



# Введение

Все рынки в соответствии с законами экономики имеют тенденцию к падению маржи. Первыми страдают B2B-услуги, затем дистрибьюторы — они находятся между молотом и наковальней, между производителями и розницей. Затем маржа начинает падать у розницы (обычно из-за конкуренции, но иногда из-за влияния государства).

В связи с этим вопрос эффективности компаний, а также управления ими выходит на первый план и в дистрибьюции, и в B2B-услугах, и в ритейле.

Сложность ритейла, дистрибьюции, логистики и B2B-услуг определяется тем, что здесь сочетаются:

- человекозависимость бизнеса;
- клиентоориентированность;
- сложные технологии.

Успех деятельности в этих сферах определяется в первую очередь управлением и бизнес-процессами.

В ритейле и дистрибьюции деньги зарабатывают и те, кто продает, и те, кто «выбивает бонусы» у производителей. Остальные тратят.

Оптимизации бизнес-процессов, вернее оптимизации управления (поскольку **именно на управлении, от которого зависит успех бизнеса, и сделан основной акцент**), и посвящена данная книга.

Ее цель не повторить многочисленные работы, посвященные этому вопросу, а раскрыть самый важный аспект достижения эффективности — управление.

В основу книги лег 25-летний опыт работы автора в управлении дистрибьюцией, розницей, производством и B2B-услугами, а также многочисленные аудиты и консалтинговые проекты в сервисных, розничных, дистрибьюторских и производственных компаниях, проведенных автором в рамках M&A (сделки слияния и поглощения) как в России, так и за рубежом.

Это книга для тех, кто хочет учиться на чужих ошибках, а не на своих.

**Глава 1** посвящена тому, как управлять руководителями сбытовых структур применительно к дистрибьюции, профессиональной логистике, 3PL (предоставление комплекса логистических услуг) и другим B2B-услугам.

Часть главы написана на основе опыта фармацевтической дистрибьюции, одной из самых сложных с точки зрения управления. Ее сложность обусловлена:

- наличием 25 000 клиентов (60 000 грузополучателей), работающих почти ежедневно;
- полностью конкурентным рынком — основные игроки имеют соизмеримый ассортимент и соизмеримые цены;

- низкой маржинальностью рынка — маржа (с учетом бонусов производителей и за вычетом бонусов покупателям) не превышает 4 % — и в эти 4 % нужно уложить все расходы дистрибьютора, работающего на территории всей страны.
- Все это предъявляет крайне жесткие требования к эффективности управления.

Однако мы не ограничимся столь масштабным бизнесом (точка безубыточности дистрибьютора на фармацевтическом рынке не менее 5 млрд руб. оборота в месяц при средней цене упаковки 130 руб. и 6 упаковках в строке заказа, собираемого на складе) и рассмотрим:

- продажи в технически сложных B2B-услугах;
- вопросы дилерских сетей;
- вопросы взаимодействия с аффилированной розницей;
- кейсы ряда других «менее сложных» бизнесов (сочетание «менее сложных» взято в кавычки, так как простых бизнесов не бывает).

Мы начнем с постановки среднесрочных и краткосрочных задач по клиентам, рассмотрим, что и как необходимо обсуждать с руководителями сбыта (прежде всего региональными). Поговорим о проблемах обучения руководителей региональных подразделений.

Затем остановимся на том, что должен менеджер знать о клиенте, каковы цели визитов менеджера к клиенту, и на отчетах менеджеров.

Рассмотрим укрупненную отчетность подразделений о сбыте и ряд важных деталей.

В **главе 2** основное внимание уделяется роли ценообразования в дистрибуции, B2B-услугах, а также работе с ценообразованием, которое наряду со сбытом и работой с поставщиками определяет доходную часть бизнеса.

Как и в случае со сбытом, ценообразование рассмотрим на примере сложного ценового рынка, когда большинство клиентов делает заказ по цене, а число поставщиков с близким ассортиментом сравнительно велико (в среднем более 10). Ценообразование при этом подстроечное — цены подстраиваются всеми основными игроками под конкурентов ежедневно.

Акцент в главе сделан на двух вопросах, определяющих эффективность ценообразования:

- роль менеджера по сбыту в ценообразовании;
- роль технологии в ценообразовании.

Мы кратко рассмотрим ценообразование от уходимости и ценообразование в B2B услугах.

