МАТВЕЕВ СЕРГЕЙ

ДИСТРИБУЦИЯ ЧЕРЕЗ БУКВУ "Ю"



ХА

Сергей Матвеев

Дистрибуция через букву "Ю"

https://litres.ru/74937524
SelfPub; 2026

Аннотация

«Дистрибуция» и «Дистрибьюция» — разное написание в одной букве, но два мира. «Ю» разделила отрасль. Дистрибуция — система: сенсусы, маршруты, WMS/TMS, бюджет и дисциплина с миссией. Дистрибьюция — имитация: планы за неделю до конца месяца, директора без ответственности, собственники, путающие выручку с доходом.

Автор прошёл 25 лет и более десяти компаний в обеих реальностях — от торгового представителя до коммерческого директора — и написал книгу-зеркало. Каждая глава в двух измерениях: «научный» раздел с инструментами на завтра и «популярный» — как оно сформировалось и существует в торговле. Персонажи не выдуманы: вы узнаете коллег, руководителей, а может, и себя.

Книга как лестница: от торгового отдела до топ-менеджмента или сверху вниз, с «голубого океана». Найдёте ли вы себя в «Дистрибуции» — или узнаете компанию в «Дистрибьюции»? Готовы признать и меняться?

Для руководителей продаж, директоров, собственников и специалистов: превратить интуицию в систему и поменять «Ю» на «У».

Содержание

Предисловие 5
История зарождения «Дистрибуции» 20
Как рождалась «Дистрибьюция» 22
Глава 1. Торговый отдел «Дистрибуции» 28
Раздел 1.1. Отдел продаж «Дистрибьюции» 30
Раздел 1.2. Мерчендайзинг в «Дистрибуции» 33
Раздел 1.3. «Мерчики» в «Дистрибьюции» 41
Раздел 1.4. Менеджер по продажам канала «сети» в «Дистрибуции» 48
Раздел 1.5. Дистрибьютор, попавшийся в сети 53
Раздел 1.6. Менеджер по продажам канала «Розница» в дистрибуции 72
Раздел 1.7. «Торговики» 87
Раздел 1.8. Супервайзер в «Дистрибуции» 104
Раздел 1.9. «Старший торговый» в «Дистрибуции» 112
Конец ознакомительного фрагмента. 117

Сергей Матвеев
Дистрибуция через букву "Ю"

Предисловие

Книга «Дистрибуция через букву (Ю)» — первая из серии книг «XYZ» про дистрибуцию, производителей, поставщиков и ритейл.

«Дистрибуция через букву (Ю)» — почему такое название?

Есть два типа написания этого слова: «Дистрибуция» и «Дистрибьюция», и оба считаются правильными. Настало время наполнить смыслом отдельно каждое из них и провести чёткую черту — то есть определить, что будет означать «Дистрибуция» и за что будет отвечать «Дистрибьюция».

«Дистрибуция» по звучанию больше схожа с оригиналом на английском языке «Distribution» и должна воплощать в себе все заложенные в оригинале понятия и определения.

«Дистрибьюция» — это адаптированная версия; она звучит более мягко, благодаря мягкому знаку, и поэтому будет олицетворять собой адаптированную версию этого понятия — с интерпретацией «кто и как её понял», с расплывчатыми

понятиями о том, как должно было быть.

Двадцать пять лет я проработал в «Дистрибуциях» и «Дистрибьюциях», более чем в десяти компаниях. Видел, как развивалась «Дистрибуция» на нашем постсоветском пространстве и завоёвывала рынок — или превращалась в «Дистрибьюцию» и уходила в забытьё. Был свидетелем того, как менялись сами рынки и условия работы, внедрялись новые технологии и возвращались давно забытые, как адаптировались к новым условиям давно работающие компании — и как быстро завоёвывали рынок вновь созданные. Работал с людьми, случайно попавшими в дистрибуцию, — которые смогли; и с людьми, которые за более чем двадцать лет так и не успели.

В своей книге я хочу показать контраст между этими двумя понятиями: то, как должно быть в «Дистрибуции», и то, как оно на практике в «Дистрибьюции». Такие примеры ведения бизнеса есть в каждой отрасли — только там мы говорим про профессионализм или любительский подход. Здесь также можно сказать, что «Дистрибуция» — это профессионализм, а «Дистрибьюция» — любительский уровень с амбициями.

Данную книгу можно отнести к жанру научно-популярной литературы; её главная цель — показать контраст и практическое применение инструментов «Дистрибуции» на фоне поисков себя через «Дистрибьюции».

В основных главах книги — «Торговый отдел», «Опера-

торский отдел», «Отдел закупок и аналитики», «Логистика», «ИТ-отдел», «Финансовый отдел» и «Топ-менеджеры» — есть деление на научные разделы, касающиеся «Дистрибуции», и популярные — про «Дистрибьюцию». Популярные разделы представлены различными историями из моего опыта: кому-то они могут показаться фантазиями автора («такого не может быть»), а для кого-то это норма — и фантастикой будут казаться научные разделы книги про «Дистрибуцию».

Мне бы очень хотелось написать здесь: «Все персонажи и истории выдуманы…» — тем самым постараться не обидеть читателей, которые узнают себя на страницах моей книги. Но, поразмыслив, я понял, что этого делать не стоит. Дело в том, что все герои и истории связаны только с «Дистрибьюцией», а её сотрудники не читают специализированную литературу — и, скорее всего, они даже не узнают о существовании этой книги. Вопрос только к тебе, мой читатель: найдёшь ли ты себя и свою компанию в разделах «Дистрибуции» или «Дистрибьюции» и готов ли ты признать сходство?

Перед тем как начать писать свою книгу, я долго размышлял над образом своего читателя. Тут «палка о двух концах»: с одной стороны, работники «Дистрибьюции», которые не занимаются саморазвитием, — а тем более их компании не готовы вкладывать деньги в обучение своих сотрудников; с другой стороны — работники «Дистрибуции», где есть миссия компании, идеология и своя программа обучения. Без-

условно, они занимаются саморазвитием, но это векторное обучение, которое им задаёт сама компания, и моя книга может не попасть в список обязательной литературы для прочтения, чтобы не испортить их вектор самообучения и самопознания…

Мой читатель — это я сам пятнадцать лет назад.

Человек, который начал свой путь по бушующим водам торговли на корабле дистрибуторской компании, построил карьеру на нём и перешёл работать на один из тогдашних ледоколов в дистрибуции, а после погнался за «длинным рублём» и попал на деревянные корабли дистрибьюторских компаний — прошёл вместе с ними льды и рифы, сам научился их обходить и латать пробоины на полном ходу. К тридцати годам, с десятилетним опытом работы, осознал, что дистрибьюторские компании, кроме хорошего заработка, могут давать возможность пробовать и внедрять разные подходы к работе, выстраивать новые системы и методом «проб и ошибок» добиваться нужного результата. В «Дистрибуции» ставить эксперименты и ошибаться нельзя: там уже есть чёткая система работы, и шаг вправо или влево карается очень строго. «Дистрибьюция» позволяет экспериментировать над собой благодаря размытым показателям и критериям работы её сотрудников. Любая инициатива в «Дистрибьюции» выглядит как глупость, и коллеги воспринимают такого работника как подхалима или дурочку. Скажу сразу: примерно на три неудачных опыта приходит-

ся один положительный — главное вовремя остановиться и не нанести вред этому хрупкому образованию, «Дистрибьюции». Для инициативы необходимы знания, чтобы не приходилось изобретать велосипед: можно посмотреть на чужой опыт, сделать выжимку из уже существующих и применяемых в работе подходов, систем и методов. Поэтому мой читатель — это человек с определённым опытом работы в «Дистрибьюции», с желанием посмотреть на свою работу и компанию в целом с более высокого ракурса и расширить свой диапазон для улучшения и упрощения всех процессов в своей работе.

«Дистрибуция» существует, пока она развивается: новые контракты, новые территории, новые каналы сбыта, новые показатели в работе. БИХАГ (BHAG — Big Hairy Audacious Goals) — большие амбициозные цели; понятие, которое ввёл бизнес-консультант Джим Коллинз, проводя исследования успешных компаний и мировых лидеров в своих отраслях. Вместе со своим товарищем Джерри Поррасом они нашли две основные закономерности: компании, которые ставили перед собой БИХАГ и выстраивали собственную идеологию, добились успеха и занимали лидирующие позиции в своих отраслях на мировом рынке.

