

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	5
<b>Благодарности</b> .....	9
<b>Глава 1. Модели дистрибуции:</b>	
<b>проектирование и оптимизация</b> .....	11
Проектирование модели дистрибуции .....	15
<b>Кейс.</b> <i>Планирование каналов и их структуры</i> <i>под ассортимент</i> .....	19
Планирование продаж по каналам .....	22
Оптимизация дистрибуции .....	33
<b>Кейс.</b> <i>Внедрение правил работы в дистрибуторскую сеть</i> ...	34
<b>Глава 2. Дистрибуторский</b>	
<b>канал и правила его работы</b> .....	37
Тенденции развития дистрибуции на зарубежных и российском рынках .....	38
Дистрибутор: функции, задачи, статус .....	43
<b>Кейс.</b> <i>Структура дилерской сети</i> .....	50
Дистрибуторский бизнес: взгляд изнутри .....	53
<b>Кейс.</b> <i>Развитие дистрибуторского канала</i> .....	57
Мотивация дистрибутора .....	60
Внутрикорпоративный документ «Коммерческая политика» ...	64
<b>Кейс.</b> <i>Коммерческая политика: основные принципы</i> .....	67
Особенности сотрудничества с дистрибуторами .....	71

<b>Глава 3. Резервы роста продаж в дистрибуторском канале</b> .....	75
Резерв роста продаж за счет повышения качества проработки дистрибутором клиентов .....	77
<b>Кейс.</b> Успешное увеличение продаж через дистрибутора в розницу .....	79
Планирование продаж дистрибутора .....	82
Стимулирование сбыта в торговых каналах .....	91
Эффективные акции торгового маркетинга: конкурсы .....	97
Производитель и дистрибутор: совместный план рекламы и стимулирования сбыта .....	106
<b>Кейс.</b> Программа повышения лояльности розничного звена (совместная с дистрибутором) .....	112
Маркетинговые коммуникации .....	115
<b>Глава 4. Оценка эффективности системы дистрибуции</b> .....	125
Основные затраты на дистрибуцию .....	127
Методика WFM-анализа для оценки возможного роста продаж .....	133
<b>Заключение</b> .....	141
<b>Приложение</b> .....	143
<b>Список рекомендованной литературы</b> .....	147
<b>Список использованной литературы</b> .....	149

# Предисловие

Эта книга — результат моего 20-летнего опыта работы в сфере дистрибуции и продаж: от руководителя отдела клиентского обслуживания в банке до десятилетней практики в качестве консультанта и руководителя консультационных проектов в компании «Юнит-Консалтинг». За время работы в «Юнит-Консалтинг», оказывающей профессиональные консультационные услуги в сфере дистрибуции и продаж, я провела более 300 семинаров, которые посещали руководители коммерческих служб различных компаний — как активно развивающихся, так и лидеров рынка. Было выполнено более 40 масштабных консультационных проектов, в результате чего улучшалась работа всех звеньев дистрибуции компаний-клиентов или создавались с нуля работающие как часы системы сбыта продукции «под ключ». В процессе работы нередко проводился детальный анализ внутренних данных продаж и их динамики в каналах дистрибуции. Я рада, что многие клиенты «Юнит-Консалтинг» превратили систему дистрибуции в устойчивое конкурентное преимущество, а некоторые добились доминирующего положения

на рынке за счет умелого использования каналов сбыта. Многие компании часто приглашают специалистов со стороны (таких как сотрудники «Юнит-Консалтинг»), чтобы выявить самые существенные проблемы в системе дистрибуции и получить независимое профессиональное мнение о необходимых улучшениях. Опыт подобных программ и лег в основу этой книги.

Теоретические сведения подкреплены практическими: все кейсы — это реальные задачи в сфере дистрибуции, с которыми приходили участники наших открытых управленческих семинаров (производители или поставщики). Проводя эти семинары и решая поставленные на них задачи, я предлагала новые решения, идеи и подходы. В большинстве случаев названия этих компаний не указаны, а фактологические данные изменены. Материал, представленный в книге, в разное время использовался для обучения руководителей и сотрудников коммерческих служб разных компаний, поэтому вы найдете здесь практические методики, документы и анкеты, которые позволяют улучшить работу системы дистрибуции.