Хотя значительная часть главы отражает опыт работы на ценовом конкурентном рынке с подстроечным ценообразованием, большинство рассмотренных вопросов касаются и «более простых» с точки зрения ценообразования рынков.

**Глава 3** посвящена ритейлу.

Мы рассмотрим вопросы, касающиеся конкретно ритейла. Начнем с бенчмаркинга, затем обсудим типовые проблемы управления. После этого перейдем к роли территориальных менеджеров как главных фигур в управлении сетями и работе с возражениями. Рассмотрим вопросы обучения, централизации, мотивации, работы с руководителями сетей.

В **главе 4** рассматриваются вопросы оптимизации складской логистики, которая наряду с транспортной обычно определяет расходную часть бизнеса.

От логистики зависит не только уровень сервиса (удовлетворение клиента), но и расходы. Алгоритм построения эффективной системы складской логистики можно разбить на три части:

- 1) определение потенциальных действий по увеличению эффективности;
- 2) решение вопросов, связанных с людьми и управлением ими;
- 3) выявление и оптимизация технологических факторов оптимизации процессов.

В данной главе рассматриваются нормативы производительности и дается их определение, а также вопросы потерь и их профилактики, обучение руководителей подразделений работе с логистикой и др.

**Глава 5** посвящена оптимизации транспортной логистики с точки зрения управления.

В дистрибуции, логистике и ритейле расходы на транспорт зачастую составляют большую часть всех расходов. Особенно это актуально для структур с большим количеством грузополучателей и распределенной по стране сбытовой структурой или розничной сетью.

Вопросы оптимизации и эффективности транспортной логистики крайне важны для повышения эффективности компании в целом.

Мы начнем с бенчмаркинга, затем на примере кейсов осветим вопросы достижения эффективности транспортной логистики, в том числе:

- тарифы доставки клиентам и их оптимизацию;
- обеспечение полной загрузки транспортных средств;
- оптимизацию доставки до филиалов и распределительных центров;
- маршруты и их оптимизацию;
- вопросы введения минимальной партии отгрузки и другие методы достижения эффективности;
- требования (разного уровня) к учету затрат по маршрутам и точкам доставки.

Работа с производителями, которая во многих бизнесах определяет доходную часть бюджета, рассмотрена в **главе 6**.

Производитель является краеугольным камнем почти любого рынка. По мере развития рынка маржа в дистрибуции и ритейле стремительно падает. При этом деньги остаются только у производителей (и то не у всех).

Мы выясним, что нужно сделать, чтобы нам предложили конкурентные закупочные цены (достаточно часто закупочная цена зависит от объема закупок, услуг производителю и множества других факторов; купив по «базовым» ценам, то есть ценам прайс-листа, продать товар можно только с убытком) и бонусы, которых обычно не хватает в экономике дистрибьютора и ритейла.

Затем рассмотрим сегментацию производителей с практической точки зрения и выясним:

- какие материалы нужно подготовить ко встрече с производителями;
- как управлять департаментом закупок для достижения эффективности;
- как учить сотрудников, отвечающих за закупки;

- как планировать оплату и вопросы товарно-денежного цикла (ТДЦ);
- как управлять продажами при фиксированном плане продаж.

**Глава 7** посвящена товародвижению и его оптимизации, достижению баланса между out of stock (нет в наличии) и over stock (затаривание). Здесь же рассмотрены вопросы управления ТДЦ.

«Нужный товар в нужном месте по нужной цене!» Кто не слышал этого лозунга?

Товар — основа дистрибуции и ритейла. Ведь функция дистрибьютора заключается в оказании услуги производителю и потребителю. Дистрибьютор направляет товар от производителя к ритейлу, а ритейл доводит товар до конечного потребителя. Товар генерирует весь валовой доход и дистрибьютора, и ритейла.

Но товар имеет и отрицательные характеристики:

- он замораживает деньги;
- списание товара и другие его потери приводят к огромным потерям дистрибьютора и ритейла, так как при списании мы теряем весь товар (по стоимости), а не только маржу от продаж;
- товар требует вложений в складскую и транспортную логистику.

Поэтому вопросы товарно-денежного цикла так важны для обеспечения эффективности бизнеса.

Разберемся, как сделать так, чтобы и товар был в наличии, и затоваривания не происходило, и лишних денег заморожено не было. А также обсудим, как минимизировать потери.