Работая в «Дистрибьюции» и занимаясь её развитием, я придерживался методики известного тренера по велоспорту Криса Кармайкла, который тренировал не по принципу «всё сразу и везде лучше», а использовал системный под-

ход по улучшению каждого показателя, влияющего на конечный результат, — начиная от сна спортсменов и заканчивая улучшением технических характеристик используемых ими велосипедов: сидений, руля, педалей и так далее. Ещё будучи руководителем отдела продаж, я старался улучшить показатели в работе с территорией (достичь её стопроцентного обслуживания с чёткими границами каждого менеджера по продажам); ОКБ (общей клиентской базой — заставить менеджеров посещать всех клиентов в их территории, независимо от того, работают они с ними или нет); АКБ (активной клиентской базой — разбить её на категории клиентов и выставить показатели в работе с каждой); ассортиментом товара (внедрить показатели MML для каждой категории клиентов и закрепить планограммы у сетевых клиентов); работой супервайзеров — 80 % в «полях» (проводить совместные визиты по закреплению навыков и снятию сторчеков), — но делал это всё постепенно и поступательно: «Step by step». Став директором по продажам, расширял горизонт планирования для своих РТО с месяца до квартала, полугода и года, заставляя их прорабатывать все нюансы, влияющие на достижение запланированного результата (необходимые ресурсы, инструменты), проводил сверку «часов» и вносил корректировки при изменениях на рынке. Будучи коммерческим директором, улучшал условия работы с контрактами на территории моего дистрибутора или в каналах сбыта. Некоторые из таких улучшений потребовали двух лет интенсивных пе-

реговоров с производителями и поставщиками.

Разработка, изменение и внедрение идеологии компании — ещё более сложный процесс, чем планирование и улучшение результатов в работе. Внедрение идеологии требует наличия в коллективе компании единомышленников: как показывает мой опыт работы в «Дистрибьюции», коллектив быстрее всего объединяется, если надо начать «дружить» против кого-то или саботировать нововведение. Проработка идеологии неизбежно ведёт к ротации коллектива. «Компания — это в первую очередь люди, которые в ней работают, и только потом — бренды, товары, услуги, масштабы бизнеса». Только когда вас будут окружать единомышленники, вы сможете внедрить идеологию.

"Корпоративная культура" — это дисциплина, пропитанная духом миссии компании и её целями».

Поэтому, чтобы ваша компания могла и дальше развиваться, первое, что необходимо сделать, — это разработать и внедрить идеологию. Ответить на вопрос: «Для чего мы зарабатываем деньги? Для личного обогащения или обогащения собственников и топ-менеджеров? Или у нас есть миссия?». Второе — собрать единомышленников вокруг себя, которые готовы пойти за вами. Третье — разработать свой БИХАГ, и это должны быть действительно амбициозные цели с периодом на десятки лет вперёд. Четвёртое — горизонт планирования: пять лет, три года, год — с чёткими целями и задачами и проработкой полной механики по их осуществ-

лению, со всеми необходимыми ресурсами и инструментами в каждом отдельном периоде: полугодие, квартал, месяц, неделя, день.

Стратегия «И» вместо «ИЛИ». Зачастую вы рассматриваете вопросы с позиции «или»: рост выручки или маржи (дать скидку для увеличения выручки, тем самым снизив маржу, — или повысить маржинальность за счёт отмены скидок или снижения лимитов по возвратам у клиентов); заняться экспансией территории или развитием нового канала продаж в уже имеющейся территории покрытия; открыть новый филиал или купить дополнительный транспорт и увеличить штат сотрудников на головном складе — и так далее. «ИЛИ» не требует детальной проработки стратегии: она даёт выбор — сделать так или иначе. Стратегия «И» требует высокого профессионализма и квалификации от сотрудников, которые её будут применять. Уходя от «ИЛИ», мы хотим повысить и выручку, и свой маржинальный доход. Для этого нам потребуется детально проработать каждый контракт, каждый канал сбыта и каждого клиента в нём; на постоянной основе мониторить рынок и обладать инсайдерской информацией по конкурентам (какие у них маркетинговые планы на ближайший период на рынке); провести ABC-анализ и XYZ-анализ ассортимента, которым торгуем; заглянуть в календарь — и выстроить свою стратегию продаж таким образом, чтобы на основании всех вышеперечисленных данных мы смогли увеличить и выручку, и доход в периоде. Стратегия «И» вместо

«ИЛИ» — как один из примеров достижения поставленных БИХАГов в «Дистрибуции».

Ещё один метод, которым я пользовался в работе, — это «систематическая ошибка выжившего». Во времена Второй мировой войны, после налётов на города Германии, возвращалась только половина самолётов — остальные были сбиты. Осматривая вернувшиеся самолёты, конструкторы усиливали те места, где были повреждения от зенитных орудий противника. Венгерский математик Абрахам Вальд сделал другой вывод: «Если самолёты смогли вернуться на базу с такими повреждениями, то, значит, они были некритичными для них; необходимо усиливать те места, где не было повреждений, или осмотреть сбитые самолёты». После этого потери ВВС Британии и США сократились до 10–15 %.

В продажах мы также сначала смотрим на бренды, которые, по нашему мнению, хорошо продают себя сами, или на клиентов, которые по закону Парето делают нам 80 % выручки, — и особо не уделяем внимания отстающим, придумав для себя аргумент: «Потому что…».

При разборе АКБ менеджеров по продажам я заставлял своих РТО и супервайзеров фокусироваться в работе именно с теми 80 % клиентов, которые нам делали 20 % выручки. В девяти из десяти случаев клиент попадал в категорию «C» или «D» только из-за недоработки с ним менеджера по продажам, который работал с ним на 10–20 % от его потенциала. Далее в книге я описываю важность проведения сен-

сусов территории и постоянного контроля как за ОКБ, так и за АКБ дистрибутора — чтобы было понимание всего потенциала территории, в которой он работает.

То же самое и с продажами ассортимента: SKU, попавшие в 80 % ассортимента и генерирующие всего 20 % выручки, обычно имеют представленность в территории, которая кратно отличается от топовых позиций ассортимента, — а не потому, что конечный потребитель не хочет их покупать из-за цены или качества.

Логистика филиала выше в 1,5–2 раза, чем у остальных филиалов компании, в том числе и головного. Это не потому, что в территории, где находится филиал, живут и работают какие-то «не такие» люди, а только потому, что в складской и транспортной логистике филиала нет дисциплины и процветает воровство: «мёртвые души» — поэтому раздуто штатное расписание; высокий расход топлива на доставке — сливают водители; много боя и брака на складе и в экспедиции — воруют работники; постоянный ремонт транспорта на пробегах в два-три раза меньших, чем у транспорта других филиалов, — фиктивные ТО и ремонты — и так далее.

Смотреть на тех, которые не смогли, и разбирать их показатели в работе, сравнивая их с теми, кто преуспел, — позволяет выявить правильные причины и не полагаться на интуицию и «ярлыки».

Процесс становления «Дистрибуции» через «Дистрибьюцию» интересен формированием самих сотрудников и спе-

циалистов, прошедших этот процесс вместе с рынком. Переход от торгового представителя к менеджеру по продажам — это изменение отношения от временной работы торговым представителем к получению профессии — менеджера по продажам; от старшего торгового представителя, ссылающегося на своё руководство при доведении задач и целей, — к супервайзеру, который самостоятельно ставит цели, решает задачи и контролирует их исполнение; от начальника отдела продаж, работающего по принципу «Я сказал…», — к руководителю отдела продаж, ведущему за собой команду, — и так далее. Формирование квалификации сотрудников и рост их профессиональных навыков делают из «Дистрибьютора» — «Дистрибутора».

Мне повезло: я начал своё плавание в океане торговли на дистрибуторском корабле, где были идеология, БИХАГ и коллектив единомышленников. Компания занималась обучением сотрудников, как самостоятельно, так и на аутсорсинге — нанимая тренеров. Когда ты набрался опыта в «полях», тренинги правильно сортируют и раскладывают этот опыт по нужным папкам и ставят их на те полки, где этим папкам самое место. «Дистрибьюция» надеется на твои личностные качества и таланты, считая, что волны океана торговли сами огранят тебя как специалиста. Именно поэтому на сегодняшний день такое огромное количество руководителей в «Дистрибьюции», которые за 10–15 лет работы прошли самостоятельный путь и карьерный рост и теперь ра-

ботают интуитивно и через призму личностного отношения к товару, клиентам или собственным сотрудникам. За 10–15 лет самостоятельного плавания в волнах океана они научились выживать на своих деревянных кораблях, и когда он даёт течь (в основном по их вине), они устраиваются на другой деревянный корабль с названием «Дистрибьюция». Скажу сразу: в более чем десяти компаниях, где я успел поработать, только в двух проводилось обучение, и это никак не связано с размерами выручки этих компаний или штатом сотрудников. Главное — есть ли понимание у собственника компании или топ-менеджмента о необходимости развивать свой коллектив, а вместе с ним и компанию, — или достаточно будет помечтать о светлом будущем.

