителя
- Увеличивать дистрибуцию (покрытия магазинов, с которыми он работает).
- Управлять торговым персоналом (регулярно не выполняют планы, пеняют на конкуренцию, на высокие цены, продают лишь то, что продается «само по себе», а не то, что нужно продавать компании).



Что ему нужно?

- Как можно более полная загрузка своего производства, в том числе и для производства СТМ для крупных розничных сетей (хоть и со смехотворной прибылью – единицы процентов).
- Производство как можно меньшей номенклатуры продукции, но в как можно большем объеме натуральных показателей (штуки, тонны, литры, пог. м и т.п.). В идеале: 1 SKU производится в три смены круглый год!
- Сосредоточение выпускаемой продукции на ценовых предпочтениях своей целевой аудитории (как правило, эконом, массмаркет).
- Точное заблаговременное (за месяцы и годы) планирование затрат на сырье и материалы, на привлечение работников, на закупку и эксплуатацию производственных линий.
- Штат талантливых технологов, конструкторов, способных создавать и модифицировать выпускаемую продукцию так, чтобы она сама «находила» своего покупателя.
- Дифференциация. Создание новых собственных производств (например, к мебели – свою фурнитуру, к автохимии – пластиковые канистры для ее транспортировки).
- Максимально высокая цена продаж, обусловленная экономикой предприятия (но не всегда рыночными реалиями).
- Плановая прибыльность довольно высокая (в сравнении с другими звеньями товаропроводящей цепи).
- Фиксированный или минимальный объем скидки, заложенный в цены, которым стимулируются дистрибьюторы-оптовики.
- Предоплата или в крайнем случае оплата по факту отгрузки готовой продукции.
- Отдел сбыта при заводе, который хорошо «отрабатывает» заявки дистрибьюторов – оптовых покупателей, выстраивает работу с логистическими компаниями, реагирует на претензии и рекламации от клиентов.
- Множество дистрибьюторов, оптовых покупателей, имеющих свои склады, логистику, сети продаж, персонал для продаж.
- Эксклюзивность: чтобы каждый дистрибьютор-оптовик прежде всего «упирался» в продажи продукции именно нашего завода.
- Охват максимальной географии сбыта через дистрибьюторов-оптовиков.
- Регулярное предоставление детальных отчетов от партнеров о том, куда и как продается их продукт.
- Минимальный или нулевой объем затрат на маркетинг, рекламу, упаковку, брендинг, стимулирование сбыта во всех каналах продаж. Нередко даже соблюдение секретности самого места производства.
- Доминировать в выбранном сегменте по цене по всей территории сбыта. В идеале – производственная монополия того или иного типа.
- Условное и политическое покровительство властей и реклама через участие в программах поддержки товаропроизводителей типа: «Покупай нижегородское!».
- Лоббирование введения дополнительных пошлин на ввоз аналогичной продукции из-за рубежа.

Что ему совершенно не нужно или чего бы он не хотел?

- Отпускать товар с отсрочкой платежа.
- Отпускать товар с большими скидками (больше, чем запланировано).
- Иметь эксклюзивного (одного) дистрибьютора-оптовика в каждом регионе, так как в этом случае велик риск, что это он будет диктовать свои условия.
- Иметь регионы, куда не поставляется производимая продукция, так как на неосвоенную территорию может зайти конкурент, а оттуда, в свою очередь, начать наступление на «наши» рынки, на «наших» партнеров. И начнутся никому не нужные демпинговые войны.
- Платить за «вход» в сети.
- Оплачивать штрафы, пени, неустойки, прописанные в контрактах сетей.
- Заниматься развозом маленьких партий товара по отдельным магазинам сетей по жесткому расписанию.
- Вкладываться в рекламу.

