Перестройка после перестройки

NEO CODE

ДЕЛАЕМ БИЗНЕС ОСОЗНАННЫМ

Меня зовут Дмитрий Леонов.

Я хочу рассказать вам про решенный мною кейс

на позиции директора по продажам

в Бунге СНГ в 2009 году

В начале 21 века задачи стояли так:

1

Есть производство и отдел продаж

2

Задача: нужно внедрить «западные» процессы

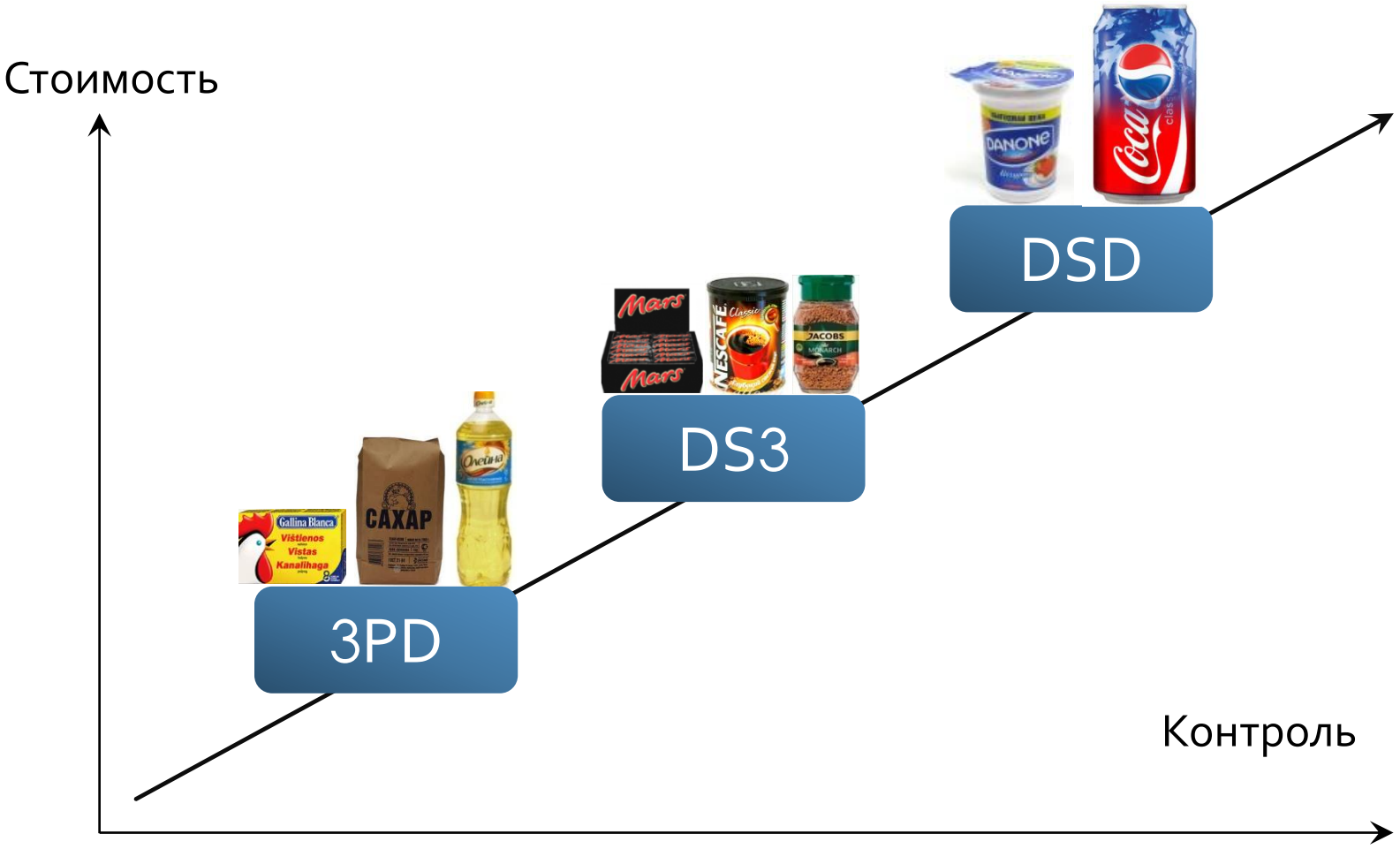
3

Результаты достигнуты, компания выведена на IPO или продана

Из трех возможных моделей дистрибьюции