В конце главы остановимся на основных показателях системы заказов в дистрибуции, B2B и ритейле, которые менеджмент и собственники должны проверять.

**Глава 8** посвящена вопросам бюджетирования и экономики. Акцент сделан не на цифрах или формах бюджета, а на способах достижения требуемых показателей.

Наверное, каждому топ-менеджеру известно, что «думать надо не о больших расходах, а о маленьких доходах», тем не менее думать о расходах также нужно, особенно по мере падения маржи, которое происходит на всех (или почти на всех) рынках.

В данной главе мы рассмотрим кейсы по бюджетированию (расходов) дистрибуции, нормативы логистики и меры по их достижению, вопросы разнесения расходов по разным видам бизнеса (ритейл — дистрибуции — ЗРЛ), бюджетирование филиалов, компании в целом и др.

**Глава 9** посвящена риск-менеджменту.

Тема очень важная, ведь можно наладить бизнес-процессы, обеспечить прекрасные отношения с получателем товара или услуг, организовать эффективные контакты с поставщиками и потерять если не все, то очень многое, если пренебрегать вопросами, связанными с риск-менеджментом.

С моей точки зрения, риск-менеджмент — это прежде всего:

- выполнение требований законодательства и работа с регуляторами различного типа;
- потери, связанные с неплатежами;
- потери товара на воровстве, списании и т. д.

Всю тему охватить невозможно, потому сосредоточимся на вопросах, связанных с практической работой компании:

- наличие полного списка рисков и их профилактика;
- отбор контрагентов и отслеживание изменения их состояния;
- работа службы безопасности в целом, а также работа по проверке контрагентов и сотрудников;
- вопросы сохранности товара;
- вопросы контрольно-ревизионной службы и ряд других.

В **главе 10** остановимся на кейсах, посвященных работе руководителя бизнеса.

Руководитель — это мотор компании. Сколько ни говори о необходимости команды (без которой действительно бизнес не построишь), кто-то должен направлять и вести за собой.

В данной главе мы рассмотрим работу руководителя прежде всего с точки зрения направления развития компании и обеспечения ее эффективности. Остановимся на следующих вопросах:

- кризисы управления развития дистрибьюторских и розничных компаний в целом;
- как и куда направлять компанию;
- работа руководителей по бизнес-процессам применительно к филиалу дистрибьюторской организации;
- оперкомы и материалы к ним;
- проблемы обучения директоров филиалов, сложность дистанционного обучения;
- реперные точки руководителя дистрибьюторской организации;
- формирование команды и т. д.

Также в главе рассмотрен самый главный вопрос, касающийся эффективности компании: кто и каким образом отвечает за процессы изменений. Можно до бесконечности формулировать правильные цели, но все изменения (а они необходимы всегда, так как внешняя среда непрерывно меняется) приходится проводить через несколько уровней управления, на которых уже привыкли к тому, что все делается правильно. Поэтому процесс реализации изменений непросто.

В конце главы мы рассмотрим реальный кейс сбора начальной информации о компании, определения путей вывода ее из кризиса и перестройки.

В каждой главе мы будем кратко останавливаться на наиболее важных блоках отчетности. Отчетность важна не меньше, чем действия: цифры нужны, чтобы не дать нам убежать от действий.

Хотелось бы подчеркнуть, что эта книга не повторение азбучных истин, а набор кейсов, своего рода методичка для управления компаниями.

И хотя она написана на опыте управления большими компаниями (обычно входящими в первые две сотни компаний Рейтинга РБК 500), информация будет полезна и для руководителей средних и малых компаний, а также всех, кто хочет научиться управлять.

# ГЛАВА



## **Сбыт. Работа со сбытом. Достижение максимальной эффективности**

Что обеспечивает основной вклад в достижение эффективности организации?

- Сбыт, генерирующий продажи, и, как следствие, оборот и кэш?
- Работа с производителями, в дистрибуции и ритейле дающими прибыльность?
- Оптимизация складской и транспортной логистики как главных источников расходов?
- Тщательно проработанная политика рисков, позволяющая избежать больших потерь?
- Другие вопросы, рассмотренные в книге?

Каждое из этих направлений вносит свой вклад в выживание и развитие компаний, процесс достижения эффективности.