Таким образом, для успеха всего проекта ДЕЙСТВОВАТЬ нужно именно ТАК, КАК ХОЧЕТ СЛЕДУЮЩЕЕ ЗВЕНО в товаропроводящей цепи, по возможности избавляя его от того, чего оно не хочет! ©

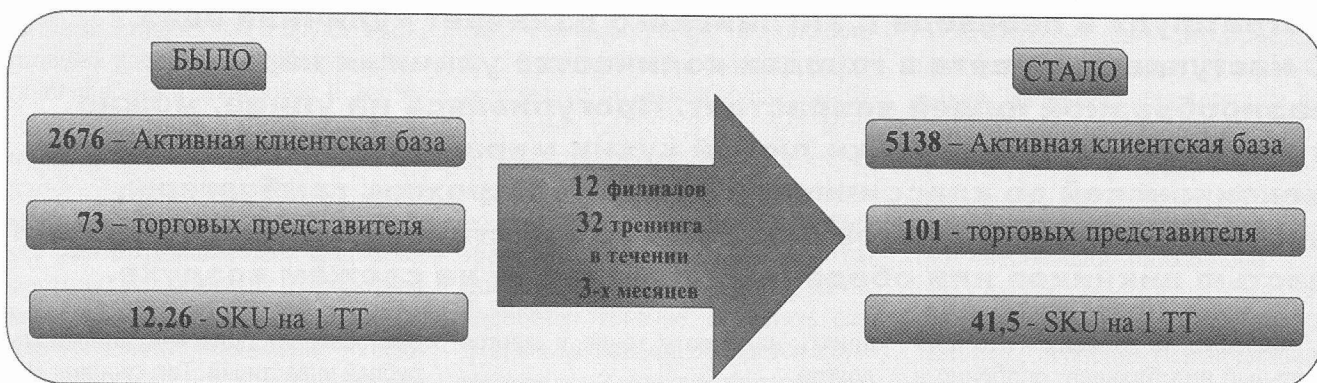
Магазин выигрывает конкуренцию за конечного потребителя, если обеспечит его потребности лучше других магазинов. Но магазин не сможет физически обеспечить исполнение всех потребностей! Поэтому он должен получить недостающую помощь и поддержку от торгового представителя/дистрибьютора, по крайней мере – от самого лучшего торгового представителя, самого лучшего дистрибьютора, который в состоянии помочь магазину. В свою очередь, дистрибьюторская компания сама ничего не производит, вынуждена выбирать ответственных производителей и вместе с ними думать о том, как помочь всей товаропроводящей цепочке, вплоть до конечного потребителя!

По сути, если все узлы «гантели» наконец начнут думать не только о себе, но и о своих партнерах, то никакие конкуренты им не будут страшны! Прекратятся и битвы на переговорах за одни лишь цены, так как продажи неизбежно начнут расти при любой цене!



allrg.ru

Возможно, вам показалось, что это какая-то сумбурная теория, не имеющая ничего общего с действительностью. Однако есть реальные достижения автора в одной федеральной дистрибьюторской компании по продажам, достигнутые всего за 3 месяца 2015 кризисного года:



В начале периода у дистрибьютора было 2676 торговых точек, и в среднем туда продавалось 12,26 SKU. По итогам выполненной работы стало 5138 торговых точек, и в среднем туда продавалось 41,5 SKU. Рост в активной клиентской базе – в 1,92 раза, а в продаваемых SKU в одну точку – в 3,38 раза.

И это было только начало проекта!

Самые же передовые производители и импортеры стараются плотно работать не только со следующим звеном в цепи, но и со всей цепью, вплоть до каждого (!) конечного потребителя! Например, разработчики программного обеспечения и «железа» для компьютеров имеют прямой контакт как с пользователем, так и с интернет-магазином, который может продать «ключ» к программе или от-

дельное изделие в его компьютер, а также еще и со всеми промежуточными вендорами в стране, управляя их запасами и проводимыми ими рекламными кампаниями.

Если вам хотелось бы подробнее ознакомиться с этими подходами – приглашайте автора и исполнителя Владимира Хмелева!

Нерешаемых проблем не существует! Успехов!