Реферат

По дисциплине: "УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ"

На тему:

"КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДИСТРИБУЦИИ"

г. Москва - 2010 г.

## Введение

Предлагаю рассмотреть ситуацию из моей практики. В городе-миллионнике вел деятельность региональный производитель алкоголя. Ассортимент продукции состоял из четырех позиций вина и двух позиций коньяка в низком ценовом сегменте. Торговые марки имели малую узнаваемость. Продукцию продвигали через несколько каналов сбыта: дистрибьютора, оптовые базы, местные розничные сети и супермаркеты, несетевую розницу. Акцент сделали на продвижении продукта через сети и супермаркеты.

В сети и супермаркеты, а также в часть несетевой розницы осуществлялись прямые поставки от производителя. Для стимулирования продаж организовали продвижение в местах продаж при помощи POS-материалов и промоакций (дегустаций). Текущий объем продаж не устраивал руководство компании.

Как вы думаете, в чем была основная причина низких продаж?

Перед тем как ответить на этот вопрос, определим, какие этапы проходит дистрибуция продукта на рынке (на примере рынков FMCG (Fast Moving Consumer Goods - быстрооборачиваемых продуктов)).

Существует три основных этапа развития дистрибуции продукта на рынке:

1) выход на рынок;

2) проникновение на рынок;

3) захват рынка. Рассмотрим каждый этап подробно.

## Выход на рынок

Выходя на рынок, компания радует потребителей и торговых посредников своей новинкой, на которую возлагает большие надежды. Чтобы товар стал популярным, необходимо организовать его продажу в ключевых розничных точках. Для большинства FMCG-продуктов таковыми точками являются магазины самообслуживания (гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры), хотя существуют исключения из этого правила.

*Пример из практики.* Несмотря на то что продукция ведущих сигаретных брендов представлена во всех розничных сетях и магазинах самообслуживания, основным каналом продаж (ключевой розницей) для них является так называемая "грязная" розница (ларьки / палатки рядом с остановками, станциями метро, пешеходными маршрутами). Среднестатистический курильщик обычно покупает сигареты в небольшом количестве и по дороге куда-то (это удобнее и быстрее, чем выстаивать очередь в кассу супермаркета).

Интересная ситуация наблюдается у "снековиков" (компаний, которые торгуют всевозможными закусками к пиву): ключевая розница зависит от сезона. Поскольку летом пиво активно потребляют в пивных шатрах, открытых кафе и на улице, то "ключевой" розницей в этот период становится "уличная" HoReCa и ларьки в людных местах.

При продаже ряда стройматериалов ключевой розницей являются часто не строймаркеты, а точки на строительных рынках. Некий производитель обуви обнаружил, что ключевыми торговыми точками для него являются не огромные обувные центры с торговым залом площадью около 500 м, а магазины с торговой площадью около 100 м. Дело в том, что коллекция обуви этой компании "терялась" в большом ассортименте торгового центра, продажи были низкими. В небольшом магазине продукция заняла значительную часть торгового зала и ее активно продвигают продавцы-консультанты. Почему стоит ориентироваться на ключевую розницу, ведь чем шире будет представлен продукт в разных торговых точках, тем больше будут продажи?

*Пример из практики.* Компания ООО "Самогон" в 2004 г. через дистрибьюторов выводила на рынок бренд "Косогоров Самогон". Занимательны рассуждения участников этого проекта относительно ключевой розницы для их продукта.

"Самогон стали покупать магазины. Брали понемногу - по две-три бутылки, в редких случаях пять-шесть. В первую неделю самогон попал на полки более 100 магазинов. Впоследствии сеть продаж самогона увеличивалась на 50-100 точек в неделю. Результаты просто ошеломляли! К нам вновь вернулась былая эйфория: мы же всегда знали, что самогон - товар ликвидный по определению.

В пылу восторга мы как-то упустили из виду странную тенденцию: новые розничные точки, торгующие самогоном, продолжали появляться, но прежние повторно его почему-то не брали. Не обращать на это внимания стало невозможно. Когда прирост новых магазинов замедлился (самогон к тому времени продавался уже более чем в 500 точках), продажи вдруг резко упали. В чем же дело?

Может, заведующие магазинов просто забывают дозаказывать напиток? Однако все обстояло гораздо хуже: в 90% мест, куда "Косогоров" был однажды продан, он по-прежнему стоял на прилавках. Повторных заказов не было потому, что его никто не покупал. Вот это был для нас самый настоящий момент истины.

