

Каждый вендор проходит определенные этапы развития собственного маркетингового канала. Однако почему одним производителям удается добиться качественных продаж (сформировать маркетинговый канал), а другим нет? Наблюдая за развитием продаж компании, я заметил три этапа, через которые проходит каждый вендор.

Первый этап развития дистрибьюции

На первом этапе развития маркетингового канала вендор стремится добиться так называемой “количественной” дистрибуции. Региональный менеджер вендора выступает как торговый представитель, задача которого — найти нескольких дистрибуторов, которые смогут поставлять товар в торговые точки. Ключевые задачи торгового представителя на этом этапе:

- Убедить дистрибутора работать с нашей торговой маркой.
- Мотивировать торговый персонал дистрибутора активно работать по нашей группе товара.

На первом этапе вендор контролирует только склад дистрибутора: сколько поставлено товара; в лучшем случае, и второе - количество торговых точек, куда дистрибутор отгрузил товар.

Второй этап развития дистрибьюции “продажа в ритейл”

На втором этапе развития региональный менеджер вендора осознает, что объем продаж в его регионе зависит от того, как построены “качественные” продажи от дистрибутора в торговые точки — “продажа на полку”. На этом этапе производитель начинает смотреть “на полку”, как представлен его товар. На этом этапе территориальный менеджер вендора, который отвечает за работу дистрибутора, выступает уже в роли супервайзера, контролируя показатели качественной дистрибуции (Storecheck). Территориальный менеджер, если такое допустит дистрибутор, выступает и в роли наблюдателя за работой отдела продаж дистрибутора с Вашей маркой, добиваясь качественной работы торговых

представителей. Ключевые задачи регионального менеджера на этом этапе:

- Оптимизировать количество дистрибуторов в регионе без последствия уменьшения покрытия розницы?
- Выбор дистрибутора по качественным показателям покрытия розницы.
- Добиться стабильного присутствия ТОП-позиций в рознице?

Третий этап развития дистрибьюции “контроль продажи ритейла”

На третьем этапе развития, когда вендор создал механизмы качественных продаж в регионе, он начинает создавать управляемые рычаги продаж, которые способны улучшать “продажи с полки” — продажи через торговые точки конечному потребителю. Ключевые задач:

- Добиться доминантного места на полке магазина — доминант по объему, доминант по месту;
- Переключить внимание конечного потребителя на мой продукт. С помощью какой стратегии проталкивания мы сможем забрать ритейл полки у конкурента?
- Удержать наших потребителей от переключения на конкурентный продукт;
- Позиционировать или перепозиционировать свой продукт.

На этом этапе развития функции территориального менеджера остаются прежними: добиться качественных продаж дистрибутора, управляя работой его сбытовой команды. Региональный менеджер в большинстве случаев выполняет роль бренд-менеджера, который развивает торговую марку в закрепленном за ним регионе.

Что не удастся?

Если все представляется таким простым и понятным, так что же не удастся некоторым региональным менеджерам, даже работающим в одной компании, если мы говорим о развитии маркетингового канала? Почему одним региональные менеджеры формируют маркетинговый канал, обеспечивающий постоянство развития продаж, а другие – нет? Анализ ситуации показал, что региональным менеджерам, которые не могут

обеспечить качественную дистрибуцию, как правило совершаю несколько типичных ошибок:

Концентрируют свое внимание на продаже ритейла, не обеспечивив качественность обработки предыдущего этапа: “продажа в ритейл”.

Не добившись качества “продаж в ритейл”, стремятся решить эту задачу с помощью действий, которые характерны для третьего этапа развития “продажа ритейла”.

Например, многие производители вводят в свой штат мерчандайзеров, вменяя им задачу не только выставлять товар на полке, но в случае его отсутствия, взять заявку и принести ее дистрибутору.

Разбор ошибок...