<table>
<tr><th></th><th>DSD
Direct Sales and Delivery</th><th>DS3
Direct Sales Third party delivery</th><th>3PD
Third Party sales and Delivery</th></tr>
<tr><td>Складирование и доставка</td><td rowspan="2">Производитель</td><td>Дистрибьютор</td><td rowspan="2">Дистрибьютор</td></tr>
<tr><td>Управление продажами</td><td>Производитель</td></tr>
</table>

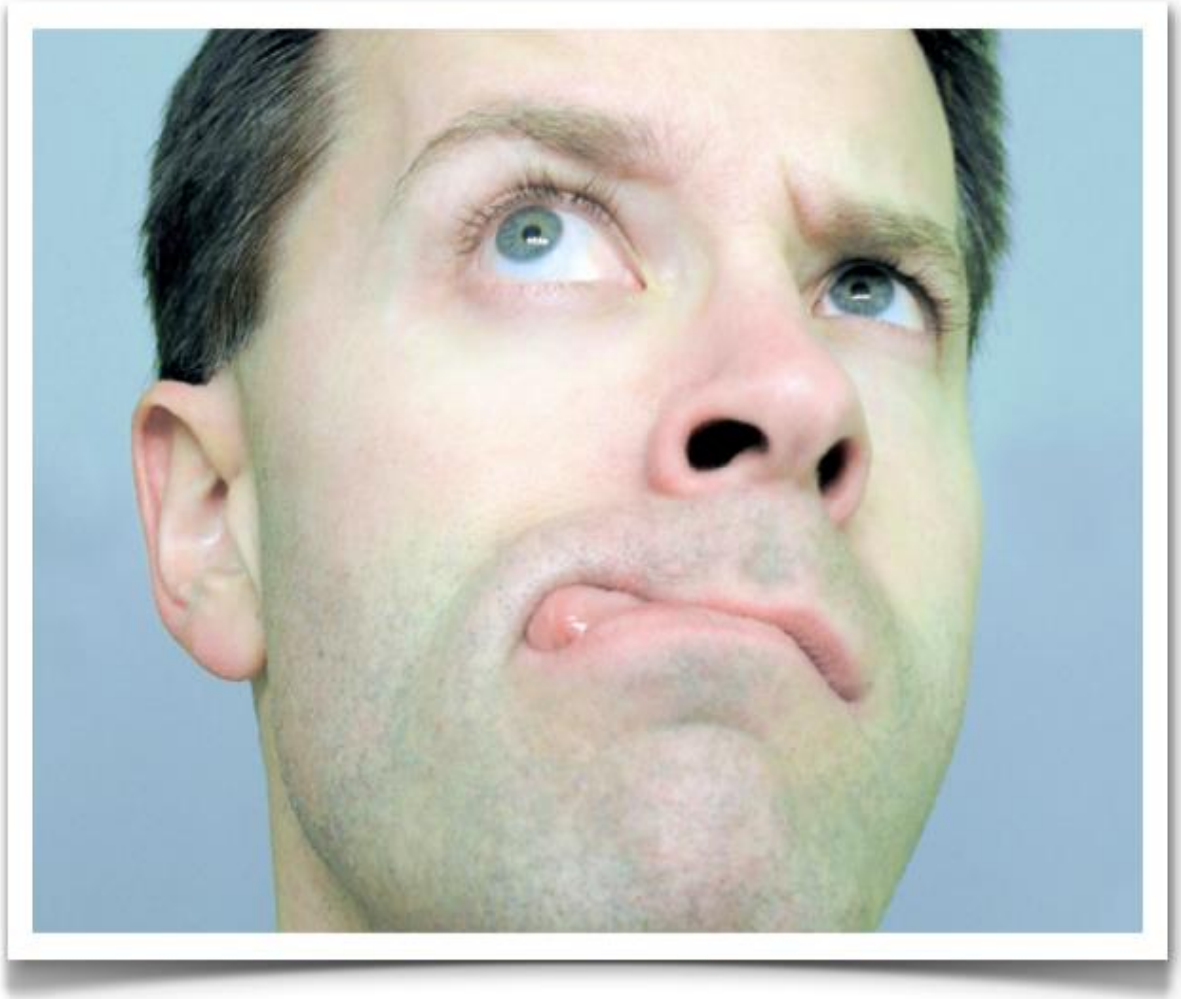
Все выбирали DS3, в то время адекватные объему и марже



