

ЗАЧЕМ В2В-БИЗНЕСУ ОПЫТ FMCG-ПРОДАЖ



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Давайте разберемся, почему привлечение исполнителя из сферы FMCG может быть чрезвычайно полезно и выгодно компаниям, работающим в В2В.

РАЗБЕРЕМСЯ С ПОНЯТИЯМИ

FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) — это продажи товаров повседневного спроса, которые быстро продаются и часто/многократно потребляются. Продажа товаров FMCG осуществляется преимущественно через розничные сети, магазины, HORECA. Успех продаж обусловлен:

а) широчайшей дистрибуцией/пенетрацией/проникновением продаваемого продукта в максимальное число торговых точек (ориентир = 100%), хрестоматийный пример:

Принцип «на расстоянии вытянутой руки» (Within Arm's Reach of Desire) — это маркетинговая стратегия Coca-Cola, обеспечивающая доступность напитка в любой точке и в любое время, превращая его в продукт спонтанной покупки.

Цель — сделать напиток максимально доступным, чтобы потребитель мог взять его, не прилагая усилий.

Именно поэтому напитки продаются не только в продуктовых магазинах, в ресторанах и в столовых, но и в вендинговых автоматах, в киосках «Печати» и в отделениях «Почты

России», на автомойках, в точках замены автомасел;

б) и брендами, хотя в последнее время это влияние сокращается.

В2В (business-to-business, «бизнес для бизнеса») — это модель взаимодействия, при которой одна компания продает товары или услуги другой компании, а не конечному потребителю.

Основная цель таких сделок — обеспечение бизнес-процессов, производство, переработка или перепродажа продукции.

Считается, что В2В-продажи отличаются более длительным циклом сделок, более высокими чеками и преимущественно рациональным подходом к покупке.

Однако В2В-продажа, например, питьевой воды или писчей бумаги в офис — может быть моментальной, сумма чека — смехотворной, а подход к выбору и закупке этой воды и бумаги руками офис-менеджера полностью основан на эмоциях, типа: «Этот продавец мне больше понравился или подарил больше приятных подарков! Поэтому выберу его!»

Так что, как всегда, есть нюансы, и давайте больше не будем обобщать про весь В2В...

ПРЕИМУЩЕСТВА FMCG

1. Быстрые продажи = быстрая прибыль! В частности, на простом, неупакованном хлебе цикл

FMCG ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ В2В-ПРОДАЖ. А ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО ЧАСТЬ ПОДХОДОВ ИЗ FMCG ВПОЛНЕ ПРИМЕНИМА И ДАЖЕ ЖЕЛАТЕЛЬНА В В2В.

- оборота = 24 часа. Это значит, что, вложив первоначальный капитал в закупку хлеба, магазин «обернет» его и заработает 365 раз за год!
- Огромный оборот = снижение транзакционных издержек в работе продавца. Стоит ОДИН РАЗ правильно «поставить» товар на полку магазина, как далее он начинает оттуда продаваться снова и снова. Тем лучше, чем лучше стимулирует его сбыт производитель совместно с магазином.
 - Частое потребление, повторные продажи = снижение затрат на привлечение каждого нового клиента. Причем клиент — это не конечный покупатель, а магазин. А он, в свою очередь, каждый, может обеспечить продажи дальше, еще тысячам разных потребителей в год. Причем торговая точка разделит и коммерческие, и финансовые риски с производителем. Обеспечит физическое наполнение товарами своих витрин и запасов. Хочешь не хочешь, а «заставит» прилагать усилия персонала ритейла к продажам с полок — «конечникам».
 - Здесь, как нигде, применимы импульсные технологии стимулирования продаж (мерчандайзинг, трейд-маркетинг), а они могут дать до +60% объемов продаж «на ровном месте», часто даже без участия живых продавцов за прилавком магазинов (в сетях так оно и есть).
 - В массовых, многомиллионных FMCG-продажах все еще целесообразна массовая же реклама с низкой ценой одного «каса-

ния» (например: на упаковке товара, при рекламе по ТВ, в «наружке», в соцсетях, у блогеров). Важно только заниматься рекламой НЕ до расстановки товаров на полках магазинов, а ровно наоборот. Иначе — «деньги на ветер»!

