Революция продаж Большевика

NEO CODE

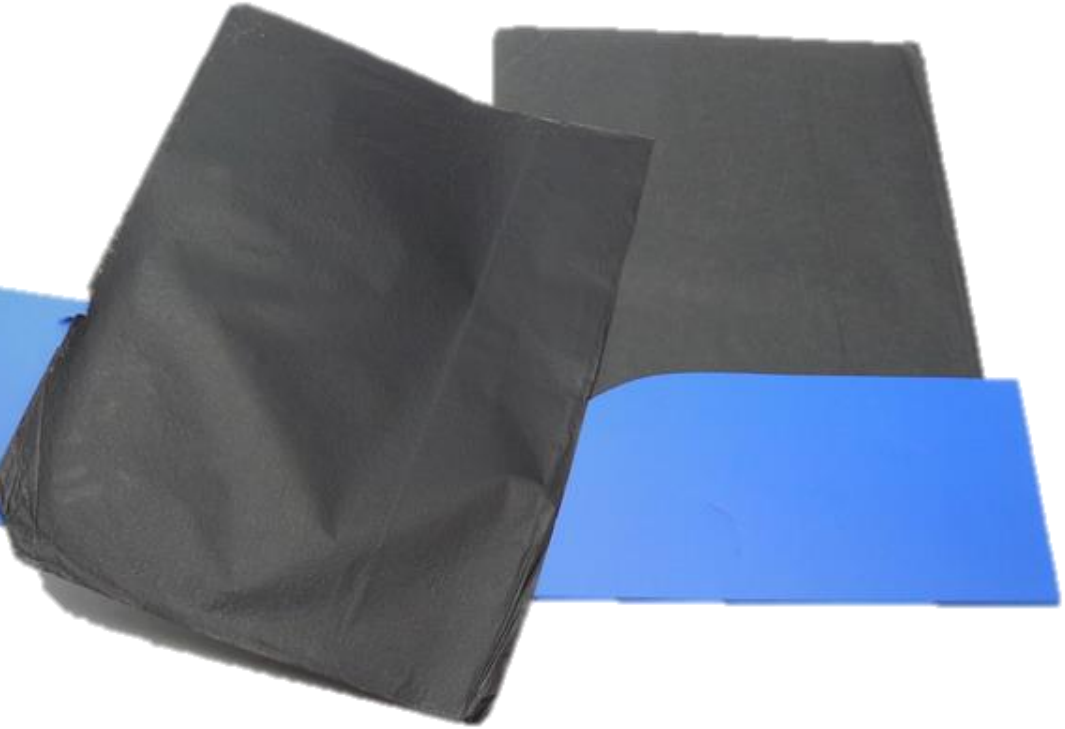
ДЕЛАЕМ БИЗНЕС ОСОЗНАННЫМ

Меня зовут Дмитрий Леонов.

Я хочу рассказать вам про решенный мною кейс

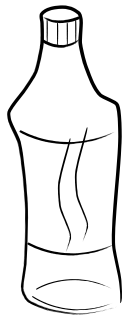
на позиции Коммерческого Директора

Большевик-Данон в 2003–2005 г

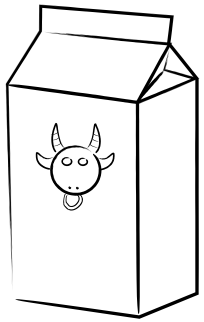


И я хочу рассказать, **чем опасно** внедрение новых бизнес подходов «под копирку»

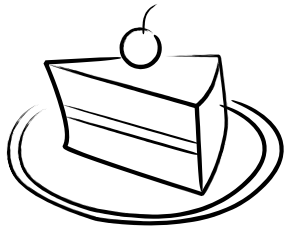
Что такое Данон?