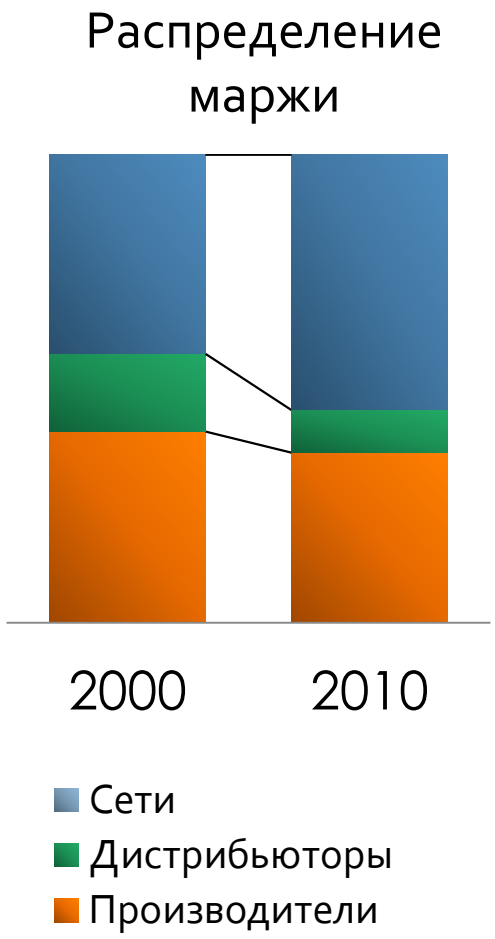
И в 2000-е инвестировать в **новые** инструменты было прибыльно

- Рекрутировать торговых представителей
- Наладить прямые продажи
- Прибыль от торговых представителей инвестировать в развитие
- В среднем 30% роста продаж ежегодно

Что изменилось с тех пор?



Рынок изменился непоправимо

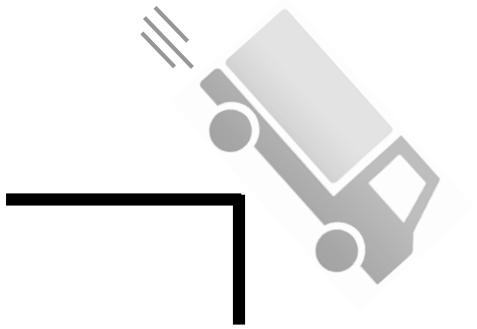


- Сети растут, для своего развития они конкурируют в лучших условиях
- Маржа из производства уходит в розницу
- А из дистрибуции маржа уже ушла
- Сегодня на рынке новые правила