На рынке товаров повседневного спроса после кризиса 2009 г. обострилась конкуренция, и многие компании стоят перед серьезной проблемой. Продукция уже не обеспечивает преимущество перед конкурентами, не всегда можно использовать для повышения привлекательности в глазах клиентов и цены (в связи с тем что собственники требуют поддерживать определенный уровень маргиналь-

ности). Маркетинговые акции зачастую дают лишь краткосрочное преимущество. По этим причинам многие компании занялись поиском путей снижения операционных издержек в сфере дистрибуции и продаж. По сути, необходимость оптимизации каналов сбыта — требование времени. И в этой книге я предлагаю системный подход, который обеспечит рост продаж и прибыльности дистрибуторского канала компаниям, работающим на потребительских рынках.

Эта книга предназначена для руководителей и менеджеров служб продаж, коммерческих директоров, руководителей маркетинговых служб компаний.

**Татьяна Сорокина,**  
*руководитель консультационных проектов  
компании «Юнит-Консалтинг»*

# Благодарности

Я признательна всем клиентам «Юнит-Консалтинг», доверившим нам разработку и внедрение сложных систем дистрибуции в своих компаниях. В первую очередь благодаря нашим клиентам и написана эта книга.

В значительной степени эта книга — результат труда коллектива консультантов «Юнит-Консалтинг». Высокопрофессиональный подход к проблемам и задачам клиентов со стороны моих коллег позволил вырабатывать глубокие целостные решения, что и сформировало мою позицию в отношении каналов распределения. Особую благодарность хочу выразить Дмитрию Разбегаеву, с которым мы обсуждали идеи и подходы, впоследствии ставшие работающими моделями дистрибуции. Его подробный анализ материалов стал неоценимым вкладом в подготовку книги.

Большая признательность за постоянную поддержку всех моих инициатив и глубокую веру в результаты моего труда — моей дочери Елизавете Ковалевой.

*Татьяна Сорокина*

Глава 1

**Модели  
дистрибуции:  
проектирование  
и оптимизация**

**Модель дистрибуции** — это определенная конфигурация нескольких каналов продаж, которые использует компания, чтобы ее товар дошел до конечного потребителя. Каналами могут быть розничные сети магазинов — как региональные, так и федеральные, а также группы корпоративных клиентов (часто их называют прямыми каналами), такие как больницы, автопарки и т. д. Многие компании работают с торговыми посредниками, например региональными дистрибуторами. По сути, канал продаж — это группа клиентов компании-поставщика, объединенная по типу дистрибуции. Так как все клиенты этой группы получают товар непосредственно от поставщика, то их называют **каналами первого уровня**. Если клиент поставщика — допустим, региональный дистрибутор — перепродает товар в несетевую розницу, то каждый из магазинов также будет для поставщика каналом, но уже **второго уровня**. Как же определить, через какие каналы могут производиться самые крупные и самые выгодные (маржинальные) продажи?

Для начала необходимо выявить и описать все каналы, с которыми работает поставщик. Внимательное изучение получившегося перечня позволяет обнаружить неохваченные перспективные каналы и, соответственно, определить возможности экстенсивного увеличения продаж. Например, поставщик цифровых фотоаппаратов работает с четырьмя каналами. Наиболее емкий из них — это крупные дистрибуторы федерального уровня, такие как



Merlion, Alion и т. д. Другой канал — федеральные розничные сети: «М.Видео», «Эльдорадо», «О'КЕЙ» и т. д. Также компания выделяет два канала корпоративных клиентов: регулярный и нерегулярный (имеются в виду регулярность и непрерывность закупок цифровых аппаратов). Издательские дома, телеканалы и т. п. делают крупные регулярные закупки для обеспечения своей профессиональной деятельности и, значит, будут представителями регулярного канала. Другие корпоративные клиенты (например, Coca-Cola или Gillette) также делают крупные закупки — для обеспечения конкурсов и других BTL-программ федерального уровня. Однако периодичность проведения конкурсов и, главное, использование цифровой техники как призового фонда практически непредсказуемы, поэтому компания-поставщик считает таких клиентов нерегулярным каналом.

Каналы распределения продукции можно наглядно представить в виде схемы. На рис. 1 изображена система каналов распределения производителя косметики: каналы первого уровня (дистрибуторы) берут товар у производителя, а каналы второго уровня (на схеме это розничные точки различных форматов) — у дистрибутора, а затем продают конечному потребителю.