Но в некоторых товарных категориях (табак, алкоголь, рецептурные фармпрепараты) реклама вообще запрещена, по закону. Но и в этих категориях существуют методы коммуникаций, способных повышать продажи.

ПОЧЕМУ СЧИТАЕТСЯ, ЧТО FMCG-ПРОДАЖИ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ПРОДАЖ В B2B?

Продажа FMCG-товаров — это процесс взаимодействия двух компаний: производителя (или импортера) и торговой сети (магазина).

Таким образом, FMCG представляет собой частный случай B2B-продаж. А это значит, что часть подходов из FMCG вполне применима и даже желательна в B2B.

ЧТО ЦЕННОГО МОГУТ ПОЧЕРПНУТЬ ДЛЯ СЕБЯ B2B-КОМПАНИИ ИЗ ТЕХНИК ПРОДАЖ, ПРИСУЩИХ FMCG?

- ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ

Компании FMCG имеют богатый опыт работы с крупными торговыми сетями и управления каналами сбыта.

У таких клиентов — жесточайшие требования к наличию у поставщиков сертификатов на товары и сертификации самого производства, к исполнению требований Роспотребнадзора, финансовой дисциплины и уплаты налогов/акцизов в ФНС, к соблюдению сроков реализации, к документообороту, к качеству исполнения заявок и сроков поставки с точностью до одного часа! И т. д., и т. п.

Это заставляет FMCG-продавцов очень четко заниматься оптимизацией логистических процессов, управлением запасами и многоуровневым контролем качества продукции, а также — всех бизнес-процессов.

Хорошие FMCG-компании знают каждого своего клиента, хотя их и очень много (например, в одном Нижнем Новгороде, еще до присоединения Кстово, — было около 7500 магазинов).

B2B-компаниям стоит еще учиться и учиться такому же управлению:

- всеми своими каналами продаж. Емкость каждого канала у них не просчитана и зависит больше от воли и заказов покупателей. А нет заказов — нет и наполнения канала продаж;
- всех своих клиентов они не знают, хотя их в разы, в десятки раз меньше, чем в FMCG;
- повторные продажи одному B2B-клиенту на большие чеки случаются редко. Продавцы очень часто не имеют рычагов влияния на такие сделки и поэтому даже не стараются продавать снова и снова;
- расчеты запасов ведутся самими покупателями, а те стараются не закупать «ничего лишнего», пока «жареный петух не клюнет»;
- контроль качества продукции часто заключается в «тушении пожаров», лишь когда продавцу «прилетает» от покупателя рекламация или досудебная претензия об устранении недостатков товара или услуги.

В отечественном производстве, с перебоями в поставках исходного сырья, с низкой автоматизаци-

ВАЖНО ТОЛЬКО ЗАНИМАТЬСЯ РЕКЛАМОЙ НЕ ДО РАССТАНОВКИ ТОВАРОВ НА ПОЛКАХ МАГАЗИНОВ, А РОВНО НАОБОРОТ. ИНАЧЕ — ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР!

ей и преобладанием ручного труда вопрос стабильности качества товаров — по-прежнему гигантская и до сих пор не решенная проблема;

- обычно я вижу, что логистика у них обеспечивается лишь собственным транспортом или аутсорсинговым. Отбор логистов осуществляется преимущественно по ценам, даже несмотря на огромные риски недовоза в срок или вообще утраты или повреждения груза.

Свои склады в регионах или распределительные центры создаются крайне редко. Ни о какой легкой продаже «на расстоянии вытянутой руки» не может быть и речи;

- скоростью заключения сделок и повторными продажами.