Производители решают схожие задачи

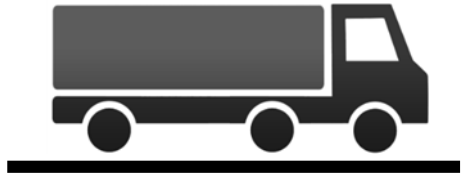
1

Модель была успешной и приносила прибыль



2

Но в новых условиях модель не работает
И дело не в кризисе

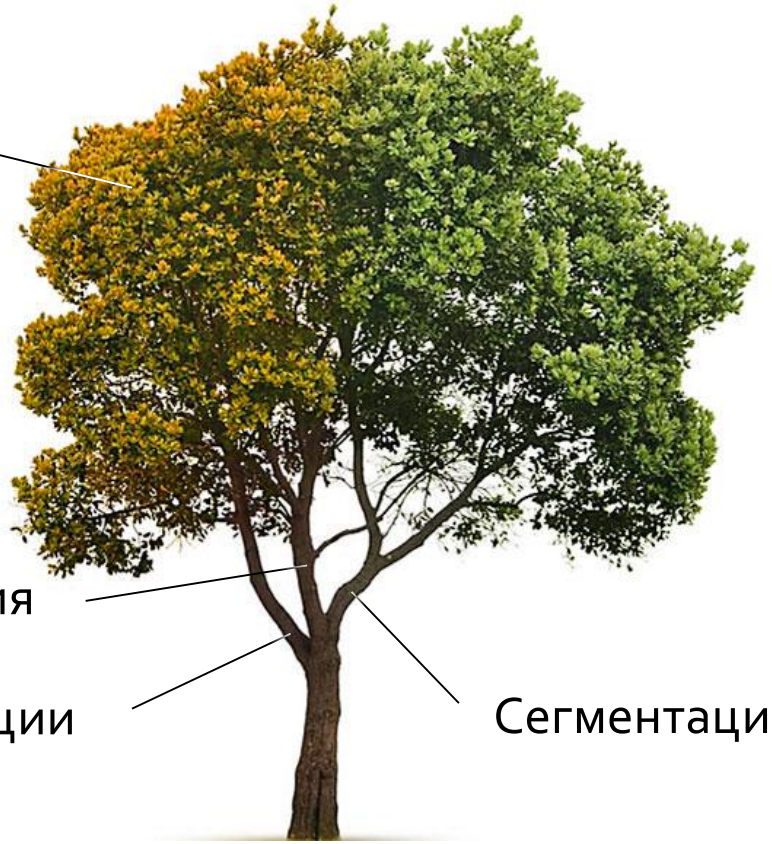


3

Нужно увеличивать продажи при той же норме прибыли

Но возможно не все признают **настоящие** проблемы

Что-то случилось с нашими продажами – наверно, кризис



Торговые условия

Модель дистрибуции

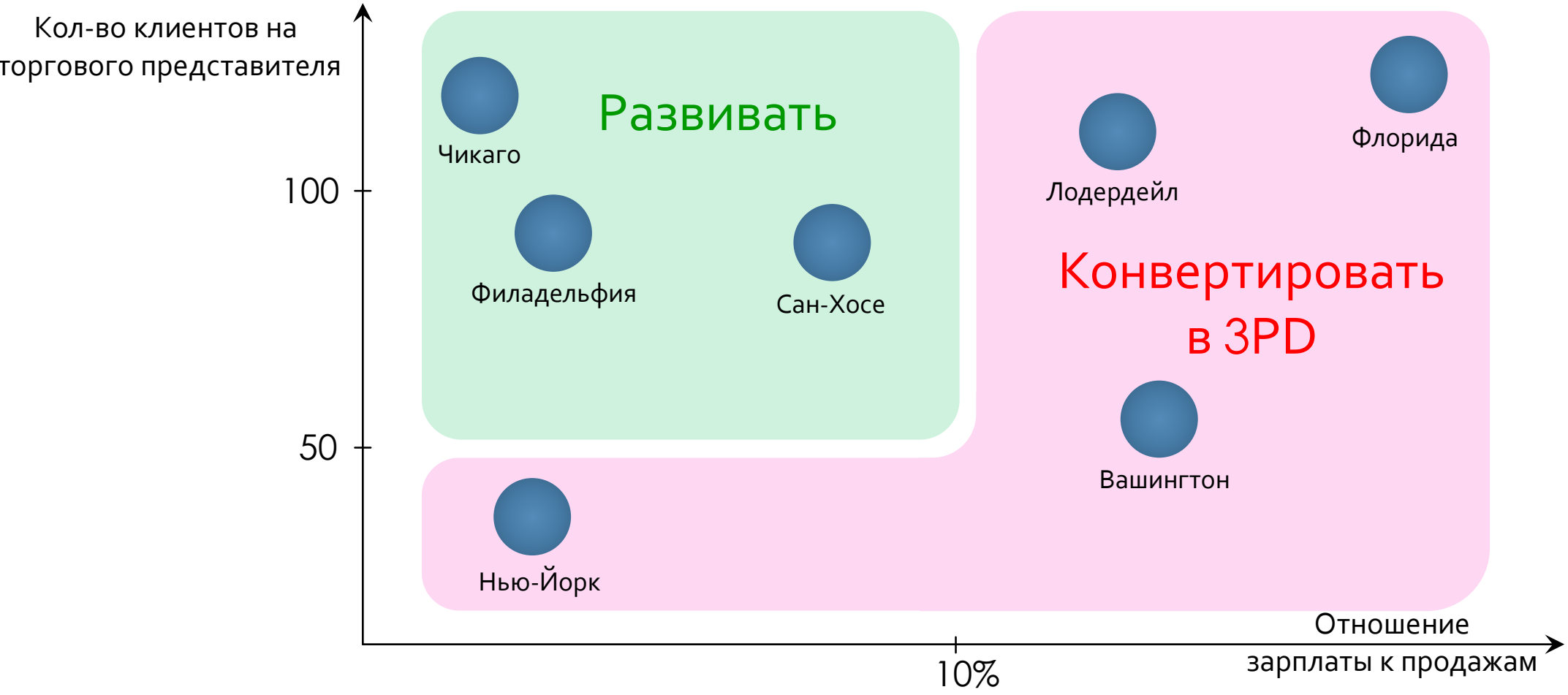
Сегментация

Рынок изменился, а мы не изменили свой менталитет

DS3 стали менее эффективны и для дистрибутора и для производителя

- Продажи на магазин уменьшились — стоимость доставки для дистрибутора выросла
- Магазинов стало меньше — маршруты стали менее эффективными
- Переводные заказы все так же неэффективны
- Зарплата агента съедает всё большую часть маржи

Эксклюзивные DS3 торговые представители стали эксклюзивно дороги



Как удешевить DS3 ?

- Если средний заказ меньше мин партии по доставке
- Или не хватает финансирования для полной оплаты агента
- То **смешанные команды** — ваше решение

Как организовать и управлять смешанными командами?

Желательно, чтобы продукты:

- Не конкурировали между собой
- Были внутри одной категории
- Имели схожие продажи на торговую точку
- Рынки одинаково волатильны
- Бренды одинаково сильны