Приведу еще один пример. Рассмотрим каналы, с которыми работает торговый дом — эксклюзивный представитель производителя кондитерских изделий (за основу типологии розничных точек

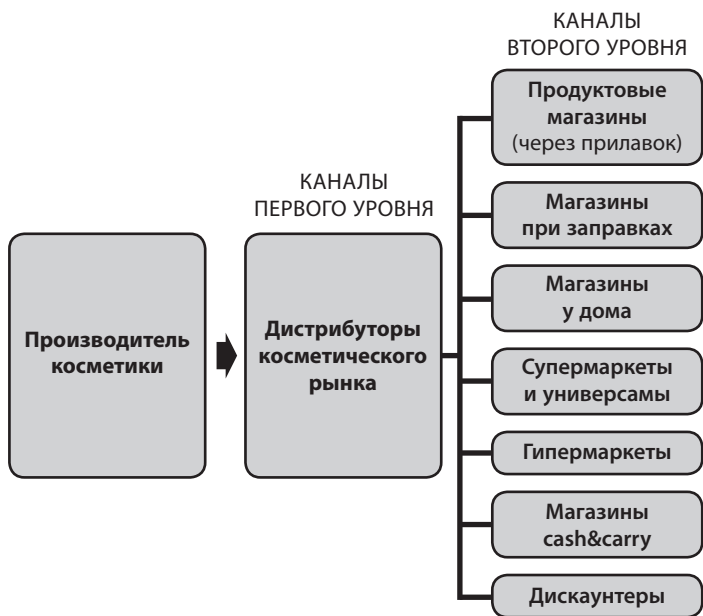


Рис. 1. Каналы дистрибуции производителя косметики

взяты данные исследовательской компании «Бизнес Аналитика»):

1. Супермаркеты — торговые предприятия, занимающиеся преимущественно продовольственными товарами в широком ассортименте; торговая площадь более 250 м<sup>2</sup>.
2. Магазины — торговые предприятия, занимающиеся преимущественно продовольственными товарами; торговая площадь не более 250 м<sup>2</sup>, расположены в постройках капитального типа.
3. Киоски-павильоны — торговые предприятия, размещающиеся в некапитальных постройках.

4. Рынки — совокупность торговых точек разных типов (контейнеры, киоски, павильоны, лотки), расположенных на территории официально зарегистрированных рынков.

Внутри каждого из представленных каналов выделяются более мелкие подгруппы: на основании типа обслуживания покупателей (через прилавок / самообслуживание), доли недовольственной группы товаров, количества кассовых терминалов и т. д.

Еще один пример — комплекс каналов, через которые продает цветы оптовая торговая компания:

1. Собственные розничные торговые точки.
2. Франчайзинговые розничные торговые точки.
3. Колл-центр.
4. Интернет-магазин.

Как видите, у каждой компании своя, уникальная конфигурация каналов, которые зачастую ориентированы на разные сегменты конечных потребителей и предполагают различное позиционирование.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ДИСТРИБУЦИИ

Как было сказано выше, определенная конфигурация каналов распределения продукции называется моделью дистрибуции. Эта модель зависит от того, **как** компания выходит на рынок, **как** планирует

доставлять свой товар или услугу конечному потребителю. Обычно компании имеют в своем распоряжении большой выбор каналов. Их, по оценкам некоторых специалистов, может быть до 56: от прямых продаж, филиалов, торговых представительств до Интернета и дистрибуторов) [1]. У каждого канала есть свои преимущества. Например, использование прямых продаж или канала торговых представительств часто необходимо при реализации дорогих или сложных продуктов. Колл-центр позволяет снизить издержки на 40% и более [2], а также предпочтителен с точки зрения лояльности клиентов, поскольку обслуживание и решение проблем доступно круглосуточно. Дилеры и дистрибуторы помогут существенно расширить географию продаж благодаря доступу к региональным рынкам. Интернет пригоден для работы с многомиллионной аудиторией при минимальных затратах (рис. 2).

С другой стороны, использование каждого канала связано с существенными ограничениями и издержками на обслуживание. Например, содержание штата торговых представителей обходится очень дорого. А интернет-канал не особенно пригоден для товаров, мало знакомых потребителю и требующих дополнительного продвижения. Дистрибуторы часто становятся той стеной, которая отгораживает производителя от конечного потребителя, не пропуская необходимую маркетинговую информацию.