Данная глава посвящена сбыту применительно к дистрибуции, профессиональной логистике, 3PL (предоставление комплекса логистических услуг) и другим B2B-услугам. Мы не будем затрагивать вопросы рынков и соответствия услуги потребностям клиента, а сосредоточимся на управлении сбытом и достижении его максимальной эффективности.

Часть главы подготовлена на основе фармацевтической дистрибуции, поскольку она с точки зрения управления является одной из наиболее сложных. Сложность определяется:

- наличием 25 тысяч клиентов (60 тысяч грузополучателей), работающих почти ежедневно;
- полностью конкурентным рынком — основные игроки имеют соизмеримый ассортимент и соизмеримые цены;
- низкой маржинальностью рынка — маржа (с учетом бонусов производителей и за вычетом бонусов покупателям) не превышает 4 % — и в эти 4 % необходимо уложить все расходы дистрибьютора, работающего на территории страны в целом.

Все это предъявляет крайне жесткие требования к эффективности управления.

Однако мы не ограничимся только масштабным бизнесом (точка безубыточности дистрибьютора на фармацевтическом рынке — минимум 5 млрд руб. оборота ежемесячно, при средней цене упаковки 130 руб. и строки заказа — 780 руб.), а также рассмотрим:

- продажи в технически сложных B2B-услугах;
- вопросы взаимодействия с аффилированной розницей;
- кейсы ряда других «менее сложных» бизнесов (в кавычках, поскольку простых бизнесов не бывает).

Начнем с постановки среднесрочных и краткосрочных задач по клиентам; рассмотрим, что и как необходимо разбирать с руководителями по сбыту (прежде всего с региональными), а также обсудим тему обучения руководителей региональных подразделений. Затем остановимся на том, что менеджеру следует знать о клиенте, каковы цели визитов к клиенту, обсудим отчеты менеджера.

Рассмотрим укрупненную отчетность подразделений о сбыте и некоторые детали, организацию продаж в B2B-услугах и ряде других бизнесов.

Часть вопросов, не рассмотренных в данной книге, отражены в изданиях:

*Перминов С. М. Дистрибуция. Стратегия и тактика управления компанией. СПб.: Питер, 2013;*

*Перминов С. М. Построение розничных и дистрибьюторских сетей. СПб.: Питер, 2014;*

*Перминов С. М. Управление компанией на рынке B2B-услуг. СПб.: Питер, 2015.*

## **Работа с руководителями и работа руководителей**

Прежде всего это постановка задачи.

### **Как ставить задачи руководителям сбытовых подразделений по клиентской базе**

Если не брать в расчет чрезвычайные происшествия типа «не работает логистика», «нет товара» и т. п., успех сбыта во многом определяет то, как ставятся задачи по клиенту и что мы проверяем. Под проверкой понимается не констатация факта, а набор действий для достижения целей (которые, бесспорно, включают в себя все то, что обычно описывают отдельно: маркетинг, обучение менеджеров и т. п.).



Задачи должны быть привязаны к проблемам/вызовам, в основном связанным с развитием сбыта и его доходности:

- Недостаточная доля по клиенту:
  - доля у клиента, не соответствующая рыночной доле филиала или сбытового подразделения (напомним, что вначале рассматриваем дистрибьюцию с большим количеством покупателей и значительным числом дистрибьюторов как самую сложную для управления);
  - доля, отличающаяся от доли у подобных клиентов в регионах, даже если она не ниже средней «в целом по больнице»;
  - доля, не соответствующая уровню нашего ценового предложения, даже если она не ниже средней «в целом по больнице». (Еще раз напомним: смотрим самый сложный случай — дистрибьюцию с региональной структурой.)

#### **ЗАМЕЧАНИЕ** .....

Остерегаемся ставить задачи в терминах достижения доли по всем клиентам. Иначе получим отгрузку неблагонадежным клиентам, проблемы с просроченной дебиторской задолженностью и т. п. Доля, которую мы имеем у клиента, — лакмусовая бумажка для определения потенциальных резервов.