Эвиан



Моло́чка



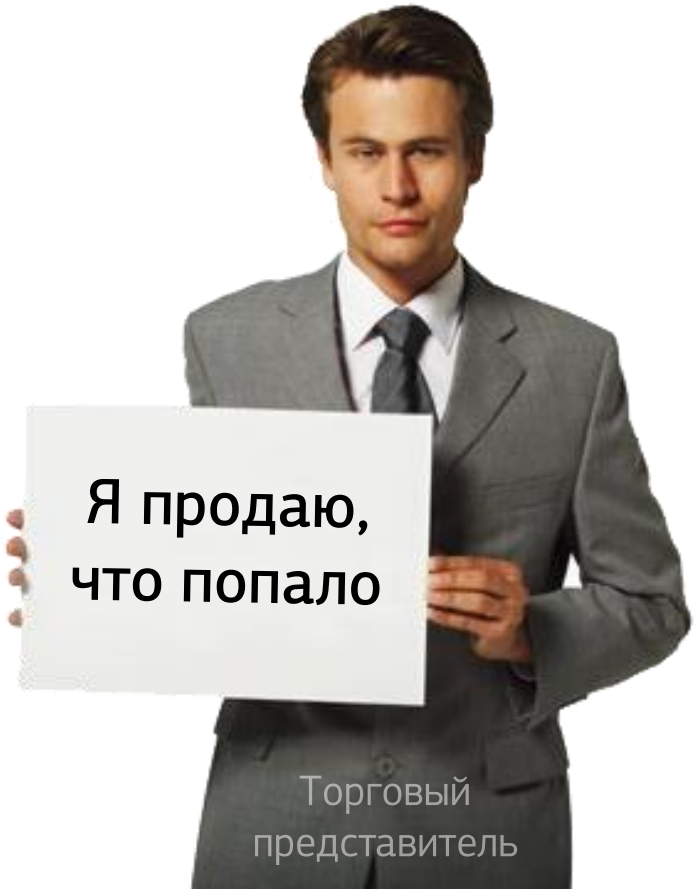
Кондитерские
бизнесы*

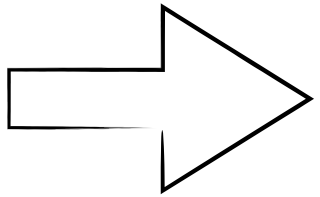
*Локальные бренды, всего около 22 стран

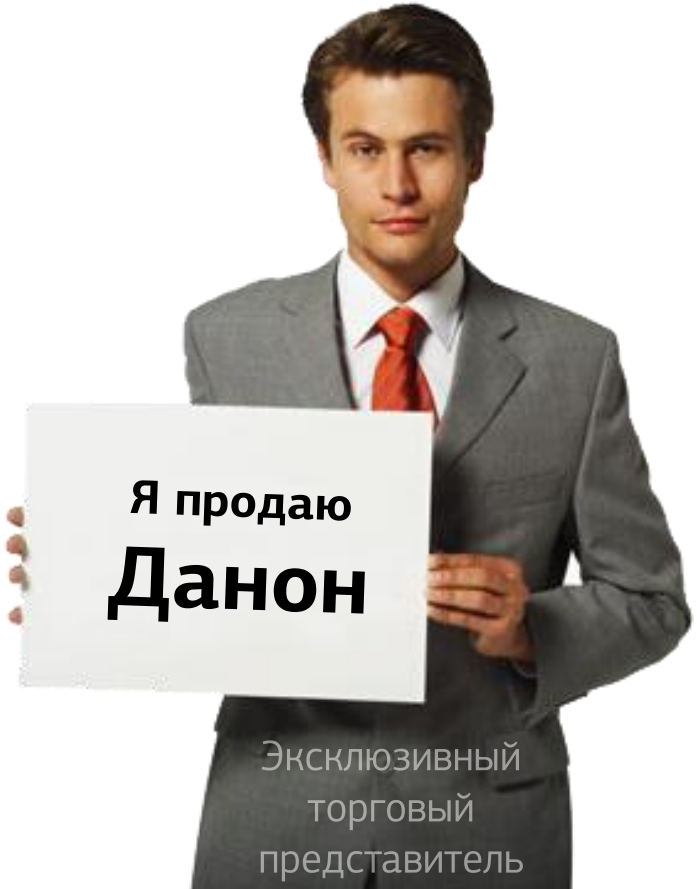
В 1995 году **Данон купил «Большевик»*** и начал оптимизировать бизнес-процессы

*одна из старейших кондитерских фабрик России

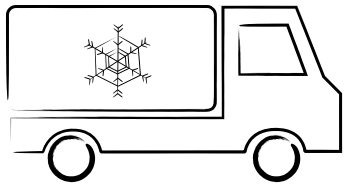
В частности, в отделе продаж начался переход **от 3PD к DS3**



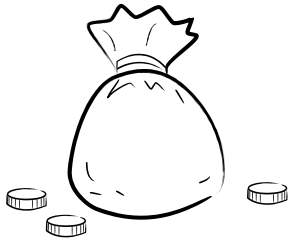




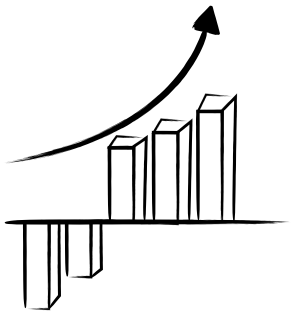
DS3-модель молочного Данона была следующей



