

Игорь Гусаков

Анализ и
планирование продаж
в компаниях рынка FMCG

Москва
2014

УДК 339.138
ББК 65.290-2
Г 96

Гусаков И.

Г96 Анализ и планирование продаж в компаниях рынка FMCG / Игорь Гусаков. – М.: Книга по Требованию, 2014. – 272 с.

ISBN: 978-5-519-01152-5

В книге рассматривается широкий круг вопросов, связанных с анализом данных и планированием продаж. Первая глава посвящена мастер-данным, а также простым отчетам, как аналитическим, так и необходимым для ежедневного управления продажами. Изложены методики вычисления уровня сервиса, дистрибуции и обязательного ассортимента. Во второй главе рассказывается о процессе планирования продаж и операций, методах прогнозирования временных рядов и вводится понятие «Volume Building Blocks», позволяющее всем участникам процесса прогнозирования понимать, кто и по какой причине внес изменения в прогноз. Приведены методы расчета эффекта от ценовых промоакций и способы детализации прогноза по всем измерениям. Описан новый подход к S&OP-процессу, позволяющий менеджменту не только ежемесячно узнавать о текущем состоянии дел и прогнозах на будущее, но и осуществлять «что-если?» анализ отчета о прибылях и убытках в режиме реального времени. В третьей и четвертой главах рассмотрены процесс сбора данных о вторичных продажах, один из методов планирования вторичных продаж, а также вопросы объединения данных о первичных и вторичных продажах, объединения планов первичных и вторичных продаж, управления складами дистрибуторов.

Книга адресована аналитикам продаж и сотрудникам коммерческих подразделений, специалистам по прогнозированию спроса, аналитикам цепочки поставок, IT-аналитикам и всему кругу менеджеров, работающих в компаниях рынка FMCG, а также студентам экономических специальностей. Она также будет полезна специалистам, работающим в сфере консалтинга и IT, сотрудничающим с FMCG-компаниями, так как поможет им лучше понять реальные потребности своих клиентов.

**УДК 339.138
ББК 65.290-2**

ISBN: 978-5-519-01152-5

© Игорь Гусаков, 2014
© Lennex Corp., 2014

Содержание

Введение.....	10
Глава 1. Аналитическая отчетность.....	17
I. Мастер-данные.....	19
1. Время.....	20
2. Продукция.....	21
3. Клиенты и адреса поставки.....	29
Адрес торговой точки.....	29
Филиал.....	30
Торговый представитель.....	30
Тип и местоположение торговой точки.....	33
Канал торговой точки.....	34
Клиенты.....	35
4. Примерная схема хранилища данных и системы отчетности.....	35
5. Контроль качества данных.....	42
II. Отчетность о продажах.....	46
1. Как выполнить план на период? (Оперативное управление продажами).....	48

Отчет о ежедневных продажах по клиентам.....	48
Отчет о ежедневных продажах по продуктам.....	50
Отчет о ежедневных продажах по дням.....	51
2. Почему не удалось выполнить план на период?.....	52
Описание задачи.....	52
Визуальный анализ продаж.....	53
Выполнение плана по регионам (с интерактивной картой).....	53
Анализ портфеля брендов (продуктов).....	55
Динамика продаж и развития клиентской базы.....	57
Динамика долей регионов (филиалов) в общих продажах.....	58
Повторные покупки.....	60
Обеспеченность выполнения плана.....	61
3. Какие продукты для нас важны? (Классификация продуктов).....	61
Описание задачи.....	61
Набор отчетов под общим названием ABC-анализ.....	62
XYZ-анализ.....	62
ABC-XYZ-анализ.....	62
Динамика долей продуктов (брендов) по регионам (филиалам).....	63
4. Какие клиенты для нас важны? (Классификация клиентов).....	65
Описание задачи.....	65
Топ-клиенты.....	65

ABC-анализ.....	65
XYZ-анализ.....	65
ABC-XYZ-анализ.....	65
5. Отчеты о деятельности торговых представителей.....	66
Описание задачи.....	66
Отчет о ежедневных продажах торговых представителей.....	66
Отчет о работе торговых представителей.....	66
Рейтинг торговых представителей.....	67
6. Что сейчас есть на складе? (Складские отчеты).....	68
III. Минимальный обязательный ассортимент.....	70
1. Что такое MML?.....	70
2. Цели по MML.....	71
3. Отчеты о внедрении MML.....	73
IV. Внутренняя дистрибуция.....	81
1. Что такое дистрибуция?.....	81
2. Цели по внутренней дистрибуции.....	83
3. Связь между дистрибуцией и MML.....	85
V. Уровень сервиса.....	89
1. Что такое уровень сервиса?.....	89
2. Методики вычисления уровня сервиса.....	91
Уровень сервиса по ассортименту.....	91
Уровень сервиса по дате.....	91
Общий уровень сервиса.....	92
3. Примеры вычисления уровня сервиса.....	93