- Нерегулярность по клиенту или грузополучателям (ГП).  
Даже если доля в целом соответствует нашим ожиданиям, но часть клиентов или ГП работают с нами нерегулярно (а могли бы — исходя из нашего ассортимента, цен и графика развоза). Это резерв — регулярность смотрим по всем клиентам, а не только там, где наша доля ниже средней.
- Малый ассортимент по ряду ГП.  
Даже при формально хорошей общей доле тот факт, что клиент или ГП недобирает ассортимент, — наш резерв. Это смотрим по всем клиентам, а не только там, где наша доля ниже средней.
- Процент маржи по клиенту ниже среднего и/или маржа ниже других клиентов, имеющих близкие по уровню цен прайс-листы:
  - помним, что нам нужен не процент маржи, а оптимизация валового дохода (ВД) в рублях;
  - разница в проценте марж при одинаковом уровне источников и прайс-листов — основание для анализа работы клиента с нами.
- Малые выборки из левой зоны (ВЛЗ) — доля оборота, приходящегося на клиента из той части ассортимента, которую мы считаем привлекательной с ценовой точки зрения. Как и в случае с процентом маржи, ВЛЗ — одна из лакмусовых бумажек, а не цель.

#### **ЗАМЕЧАНИЕ** .....

Вопрос о ВЛЗ важен. Если клиент берет существенную часть закупок из товаров, которые мы считаем дороже, значит, неверно выстроили ценообразование и с большой вероятностью недобираем маржу.

К числу важных задач относится и организационный блок:

- акции — собственные и совместные с производителем;

- продажи высокомаржинальных товаров и/или иные целевые продажи;
- дебиторская задолженность (ДЗ), особенно просроченная (ПДЗ) и рост отсрочек;
- страхование ДЗ и/или поручительства собственников либо третьей стороны;
- акты взаиморасчетов, возврат товарно-сопроводительных документов (ТСД) и акцепт документов в рамках юридически значимого электронного документооборота (ЮЗЭДО).

Но все это дополнение к основным задачам, связанным со сбытом и его доходностью.

Стало модным иметь «объективные» причины по клиентам (часто действительно объективные) типа у клиента ПДЗ, клиент — оптовик (клиенты, работу с которыми ограничивает лимит товарного кредита (ЛТК)) и при обсуждении переходить к следующему клиенту. Однако по всем типам клиентов должны быть среднесрочные (часто — краткосрочные) задачи. Например:

- если у клиента ПДЗ, он должен или всем, или только нам. Когда всем, показываем, что маржа существенно выше среднего (если клиент задерживает оплаты всем, как правило, ему продают по ценам выше рыночных). Когда только нам (не надо рассказывать, что все грузят с ПДЗ) — показываем, что делаем, чтобы платили нам;
- если действует ЛТК, ставим задачу получить требуемые документы для расширения лимита или обеспечиваем повышение маржи — так, чтобы в него уложиться;
- если клиент — оптовик, выясняем, почему не работаем. А если работаем, определяем цели по ценовым спецпредложениям и т. п.

Параллельно идет проверка/подготовка базы ценообразования. Для этого необходимо:

- Понимание, кто конкурент, и соответствие списка конкурентов перечню выбора при ценообразовании.
- Соответствие соизмеримости прайс-листов конкурентов, учитываемых при ценообразовании, их долям у клиента.
- Проведение выборочной проверки (редко, при необходимости) цен конкурентов, взятых для подстройки наших.
- Оценка реального размера той части прайс-листа, где наши цены лучше цен выбранной группы конкурентов (левая зона (ЛЗ), с поправками:
  - на то, что мы строим «сегодня на сегодня», а клиент видит наше «сегодня» в сравнении с «завтра» конкурента. Помним: товары могут как выпасть из ЛЗ, так и войти в нее;
  - на малые количества. Если у нас мало товара, клиент может взять не у нас, а у конкурентов, и по более высоким, чем у нас, ценам.

Именно ЛЗ с поправками следует использовать для оценки нашей потенциальной доли у клиента.

- Кодировки при сравнении цен с конкурентами для ценообразования или выставления прайс-листов.

Мы много говорим о постановке задач в связи с тем, что:

- часто задачи ставятся неверно, например, «отгрузить акционных товаров на 2,5 тыс. руб.»;
- с вероятностью 99 % стагнация дистрибуции (уже не говоря о потерях) связана с отсутствием целей по основным клиентам и превращением работы в имитацию;
- не понимая цели, невозможно правильно осуществлять действия.

Между целями и проверкой по каждому клиенту стоит два больших блока вопросов:

- что мы делаем;
- как организован сам процесс работы.