Дистрибьютор покупал холодный склад и машины

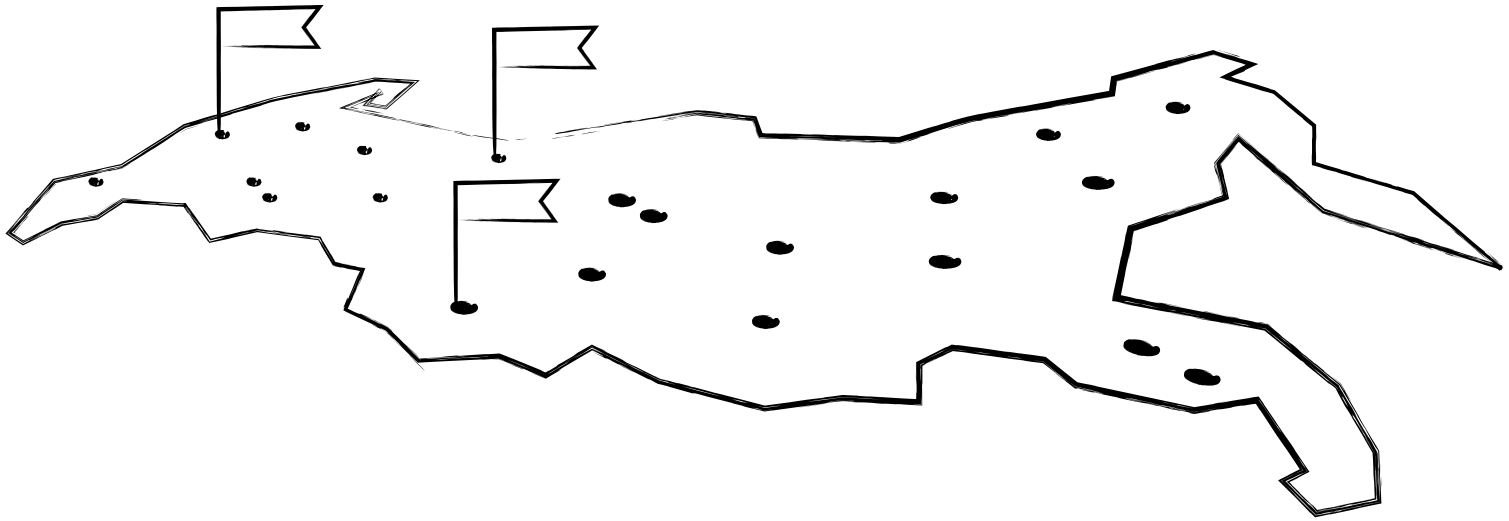


Выплачивал зарплату эксклюзивным агентам

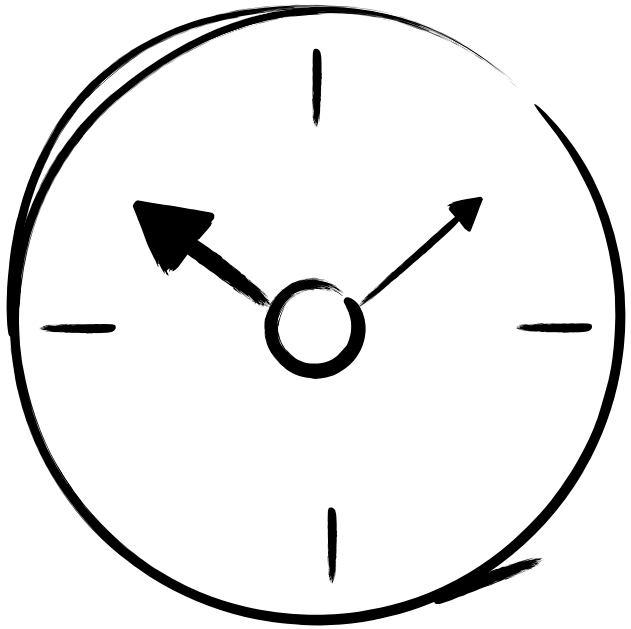


И выходил на прибыль лишь через 1-2 года

По такой модели молочный Данон покрывал **2-3 территории в год***

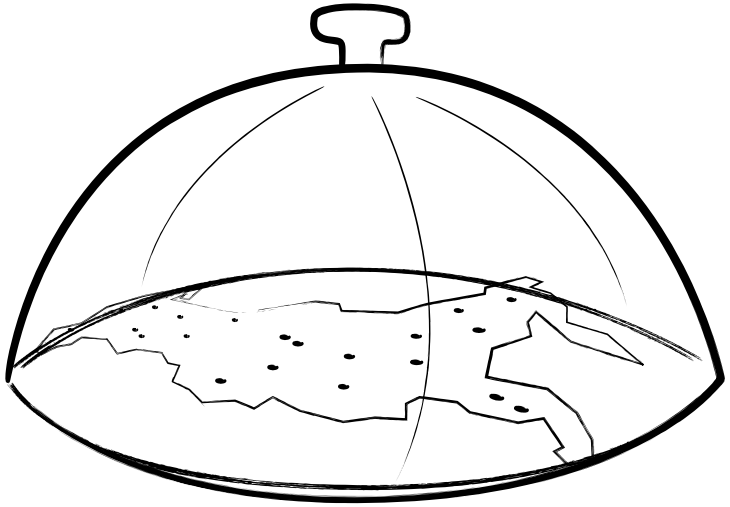


*Учитывая, что уже вся Россия была покрыта торговыми представителями

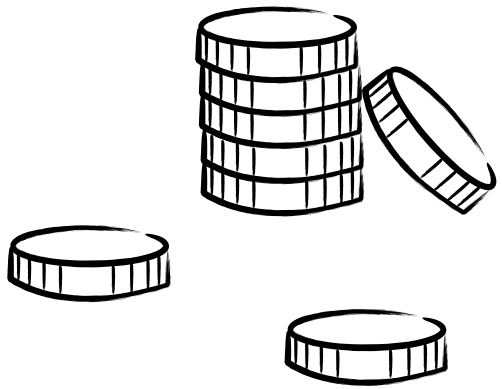


А мы стартовали «с нуля»
и нам была нужна более
«быстрая» бизнес-модель

И на покрытие 80 территорий
у нас оставалось всего 2 года

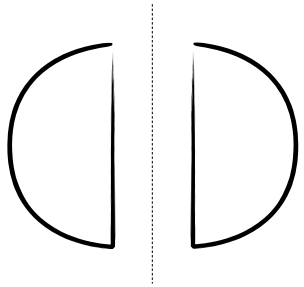


К тому же дистрибьюторы **не хотели делать больших инвестиций** в зарплаты* наших эксклюзивных представителей

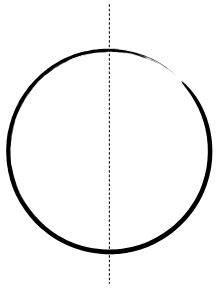


*А мы хотели через 2 года значительно уменьшить инвестиции в зарплаты

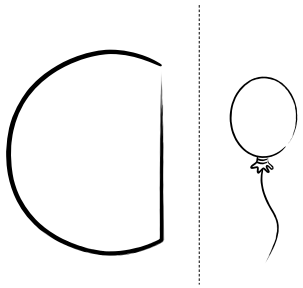
В ходу были такие схемы инвестиций в зарплату агентов



50 на 50



Кто-то один платит за всё
(дистрибьютор или производитель)

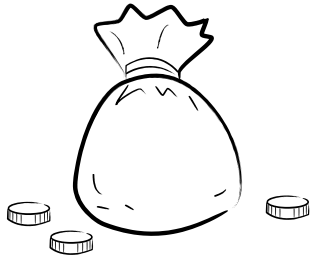


Фикс и бонус
(производитель платит фикс, а дистрибьютор — бонус или роли меняются)

И ни одна схема нам не подходила

Либо по **скорости** внедрения

Либо по **управляемости** агентов



Либо по **инвестициям** через 2 года

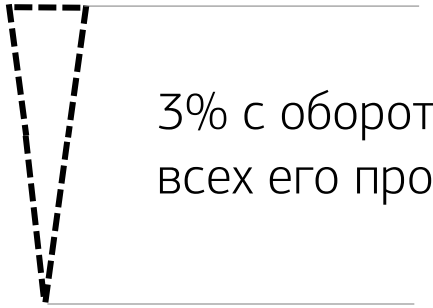
Поездив по стране, я разработал модель, которая устраивала и Данон, и дистрибьюторов

И мы начали переговоры

ЗП агента

Данон: Сколько вы платите агенту?