Раздел 8.1 «Босс и шефы в "Дистрибуции"»: «Босс не создаёт стратегий — он о ней только мечтает!»

Лет десять назад я узнал об эффекте Даннинга—Крюгера: «Когнитивное искажение, при котором люди с низким уровнем компетенции, квалификации и знаний в какой-либо области склонны сильно переоценивать свои знания и навыки. И наоборот: действительно опытные специалисты и профессионалы своего дела склонны недооценивать себя и свои возможности и смотреть на окружающих как на специалистов с уровнем, подобным своему».

В начале своей карьеры мне казалось: если я не вижу работу своего руководителя, значит, он занят чем-то очень важным и серьёзным, а я ещё не дорос, чтобы об этом знать и

понимать. Когда я стал занимать должности в топ-менеджменте компаний и смотреть, чем занимаются мои коллеги в своей работе, всё сразу стало на свои места: их работу не видно не потому, что она находится за гранью моего понимания мироустройства, а потому, что они просто «ни хрена» не делают.

Важным аспектом в работе является правильная оценка целей и задач, которые перед вами ставит руководитель, — и того, какие решения он находит для их реализации. В своей книге «Дистрибуция через букву (Ю)» я привожу много примеров таких решений в разделах, связанных с «Дистрибьюцией».

Понимание каждого раздела книги — будь то научный раздел про «Дистрибуцию» или популярный про «Дистрибьюцию» — зависит от вашего опыта работы в торговле, в каких системах вы уже успели поработать и с каким подходом. Если у вас опыт работы только в одной дистрибьюторской компании, то, скорее всего, эта книга покажется вам сказкой и не вызовет особого интереса для её прочтения до самого конца. Чем больше ваш опыт работы в разных компаниях, тем с большей высоты «Helicopter view» вы сможете посмотреть на каждую из глав и разделов моей книги и оценить их по достоинству.

Мой уважаемый читатель и, скорее всего, мой коллега: начать читать мою книгу можно как с начала, так и с конца — зависит от того, как ты сам любишь работать и ставить це-

ли: снизу вверх — тогда читай с самого начала; сверху вниз — тогда начинай читать с конца. Читая с самого начала, ты будешь подниматься по лестнице структуры «Дистрибуции» и «Дистрибьюции», дойдёшь до последних этажей — «Топ-менеджеры в дистрибуции» и «Оценка стоимости дистрибутора» — и выйдешь на крышу всего здания: «Стратегия голубого океана в дистрибуции».

Глава 1 «Торговый отдел дистрибуции» — самая большая глава в книге. Связано это с тем, что в продажах нет своих систем — как WMS на складе или TMS в транспортной логистике. Поэтому выстраивание системы продаж в «Дистрибуции» — это творческий процесс, базирующийся на профессионализме и опыте работы в «прямых» продажах самих руководителей компании-дистрибутора. Популярные разделы главы «Торговый отдел дистрибуции», описывающие ситуации в «Дистрибьюции», — такие как «Мерчики», «Торговики», «Старший торговый», «Начальник отдела продаж», «Жертва на алтаре продаж», «Самые наглые клиенты» и «Опыт оптов» — могут показаться наивными и местами нереалистичными; также может быть непонятен и посыл: персонажи озвучивают проблемы и их решения, но при этом нет описаний, как они это сделали. Дело в том, что 90 % всех проблем в «Дистрибьюции» генерируют сами её сотрудники — из-за своей низкой компетенции или отсутствия контроля за ними. Поэтому как таковых решений и нет — только слова и ситуационный менеджмент.

Популярные разделы про «Дистрибьюцию» мне дались сложнее, чем описание систем работы в «Дистрибуции». Дело в том, что через эти популярные разделы я хотел передать сам «вайб» работы в дистрибьюторских компаниях: то, как сотрудники общаются между собой, какие проблемы их волнуют, как они реагируют на нововведения и изменения в работе, взаимодействие руководителей с подчинёнными и между собой. Постарался пропитать духом «Дистрибьюции» все популярные разделы своей книги. Получилось ли это у меня — судить вам, моим уважаемым читателям и, скорее всего, коллегам по «Дистрибьюции».

Очень надеюсь, что весь мой 25-летний опыт работы в «дистрибУторских» и «дистрибьЮторских» компаниях послужит вам, и вы сможете найти на страницах моей книги что-то полезное для себя и своей компании, в которой вы продолжаете трудиться и по сей день, — бороздя океаны торговли.

Приятного вам прочтения!

История зарождения «Дистрибуции»

Distributio (лат.) — «распределение». Распределение товаров по территории.

Торговля и дистрибуция — это как корабль и океан. Они не могут существовать друг без друга, и одно из них является неотъемлемой частью другого.

Началом дистрибуции можно считать Великий шёлковый путь, когда караваны купцов повезли товары на новые территории, — но это не говорит о том, что они не занимались их развозом внутри своих стран, регионов или городов.

Развитие кораблестроения и постройка крупных торговых судов также были одним из этапов развития дистрибуции.

В 1936 году появилась Incoterms (International Commercial Terms) — система стандартов поставки товаров. Это позволило задать правила и критерии при перевозке грузов.

После Второй мировой войны появились правила и концепции «физического распределения» товаров и управления цепями поставок; в дистрибуции появляется понятие логистики.

Логистика с древнегреческого переводится как «искусство вычислять».

Как было сказано выше, торговля и дистрибуция —

неотъемлемы друг от друга. За последние 40 лет дистрибуция развивалась так же активно, как и сама торговля. Особенно это заметно на постсоветском пространстве, потому что в СССР была иная модель поставки товаров, а сама торговля велась не ради прибыли, а действовала система централизованного распределения ресурсов в рамках плановой экономики.

Сегодня дистрибуция — это сервис в работе с товаром.

Как рождалась «Дистрибьюция»

— Алло. Привет, Витек.

— Привет, Андрюха. Как дела?

— Нормально. Ты дома?

— Да.

— Через пятнадцать минут выходи на улицу, покурим.

— Договорились.

Андрей сел в свой «жигуль», тот как всегда три раза ему напомнил о замене стартера, прежде чем завестись, и повез хозяина на встречу с его армейским другом. В голове была карусель мыслей, время шло на часы. За пятнадцать минут дороги Андрей выкурил четыре сигареты: прошлую ночь он не спал, а сегодня днем и не ел. Сутки назад он встретил своего знакомого Олега — мутный тип, который всегда занимался какими-то «мутками». **В непринужденном разговоре Андрей поведал ему о поисках себя в этом мире, после увольнения из рядов вооруженных сил, Олег среагировал моментально и подкинул идею.** За триста километров от них на севере, есть крупный масложировой завод, который занимается производством майонезов, название торговой марки он не знает, но там у знакомого есть приятель, который может через заднюю форточку продать тонн пять этого майонеза за полцены.

— Андрюха, как часто ты ешь майонез?

— Каждый день, сам знаешь продукты сейчас не очень, а с «мазиком» можно и кусок асфальта съесть.

— Вот сейчас и вся страна так. Так что продать пять тонн и навариться, вопрос двух дней. За 15 рублей купил, за 45 продал, цены видел в магазинах, самый дешевый по 50 рублей на полке лежит.

— Я думал торговлей заняться, магазин открыть или склад на «оптовке» месяца через три, денег «натаксовать» и пробовать.

— Андрюха, человек три месяца ждать не будет, такая возможность большая редкость.

— Давай вечером тебя наберу, все обдумаю.

— Договор.

Крепко пожав руки, инсайдер и начинающий бизнесмен разошлись.

Пока шел домой, Андрей просчитывал в голове бизнес-план. Семь с половиной тысяч на закупку, плюс дорога туда и обратно, если «гаишники» остановят дать «на лапу». Дома лежали две тысячи рублей. Нужен инвестор. Можно у Санька занять, он какими-то тендерами занимается, недавно машину поменял. Займу у него десятку на всякий случай на неделю.