Продавцы B2B-компаний гораздо чаще своих коллег из FMCG «сливают» потенциальных покупателей, огульно развешивая на них ярлыки:

- *Этот ничего не понимает в нашем товаре, а я ему — не бесплатный консультант, чтобы просто так обучать пользованию нашим товаром. Все равно ведь не купит!*
- *Раз он с первых слов спрашивает про цену, то он — нищелюб, и мы не сможем ничего ему продать.*
- *Если лид говорит, что ему нужно «изучить рынок», «сравнить предложения», «подумать», то у него нет острой потребности, и значит, он скорее «отморозится» и не купит. Так зачем мне на него время тратить и пытаться продавать? Совершать потом десятки звонков с одним вопросом: «Ну, когда же выставлять счет?»*

В системных FMCG-компаниях — напротив, если потенциальный клиент попал в поле зрения поставщика, то продавцы сделают тысячу попыток продать ему, и притом продать сразу!

2. НАВЫКИ ПЕРЕГОВОРОВ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛОК

FMCG-компании часто сталкиваются с необходимостью вести переговоры с покупателями (торговыми

сетями) относительно условий поставок, ценовых соглашений и маркетинговых активностей.

Эти же навыки могут быть безусловно полезны и для B2B-компаний.

Но что мы видим в них?

Реальный пример — я спрашиваю:

- *Много ли у вас конкурентов?*

- *Да, три (!) крупных заводов и десяток мелких «гаражников».*

Еще из Китая много аналогов везут.

- *Чем вы убеждаете покупателя купить у вас?*

- *Характеристиками наших товаров, высоким качеством, ценой и скидкой.*

- *Велика ли у вас норма прибыли?*

- *20...50%*

- *Какой у вас маркетинг?*

- *Есть девочка-маркетолог. Раньше участвовали со стендом на выставках, но теперь, из-за дороговизны, лишь иногда туда ездим как посетители. От таких поездок всё меньше толку. Размещаем рекламу в директе, но она дорожает, а количество целевых лидов — падает. Еще есть сайт, страница в соцсети, SMM, таргет. Продавцы КП, каталог и референс-лист потенциальным клиентам рассылают.*

- *Есть ли у вас какое-то обучение продавцов?*

- *Да, каждый год отправляю их на реалисти-тренинги извест-*

ных тренеров, там им показывали, как нужно звонить клиентам.

- *И как успехи?*

- *Объемы продаж падают.*

Смешно и грустно одновременно...

Давайте я вам расскажу о регулярной повседневной работе Key Account Manager (КАМа), работающего с несколькими ключевыми розничными сетями.

На одно место на витрине (1 facing) для его сигарет в сети претендует 200+ аналогов от конкурентов.

На переговоры в эту сеть ежедневно приходят около 10 прямых конкурентов-производителей и еще десятки дистрибуторов. Все — «зубастые», обученные переговорщики, их манипуляциями и шантажом байеров — не удивишь.

Качеством сигарет в сети конкурировать — бесполезно. Во-первых, потому что на всей планете растет всего три сорта табака и все эти 200 пачек сделаны, по сути, из одного и того же сырья. А нередко — и вообще без табака. Байеры это знают. А во-вторых, сети все равно, из чего сделаны сигареты. Ее интересует лишь заработок на них.

Аналогично — на хлебе, молоке, воде, соли, мясе, рыбе, картошке... Это простейшие продукты.



Рис. 1

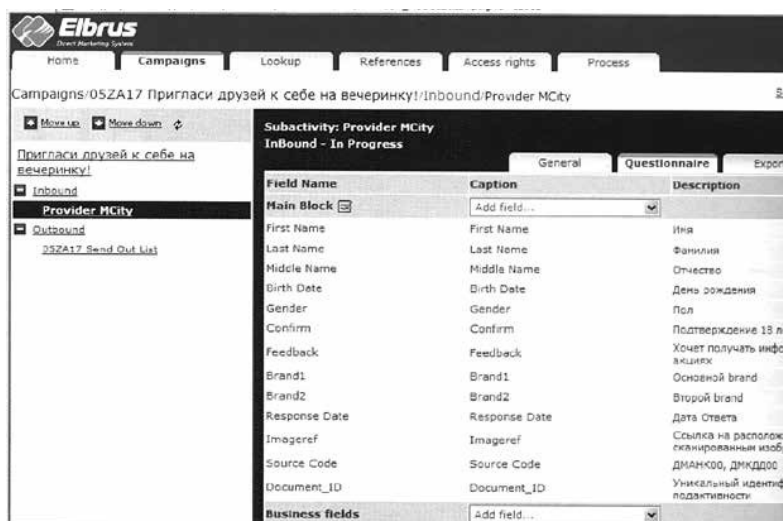


Рис. 2

Конкурировать рекламой табака — не получится, она запрещена по закону.