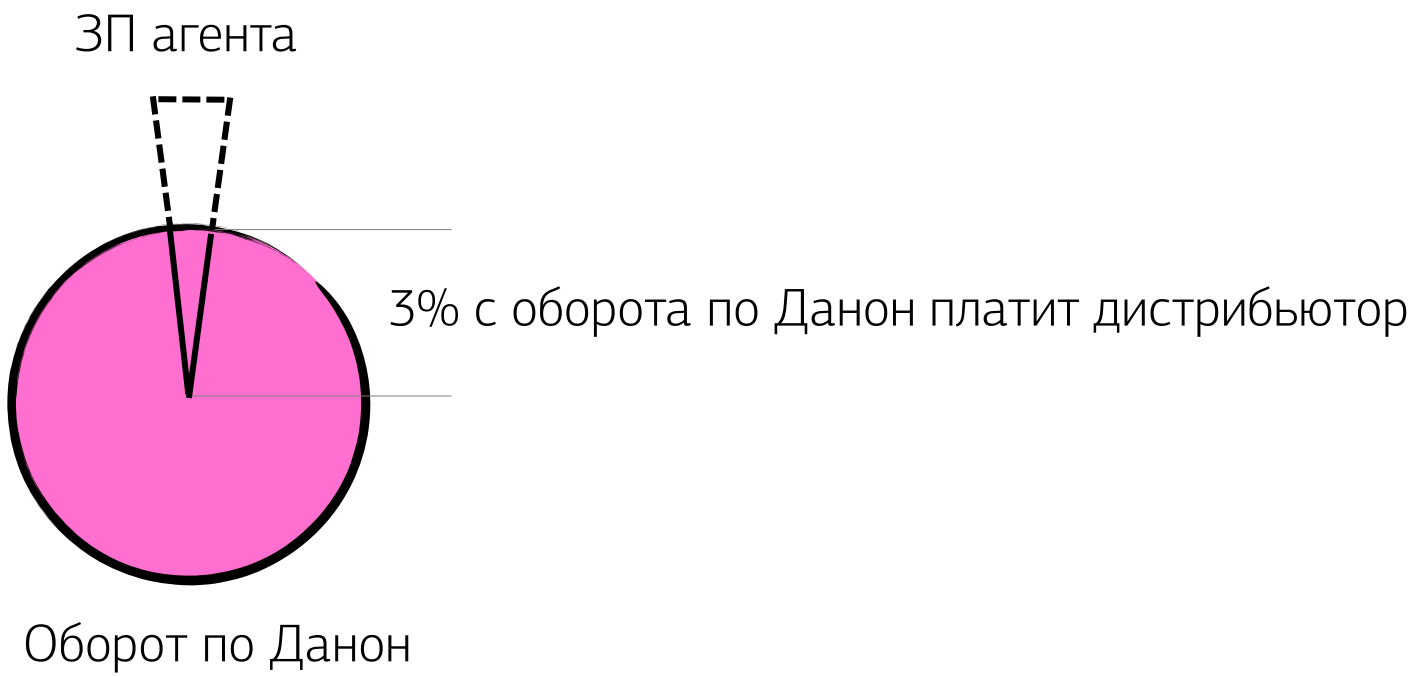
ЗП агента



3% с оборота
всех его продаж

Данон: Сколько вы платите агенту?

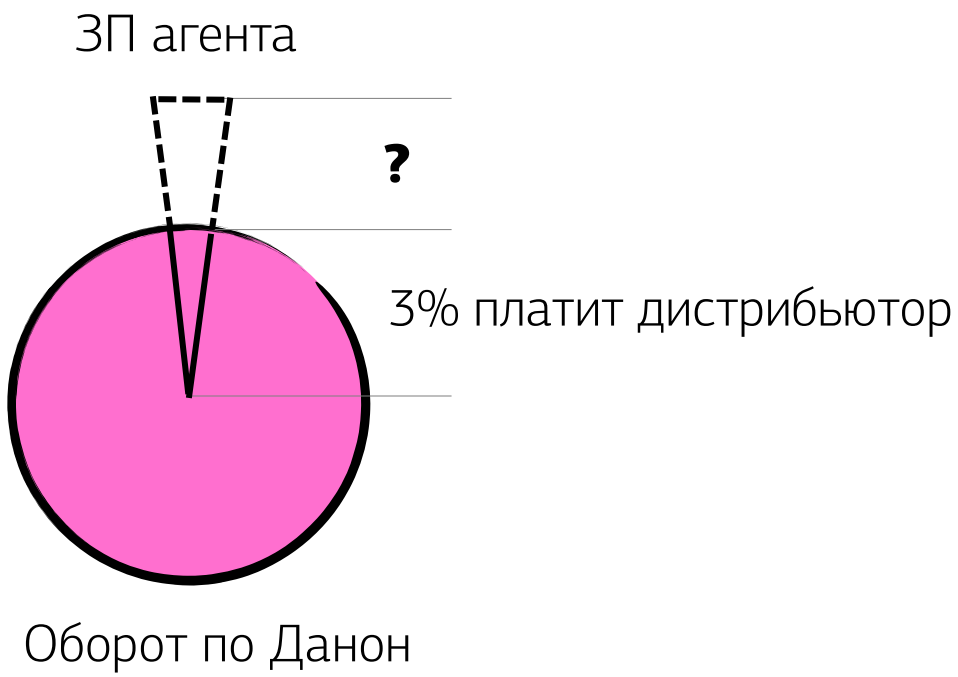
Дистрибьютор: 3% с оборота всех его продаж