Александр оказался настоящим воротилой бизнеса, дал под десять процентов на две недели, но не десять, а только восемь тысяч. Через три часа деньги были у Андрея «на руках». Вечером он набрал Олега, сказал, что он в теме, Олег

пообещал завтра перезвонить в первой половине дня, после того, как договорится о сделке. Андрей ночью глаз не сомкнул, выкурил пачку сигарет, хоровод мыслей разгонял его бизнес-идеи все сильнее и сильнее. Первое — подружиться с человеком с завода. Второе — наладить постоянные поставки, минимум по три машины в неделю. Третье — открыть склад на «оптовке». Четвертое — найти таких же людей на других заводах для расширения ассортимента…

Около трех часов дня Олег перезвонил: первые пять минут разговора шла презентация его как инсайдера и человека со связями, сошлись на пятистах рублях, если все получится. Григорий, так звали человека с завода, ждет их завтра в семь утра. Надо подъехать на проходную, сказать, что они к Григорию и их пропустят. Пять тонн мазика им отгрузят.

Теперь надо было найти машину. Витек, армейский товарищ, на год раньше покинул вооруженные силы и теперь работал в какой-то конторе на «газоне».

Когда Андрей подъехал, Витек уже сидел в «трениках» с голым торсом на скамейке возле подъезда. Увидев Андрея, он выбросил «бычок» и сел к нему в «жигуля».

— Привет. Что случилось?

— Давай отъедем к гаражам, надо поговорить.

Пока ехали, Андрей посвятил Виктора во все детали бизнес-плана с перспективами создания межконтинентальной торговой компании.

— Андрюх, как я машину заберу сегодня ночью — она на

базе стоит — и что я скажу, почему меня завтра не будет на работе и машину забрал?

— Вить, кто у вас там за путевки отвечает? Давай дадим сто рублей, чтобы тебя отпустили и вопросов не задавали.

— А то что она у меня тентоновая, «мазики» в дороге на жаре не «крякнут»

— Мы же с утра загрузимся и еще по холодку успеем вернуться, тем более дождь обещали.

— Хорошо, давай сотку, я договорюсь. Во сколько выезжаем?

— Давай в двенадцать ночи, мало ли что в дороге может произойти.

— Хорошо, в двенадцать я за тобой заеду.

После звонка Олега своему знакомому, который знал Григория, на масложировом заводе в отделе сбыта произошел следующий разговор.

— Гришенька, через неделю зарплата, я, как и обещал, весь майонез, который не смог продать еще в прошлом месяце выпишу тебе на зарплату. Сроки хоть стерли или еще раз надо тебе в «ушко» сказать?

— Сергей Петрович все хорошо, сроки еще вчера стерли, завтра приедет оптовик купит пять тонн самовывозом по двенадцать рублей.

— А остальные, еще десять тонн, ты куда денешь?

— Я над этим работаю.

— Гриша, я никак тебя понять не могу, ты сам подаешь

данные на производство по объемам, которые будешь продавать за месяц, а в итоге продаешь только половину. Ты за последние полгода хоть раз торговал свежей продукцией?

— Сергей Петрович, Вы же знаете ситуация сейчас на рынке майонезов не простая.

Андрей с Виктором забрали партию майонеза с завода, без сроков годности и номеров партии. Следующие три недели Андрей реализовывал товар, развозя его в багажнике по всему городу и району. Ночевать ему приходилось в гараже, так как там хранился майонез и на ночь он открывал двери гаража и окошко, чтобы майонез хоть немного успевал остывать.

Долг Александру он смог вернуть только через три месяца под десять процентов за две недели. Через шесть лет Александр возглавил одну из дистрибьюторских фирм Андрея. Олег поимел свои два рубля с каждого килограмма еще на закупке и стал на постоянной основе работать как инсайдер с Андреем «прикуривая» со всех сделок. Виктор стал директором по логистике в компании через четыре года и до конца своего срока службы, всем рассказывал эту историю с «мазиками».

Андрей прошел экспресс-курсы по мониторингу рынка, каналам сбыта, техникам продаж, бюджетированию, планированию без преподавателей и дополнительной литературе, непосредственно в момент реализации пяти тонн просроченного майонеза, закупленного по рыночной цене не имев-

шего ни силы бренда, ни какой-либо узнаваемости в его городе.

Глава 1. Торговый отдел «Дистрибуции»

Задача торгового отдела дистрибуции — продавать сервис для обеспечения сбыта продукции закрепленного ассортимента по каналам продаж в установленные сроки на закрепленной территории согласно ценовой политике компании.

Вертикаль торгового отдела дистрибуции выглядит следующим образом:

Таблица № 1

Директор по продажам

РОП розницы	РОП сеть	РОП опта	РОП Хорека	РОП тендеров
Супервайзер	КАМ	Менеджер по продажам	Клиент-менеджер	Оператор
Менеджер по продажам	Менеджер по продажам			
	Мерчендайзер			

Горизонталь торгового отдела дистрибуции:

Таблица № 2



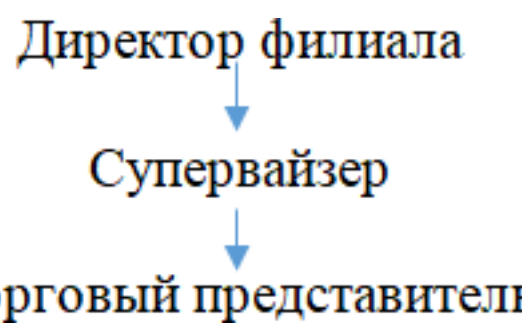
Супервайзер	Супервайзер		КАМ	КАМ			
4- 6 менеджера по продажам	Филиал 1 - 3 менеджера по продажам	Филиал 2 - 3 менеджера по продажам	5-8 торговых представителя	Филиал1 - 2-4 торговых представителя	Филиал2 - 2-4 торговых представителя	Менеджер по продажам канал ОПТ	Клиент - менеджер канал Хорека
			5-8 мерчендайзера	Филиал1 - 2-4 мерчендайзера	Филиал2 - 2-4 мерчендайзера		

Раздел 1.1. Отдел продаж «Дистрибьюции»

Задача торгового отдела дистрибьюции — продать как можно больше.



Вертикаль торгового отдела дистрибьюции выглядит следующим образом:



Горизонталь торгового отдела дистрибьюции:

Собственники дистрибьюций за частую не видят смысла в выделении каналов сбыта. Повторюсь, главная задача дистрибьюции — продавать как можно больше. Поэтому торговые представители дистрибьюции продают и в обычную розницу, и в сетевые магазины, и в опт, и в хореку. С тендерными каналами дистрибьюторы не работают, но бывают исключения (лучше бы их не было, для самих дистрибьюторов — это становится болью и страданиями).

Мерчендайзеров зачастую так же не бывает, по причине обслуживания сетевых магазинов теми же торговыми представителями, которые работают со всеми каналами сбыта. Если у дистрибьютора и появляются мерчендайзеры для сетевых магазинов, то скорее всего причиной этому было желание и требование самих сетей, а для дистрибьюторов нет ничего страшнее, чем поругаться с сетевым магазином, потому что он берет много и широким ассортиментом. Если

дистрибьютор перестанет работать с сетью, то 30–40 % своего ассортимента он также перестанет продавать, это повлечет за собой претензии от производителя. Кому это надо? Поэтому дистрибьютор всегда готов выполнять любые немысленные требования сети. А если это еще и федеральная сеть, то лучше об этом не думать, а то можно накликать беду.

Раздел 1.2. Мерчендайзинг в «Дистрибуции»

Есть три варианта, когда в компаниях считают, что продажа завершена:

1. Товар попал клиенту (дистрибьюция);
2. Клиент оплатил товар (дистрибьюция);
3. Клиент продал товар (дистрибутор).

Меня могут поправить, есть еще и четвертый вариант — клиент заказал повторно. Я с этим не соглашусь, повторный заказ и выход на график поставок — это история про показатели активности клиентов (АКБ).

Именно мерчендайзинг является тем инструментов для дистрибутора, чтобы его товар попал на глаза конечного покупателя и был продан.

Мерчендайзинг — контроль и управление продажами непосредственно в месте продажи.

Мерчендайзинг — это последний физический этап работы с товаром для дистрибутора. На сегодняшний день мерчендайзинг актуален только для канала «сети» или магазинов самообслуживания там, где есть закрепленная планограмма. Наличие планограммы у клиента — основной показатель того, что необходимо предоставить услуги мерчендайзера. Планограмма закрепляет ассортиментную мат-

рицу и пространство на полке, также позволяет оперативно работать с ассортиментов, использовать POS-материалы. Если планограммы нет, ввод мерчендайзера не имеет смысла, полка становится динамичной, как в магазине прилавочного типа, ассортиментная матрица меняется каждый месяц: появляются новые поставщики, новинки товара, товар перемещается по магазину по желанию клиента.