К сожалению, между выделением проблемы и действиями для ее решения стоит разнообразие причин, по которым она возникла, а значит и наших действий. Например, если доля мала, это может быть следствием:

- нерегулярности работы клиента или ГП (в программе автозаказа клиента стоит «не брать» на один или несколько дней недели, например, из-за того, что клиент полагает, будто в эти дни мы не возим). Выборка из ЛЗ может быть 80 % (клиент выбирает действительно самые дешевые товары в тот день, когда делает нам заказ). Это порождает иллюзию, что важна только цена и что на эти дни наше предложение «просто» не удовлетворяет клиента;
- нерегулярности по ГП (см. далее);
- при сравнении цен по тем или иным основаниям для нас используется поправочный коэффициент, при этом выборка тем более может быть 80 %;
- стоит понижающий коэффициент для конкурента (или сначала берут у него, а потом выбирают у остальных). Как и в описанном выше случае, ВЛЗ могут быть идеальными;
- очень плохая таблица кодировки — и клиент видит лишь часть прайса и т. д.

Если существует нерегулярность по ГП:

- При централизованной закупке:
  - в автозаказе стоит коэффициент «не брать» на некоторые дни недели (из-за того, что при прежних маленьких долях филиала на рынке мы не проходили по минимальному счету);
  - реальное непрохождение по минимальному счету (он есть у всех дистрибьюторов);
  - исключение конкретных дней из-за ошибочного представления, что «во вторник мы не возим по данному маршруту».
- При нецентрализованной закупке добавляется:
  - обида из прошлого (хотя розничная точка всегда может доказать своему руководителю, что в этот день у ГП не набрался минимальный счет или была другая причина);
  - коррумпированность и т. д.

Блок «что мы делаем», точнее, какие могут быть причины происходящего, гораздо сложнее определения проблемы (но и там мы часто застреваем на уровне постановки задачи «продать акционных товаров на 2,5 тыс. руб.»).

Конечно, главное не постановка задачи, а действия по изменению ситуации. Но без понимания, куда идти, легко заблудиться. И даже если знать, куда идти, еще нужно дойти — в этом заключаются основные задачи руководителей компании и филиалов, а также руководителей сбыта.

## Краткосрочные задачи

Кроме среднесрочных задач, управляя сбытом, мы используем краткосрочный анализ и краткосрочные цели.

В недельном интервале рассматриваем основных клиентов по критериям:

- рост/падение оборота;
- рост/падение ВД и ассортимента.

В ежедневной отгрузке отслеживаем конечный список VIP-клиентов, которые грузятся ежедневно.

## Что и как обсуждается при анализе клиентской базы

Правильная технология разбора клиентской базы очень важна для обеспечения эффективности компании (приоритеты обсуждения обычно расставляются по собственному товарообороту клиента (СТО)). Обсуждение ведется по следующим позициям.

1. **Задания менеджерам — план-факт.** Ставится по клиентам с определенного уровня СТО. Планирование осуществляется как в цифрах, так и в виде списка действий, необходимых для достижения плановых цифр. Тут важно понимать, что цифра, насколько бы она ни была важна, лишь подтверждает выполнение организационных планов. Перед обсуждением предоставляются:

- материалы по менеджерам (оборот и его изменение в течение года, охват клиентской базы, ДЗ и т. п.);
- план на текущий месяц по клиентам, учитывающий не только цифры, но и прежде всего действия, благодаря которым план будет выполнен.

Все это предоставляется заранее.

Суть обсуждения:

- ориентирован ли план (план организационных действий) на решение актуальных проблем клиента. Есть ли при его выполнении шанс достичь плановых цифр;
- понятны ли менеджеру инструменты для выполнения плана, что и как он должен сделать и как мы проверим, что действие выполнено;

- как за планом идут действия: организационные результаты, тренды в цифрах (обороты, маржа, регулярность, ассортимент и т. д., в зависимости от того, на что направлена задача по клиенту);
- если видно, что проработка клиента не идет (менеджер по сбыту не может решить вопрос), то руководитель сбыта должен «пойти и сделать сам».