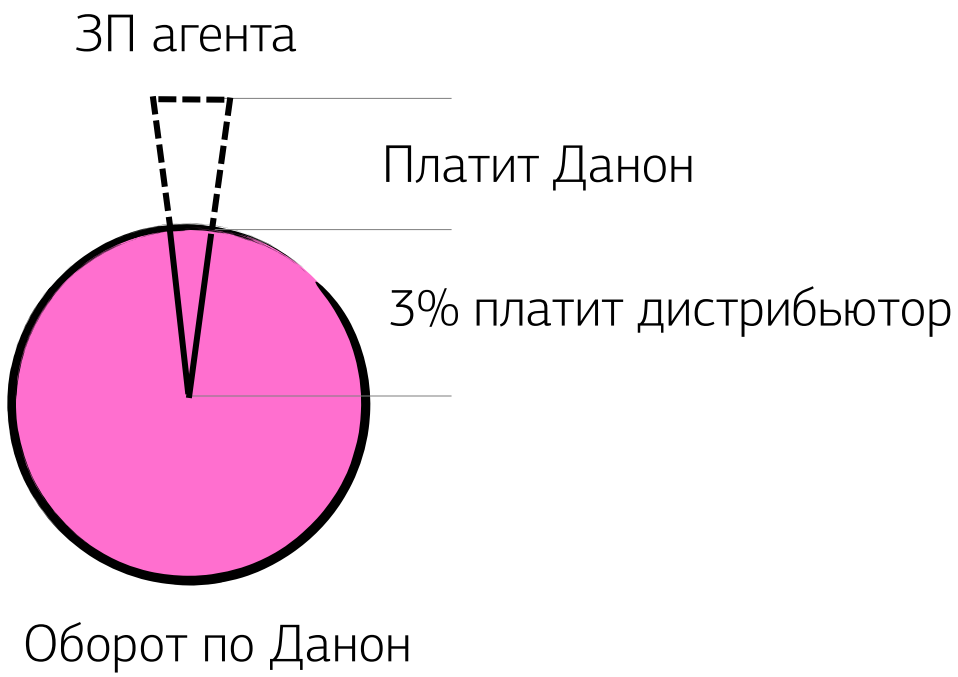
Данон: Сколько вы платите агенту?

Дистрибьютор: 3% с оборота всех его продаж

Данон: Значит вы сможете платить эксклюзивному агенту не меньше 3% и с оборота по Данон?

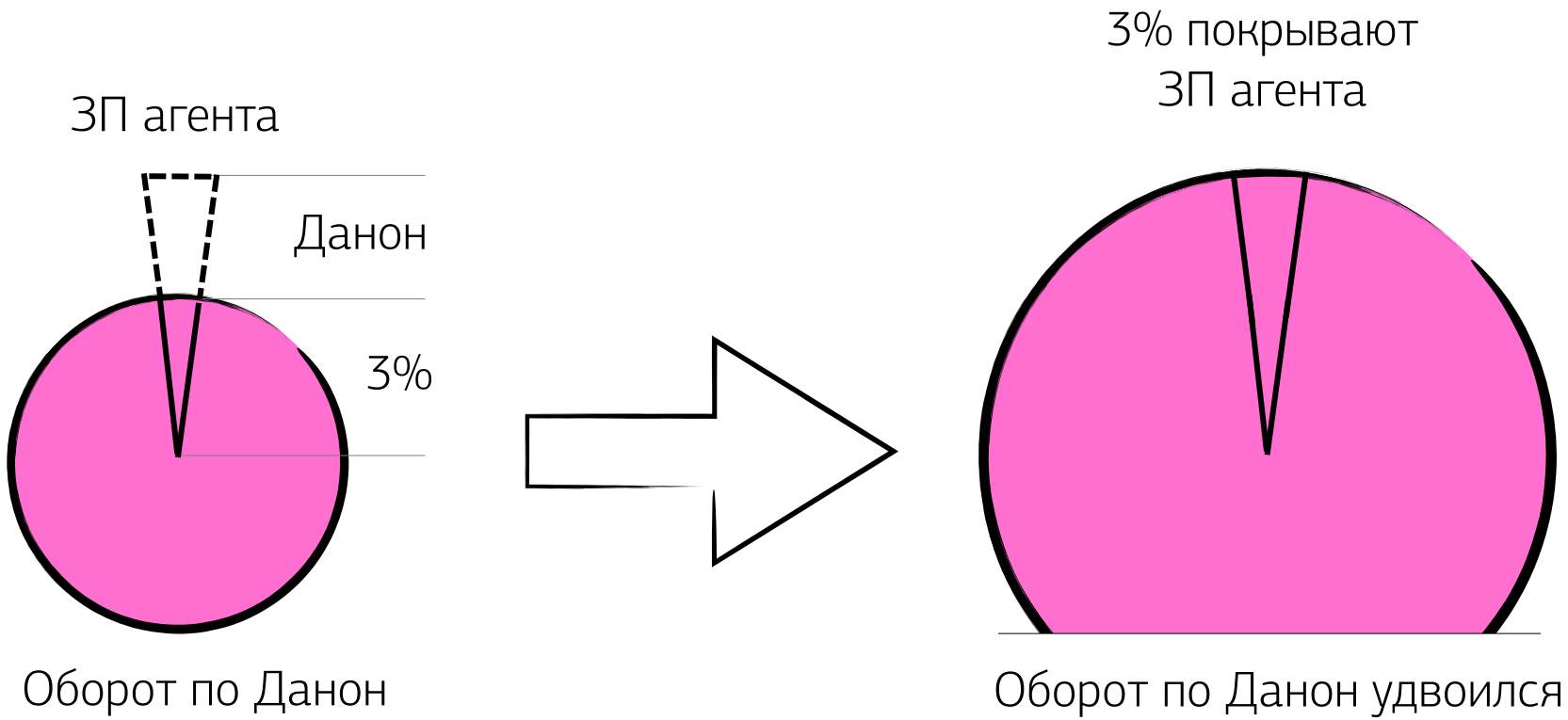


Дистрибьютор: Согласны. Но 3% не покроют всю ЗП!



Дистрибьютор: Согласны. Но 3% не покроют всю ЗП!

Данон: Эту разницу доплачивает Данон.
И мы сами решаем какой фикс и бонус,
а ваше дело — платить свои 3%

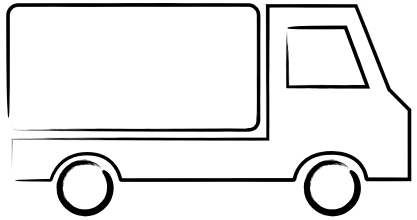


Спустя 2 года оборот по Данон вырастал и те 3% покрывали почти всю зарплату агента, а мы сокращали инвестиции, но по-прежнему полностью управляли агентами, которым платил дистрибьютор!

Приятное открытие

Дистрибьютор вместо нас стал проверять достоверность продаж наших агентов, т.к. платил им не фикс, а 3%

Итак, мы выделили эксклюзивные команды
и договорились об оплате
но возникла трудность...