Эффективность работы мерчендайзера в отличие от остального персонала торгового отдела, можно «пощупать руками». Результат его работы виден, он фиксируется фотоотчетами «до» и «после». Работу менеджера по продажам сложнее оценить, он совершил продажу в клиента на пять тысяч, возникает вопрос, а мог он ему сделать эту же продажу на семь, десять, четырнадцать тысяч? Насколько эффективно он отработал клиента?

Для того чтобы «пощупать руками» работу мерчендайзера для начала необходимо ее правильно настроить.

КАМ провел успешные переговоры с сетью, с которой до этого не велась работа. Прописал ассортиментную матрицу в 15–20 SKU топового ассортимента, согласно анализа продаж аналогичных сетевых магазинов в этой территории. Обговорил уровень наценки сети. Закрепил планограмму опираясь на товарное соседство в полке. Договорились об использовании ценников «НОВИНКА» и «АКЦИЯ». Установил график заказов и поставок по дням недели и часам приемки товара. Категорийный менеджер сети установил период три месяца,

чтобы посмотреть, как ваш товар будет продаваться у него в сети.

И вот вроде бы настал тот момент, когда необходимо вводить дополнительно торговых представителей и мерчендайзеров для работы с новой сетью, но мы сейчас рассматриваем именно дистрибуцию. Поэтому еще до начала переговоров с сетью руководитель канала «сети» или «современная розница» (РОП), помимо создания коммерческого предложения и презентации для КАМа, с которыми он пошел на переговоры, РОП провел совещание с отделом логистики для правильного распределения нагрузки и построения графика поставок в новую сеть, на основе этого графика он вместе с КАМом пересмотрел маршруты торговых представителей и мерчендайзеров на период пока сеть будет смотреть на продажи их товара, при необходимости изменил мотивации и сделал доплаты за увеличившуюся нагрузку.

За три месяца планомерной работы с сетью, дистрибутор расширил ассортиментную матрицу до 50–60 SKU, показал продажи, провел несколько ротаций ассортимента и закрепился. КАМ за это время разработал новые маршруты для запуска новых торговых представителей и мерчендайзеров. РОП их согласовал. В HR-отдел за месяц до запуска новых маршрутов и развозов товара, была подана заявка на поиск кандидатов. Первый этап — собеседование кандидатов (до десяти дней). При потребности в трех мерчендайзерах, отбирается пять кандидатов, два лишних отсеются в процессе

стажировки или ротируются уже работающие. Второй этап — стажировка (две недели). Третий этап — самостоятельная работа (испытательный срок), до двух месяцев для позиции мерчендайзера.

На первичном собеседовании HR-специалист проводит опрос кандидата и подает информацию КАМу со своими рекомендациями, если в компании есть должность Супервайзера по мерчендайзерам, то непосредственно ему. КАМ или Супервайзер (далее по тексту СВ), рассмотрев анкеты кандидатов, назначают повторные собеседования для кандидатов, которых отобрали. На собеседовании кандидатам доводятся график работы, маршрутные листы, должностная инструкция, все в печатном виде, после прохождения испытательного срока и приемки на постоянную работу данная документация дается под подпись «Ознакомлен». Четко обсуждается мотивация: за что именно он будет получать деньги и какие показатели влияют на уровень его дохода. После успешного собеседования, кандидат закрепляется на маршрут с уже работающим в компании мерчендайзером. Желательно, чтобы в первую неделю стажировки кандидат побывал на разных маршрутах с разными мерчендайзерами. На вечерних собраниях КАМ или СВ получают обратной связи от стажера по рабочему дню с разбором вопросов, которые появились у кандидата в течении рабочего дня. Также КАМ или СВ получают обратную связь от мерчендайзеров с которыми стажер провел рабочий день, но уже без присутствия Стаже-

ра. HR-специалист, который курирует данную вакансию сначала через день, а затем раз в неделю интересуется, прохождением стажировки кандидатом (ввод в должность и сопровождение). Стажировка плавно переходит в третий этап — испытательный срок. Вначале кандидат один день работает самостоятельно, второй — снова в паре с опытным мерчендайзером, потом два, три. В период испытательного срока за кандидатом закрепляется ментор, который будет его сопровождать все это время.

Мерчендайзер работает согласно разработанному маршруту его движения на день. Таких маршрутов у него может быть от одного до шести в зависимости от частоты посещения магазинов. Если в вверенные ему магазины поставка товара идет ежедневно (молочная продукция — скоропорт), то у него будет один маршрут на все шесть дней работы в неделю. При трехразовых поставках (молочная, колбасная продукция), соответственно два маршрута. При двухразовых поставках — три маршрута и так далее.

Маршрут на день выстраивается согласно времени доставки товара в магазин. Если доставка в магазин прописана в девять утра, мерчендайзер должен прийти в него не позднее 9:30. Так же закладывается в маршрут время работы в магазине. Обычно сети сами делят свои магазины на категории A, B, C. Категория «А» — самые большие магазины с максимальной ассортиментной матрицей. Дистрибутор самостоятельно определяет категорию магазина, согласно критериям,

которые он применяет. Зачастую, категоризация магазинов сетью и дистрибутором не совпадает.

Дистрибутор определяет время работы мерчендайзера в магазине, согласно уникальным ячейкам. Уникальная ячейка — это SKU заведенный в матрицу магазина. Если КАМ завел в сеть 100 SKU, это не означает, что все эти SKU будут в каждом магазине сети. Максимальная матрица может быть в категории «А», в категории «В» — это 60 %+ от заведенной матрицы, категория «С» — 50 % минус. Если в сети 50 магазинов из них категории «А» — 5 магазинов; категории «В» — 35 магазинов; категории «С» — 10 магазинов. Количество уникальных ячеек будет не 5000, а: 5 магазинов *100 = 500; 35 магазинов * 60 = 2100; 10 магазинов * 40 = 400. Итого 500+2100+400=3000 уникальных ячеек. Для магазина категории «А» — 1,5 часа работы, для магазина категории «В» — 1 час, для категории «С» — 30 минут.

В маршрут также закладывается время в пути для мерчендайзера от магазина к магазину. Мерчендайзеры в основном пешеходы, перемещающиеся на большие расстояния общественным транспортом, исходя из этого и делается расчет стоимости их проезда. Использования личного автомобиля — это личная прихоть работника, затраты на топливо и амортизация автомобиля делают показатель рентабельности отдела мерчендайзинга отрицательным.

Самый эффективный прием контроля работы мерчендайзера — это фотоотчеты «До» и «После». Придя в магазин

мерчендайзер делает фотоотчет полки «До» выкладки товара. Время сброса фотоотчета «До» и есть время начала работы мерчендайзера в магазине. Данный фотоотчет полезен также отображением информации по вымыванию ассортимента с полки. К группе фотоотчетов подключены также торговые представители, СВ, КАМ, логист. Если в группе есть только фотографии и нет комментариев к ним, не стоит даже запускать этот прием контроля. Очень быстро мерчендайзеры поймут, что их фотоотчеты никому не интересны, перестанут соблюдать тайминги, а затем и вовсе перестанут сбрасывать фотографии. Фотоотчет «До» также является одной из точек контроля логистики компании — время доставки в магазин.

На сегодняшний день есть программы, которые сами обрабатывают такие фотографии и формируют «Чек-лист мерчендайзера». Эффективность таких программ огромна, но они требуют: стабильный ассортимент, стабильные поставки, стабильный персонал.

Фотоотчет «После» — сделал выкладку, ротацию, поправив ценники и POS — материалы, мерчендайзер делает и сбрасывает фотоотчет «После». В обязательном порядке он должен дать свои комментарии «OSA — on-shelf availability» — обеспечение товара на полке, FIFO — ротация, какой товар может быть не продан в сроках годности, необходимость в POS — материалах, мониторинг цен и новинок, если произошли изменения на полке по конкурентам. Так же он да-

ет итоговые комментарии по увеличению или уменьшению в заказе того или иного SKU, о необходимости ротации в ассортиментной матрице магазина при слабых продажах.

Лучшая мотивация для мерчендайзера — это его привязка к количеству уникальных ячеек, которые он обслуживает в своих магазинах. Ни в коем случае не должно быть «уровняловки» для всех мерчендайзеров — «… в нашей компании у мерчендайзеров оклад 50 тысяч рублей и штрафы». Мотивация любого сотрудника дистрибутора должна работать на развитие — даже у «феи чистоты».

Раздел 1.3. «Мерчики» в «Дистрибьюции»

— Алло. Добрый день, Ольга.

— Добрый день.