Почему региональный менеджер уделяет больше внимания “продажам ритейла”, чем “продажам ритейлу”? Причин здесь несколько:

- 1. Дистрибутор жестко требует активных действий со стороны производителя** в продвижении торговой марки, указывая: “Где твоя реклама, где акции маркетинга... Смотри твой продукт “застрел” на полке!”. И чем весомее дистрибутор в регионе, тем жестче звучат эти вопросы. Доходит до того, что дистрибуторы запрашивают у вендора сумму рекламного бюджета “причитающуюся ему”. Во многом такие дистрибуторы правы, их действия характерны для определенного уровня развития продаж, и собственной сбытовой структуры (торгового отдела), где все подчинено вниманию плана по выручке и оборачиваемости складских запасов.
У таких дистрибуторов происходит смещение сознания – они не могут обеспечить требуемое региональным менеджером качество продаж, так как их главная задача — достижение плановых показателей продаж, при этом действовать надо по хорошо отработанной на других товарах схеме.
- 2. Дистрибутор перегружает собственных торговых представителей** (количество обслуживаемых дилеров, количество позиций в прайсе), что ведет к требованию продаж топовых позиций и “застреванию” менее ходовых позиций. В результате чего ритейлер не стремится отдавать деньги, так как “товар не весь не продан”. Это приводит к тому, что дистрибутор блокирует дальнейшие отгрузки ритейлеру. Результат такой работы торговых

представителей — потеря места на полке и потеря доверия к продукту со стороны дилера. Товар есть (не ходовые позиции), но он не продается.

3. Производитель не берет под свой контроль качество продаж дистрибутора дилерам, мотивируя: “А зачем я ему дал такую скидку, за красивые глаза или за качественную работу? Моя задача, как регионального менеджера — это поставить вовремя качественный продукт, задача дистрибутора - качественно его продать!”

Здесь региональному менеджеру важно знать, точнее вспомнить, простые истины:

- Результат зависит от качества построения процесса;
- Что контролируется, то и достигается;
- Если Вы доверяете процесс продажи другим людям, то ваш результат будет зависеть от них;
- Если вы контролируете процесс, то вы знаете, почему результат может быть не достигнут (обратная связь).

Резюме

Если вам трудно добиться качества продаж в регионе, то рекомендую Вам сконцентрировать свои усилия на 2-м этапе “продажа ритейлу”. При этом не занимайтесь “латанием дыр”, а используйте те инструменты, которые решают проблему, а не ее симптомы:

1. Возьмите под свой контроль 2-й этап “продажа ритейлу”. Сконцентрируйтесь на процессе(!) продаж дистрибутора, а не на конечном результате, который, он показывает. Создайте свою фокус-команду и с ее помощью добивайтесь качества продаж. Своя фокус-команда - это замотивированная Вами (!) команда торговых представителей дистрибутора, максимально лояльная к Вашему товару и делающая упор на его (!) продажи.

Часто создание своей фокус-команды является обременительным для производителя. Или выплачиваемые Вами премиальные являются недостаточным стимулирующим фактором (особенно на начальном этапе продаж при выплате бонуса, исчисляемого процентами от выручки), то на этом этапе объединитесь еще с несколькими производителями, которые хотят того же что и вы. Составьте протокол

соглашения между производителями и дистрибутором, где будут оговорены финансовые условия, методы управления командой, система заработной платы торгового персонала, условия поставки товара и т.д.

2. Переходите к 3-му этапу (продажи ритейла) только тогда, когда закрепите свои позиции на 2-м этапе. Исключением является — позиционирование вашего продукта в сознании конечного потребителя. Эту работу необходимо проводить с самого начала построения маркетингового канала, поскольку является стратегией компании.

И важное: Возможно Ваше руководство будет рассматривать это как движение назад или как потерю времени в гонке за объемом продаж. На самом деле это — стратегия “Ледокола”: если лед слишком толстый, нужно отойти назад, выбрать слабое место и надавить еще раз, потом еще раз, и еще...

Дайте это прочесть Вашему руководству □