Убыточная логистика

Дистрибьютору было невыгодно возить наш заказ в магазин — он меньше минимальной партии

Тогда мы предложили **смешанные команды**, как плавный переход к эксклюзивным командам

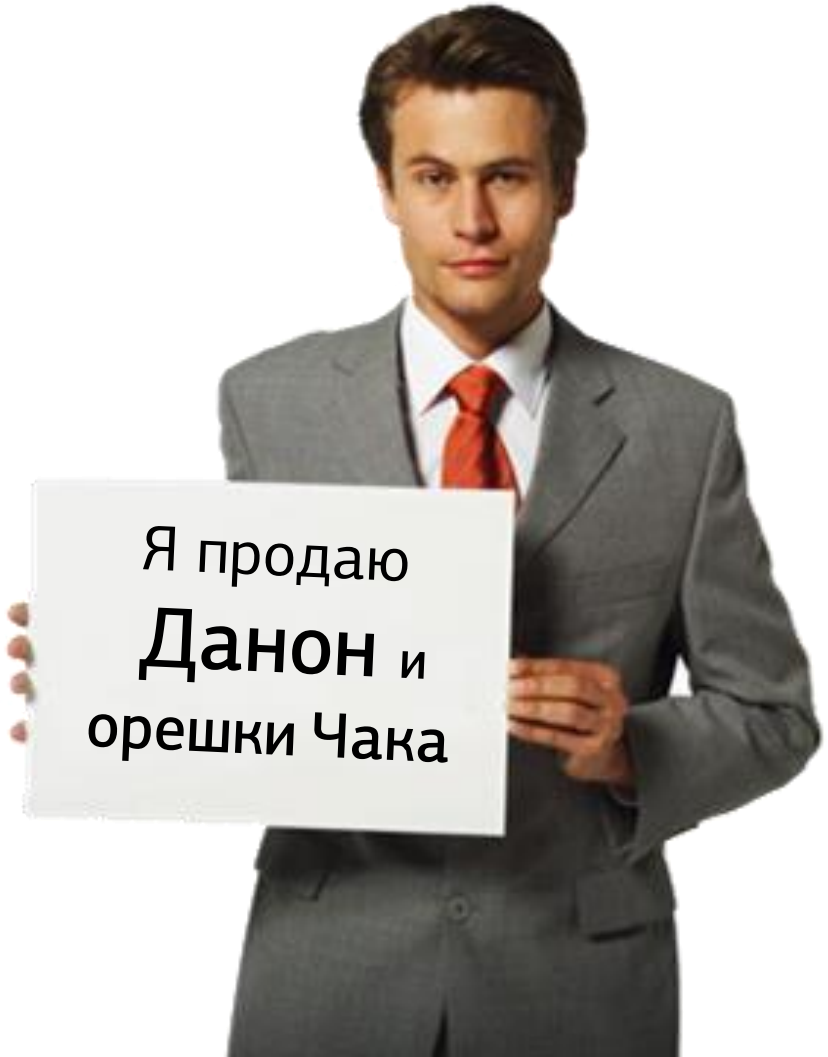
В чём собственно фишка?

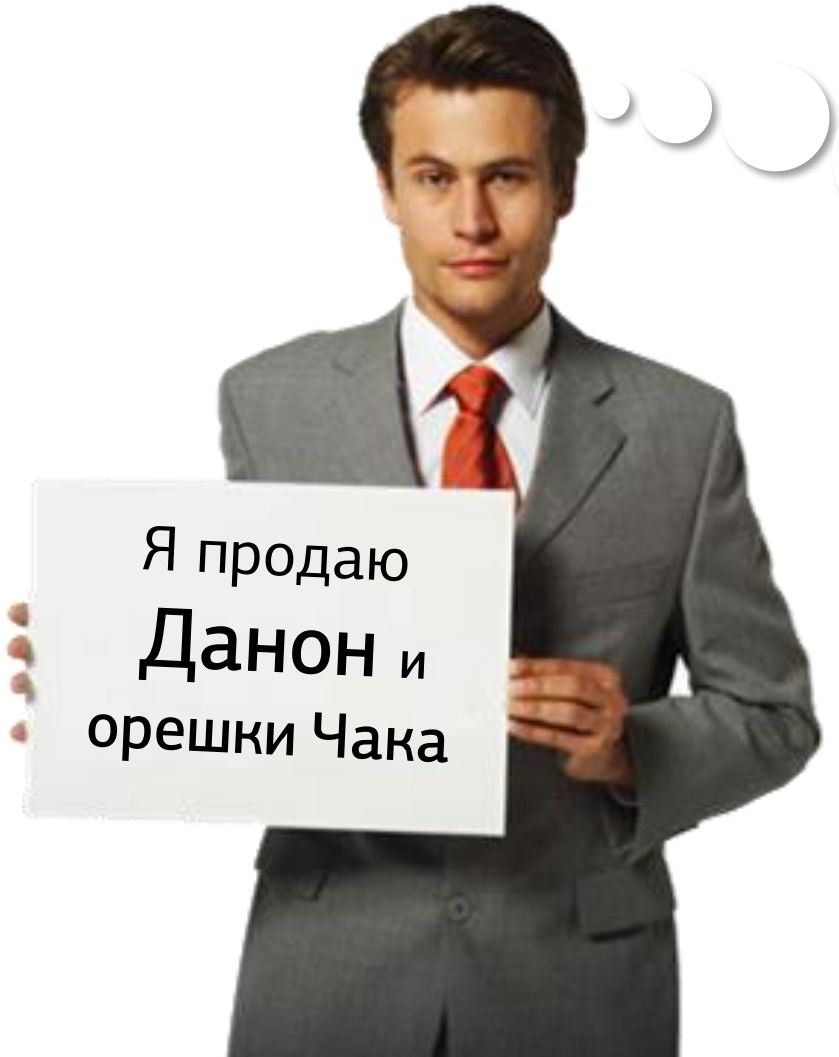
	DS3	DS3 mixed	3PD
Фокус	Сильный	Средний	Слабый
Партия по доставке	Маленькая	Средняя	Большая