— Меня зовут Анастасия, я КАМ компании «ЧиК» или «Чай и кофе», мне ваш номер телефона дал Константин, сказал, что Вы ищете работу.

— Я пока еще работаю, но да, собираюсь уходить.

— Хотела бы вам предложить работу в нашей компании.

— Какая вакансия?

— Мерчендайзер по сетям.

— Я хотела попробовать себя в качестве торгового представителя.

— В нашей компании можно быстро стать торговым представителем, если зарекомендуете себя. Сколько Вы еще будете дорабатывать?

— Я еще не сообщала своему руководителю о моем уходе, только поделилась мыслями с Константином.

— Отлично, Вы как раз можете попробовать поработать у нас, посмотрите все ли Вас устраивает и потом перейдете к нам. Мы нормально относимся к совмещенцам, плюс нам срочно нужен человек по вашему маршруту.

— Можно я подумаю и завтра Вас наберу?

— Хорошо, договорились.

Анастасия осталась довольна собой после разговора. Михаил, начальник отдела продаж, только двадцать минут назад ее набрал и сказал, что вакансия мерчендайзера согласована и она может начинать искать человека, и она его нашла.

— Алло, Костя. Поговорила сейчас с девушкой, номер которой ты мне дал…

— Оля…

— Да, да Оля. Ну вроде бы договорились, завтра она меня наберет. Костя, скажи пожалуйста, а как она вообще, как работник?

— Настя, вроде бы от заведующих по магазинам слышал, что исполнительная, по магазинам ходит, товар выкладывает.

— Спасибо, Кость, буду тебе должна.

— Обращайся, пока.

Теперь надо было набрать Михаила, доложить ему, что нашла человека и еще раз намекнуть про повышение. Сколько можно кормить завтраками о повышении. Заведи новинки, поменяй спецификации, договорись об акциях, проведи переговоры с новой сетью, а когда начинаешь говорить, что все это не функционал торгового представителя. «Да, да, да, вот сейчас новинки заведешь и с первого числа ты будешь КАМ» — уже три месяца это слушаю. Теперь «мерча» найди. Два месяца этому Мише говорю, что нас скоро из сети выведут, если мы «мерча» не найдем. «Давай подождем, давай с понедельника» — пока категорийного менеджера сети

не попросила письмо в нашу контору написать, если не будет Мерчендайзера, нам ассортимент сократят. Только тогда зашевелился и то две недели пришлось ждать и каждый день напоминать

Анастасия слегка обманывала сама себя, для того чтобы, когда она будет продолжать врать Михаилу, это было более убедительно. Если смог себя убедить в своей лжи, то с большой вероятностью сможешь обмануть и других.

Никакая сеть не требовала от нее ввода мерчендайзера. Месяц назад, пока она ждала в коридоре под дверью отдела категорийных менеджеров сети, услышала разговор КАМа и представителя производителя, которые тоже ждали аудиенцию. Территориальный менеджер объяснял КАМу почему его компания-производитель поставила условия их дистрибьютору по вводу мерчендайзеров. **Из всех перечисленных плюсов от ввода мерчендайзеров, Анастасия запомнила главное: ей больше не надо будет таскать тележки с товаром со склада и расставлять его**. Подумав еще пару дней, Анастасия снова пришла на встречу к своему категорийному менеджеру сети и кроме обсуждения последних сплетен, пожаловалась ей, что ее компания не хочет ей давать мерчендайзера, а у нее катастрофически не хватает времени на все, ведь она временно исполняет обязанности КАМа. Категорийная, которая получала дополнительный бонус к заработной плате с закупок товара у дистрибьютора ООО «ЧиК», поддержала Настю.

— Михаил смотрю уже совсем там зазвездился, забыл, как еще пару лет назад сидел вот тут на твоем месте и два слова связать не мог, весь дрожал. Заведите, пожалуйста, наш новый кофе, иначе мне премию не дадут. Я так сильно тогда за его премию переживала. Давай я Мишенке письмо напишу, если не будет «мерча» я ваш ассортимент порежу.

— Ольга Анатольевна пока не надо. Я с ним еще раз поговорю, скажу, что Вы очень недовольны.

— Хорошо, Настя, но, если что говори, быстро Михаила на землю спустим.

— Спасибо.

Через пару недель они вместе с Ольгой Анатольевной составили письмо и отправили Михаилу на почту. Вечером в офисе Анастасия спросила видел ли он письмо от Ольги Анатольевны, сказал, что был весь день занят, посмотрит и наберет. Через два дня Михаил набрал Анастасию, спросил, как там Ольга, сильно ли злая и что будет согласовывать «мерча» с директором.

— Михаил Николаевич, можете говорить?

— Настя я тут не много занят, говори, что случилось.

— Я нашла человека, созвонилась с ней, завтра буду встречаться. Человек с опытом, рекомендации хорошие…

— Что по деньгам?

— Сорок пять.

— Ого, у нас столько торговые зарабатывают.

— Михаил Николаевич, этот именно тот сотрудник, ко-

торый мне нужен. Я уже зашиваюсь и торговой и мерчем, и КАМом…

— Ладно, ладно, только давай сразу договоримся, если я приеду в магазин и нашего товара не будет на полках, я накажу тебя и ее.

— Спасибо большое, Михаил Николаевич…

— Ты, когда в офисе будешь?

— Я же Вам говорила, что сегодня пораньше уйти надо, ребенка некому с садика забрать…

— Все, все, все, помню. Окей, завтра увидимся. Пока.

— До свидания Михаил Николаевич.

Никакого ребенка Насти сегодня забирать из садика не надо. Просто вчера они с мужем были на дне рождения, поздно легли. Еще до двенадцати часов дня она думала куда-нибудь съездить по работе, но потом начались звонки, заказы она уже давно получала от магазинов через мессенджер, в общем, не получилось выехать.

По желаемой заработной плате мерчендайзера она снова соврала, но на то были причины. Во-первых, за сорок пять тысяч и возможностью совмещать Ольга точно согласится. Во-вторых, если мерчендайзер будет получать сорок пять тысяч, а у самой Анастасии была заработная плата шестьдесят пять тысяч, можно будет через пару месяцев поговорить о повышении зарплаты. В-третьих, если Ольга уволится, то можно будет обсудить доплату за выполнение ее обязанностей, хотя бы за двадцать тысяч в месяц, а это тоже неплохой

бонус.

На следующий день они встретились, Ольгу все устроило. С понедельника она уже приступила к работе. Анастасия с ней проехала пару раз по магазинам и после такой «стажировки» они виделись раз в неделю и то лишь случайно.

Михаил, как и обещал приехал с проверкой через пару месяцев, после того как Олю взяли на работу, но по другой причине. Территориальный менеджер поставщика попросил, так как к нему приезжает проверка. Но перед своим визитом Михаил предупредил Анастасию, что он будет ездить с проверкой. Анастасия увеличила заявки по всем магазинам в два раза. Михаилу все понравилось.

Проверка от производителя сняла сторчек, сделала к ним комментарии и уехала. После нее, Анастасия вместе с территориальным менеджером производителя приезжали на встречу к Ольге Анатольевне, категорийному менеджеру сети с комментариями проверки про изменении планограммы. Но у Ольги Анатольевны планограммы были только «вид сверху». До работы в этой локальной сети, она успела поработать помощником категорийного менеджера в одной из крупных федеральных сетей и прочувствовала там, как могут штрафовать за неправильные планограммы. Поэтому на новом месте работы эту точку контроля для своего руководства она исключила сразу, что дало еще один большой плюс — не было закрепленной ассортиментной матрицы ни по высоте, ни по широте, ни по глубине категории товаров, вве-

ренных ей, как специалисту. Поэтому она могла легко заводить новинки, проводить ротации, кого-то из несогласных с ее пятью процентами выводить на время из сети, пока не одумаются. Анатольевна разрешила им сделать выкладку согласно комментариям, все от фотографировать и вернуть обратно, как было раньше.

Через три месяца Анастасию начала мучать жадность: посчитав заработную плату своего «мерча» на двух работах, у последней получалось больше чем у нее самой. Она поговорила с Михаилом, он добавил ей еще пять тысяч к зарплате.

Ольга на вопрос, когда она уже уволится со своей второй работы, говорила, что ей там хотят предложить должность торгового представителя. А на это у Анастасии не было аргументов.

В итоге Анастасия полностью ушла на «удалёнку» и появлялась в офисе только раз в неделю.

Раздел 1.4. Менеджер по продажам канала «сети» в «Дистрибуции»

Выделение каналов сбыта в дистрибуции — один из фундаментальных критериев работы. Без него возникнут проблемы с постановкой планов в торговом отделе, подбором мотивации для сотрудников и контролем выполнения задач.