Очевидно, что использование только одного канала сбыта ограничивает деятельность компании

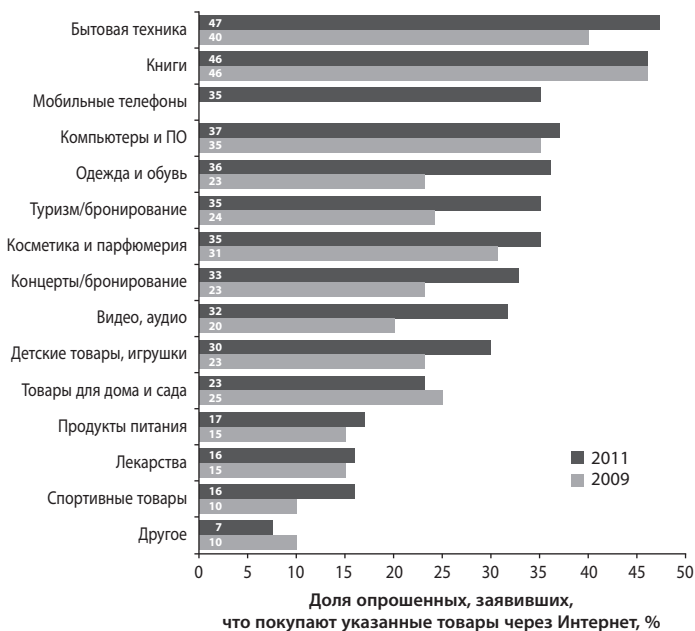


Рис. 2. Товары, продаваемые через Интернет [3]

Источник: данные PwC

на рынке возможностями этого канала. Например, вы осуществляете продажи только через собственные филиалы, обеспечивая наилучшее обслуживание клиентов. Тогда любой конкурент, решивший использовать другой канал сбыта, получит перед вашей компанией огромное преимущество в плане издержек. Если вы используете только интернет-канал, то, вероятно, вам придется ограничиться продажей недорогих товаров, а кроме того потребуются завоевать лояльность потребителей. Как правило, ни один канал не способен обеспечивать конку-

рентоспособность производителя в полной мере. Выбор и интеграция нескольких каналов, удобных конечным потребителям и эффективно работающих с вашей продукцией, — одна из важнейших задач каждого поставщика.

Для проектирования оптимальной модели дистрибуции необходимо выполнить несколько шагов, включая исследования предпочтений потребителей и систем каналов распределения продукции, используемых конкурентами. И помните: решения по вопросам системы дистрибуции — самые долгосрочные из всех маркетинговых решений, принимаемых компанией.

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ МОДЕЛИ ДИСТРИБУЦИИ

1. Обзор и анализ существующей системы распределения.
2. Опросы имеющихся участников каналов распределения и анализ каналов конкурентов.
3. Оценка ближайших перспектив и составление краткосрочного плана действий.
4. Проведение качественного (фокус-группы и интервью) и количественного анализа требований конечных потребителей.
5. Анализ отраслевых аналогов.
6. Формирование регулируемой системы дистрибуции.

7. Выявление несоответствий в системе.
8. Выработка стратегии и формирование оптимальных каналов распределения.

Многие компании доверяют «Юнит-Консалтинг» проведение всего комплекса работ по разработке оптимальной системы распределения, некоторые — ограничиваются только заказом исследований у наших специалистов. Возможно, ваши сотрудники смогут выполнить полный комплекс работ по проектированию оптимальной системы распределения самостоятельно.

## КЕЙС

### ПЛАНИРОВАНИЕ КАНАЛОВ И ИХ СТРУКТУРЫ ПОД АССОРТИМЕНТ

---

#### Текущая ситуация

В «Юнит-Консалтинг» обратился клиент — дистрибутор, работающий на фармацевтическом рынке. У компании широкий ассортимент, в котором есть несколько продуктовых линеек собственного производства. Это высокомаржинальная продукция, занимающая в продажах категории до 65%. Остальные 35% — либо эксклюзив от поставщиков, либо зарегистрированные компанией торговые марки, изготавливаемые по контрактам на сторонних производственных площадках. Каналы продаж

собственных брендов распределяются следующим образом: примерно половина уходит крупным дистрибуторам фармацевтического рынка, а оставшееся делится поровну между прямыми клиентами (сетевые и крупные одиночные оптики и клиники) и региональными оптовиками. В ассортименте также присутствует огромное количество продукции, востребованной клиентами, но не высокомаржинальной. Сторонний ассортимент сформирован в основном под оптовиков и прямых клиентов.