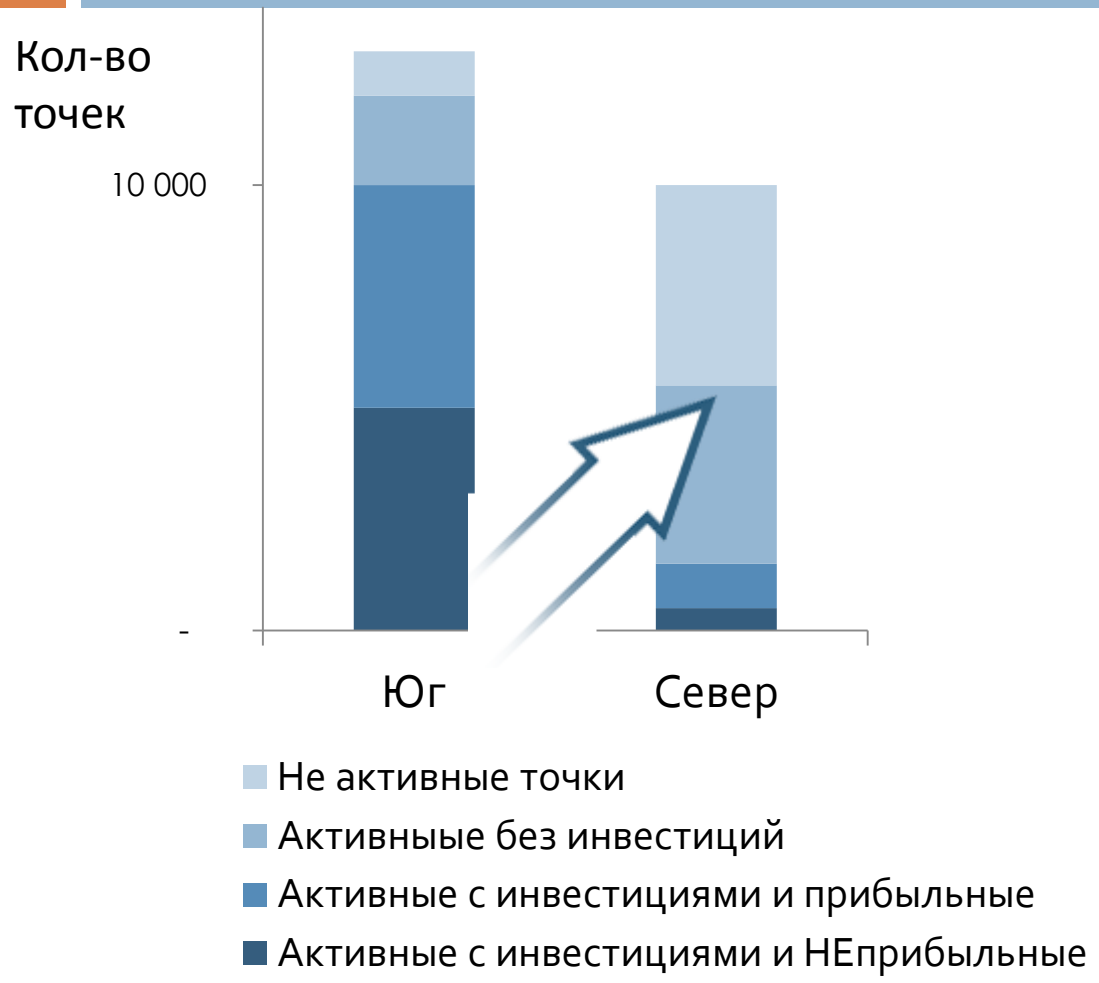
Выплаты агентам

- За каждый рубль твоих продаж бонусы больше чем за рубль других товаров
- В идеале ваши партнеры платят оклад, а вы бонус :-)

Эксклюзивно дороги и эксклюзивные мерчендайзеры

- Раньше мерчендайзер мог даже продавать. Потом сети ввели матрицы
- Теперь даже место на полке распределяется по собственной планограмме сети, а не производителя
- И технологии управления людьми уже давно перешли к агентствам, которые из-за эффекта масштаба использует их лучше
- Сегодня «Синдикативный» мерчендайзинг позволяет дешевле и качественнее решать задачи

Оптимизация касается и инвестиций в розницу



- Всего в России 22 500 точек современных форматов
- Они формируют 50% рынка
- Оптимизация инвестиций увеличит фин результат

Любая компания может найти свои преимущества для партнеров

Высокопродаваемое СКЮ в портфеле дистрибьютора
(и одновременно занимает в портфеле компании 80%)

Важная компетенция в зрелых компаниях сегодня — умение **найти маршрут** для оптимизации

- Поиск производителей для альянсов
- Усиление роли правильных дистрибуторов
- Фокус на современной и организованной торговле
- Оптимизация расходов (Совмещенный мерчендайзинг…)

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