Те магазины, где "Косогоров" был выставлен на полках (обычные магазины под безликой вывеской "Продукты"), явно были не из числа мест, посещаемых нашими потенциальными клиентами. Здесь мы пришли к выводу, что входить на рынок через такие магазины - затея малоперспективная. Зачем люди ходят в продуктовый магазин рядом с домом? Как правило, за предметами первой необходимости. Вряд ли человек будет интересоваться новинками при покупке алкоголя: он возьмет "Путинку" или "Флагман", "Русский стандарт" или коньяк "Московский" (хорошо известные бренды).

За новинками нужно идти в сетевые магазины. Здесь покупатели занимаются шопингом более вдумчиво, к новым брендам более лояльны: многие склонны считать, что в серьезных сетях им не предложат чего-то плохого. Кроме того, розничные сети привлекают своим ассортиментом (скорее всего, здесь продается что-то необычное). Тот, кто склонен приобретать новинки, это знает и приходит именно сюда. Это не пустое теоретизирование: согласно экспертным оценкам, которые давали наши дистрибьюторы на основе опыта продаж других напитков, обороты по сетевым магазинам могут на один-два порядка превышать обороты магазинов no name. В общем, было понятно: наш потребитель "обитает" в розничных сетях. Причем, скорее всего, не во всех: вряд ли стоит искать его в магазинах "Копейка" или "Пятерочка". Представители среднего и высшего среднего классов, которые и представляют нашу ЦА, в эти магазины не ходят. "Наши" сети - это "Перекресток" и "Седьмой континент", возможно, "МЕТРО", "Ашан", "Рамстор", а также более мелкие наподобие "12 месяцев" или "Патэрсона" [1].

Зачастую новый продукт продвигают по принципу "лишь бы поставить на полку". В результате в неключевых магазинах товар продается плохо, т.к целевой потребитель там его не покупает. Отгрузки в магазины есть, а продаж "с полки" нет. Возникает эффект "непродаваемости" товара.

Для оценки эффективности дистрибуции продукта на этом этапе можно использовать два основных показателя. Рассмотрим их.

1. *Нумерическая дистрибуция (*НД), измеряемая в процентах: количество торговых точек, имеющих в продаже определенный продукт (пельмени) под брендом компании "Пельмени №1", по отношению к общему количеству торговых точек, реализующих этот продукт на определенной территории. Поясним на примере. В городе 1000 магазинов, торгующих пельменями. Ваши "Пельмени №1" присутствуют в 400 магазинах. Нумерическая дистрибуция составляет 40%.

2. *Взвешенная дистрибуция (*ВД), измеряемая в процентах: отношение общего товарооборота продукта (пельменей) в торговых точках, имеющих в продаже бренд компании ("Пельмени №1"), к общему товарообороту этого продукта (пельменей) на территории. Собрать информацию о товарообороте пельменей на территории того или иного города очень непросто (хотя компания AC Nielsen это делает), поэтому для расчета взвешенной дистрибуции продукта можно использовать следующую методику. Необходимо определить количество (составить список) торговых точек, которые можно отнести к ключевым розничным каналам сбыта для вашего продукта. Это число обычно называют критическим количеством магазинов (N критическое), а существующий охват магазинов, попавших в список "N критическое", и является показателем взвешенной дистрибуции.

Поясним на примере. Из указанных выше 1000 торговых точек только 500 можно отнести к ключевой рознице, которые предпочитают притязательные потребители, покупающие премиум-пельмени (именно в этом ценовом сегменте пельменей находится ваш продукт). Из этих 500 магазинов бренд "Пельмени №1" присутствует в 100 магазинах, т.е. показатель взвешенной дистрибуции равен 20%.

Именно эти 100 ключевых магазинов, входящих в N критическое, и дают вам основные продажи, а остальные 300 торговых точек рассредоточивают внимание торгового персонала, замораживают ваши деньги в непроданном товаре и увеличивают расходы на логистику. Эта закономерность продемонстрирована на рис.1.



Продажа продукции через ключевую розницу дает значимый прирост продаж при увеличении магазинов, ориентированных на целевых потребителей, охват неключевой розницы незначительный. Для оценки эффективности дистрибуции обычно используют коэффициент эффективности дистрибуции (КЭД), который равен отношению показателя взвешенной дистрибуции к показателю нумерической дистрибуции.