Формируя отдельные каналы и подотделы, дистрибьютор дробит план, ассортимент, задачи и показатели. Так при росте или падении продаж сразу видно, в каком именно канале это произошло. Чем сильнее детализированы продажи, тем качественнее можно выставлять задачи.

По уровню сервиса со стороны дистрибьютора канал «Сети» занимает золотую середину: на первом месте — канал «Тендер», на втором — «HoReCa», на третьем — «Сети», на четвёртом — «Розница», в самом конце — «Опт».

Менеджер по продажам — это управляющий продажами на вверенной ему территории.

Менеджер по продажам канала «Сети» — это управляющий продажами в вверенных ему магазинах.

Подключение к работе сетевых магазинов, как регионального, так и федерального уровня, — это работа КАМа.

Выкладка товара, ротация, размещение ценников и POS-материалов, соблюдение планограммы — это работа мерчен-

дайзера.

Менеджер по продажам работает в магазинах, которые ему передал КАМ, и занимается их развитием.

Менеджер по сетям работает так же, как и мерчендайзер, — по ежедневному маршрутному листу. Но если маршрутный лист мерчендайзера совпадает с маршрутами развоза товара доставкой, то маршрутные листы менеджеров по сетям составлены из расчёта максимально эффективного использования их рабочего времени.

В маршрутных листах отображены адреса магазинов по маршруту движения менеджера, категория магазина, количество уникальных ячеек, данные ЛПР — лиц, принимающих решения (ФИО директора магазина, заведующего отделом или АТЗ — администратора торгового зала), а также их контакты: телефоны и почта. Маршрутные листы в обязательном порядке должны быть в программе у дистрибьютора и поддаваться обработке для получения различных видов отчётов.

Ассортиментная матрица сети и магазина. Напомню ещё раз: в сети действует полная матрица, в магазине — согласно его категории. В CRM-системе дистрибьютора она также должна быть — и сетевая, и магазинная, — и тоже поддаваться обработке.

Спецификация сети и магазина — это ассортиментная матрица с ценами и всеми параметрами товара. Она также ведётся в CRM-системе.

Все перечисленные документы должны быть в оперативном доступе у менеджера, чтобы он мог качественно формировать заказ в магазин.

Отличие менеджера по продажам от торгового представителя: менеджер самостоятельно формирует заказы у клиентов, а торговый представитель получает уже готовые.

У менеджера по сетям есть стандартные шаги работы в магазине:

1. **Администрирование.** Перед выходом на маршрут менеджер берёт с собой акты сверки и документы по взаиморасчётам — для сверки дебиторской задолженности с клиентами, а также план продаж на день с целями по каждому магазину.

2. **Оценка.** Осмотр магазина снаружи и внутри: не поменялись ли баннеры на фасадах с новыми акциями, есть ли товар известных брендов, не изменилось ли количество персонала или касс обслуживания (для оценки рисков).

3. **Анализ своей полки.** Проверка работы мерчендайзера, снятие остатков товара с полки, проверка сроков продукции: была ли проведена ротация по срокам (свежие — в глубине полки, подходящие к концу — спереди).

4. **Мониторинг конкурентов:** акции, цены, изменения в их планограмме.

5. **Анализ остатков на складе:** весь ли товар вывезен в торговый зал, какой товар лежит в запасе и с какими сро-

ками.

6. **Предварительный заказ.** На основании снятых остатков, с учётом дней недели и периодичности поставок формируется заказ.

7. **Встреча с ЛПР** для обсуждения заказа, применение техник продаж.

8. **Администрирование.** Подписание актов сверки, сверка оплат, согласование графика оплат.

9. **Сброс заказа** непосредственно в магазине или рядом с ним — чтобы программа зафиксировала время и место сброса (контрольная точка).

Лучшая мотивация, которую я разрабатывал для менеджеров по продажам канала «сети» и которая показала самую высокую эффективность, — план продаж на каждый магазин согласно его категории через грейды: за выполнение плана на 100 % и выше — 5000 руб.; при 90–99 % — 3000 руб.; при 80–89 % — 2000 руб.; менее 80 % — бонус не выплачивается.

Такая мотивация подталкивает менеджера открывать новые карточки товара в магазинах категории «В» и «С», убеждать КАМа проводить ротации ассортимента, контролировать работу мерчендайзеров и доставки.

Менеджеры по сетям делятся на три категории:

1. **«Терпила» —** менеджер, выполняющий любые требо-

вания и пожелания магазина в основном в ущерб своей компании. Замалчивает бездействие мерчендайзеров и КАМов.

2. **«Потребитель»** — менеджер, который считает, что всё, что связано с товаром в магазине, — работа мерчендайзера; ввод новинок и ротация — работа КАМа; дебиторской задолженностью должна заниматься служба безопасности; а заказы ему должна составлять заведующая секцией или АТЗ.

3. **«Волк»** — менеджер, который получил свой тотал-план на месяц, за час сам распределил его по магазинам и ассортименту, запросил дополнительные инструменты — POS-материалы, акции, промоутеров, баннеры на фасадах — и через месяц выполнил план с отклонением не более 3 % в большую или меньшую сторону.

К сожалению, «волков» в дистрибуции не более 20 %, и появление такого менеджера — скорее случайность.

За работой менеджера по сетям следит КАМ как его непосредственный руководитель. Далее по уровню влияния — мерчендайзер, доход которого напрямую зависит от менеджера по продажам. А самое удивительное — склад. Именно от сборщиков можно получить объективную информацию о продажах любого магазина: они, как никто, знают, что происходит с продажами, ежедневно собирая товары для клиентов.

Раздел 1.5. Дистрибьютор, попавшийся в сети

Вадим был недоволен повышением цен производителем молочной продукции. По его мнению, она и так слабо продавалась из-за низкого качества и высокой цены. Именно эти два фактора мешали ему закрывать месячные планы, из-за чего он не получал полную заработную плату. Плюс перелимиты по возвратам непроданного товара: он никогда не укладывался в отведённый процент, и разницу тоже снимали с его зарплаты.

Получив новый план на месяц и собравшись в курилке возле офиса после вечернего собрания с такими же торговыми представителями, они приняли решение — завалить план этого месяца, чтобы и производитель, и их компания одумались и снизили цены в следующем.

Во время редких встреч с заведующими магазинов вверенной ему сети Вадим обсуждал с ними, что молочная продукция, которой он торговал, дороже всех конкурентов, а качество — сплошная химия. После собрания он решил за предстоящую неделю посетить все магазины, чтобы ещё раз убедить их в своей правоте.

На следующий день он вышел из дома в десять утра, что тоже было редкостью: обычно его рабочий день начинался после двенадцати. Вставал он рано, вместе с супругой зав-

тракали, собирали ребёнка в сад. Выходили из дома они все вместе. Жена уезжала на работу, а машину забирал Вадим — на весь день, кроме дней, когда у него было собрание в офисе и нужно было приехать на автомобиле, чтобы все видели: компания не зря компенсирует ему затраты на топливо исходя из потребностей, которые он предоставил.

Вадим с дочкой шли в садик. Потом он возвращался домой, где либо ложился ещё поспать, либо играл на компьютере. В двенадцать ему начинали приходить сообщения с заказами от магазинов: он набивал их в программе на телефоне и отправлял. Когда заведующие звонили с претензиями — привезли не то, что заказывали, или не приехала доставка, — он созванивался с оператором в офисе или с логистом, и обычно это были разговоры на повышенных тонах. После он выезжал в магазин, где были проблемы, чтобы оттуда набрать КАМа Леночку и высказать ей, как из-за «тупорылых» операторов и доставки он не может выполнять поставленные планы.

В восьмидесяти процентах случаев с неправильными заказами ошибки были из-за Вадима. При отправке заказа он чаще всего выбирал не тот адрес магазина, а в самих заказах набивал не то количество, которое было нужно, — нажимая пухлыми пальчиками кнопки рядом, а не те, что надо.

КАМ Леночка всегда была на его стороне: успокаивала, говорила, что знает и про операторов, и про доставку, обещала поговорить с начальником отдела продаж Павлом Пет-

ровичем, чтобы тот при начислении зарплаты учёл все эти факторы.