## **Проблема**

В компании есть два отдела по обслуживанию клиентов: первый работает с ключевыми (крупные розничные и корпоративные клиенты, крупные дистрибуторы), второй — с остальными. Самые серьезные проблемы возникают во втором: на менеджеров приходится до 100 клиентов, и эти сотрудники работают с ассортиментом из более чем 10 000 позиций. За каждым менеджером закреплен определенный регион. Качественно взаимодействовать с таким количеством клиентов и разбираться в огромном ассортименте невозможно, в результате чего менеджеры постоянно недовыполняют план продаж, а на складе компании формируются нереализованные остатки. Необходимо, чтобы менеджеры большее внимание уделяли собственному ассортименту компании, но материальной мотивации к этому нет.

## **Решение**

Была проведена комплексная оценка региональных рынков: выявлялись все крупные и средние клиенты (клини-



ки, сетевые оптики, оптовики). Основываясь на этих данных, вносились изменения в планы продаж.

По всем производимым компанией позициям, а также по позициям, владельцем или представителем торговых марок которых был дистрибутор, были сформированы целевые ассортиментные матрицы для каждого типа клиентов. В данных матрицах были определены минимально допустимый и максимально возможный ассортиментные ряды.

Основные каналы продаж собственного ассортимента были оценены по ряду важных показателей: маржинальность, перспективность, текущие объемы продаж. На основании этой оценки были составлены планы продаж. Приоритетными были признаны сетевые оптики, клиники и крупные одиночные клиники и оптики. Для каждого из крупных дистрибуторов были разработаны программы, поддерживающие продажи приоритетным клиентам. Всех незначительных клиентов с минимальной маржинальностью было решено передать на обслуживание крупным дистрибуторам и оптовикам или прекратить с ними сотрудничество. А для самых крупных клиентов (от 10 до 30 позиций в каждом сегменте) были разработаны индивидуальные программы по увеличению закупаемого ассортимента.

Весь сторонний ассортимент подвергся ABC-анализу<sup>1</sup> для выявления позиций, от работы с которыми можно

---

<sup>1</sup> ABC-анализ — анализ товарных запасов путем деления на три категории: А — наиболее ценные (20% ассортимента, 80% продаж), В — промежуточные (30% ассортимента, 15% продаж), С — наименее ценные (50% ассортимента, 5% продаж).

отказаться без потери клиентов. В результате оптимизации ассортимента компания отказалась от части сторонних позиций, но общие объемы продаж выросли за счет ассортимента групп А и В.

Материальное вознаграждение менеджеров по продажам было определено в двух направлениях:

1. Выставлены плановые показатели по всем линейкам собственного ассортимента — за выполнение и перевыполнение плана менеджеры премировались по определенной шкале.
2. В качестве другой части вознаграждения выступал определенный процент от объемных показателей продаж стороннего ассортимента.

## Результат

Увеличение объемов продаж компании за год на 17%.

---

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ ПО КАНАЛАМ

К работе с каналами можно приступать только после того, как будет разработана рыночная ориентация компании, то есть определены основные целевые группы клиентов, стратегия развития и поведения на рынке.

Для начала следует оценить каналы. Необходимо выявить наиболее перспективные и определить целевые объемы продаж в каждый. Наиболее часто используются такие критерии оценки каналов:

1. Текущие объемы продаж и/или прибыльность канала.
2. Уровень соответствия канала требованиям потребителей.
3. Управляемость (возможность дальнейшего контроля за движением товаров и ценами).
4. Уровень конкуренции за работу с каналом.
5. Перспективность канала с точки зрения долгосрочных тенденций.

Оцените каждый канал по этим критериям. В нашей практике обычно используется десятибалльная шкала оценки: 1 балл — критерий минимально выражен, 10 баллов — максимально. Также рекомендуется продумать весовой коэффициент<sup>1</sup> для каждого критерия. Например, для компании, работающей на высококонкурентном рынке, весовой коэффициент уровня управляемости каналов может превышать 1 и составлять 1,5–1,8. Значимость критериев будет зависеть от стратегической ориентации компании и ее положения на рынке. Итоговая оценка каждого канала вычисляется следующим образом: баллы по каждому критерию сначала умножаются на соответствующие им весовые коэффициенты, а затем суммируются. В результате вы получите четкую картину: развитие каких каналов приоритетно.