Конкурировать ценой — нельзя, так как она установлена государством и отпечатана прямо на пачке. В итоге «грязная» маржа торговой сети на сигаретах — всего 3–5%.

При этом упоминаемая мной табачная компания — по-прежнему самая прибыльная на российском рынке среди всех иностранных компаний. За счет чего? За счет умения вести переговоры и, частично, ее брендов.

То есть *V2B-продавцам не хватает именно умения вести переговоры как КАМу, умения «продавать идею» сотрудничества с компанией. Независимо от характеристик, качества и цен.*

Как решается проблема? Максимум — купить билеты на ежегодный «концерт» под названием «реалити-тренинг по продажам».

3. МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКТОВ

Опыт FMCG-компаний в области маркетинга и рекламы также может быть полезен для V2B-клиентов. В частности, методы стимулирования продаж, программы лояльности и акции вполне могут быть адаптированы.

Пример: редко в какой V2B-компании сейчас нет CRM. Но как она там используется? Чаще всего — для оправдания затрат на рекламу и маркетологов, которые ее размещают.

Еще — для того, чтобы заставлять продавцов экстренно реагировать на запросы лидов, «ковровыми бомбардировками» рассылать КП, «дожимать» лидов.

Но истинное назначение CRM-системы вообще-то должно быть другим. Она изначально задумывалась как инструмент формирования долгосрочных (!) отношений с потребителями, создания искреннего желания у них полюбить продукты компании и покупать их потом долгие годы.

Рекламой такие отношения и любовь заслужить невозможно!

Я посещаю десятки разных V2B-компаний в год, в которых установлены и используются CRM-системы. Еще ни в одной из них не видел фокуса именно на построении отношений и любви с каждым покупателем. Обычно там фокус — на «изнасиловании» лидов рекламой и «дожимами».

Снова приведу пример той табачной компании, она еще в 2004 году ожидала принятия Закона о запрете рекламы табака и уже тогда создала и наполнила свою CRM «Эльбрус»

персональными контактами миллионов курильщиков (см. рис. 2).

Она и по сей день может коммуницировать с ними «один на один», проводить различные акции не нарушая Закона, и благодаря этому инструменту — управлять желанием покупать у своих потребителей, экологично, без многомиллионной и назойливой рекламы сообщать об интересных новинках.

Вопрос: что мешает V2B-компаниям продвигаться так же индивидуально, так же малозатратно, и при этом также максимально эффективно? Ответ: просто отсутствие веры в то, что в V2B-продажах можно продавать по-другому. Технические помощники для этого уже давно созданы и относительно недороги.

4. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ И КАТЕГОРИЗАЦИЯ

FMCG-компании активно работают над управлением ассортиментом, изучением потребительских предпочтений и сегментации рынка.

Та же Coca-Cola выводит на рынок новинки не просто так. Прежде она маркетинговыми исследованиями выявляет новые незанятые ниши, новые потребности у покупателей, проводит многочисленные фокус-группы, тестовые продажи. И если продукт реально нравится — только после этого запускают его в массовое производство и в продажу.

А КАК ФОРМИРУЕТСЯ ПРОДАВАЕМЫЙ АССОРТИМЕНТ В V2B? Так: есть завод. Он много лет производит какие-то товары. Или решает выпустить новый товар, точную копию успешного конкурента, но дешевле.

Эти товары передаются отделу сбыта/продаж, и руководство требует: «Продавайте!» Кому угодно, как угодно, когда угодно. Маркетинга, как правило, никакого нет. А если и есть, то он опять-таки проводит выставки, заказывает упаковку, ведет сайт и соцсети. Продажи — не растут.

Вопрос: почему? Ответ: закрываются потребности завода-произ-

водителя, а не покупателей. Именно поэтому заводы закрываются один за другим.

Как исправить ситуацию: узнать потребности покупателя и начать закрывать именно их.

5. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

Многие производители FMCG успешно внедряют принципы «бережливого производства» (Lean Manufacturing), что позволяет повысить эффективность и снизить затраты.

Примеры внедрения таких принципов в продажах:

- Продажи на встречах эффективнее продаж по телефону и в переписке в несколько раз. Поэтому, несмотря на все дистанционные технические возможности, на системы автозаказа, успешные FMCG-компании по-прежнему не отказываются от личных визитов к клиентам.
- Маршруты поездок торговых представителей в преуспевающих компаниях оптимизированы с точки зрения минимизации пробегов и перемещений.
- Торговые представители с разной частотой посещают разных клиентов. Если клиент категории «С», то ему достанется меньше внимания, чем объемобразующему клиенту категории «А».
- + еще сотни примеров.

Этот же опыт может быть использован и в B2B. Может, но используется ли? В большинстве компаний на это нет ни желания, ни времени, ни денег.

6. СОВРЕМЕННЫЙ СЕТЕВОЙ РИТЕЙЛ НАУЧИЛСЯ НЕ ТОЛЬКО ХОРОШО ПЕРЕПРОДАВАТЬ У СЕБЯ В РОЗНИЦЕ

ЧУЖИЕ FMCG-ТОВАРЫ, НО И... ПРОИЗВОДИТЬ ИХ САМОСТОЯТЕЛЬНО, В ФОРМАТЕ КОНТРАКТНОГО ПРОИЗВОДСТВА.

В виде товаров под собственными торговыми марками (СТМ) их доля в продажах во всех сетях постоянно растет. Как это происходит?

Пример: сеть «пускает» к себе «на полку» чью-то чужую новинку. Дает ей время проявить себя, «раскрутиться», начать хорошо продаваться.

Нередко — с существенными рекламными и маркетинговыми усилиями со стороны производителя. Это может быть дорогостоящая реклама по ТВ, в интернете, в каталоге самой сети, дегустации и промоакции с подарками в магазине.

Как только продаваемый продукт завоевал своего покупателя, сеть берет и сама едет на разные фабрики, которые могут выпускать аналогичный продукт, изучает детально применяемое сырье, технологию и экономику производства, а потом делает этим фабрикам весьма выгодное «предложение, от которого невозможно отказаться».

Типа такого:

— Вам нужно загрузить производство?

— Да!

— Вы хотите иметь гарантии сбыта в объеме XXX тонн в год?

— Да!

— Вы хотите не заморачиваться логистикой, маркетингом, упаковкой, промо-мероприятиями по выпускаемой продукции?

— Да!

— Тогда предлагаем вам выпускать товар «У» под нашей СТМ с рентабельностью 2%! Все проблемы мы берем на себя!

Производитель радостно соглашается, но он еще не знает, что по окончании этого годового кон-

тракта он попадет в конкуренцию с другой похожей фабрикой за право выпуска этого продукта... И не факт, что контракт сеть продлит именно с ним.

ТЕПЕРЬ ДАВАЙТЕ ПОСМОТРИМ НА СЕКТОР B2B

- Вы изучаете технологию производства и экономику вашего поставщика?
- Вы изучаете технологию производства и экономику вашего покупателя?
- Можете ли вы гарантировать им обоим объемы закупок и объемы продаж так же точно, как это делают розничные сети?
- Готовы ли полностью управлять чужим контрактным производством, как своим?

Нет, нет и нет.

Но, как показывает практика, сети этим занимаются, и вполне успешно.

Значит, и B2B-бизнес вполне мог бы действовать точно так же. Мог бы, но не действует...

А это значит — практически не управляет своим бизнесом. А раз не управляет, то и не может кратно расти.

Таким образом, привлечение консультанта и бизнес-тренера из сферы FMCG точно принесет значительную пользу и выгоду B2B-компаниям, ведь такой специалист обладает таким набором знаний и опыта, который действительно создает уникальные конкурентные преимущества, позволяет продавать быстрее, чаще, больше и дороже конкурентов. Даже в кризисы.

Нужна будет помощь или пояснения — обращайтесь.

Если вам понравился этот материал — можете поделиться с коллегами.