К сожалению, смешанные команды не решили полностью проблему с убыточной логистикой, а управляемость агентами была слаба и тогда…

Мы обязали агентов **добирать балласт** к заказу до минимальной партии. В качестве балласта шли «орешки Чака»*

*В каждом регионе «орешки Чака» были своим продуктом


Я продаю
Данон и
орешки Чака

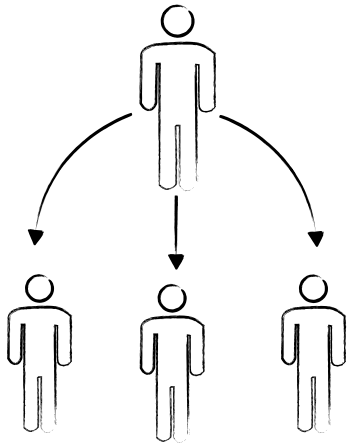


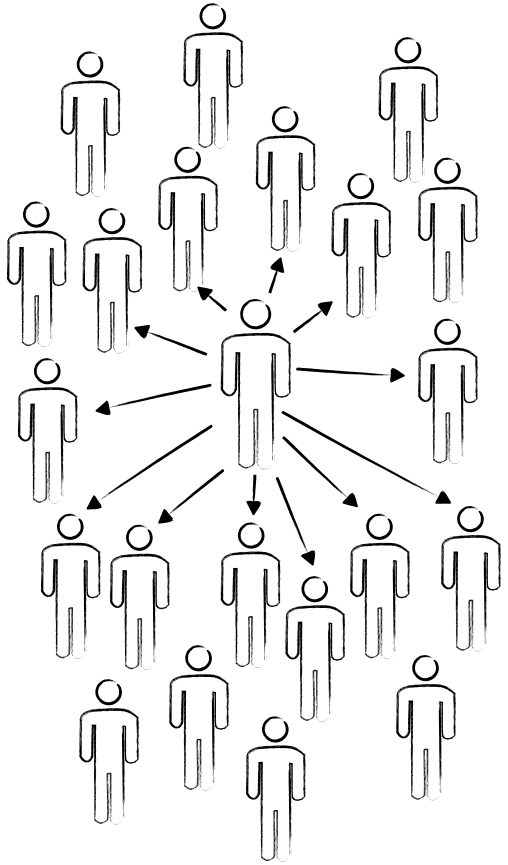
Но деньги получаю
только за Данон

Казалось, что мы учли всё…

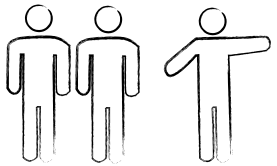
Кроме того, **как ими управлять**

Схемы, что работали для 40 человек, были малоэффективны для 400

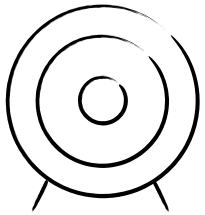




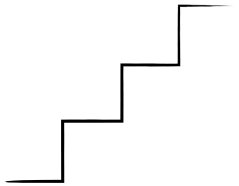
И мы стали налаживать все процессы для наших торговых представителей



Адаптация, онбординг, наставничество, совместные поездки, правильный рекрутмент



Выставление целей, ежегодная оценка деятельности



Карьерная лестница, 3-х летний стратегический план обучения организации

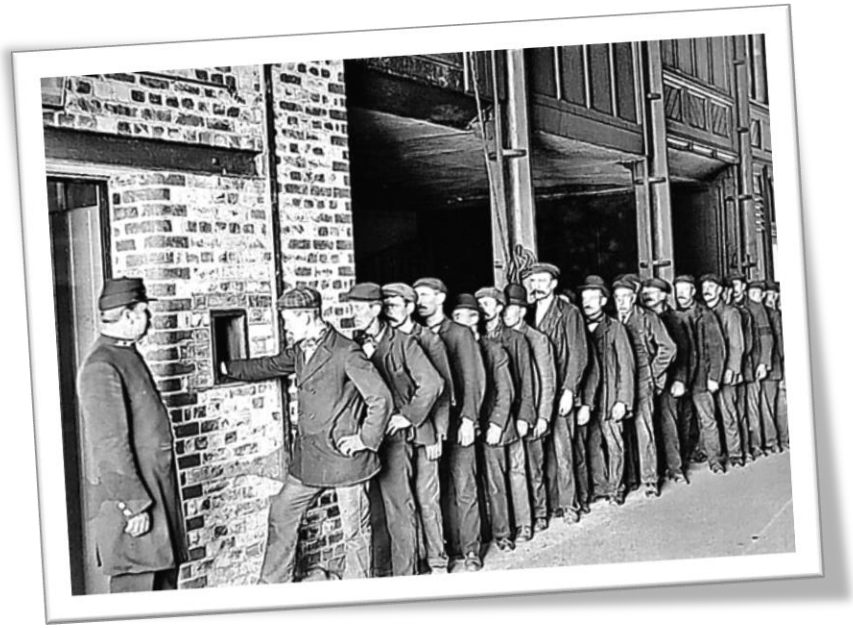
Нет разницы в нашем штате человек или в штате дистрибутора — когда он продает эксклюзивно наш товар, он получает все преимущества работы в динамичной западной компании

Генеральный директор ОАО Большевик

Алексей Механик

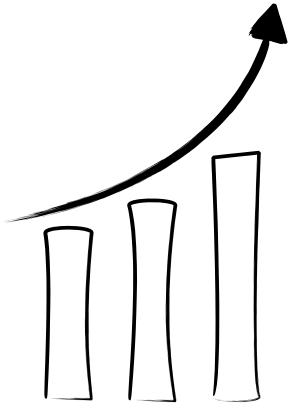
И это были не общие слова, это были качественные процессы

Например, наши агенты получали оклад и бонус **на 3-й рабочий день** в кассе дистрибутора