2. **Разбор ситуации по клиентам** с проработкой менее критической доли (цифра зависит от масштаба бизнеса и его доли на рынке). Например, берем тех, кто работает с нами, имея долю более 50 % от нашей средней доли. Все, у кого доля меньше (почти неработающие), скорее всего, имеют другие причины плохой работы с нами, чем разбираемые ниже. Обычно доля ниже средней бывает по следующим причинам:

- Недостаточная частота/регулярность обслуживания, закупка ограниченного ассортимента:
  - отчеты по клиентам присылаются заранее;
  - действия и эффект от них;
  - сравнительный анализ ассортимента — разбираем клиентов, которые берут меньшее количество товаров, чем «средний» клиент.  
Суть — выделяем нерегулярных по обслуживанию клиентов (список — задание — результат).
- Недостаточная частота/регулярность обслуживания, недостаточный ассортимент по ГП (части грузополучателей):
  - отчеты (присылаются заранее);
  - действия и эффект от них;
  - сравнительный анализ ассортимента — разбираем клиентов, которые берут ассортимент ниже среднего.  
Суть — выделяем нерегулярных по обслуживанию ГП (список — задание — результат). При этом рассказы типа «у них централизованный заказ» не прокатывают. В заданиях менеджеру по возможности указываем, что и как поручили.
- Для ценозависимых клиентов (все материалы готовятся заранее, а не во время обсуждения клиентов):
  - прайс-лист — оценивается его эффективность и соответствие потребностям клиентов:
    - 1) доли, которые имеют у клиента конкуренты, под которых построен прайс-лист. Корреляция нашей доли с этими долями;
    - 2) сравнительный анализ источников ценообразования, используемых при построении прайс-листа;
  - out of stock (отсутствие в запасе) по первым, по продажам, 1000 товаров рынка (прайс основных игроков обычно соизмерим по числу позиций из 1000, а если это не так, то, как правило, неверны перекодировочные таблицы для сравнения цен);
- соизмеримость источников, на основе которых строится прайс-лист, — сравнительный анализ от конкурента к конкуренту:

- сравнение цен желательно проводить НЕ к нашей цене/себестоимости, а сравнивать цены конкурентов с основным конкурентом. По всему ассортименту — сколько конкурентов, столько и НЕЗАВИСИМЫХ источников должно быть взято в рассмотрение;
- локально — к нашей себестоимости — для определения привлекательности прайс-листа относительно конкурентов.

Суть — если прайсы конкурентов, имеющих существенные доли в обороте клиента, которые используются для ценообразования, несоизмеримы, то ценообразование некорректно.

**Приоритеты:** При большом количестве прайс-листов нужно проверять сначала те, которые дают плохой результат.

- Когда и как менеджер проверил, что клиент видит именно тот прайс по ценам и ассортименту, который мы ему отправили. (В большинстве своем клиенты пользуются собственными артикулами/справочниками для автозаказа, и если они видят не то число SKU (идентификатор товарной позиции), значит, часть товаров в их системе заказов не связана с нашей. Кроме того, между нашим прайс-листом и прайс-листом, полученным клиентом, стоит система доставки и считывания прайс-листов — ошибки при направлении/приеме прайс-листа не являются редкостью.)
- Обоснование сегментации по прайс-листам — с точки зрения нахождения в одном прайсе нескольких клиентов и их «рассаживания» по подобным прайсам. Анализ/демонстрация информации, используемой в качестве причины «рассаживания»/объединения в одном прайсе:
- левая зона (зона товаров, которые, по нашему мнению, дешевле, чем у конкурентов) и выборка из нее — то, какую часть своего заказа клиент сделал по товарам, которые мы считаем более дешевыми, чем у конкурентов.  
Суть. Размер левой зоны (если она верна) — это наше ожидание по нашей доле в обороте клиента. При этом если пять игроков, под которых мы построим цены, имеют долю 70 % у клиента, а в левой зоне у нас — 10 % ассортимента (по сравнению со всеми выбранными конкурентами), то мы ожидаем иметь у клиента 7 %;
- сравнительный анализ клиентов в одном прайс-листе по доле, ассортименту и марже.  
При одном уровне цен в сегменте (если клиенты верно просегментированы) доли и маржи клиентов должны быть близкими, если это не так, то части клиентов мы что-то недоделали.
- клиенты с кредит-нотами (КН) — доли, ассортимент и ценообразование (детали). Опять же доли в одном сегменте должны быть близкими, а если это не так, то смотрим, как клиент при сравнении цен в автозаказе учитывает КН;
- технологический процесс работы с менеджерами по ценообразованию. Обратная связь по изменению левых зон и изменению (падению) маржи.

Клиенты, в обороте которых наша доля существенно меньше нашей доли на рынке. Смысл «отдельного рассмотрения» прост — для них наши проблемы не лежат в плоскости ассортимент — сервис — цены. Нужно прорабатывать отношения.