---

<sup>1</sup> Весовой коэффициент — параметр, отражающий значимость, относительную важность, «вес» данного фактора, показателя в сравнении с другими факторами, оказывающими влияние на изучаемый процесс.

Практически все компании-производители рассчитывают объемы продаж по каналам, а такой параметр, как прибыльность канала, используется гораздо реже. Однако этот показатель в большей степени применим в текущей ситуации — при стагнирующих и нерастающих рынках. Хотя в ряде случаев то, что производители ориентируются только на объемы продаж, может быть действительно оправдано — например, когда стратегия компании предполагает экстенсивное освоение рынков.

**Прибыльность канала** — это чистая прибыль, которая получена после вычета из валового дохода всех расходов на продажи и обслуживание клиентов канала. Например, среди таких расходов могут быть логистические затраты. До того момента, как товар был отгружен клиенту, он хранился на складе. Пропорционально времени, которое он хранился, и месту, которое он занимал, компания несла затраты по логистике. Другой источник затрат на обслуживание — средства, замороженные в товарных остатках. Перечень самых значительных издержек на обслуживание приведен в таблице 1. Не забудьте учесть затраты на стимулирование продаж: например, вы печатаете и раздаете клиентам POS-материалы<sup>1</sup>, каталоги или другую рекламную продукцию. Все эти затраты надо вычесть из выручки.

---

<sup>1</sup> POS-материалы (POS — от англ. *point of sales*, место продажи) — средства, используемые для продвижения товара или бренда в местах продаж. Например, промостойки, воблеры, ценникодержатели, стикеры, наклейки и т. д.

**Таблица 1. Оценка прибыльности каналов компании «Пластформ» (в млн руб.)**

Параметры		Универ- маги	Дискаун- теры	Сети супер- маркетов	Итого
Объем продаж		7,5	15,5	12	35
Стоимость проданных товаров		4,4	8,8	6,8	20
Валовая прибыль		3,1	6,7	5,2	15
Расходы	Хранение	0,7	1,6	1,3	3,6
	Поставка	0,3	0,7	0,5	1,5
	Личные продажи	0,2	1	1,4	2,6
	Реклама	0,2	1	1	2,2
	Продвижение продаж	0,2	0,6	0,7	1,5
	Выставление счетов и прием оплаты	0,1	0,2	0,1	0,4
Итого расходов		1,7	5,1	5	11,8
Чистая прибыль		1,4	1,6	0,2	3,2
Отношение прибыли к объему продаж (%)		18,7	10,3	1,7	9,1

Если посмотреть верхнюю строчку таблицы («объем продаж»), то наиболее интересны с экономической точки зрения дискаунтеры, затем идут сети супермаркетов, а наименьшие показатели по объемам дают универмаги. Однако анализ прибыльности каналов дает совершенно другую картину. Рассчитав валовую прибыль по каждому каналу как разницу между объемами продаж в канал и себестоимостью проданных товаров, мы разносим затраты на каждый из каналов, то есть определяем размер затрат, связанный с хранением, поставкой, личными продажами, рекламой, продвижением продаж

в канале. Вычтя из валовой прибыли затраты, мы получаем чистую прибыль каждого канала. А взяв отношение полученной прибыли к объему продаж — итоговую величину прибыльности каждого канала. Пропорционально полученным показателям определяем размер балла для каждого канала. Подробно методика расчета прибыльности рассмотрена в главе 4.

Следующий важный критерий оценки — **уровень соответствия канала требованиям потребителей**. Иначе говоря, сколько клиентов покупают продукцию именно через этот канал. Используемые каналы в этом отношении часто неравнозначны. Скажем, если вы продаете мясные деликатесы высокой ценовой категории, то не стоит ожидать одинаковых объемов продаж в дискаунтерах и дорогих супермаркетах. Чтобы получить точные данные о предпочтениях потребителей в отношении каналов сбытовой сети вашей компании, необходимо провести исследования — как качественные, так и количественные. Однако многие ограничиваются информацией по предпочтениям потребителей от исследовательских компаний, таких, например, как Synovate Comcon или «Ромир». Взгляните на данные по распределению предпочтений в отношении мест покупок офисной техники (рис. 3). Основные недостатки такой информации — в ее слишком общем характере. Рекомендую сопоставить полученные данные с реальными показателями компании (например, процентом продаж целевым клиентам).