Возвращаясь к нашему примеру, рассчитаем КЭД для "Пельменей №1". Он равен 0,5 (ВД 20% // НД 40%). Для момента выхода на рынок дистрибуция продукта осуществляется неэффективно (рис.2), т.к показатель по взвешенной дистрибуции должен превышать нумерическую минимум в два раза.



На этом этапе продукт либо "умирает", не достигнув целевых показателей по дистрибуции и объему продаж, либо продолжает продвигаться на рынке. В своей практике я часто видел "мертвые" продукты в ассортименте многих компаний. Однако при этом они долгое время оставались в списке выпускаемых продуктов.

*Пример из практики.* Торговые представители одной из пивоваренных компаний сочинили присказку про неликвидный продукт, который их из года в год заставляли отгружать в торговые точки: "Пиво "Южное" - никому не нужное".

Что же делать, если ключевой розницей являются крупные торговые сети (национальные и региональные), а у компании нет маркетингового бюджета для оплаты листинга2 и других платежей, требуемых в этих случаях с поставщика, а также отсутствуют подтвержденные объемы продаж нового продукта?

Здесь возможны следующие стратегические ходы, показавшие эффективность на практике.

Предложить эксклюзивные права на продажу продукта национальной розничной сети.

*Пример из практики. "*Косогоров Самогон" был "залистован" сетью "Перекресток" без оплаты. О том, как это произошло, рассказывает один из участников этого проекта:

"Спустя короткое время после того, как предложение было отправлено, на него пришел ответ, с одной стороны, ожидаемый, с другой - худший из всех возможных. Было отмечено, что товар интересен, но правила входа в сеть едины для всех, и без маркетингового бюджета "залистовать" в ней новый продукт невозможно.

В своем ответе я совершенно не искал политкорректных и обтекаемых формулировок. Я написал, что "Косогоров Самогон" - первый и единственный на данный момент легальный самогон, что во все сети он в ближайшее время все равно не попадет, что на одной товарной позиции сеть много денег не заработает и вопрос не в заработках, а в том, появится в "Перекрестке" столь оригинальный товар или он будет в какой-то другой сети. Я честно признался, что маркетингового бюджета у нас нет, поблагодарил за информацию и попрощался.

Я не рассчитывал, что мое письмо возымеет какое-то действие, но зря. Ответ, пришедший от менеджера "Перекрестка" Максима Ермошина, содержал предельно конкретное предложение. Они готовы были принять самогон в матрицу без всяких вступительных взносов, но при условии: ни в одной другой крупной розничной сети он не появится; если предложение принимается, продукт необходимо сопроводить информацией: "Поставляется эксклюзивно для сети "Перекресток".

Нетрудно догадаться, что это предложение мы приняли. "Перекресток" был одной из сетей, очень точно соответствующих нашим запросам. Мы наконец получили подтверждение своей старой идеи: не все в бизнесе измеряется деньгами. Очевидно, имиджевые дивиденды (первая розничная сеть, включившая в свой ассортимент первый легально произведенный самогон) для "Перекрестка" были важнее сиюминутной прибыли" [1].

Подобный вариант возможен только в том случае, если ваш продукт действительно уникален и на рынке нет больше подобных предложений.

Предложить сети кобрендинг, т.е. размещение на упаковке продукта торговой марки ретейлера.

*Пример из практики.* Компания "Продукты питания" (бренды "Золотой петушок" и "Домашняя сказка") предложила сетям кобрендинговый проект, предусматривающий размещение на упаковке двух марок - производителя и ретейлера. Первым в нем согласился участвовать торговый дом "Копейка". Для "Копейки" это было выгодно, потому что тогда у нее еще не было собственных торговых марок (СТМ) замороженных полуфабрикатов. Польза для "Продуктов питания" была очевидной: мало того что продажи компании в сети выросли на 25%, так она еще и освободилась от платежей за ввод в ассортимент новинок и от сборов на продвижение товара [2]. Сейчас в пуле партнеров компании такие сети, как "Перекресток", "Виктория", "Дешево", "Кэш", "Квартал".

Для реализации такого варианта нужен узнаваемый бренд, поскольку вряд ли кому-то нужен кобрендинг с неизвестной потребителю торговой маркой.

Сначала представить продукт в несетевой рознице и обеспечить высокий показатель по нумерической дистрибуции.