3. Таблица по клиентам на восемь недель (см. далее).

Смотрим ВСЕ виды трендов цифровых показателей клиента. ЛЗ — оборот и регулярность по неделям, а также тренды роста/падения «сами по себе».

4. Для неценозависимых клиентов: состояние — действие — маржа и виды мотивации/проблемы у клиента.

5. Клиенты, работа с которыми ограничена ЛТК. Меры по равномерности отгрузок и результаты.

Ожидаемый результат — равномерный оборот, более высокая маржа, отсутствие блокировки клиента по ЛТК.

6. Акции кроме целевых продаж высокомаржинальных товаров. Записка об акциях и результатах присылается заранее.

7. Высокомаржинальные товары и другой целевой ассортимент, продажи по клиентам. Доля этого ассортимента по разным клиентам в процентах от оборота с ними и их собственного оборота.

8. Неохваченная база — те, кто с нами не работает.

- Доля рынка, закрытая для нас (например, розница, аффилированная с конкурентами при требовании 100 % закупки).
- Прочие неохваченные клиенты и действия по ним.

9. ПДЗ, арбитраж и прочие нестандартные случаи, связанные с клиентами. Обязательно разбирается отдельно — обычно такое обсуждение содержит много негатива, его нельзя смешивать с позитивным разбором по развитию клиентов.

## Практика кейс-субботников

Руководители как головной организации, так и регионов имеют множество обязанностей, дел и проблем. Поэтому для разбора клиентских баз и движения вперед я всегда устраивал субботники: для себя — еженедельно, для региональных директоров — раз в месяц.

Разбираем по ВСЕМ клиентам и холдингам в первую очередь:

- динамика по неделям (файл готовим заранее);
- как выбирают цены и делают заказ (централизованно/нецентрализованно);
- проверены ли кодировки;
- под кого строим прайс-листы, величина ЛЗ/ВЛЗ;
- доля;
- регулярность — оценка (узнаем заранее) по клиенту и ГП.

Во вторую очередь:

- что является проблемой/опцией по развитию;
- что планировали и что делали.

Директора регионов должны быть готовы прокомментировать:

- еженедельную динамику по VIP-клиентам;
- тренды согласно отчету о динамике клиентов «8 недель» (см. отчет далее), среднесрочные задачи и результаты;
- регулярность работы с клиентами и ГП;
- состояние ценообразования.

## **Справочно. Схема беседы с директором/менеджером по сбыту**

Переходим к работе с менеджерами по сбыту — через них мы должны достичь максимальной эффективности работы с клиентами. Общая схема работы следующая (рис. 1.1).

## **Кейс «Влияние структуры сбыта на его эффективность и расходы»**

*(Кейс из сбыта технологического оборудования.)*

В дистрибуции и B2B-услуге достаточно часто за одним менеджером по сбыту закреплены и VIP, и «крупняк», и средние, и мелкие клиенты (включая потенциальных). Руководители сбытовых подразделений обычно объясняют это тем, что всем нужно дать заработать. На выходе, как правило, оказываются недостаточно проработаны:

- крупные и VIP-клиенты: у слабых менеджеров — из-за неумения, у сильных — по причине большого числа клиентов в целом;
- потенциальные клиенты — из-за нехватки времени;
- средние клиенты — так как на них не обращают внимания, если в списке есть VIP (это не противоречит тому, что и VIP не проработаны).

В общем, происходит то, что обычно происходит, если нет сегментирования.

### **Что делаем?**

Выделяем самых мелких (оборот для нашего примера с технологическим оборудованием, скажем, до 25 тыс. руб. в год) и мелких (до 300 тыс. руб. в год) клиентов. Исключаем их из сферы деятельности менеджера по сбыту, кроме перспективных и DIY (специализированный магазин розничной торговли, в котором продают строительные, отделочные материалы и оборудование, товары для дома и сада): первые оцениваются по СТО (собственному товарообороту), вторые — по СТО и размеру торговой точки.

По самым мелким (повторюсь, уровень «мелкости» зависит от бизнеса) клиентам, кроме потенциальных, не ведем никакой работы, по мелким — регулярный контакт (поводы — новые материалы и т. п.) силами менеджеров кол-центра или операторов офисных продаж. Составляется график обзвона.