4. Что будет, если уровень сервиса достигнет 100%?	96
VI. Заключение	99
Глава 2. Планирование продаж	101
I. Многомерный план	103
II. Процесс планирования продаж и операций	109
III. Прогнозирование спроса	115
1. Прогноз рынка и доли компании	115
2. Экстраполяция временных рядов	118
3. Метод Хольта-Винтерса	130
4. Volume Building Blocks	131
5. IT-инструмент для прогнозирования спроса	132
6. Пример прогнозирования спроса	135
7. Кто все это должен делать?	138
8. Прогнозирование новых продуктов	140
IV. Оценка эффективности ценовых промоакций	142
1. Что такое ценовая промоакция?	142
2. Таблица эластичности	147
3. IT-инструмент для расчета ценовых промоакций	155
V. Методы детализации прогноза продаж	164
1. Метод ортогональных проекций	164
2. Распределение прогноза продаж по дням	171
VI. Точность прогнозирования	180
VII. S&OP-процесс: новый взгляд	187
VIII. Заключение	193

Глава 3. Вторичные продажи.....	197
I. Данные о вторичных продажах.....	199
1. Что такое вторичные продажи?.....	199
2. Какие данные нам нужны?.....	202
Продукция.....	203
Клиенты и адреса поставки.....	205
3. Справочники компании-производителя.....	210
Справочник дистрибуторов.....	210
Справочник продукции.....	211
Справочник «реальных» торговых точек.....	211
4. Данные о вторичных продажах: примеры таблиц.....	212
Справочник клиентов (торговых точек) дистрибутора.....	212
Справочник торговых представителей дистрибутора.....	212
Справочник складов дистрибутора.....	213
Отчет о продажах и возвратах.....	213
Отчет об остатках продукции у дистрибутора (движения по складам).....	213
Отчет о приходе продукции на склад дистрибутора.....	214
II. Планирование вторичных продаж.....	217
1. Алгоритм планирования.....	217
2. Цели для торговых команд. Дистрибуция.....	230
3. Контроль качества данных о вторичных продажах.....	234

Анализ и планирование продаж в компаниях рынка FMCG

Технический способ.....	235
Юридический способ.....	235
Административный способ.....	236
Материальный способ.....	236
Способ сравнения данных.....	236
Способ инвентаризации.....	236
Способ аудита торговых точек.....	237
Глава 4. Как сложить пазл?.....	239
I. О чём пойдет речь?.....	241
II. Объединенные продажи, АКБ и MML.....	242
III. Объединение планов первичных и вторичных продаж.....	253
IV. Управление складами дистрибуторов.....	255
Расчет дневных продаж.....	257
Расчет страхового запаса.....	257
Расчет объема отгрузки продукта и точки отгрузки.....	258
V. Ежедневное планирование продаж, связь с VMI.....	262
VI Заключение.....	265
Список литературы.....	271

Благодарности

Мне хотелось бы выразить искреннюю признательность всем тем людям, без которых написание данной работы было бы невозможно: моим руководителям в различных компаниях, делившимися со мной своим бесценным опытом, в первую очередь Сильвиу Поповичи и Сергею Коневу, а также моим коллегам – Роману Кузнецову, Кириллу Сиверту, Надежде Федоровой, Игорю Беленкову, Юлии Гиревой, Артему Сапфирову и многим другим – многочисленные дискуссии с которыми помогли мне детально проработать и подробно изложить многие сложные вопросы, рассмотренные в книге.

Введение

Чем должно заниматься аналитическое подразделение в составе компании, работающей на рынке товаров повседневного спроса (по-английски – Fast Moving Consumer Goods, сокращенно FMCG)? Этот вопрос возникает у руководителей компаний тогда, когда приходит понимание, что информации, необходимой для принятия решений, катастрофически не хватает. В ответ сразу хочется спросить: а о каком, собственно, аналитическом подразделении идет речь? Ведь каждая служба (иными словами, каждый отдел) нуждается в своей аналитике. Маркетологи хотят знать долю рынка, которую занимает тот или иной продукт компании. Отдел продаж интересуется, кому, когда и сколько продукции было продано. Сотрудники, отвечающие за логистику, хотят знать, что есть на складе. И так далее. И конечно, значительное количество информации может быть нужно не одной конкретной службе, а нескольким или даже всем службам сразу. Возможно ли в связи с этим говорить об одном, универсальном аналитическом подразделении, обеспечивающем информацией всю компанию?

Теоретически, наверное, возможно. Но практически это крайне затруднительно. Ведь специалисты, а главное, руководители такого подразделения должны были бы быть настолько универсальны, что ценились бы на вес золота. Специфика каждой службы крупной компании такова, что быть профессионалом даже в двух-трех областях крайне затруднительно, не говоря уже