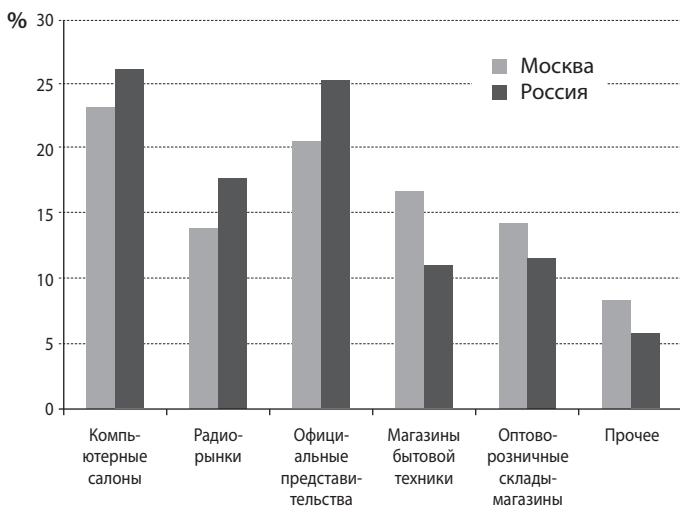


Рис. 3. Каналы распределения офисной техники

Следующий критерий оценки каналов — **уровень управляемости**, то есть возможность контролировать цены при перепродаже и дальнейшее движение товара, получать информацию о рынке и потребителях и т. д. Как правило, это экспертная оценка специалистов компании или сторонних профессионалов. Отношения с участниками каналов должны быть оформлены договорами, предусматривающими взаимный обмен подробными данными о рынке. Отсутствие этой информации может привести к серьезным проблемам в поставках продукции и последующем обслуживании, что будет препятствовать удовлетворению потребностей клиентов определенных сегментов. Возможность определять цену для конечного потребителя — очень важное конку-

рентное преимущество каждого поставщика: делая выбор между вашим товаром и товаром вашего конкурента, потребитель не в последнюю очередь учитывают цену. Управление ценами посредника может варьироваться от жесткой фиксации конкретного значения до определения нижней и верхней границ, за которые посреднику выходить не рекомендуется. Безусловно, подобное требование со стороны поставщика подразумевает дальнейший контроль за соблюдением ценовой политики.

Что представляет собой **уровень конкуренции за работу с каналом**, можно показать на следующем примере. Предположим, ваша компания планирует выход на региональные рынки. В выбранном регионе активно работают два-три оптовика с аналогичной продукцией. Но они не заинтересованы в вашем товаре: у них есть стабильные местные поставщики, товары которых хорошо принимаются рынком. Такой канал, как региональные оптовики с широким ассортиментом товаров, получит минимальную оценку по параметру конкурентности. Другим примером будут розничные сети, работу с которыми поставщики часто ограничивают именно из-за высокого уровня конкуренции.

Также необходимо оценить **перспективность канала с точки зрения долгосрочных тенденций**. В связи с быстрым развитием рынков в России происходят существенные изменения в структуре дистрибуторских каналов. По оценкам экспертов, в ближайшее время усилится специализация опто-



вого звена цепочки распределения: станет больше логистических компаний и специализированных по ассортименту оптовых. В то же время возрастает доля организованной розницы в розничных продажах. Розничные сети — это перспективный канал с точки зрения долгосрочных тенденций. Современные направления развития каналов сбыта отслеживаются и регулярно публикуются Nielsen и другими аналитическими компаниями. Взгляните на оценку перспектив (расширение или сокращение) различных розничных каналов: дискаунтеры, супермаркеты, гипермаркеты, киоски/павильоны, открытые рынки, магазины у дома (рис. 4).