*Пример из практики.* Челябинская компания "Ниагара" запустила линейку уникальных для российского потребителя продуктов - газированных напитков на натуральной растительной основе "Таежный дар". Спустя примерно год после этого производитель начал экспансию на московский рынок через одиночные магазины. Через некоторое время продукцией заинтересовались закупщики "Азбуки Вкуса", и вскоре она появилась на полках в этой сети.

Предложить сети выпуск продукта под собственной торговой маркой (СТМ) ретейлера.

*Пример из практики.* Такой стратегии работы с сетями придерживается производственная компания "Императорский чай". Первый контракт был заключен в 2006 г. (сейчас их более 30). Среди заказчиков "Ашан", "Копейка", "Магнит", "Гроссмарт", "Перекресток" и Billa. В перспективе компания намерена осваивать европейский рынок private label, для чего получила международный сертификат качества ISO и уже провела предварительные переговоры с потенциальными заказчиками, в том числе с Billa [3].

Если в ключевую розницу не удается попасть просто, то придется искать альтернативные пути.

## Проникновение на рынок

На данном этапе изменяется система дистрибуции продукта. Производитель начинает диктовать свои условия торговым посредникам (дистрибьюторам или дилерам): сокращать их количество, закреплять территории или клиентские сегменты за тем или иным посредником, внедрять ценовые модели, вводить эксклюзивные торговые команды (на FMCG-рынках), занимающиеся продвижением только его продукта. Это становится необходимым для того, чтобы эффективно управлять дистрибуцией и продажами продукта. Рост продаж при проникновении на рынок уменьшается за счет увеличения взвешенной дистрибуции (по сравнению с предыдущим этапом), т.к при правильной работе б*о*льшая часть ключевой розницы уже охвачена.

Развитие дистрибуции и небольшой прирост продаж идут за счет увеличения количества торговых точек, в которых представлен продукт. Оптимальный КЭД на этом этапе менее двух, поскольку увеличивается нумерическая дистрибуция.

## Захват рынка

Этот этап также связан с очередным изменением системы дистрибуции. Зачастую происходит либо интеграция бизнеса производителя с дистрибьютором (производитель "покупает" своего дистрибьютора, инвестируя в логистику - транспорт, склады), либо открытие производителем собственных филиалов и переход на прямую работу с розницей. В ряде случаев используют гибридный вариант, когда производитель открывает филиалы (представительства) для работы напрямую с сетевой розницей и ключевыми клиентами, а остальные точки продаж отдает на обслуживание дистрибьютору с эксклюзивной торговой командой. На данном этапе достигаются максимальные показатели по дистрибуции. Одним из способов увеличения объема продаж является поиск возможностей для расширения торгового пространства и точек продаж. *Пример из практики.* Ведущие производители пива расширили торговое пространство под свою продукцию путем установки в торговых точках фирменных холодильников. За счет этого товар размещался далеко от конкурентов, а охлажденное пиво раскупали быстрее стоящего на полке. Компания Coca-Cola для увеличения нумерической дистрибуции своего продукта стала устанавливать холодильники не только в магазинах и кафе, торгующих напитками, но и в совершенно новых для продаж этого напитка местах: киосках, распространяющих печатную продукцию, аптеках, почтовых отделениях.

## Заключение

Вернемся к производителю вин и коньяков. Как можно понять из вышесказанного, он сделал акцент не на тех каналах сбыта и пытался продавать товар, используя неключевую (для его продукта) розницу. Во-первых, в сетях и супермаркетах его дешевая продукция попадала на самые нижние полки, на которых ее просто не находили покупатели. Во-вторых, потребители выбирали коньяк, ориентируясь на известность торговой марки, а не на стоимость бутылки. Когда мы проанализировали, в каких торговых точках продукция продавалась лучше всего, то оказалось, что это была сеть магазинов-дискаунтеров и небольшие магазины в спальных районах (те торговые точки, где ведущие коньячные бренды были представлены слабо, а потребители обращали внимание на стоимость продукции).

По результатам этого анализа производитель переориентировал своих торговых представителей на вхождение в неохваченные магазины-дискаунтеры и магазины в спальных районах. Новая стратегия дистрибуции позволила увеличить объем продаж.

## Список использованной литературы

1. Полуэктов Н., Преженцев П., Сергеев М., Ходорыч А. Самогонные хроники. - СПб.: Питер, 2008.

2. Компания "Продукты питания" придумала надежный способ проникнуть в розничные сети. - www.salespro.ru.

3. Трофимова Е. На чай к производителю // Секрет фирмы. - 2008. - №21 (253).