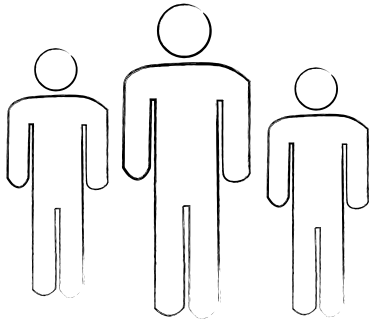


В результате, через 2 года

60.000
торговых очек



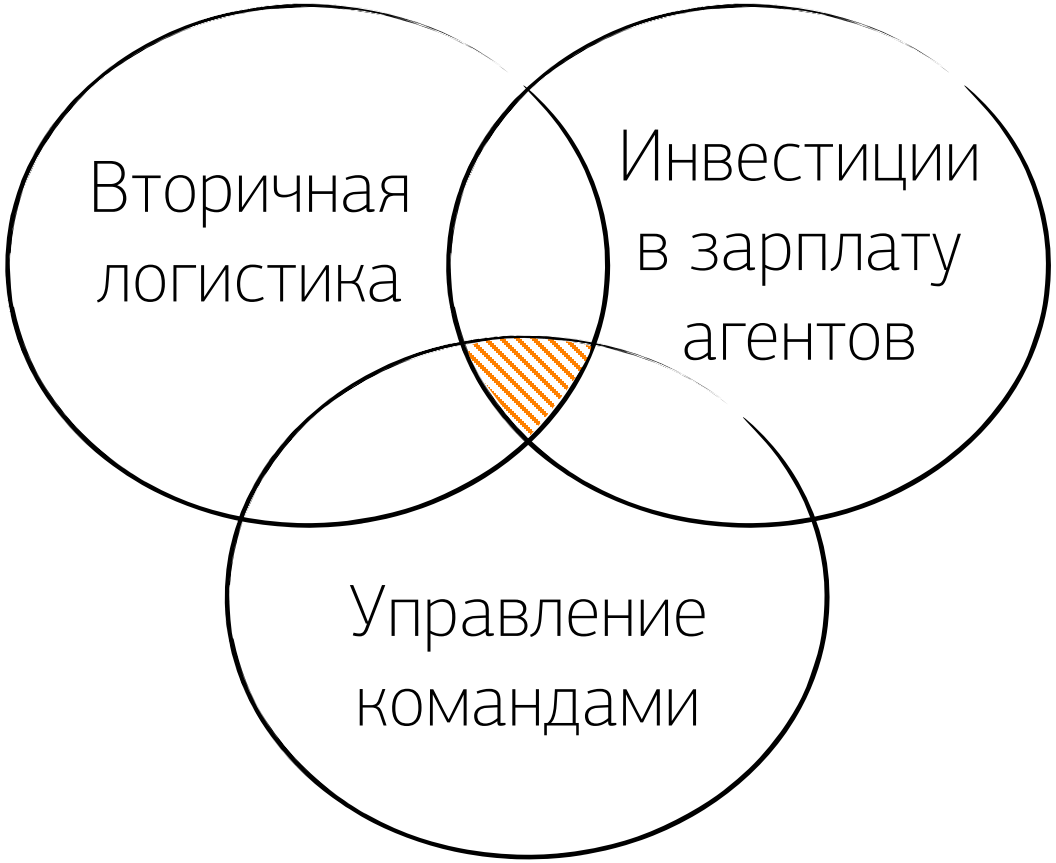
40%
роста продаж*



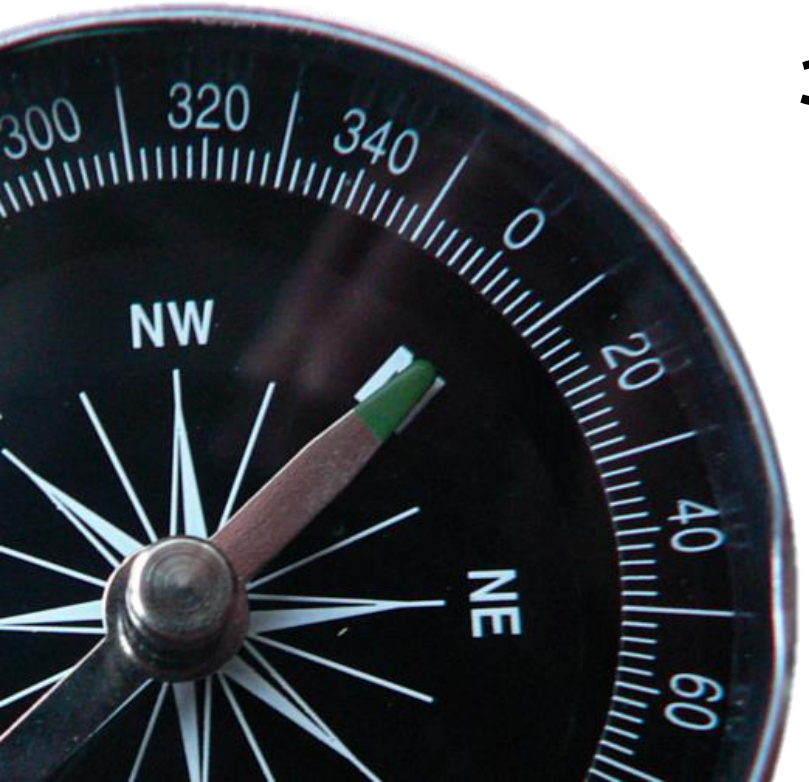
400
торговых агентов

*При том же уровне прибыли в %

Мы успешно перешли на DS3 благодаря 3-м стратегиям



Но в вашем случае всё может быть совершенно иначе…



И если вы планируете внедрять новые бизнес практики, то в первую очередь

задумайтесь о своей стратегии

NEO CODE

ДЕЛАЕМ БИЗНЕС ОСОЗНАННЫМ

dleonov@neocode.pro

+7 (916) 600-17-69

Узнайте больше:

1. Клиенты и отзывы
2. Мой опыт работы с клиентами
3. Мой опыт работы в индустрии
4. Выполненные проекты
5. Другие консалтинговые продукты
6. Другие тренинговые продукы

www.leonov.consulting

www.neocode.pro

С уважением к Вам и к Вашему бизнесу!
Управляющий партнер NEOCODE Дмитрий Леонов