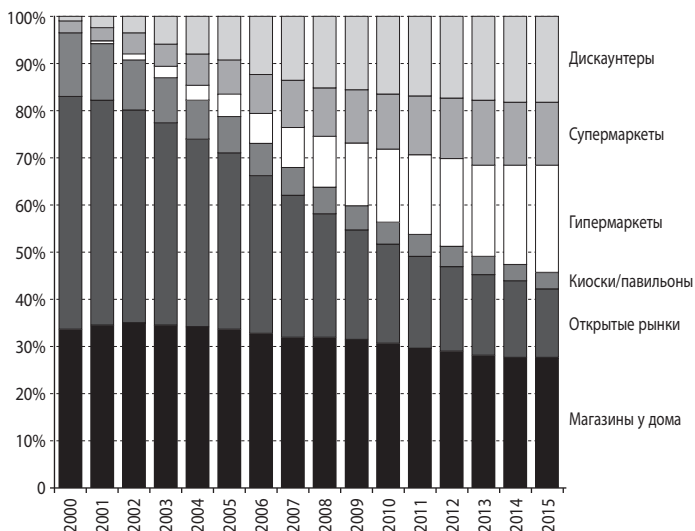


Рис. 4. **Изменение доли основных розничных форматов**

Примечание. По данным компании MEMRB

Итак, проанализировав и оценив каждый из существующих или планируемых каналов, мы составляем итоговую таблицу (табл. 2).

Как видим, наиболее перспективны каналы 3 и 5. Рост продаж в этих каналах должен превосходить общий рост продаж компании. А самый низкий балл получил канал 6. Часть объемов из него мы перенаправляем в другие, более перспективные каналы распределения. В последнем столбце предложены целевые объемы. При расчете конкретных плановых значений придется учесть текущие объемы продаж в канал (через средневзвешенное значение): увеличить продажи в два раза в канал с текущими объемами 10 единиц гораздо проще, чем в канал с текущими объемами 150 единиц.

Приведу пример из практики. Аналогичная оценка проводилась для оптовой компании, работающей на рынке офисной техники. В результате анализа были выявлены следующие каналы, используемые компанией:

- московские оптовики;
- московская и подмосковная розница;
- московские рынки;
- московские сети магазинов;
- региональные оптовики;
- региональная розница;
- организации и корпоративные клиенты.

Стратегически важным каналом была признана региональная розница. Основанием для такого

**Таблица 2. Комплексная оценка каналов сбыта**

	<b>Прибыльность</b>	<b>Потребительские предпочтения</b>	<b>Управляемость</b>	<b>Уровень конкуренции</b>	<b>Перспективность</b>	<b>Итоговый балл</b>	<b>План продаж 120%</b>
Канал 1	6	8	5	10	8	37	120
Канал 2	3	3	9	2	8	25	115
Канал 3	7	9	10	9	9	45	135
Канал 4	2	4	9	1	3	19	110
Канал 5	8	10	9	7	9	43	128
Канал 6	3	2	3	5	5	18	70

вывода послужили следующие параметры этого канала:

- большой объем продаж;
- предполагаемое повышение рентабельности продаж до уровня московской розницы;
- пока еще невысокий уровень конкуренции за возможность поставок;
- полный контроль за движением товара;
- востребованность участниками канала дополнительных услуг компании.

Рекомендовано дальнейшее развитие отношений с клиентами и закрепление позиций компании в этом канале. Рост продаж в региональной рознице должен превосходить общий рост продаж компании.

Также решено было прекратить работу с московскими оптовиками:

- из-за слабой возможности контроля за дальнейшим движением товара;
- сокращения размера группы;
- высокого уровня конкуренции за возможность работы с группой;
- не востребоваемости дополнительных сервисных услуг;
- низкой рентабельности сделок.

На основании проведенной оценки была составлена итоговая таблица планирования продаж по всем каналам (табл. 3), соотношение между каналами представлено процентом увеличения продаж и фактическим значением планируемых объемов.

Таблица 3. Планирование продаж по каналам сбыта

Канал	Планируемое изменение объемов продаж в стоимостном выражении, %	План продаж, шт.
Московские оптовики	20	100
Московская и подмосковная розница	130	4040
Московские рынки	100	4220
Московские сети магазинов	140	1990
Региональные оптовики	110	250
Региональная розница	150	9800
Организации и корпоративные клиенты	130	180

Таким образом у компании появился план продаж, основанный не на интуитивных оценках руководителя сбытового подразделения, а на комплексной оценке стратегических перспектив каждого канала с учетом рыночной ориентации компании.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ДИСТРИБУЦИИ

Основная задача оптимизации дистрибуции — выявлять те параметры работы дистрибутора с различными клиентами, которые влияют на увеличение продаж, и на основании полученных данных принимать меры. Например, реализовывать мотивационные и дополнительные программы (мероприятия торгового маркетинга, выделенные команды торговых представителей и т. д.).