Поговорив с Леночкой, Вадим ещё минут десять хаял свою компанию перед заведующей, после делал несколько фотографий полки и отправлял Елене с комментариями, похожими на сочинение ученика пятого класса на тему «Как я провёл свой рабочий день». Затем он обзванивал двух членов их «профсоюза» — торговых представителей по сетям — и пересказывал всё вышеизложенное с добавлением, что Леночке это тоже до одного места. Коллеги всегда его поддерживали, также высказывая недовольство происходящим. Обычно их разговоры заканчивались анализом рынка труда: есть компании, где зарплаты у торговых представителей выше, лимиты по возвратам в два раза больше и за перелимиты никого не штрафуют. После этих телефонных переговоров Вадиму надо было ехать в садик за дочкой. Вечером перед телевизором он всё пересказывал супруге, только менял абонента: с Леночки на Павлика — начальника отдела продаж, с которым он уже давно общается напрямую, по той причине, что Леночку хотят уволить, а на её место поставят его. Приукрашивал разговор с логистом, где был особенно груб и не стеснялся в выражениях. Жена, выслушав его, обычно предлагала сменить работу. Вадим на это давал своей фирме последний шанс: если до конца месяца ничего не поменяется, уйдёт к конкурентам — тем более там и зарплаты выше, и за перелимиты не штрафуют, и мерчендайзеры есть.

В этот раз всё было по-другому. Как участник «заговора» по саботажу плана продаж, ещё вечером Вадим предупредил супругу, что забирает машину на всю неделю: будут проверки по пробегам, чтобы сделать перерасчёт компенсаций за топливо. Эта ложь была во благо: скажи он, что просто будет ездить по магазинам, — жена машину бы не отдала. А так есть риск для семейного бюджета — дополнительные восемь тысяч за топливо, которое Вадим за месяц не выкатывал. Утром он, как обычно, отвёл дочку в сад, вернувшись домой, немного поиграл на компьютере. Тот они купили полгода назад под предлогом, что Вадима должны назначить КАМом вместо Елены — так ему Паша пообещал в курилке, — а руководителю компьютер и вовсе положен для новой работы.

В десять утра он вышел из дома. По пути к автомобилю набрал номер Алексея — такого же торгового представителя по сетям, как и он, работающего в другой части города и тоже постоянного члена их «профсоюза».

— Алло. Привет, Леха, не спишь?

— Привет. Да какой там. В восемь утра Наташка набрала — заведующая моего «крупняка» на Победе, с которого я почти всю зарплату получаю. Орала, как будто её убивают. Доставка «физобмен» на возвраты не привезла, который я вчера с ней набивал. Говорю: не принимай пока товар, сейчас разберусь. Набираю Галю — оператора, та куда-то посмотрела: не было вчера от меня заказа на «физобмен». Ну тогда,

Галя, весь ТВОЙ товар сейчас вернётся обратно на склад, по жаре покатаюсь — и вернётся. Она говорит: «Мне пофиг…». Как это всё уже достало. Набрал Наталью, говорю: отправляй обратно, может так до них дойдёт, что надо «физобмен» класть…

— Леха, у меня такая же «фигня» на прошлой неделе была с магазином на Советской. Он, может, не меньше твоего, даже больше. И так ЭТУ молочку брать не хотели, продажи в месяц на двадцатку, директор магазина против нашей конторы — ну, ты знаешь. Два месяца и заведующую, и директора уламывал. Наконец-то на прошлой неделе дали заказ сразу на двадцать пять тысяч, «физобмена» на две тысячи всего. Я довольный всё отправил. У них там, оказывается, скандал с нашим местным производителем молочной продукции произошёл: он им цены поднял с первого числа, так они его пока в блок поставили и решили на меня перейти. А наши олени-операторы мало того, что «физобмен» удалили, они ещё в заказе такого понабивали… В общем, всю поставку на двадцать пять тысяч завернули. На меня заведующая матом двадцать минут орала. Набрал Лену, а толку…

— Да, контора у нас «Рога и Копыта»…

— Так ещё и цены подняли! Ты же слышал, я на собрании этой Лене говорил: ну что вы, вот местный производитель поднял — и вылетел из сети. Мы по старым ценам не продавались, так ещё и подорожали. Как теперь ВАШИ планы делать? Если хотите на нашей зарплате сэкономить — так и

говорите сразу, зачем мозги друг другу делать.

— Ага. Сейчас за месяц продажи просядут в два раза — посмотрим, как они запоют. Только уже поздно будет. Когда им говоришь — ничего не слышат. А за такую зарплату у них никто работать не будет. Нормальные торговые разбегутся, и поедут Лена с Пашей своё «дерьмо» продавать. Может, тогда поймут, как оно там в полях. Одна — дома сидит с ребёнком, второй с утра до вечера своим кафе занимается. Как ни проеду мимо — смотрю, Паша товар с машины таскает в свою кафешку. Да всем там пофигу на продажи…

— Сто процентов, Леха. Сейчас поеду по магазинам — везде меня с этим подорожанием пошлют. Лена хоть и рассказывала, что сеть приняла подорожание, но причём тут сеть и её категорийный менеджер, которая в офисе сидит и в магазинах не бывает? Продаж и так нет — так давайте ещё цены поднимем. Хоть бы раз Лена с этой категорийной по магазинам проехалась и послушала, что там на самом деле происходит. У меня на Ленина в магазине возвраты лежат на пятнашку, я туда вообще ездить перестал. Пересорт им сделали: молока вместо пяти штук — пятьдесят прислали, а те идиоты приняли. Ну если вы в неделю десять молока продаёте, нафига пятьдесят принимать? А почему бы и нет: Вадим же всё поменяет за свой счёт. Да не тут-то было. Звонит мне заведующая с Ленина через день: «Вадим Александрович, когда вы у нас будете?» Всё бросил и приехал. Наступит новый месяц — поменяю тысяч на пять, пока лимиты есть

на возврат…

— Всё, Вадик, я на Победе, пойду всё разрулю и наберусь.

— Давай, удачи тебе! Сами с собой воюем, нам и конкуренты не нужны…

— Это точно.

Вадим был в приподнятом настроении. Он уже подъезжал к магазину на улице Ленина, где, как он думал, лежало возвратов на пятнадцать тысяч, а заказов не было уже три недели. Заведующая и директор магазина дозвонились его КАМу Елене. Та попыталась что-то Вадиму предъявить, но, когда им предложили оплатить перелимит самим, решили дождаться нового месяца: тогда Вадим поменяет им на пять тысяч и возобновит работу — магазин крупный, с неплохим оборотом.

Вадим зашёл в магазин и решил сначала пройти в отдел молочной продукции, чтобы перед непростыми переговорами посмотреть, что там изменилось за месяц с момента его последнего визита.

Возле холодильника он встретил Вику — заведующую отделами «молоко, сыры, колбасы и заморозка» в этом супермаркете.

— Доброе утро, Виктория Николаевна!

— Во-первых, добрый день… Во-вторых, вы кто?

— Вадим, торговый представитель компании «МолоКО и КО».

— Что вы нам возите?

— Торговую марку «Летний день»: молоко, сметану, кефир, йогурты…

— «Летний день»? А ты тот самый Вадим, которому я уже месяц звоню, чтобы вы приехали и забрали свои возвраты, а ты трубки не берёшь!!!

— Я понимал, зачем вы мне звоните, но мне нечего было вам предложить. В прошлом месяце дистрибьютор закрыл всем возвраты, поэтому я вам бы никак не поменял. Как только возвраты вернулись — я к вам сразу приехал…

— Вадим, давай договоримся: если я тебе звоню — ты мне отвечаешь, чтобы я не нервничала. Лена твоя такая же: набрала её, поговорили — «Да-да, Виктория Николаевна, завтра вам всё поменяем» — и тоже перестала отвечать на звонки. Что у вас за компания такая?

— Согласен, никакая. Никому ничего не надо. Операторы вам тогда набили заказ: вместо пяти молока — пятьдесят, вы всё приняли. Мне Лена сказала вам «физобмен» набить — я набил, операторы его снова удалили. Потом руководство вообще закрыло возвраты. Теперь ещё и цены подняли с первого числа: и так не продавалось, теперь совсем перестанем. Зарплата низкая, одни штрафы. До конца месяца на всё это посмотрю, если ничего не поменяется — буду искать другую работу.

— Меня ваши внутренние проблемы не касаются. Мне надо, чтобы товар был в магазине и чтобы не было «просрочки» на складе. Ваше молоко у меня половину склада зани-

мает, ставить свежий товар других поставщиков некуда.

— На сегодня мне дали пять тысяч на «физобмен»…

— Какие пять тысяч? У меня твоего товара на двадцать лежит, что с остальным делать — за свой счёт списывать?

— Вы неправильно меня поняли: пять тысяч на сегодня, в следующий визит ещё на пять поменяю.

— Как тебя зовут, напомни?

— Вадим…

— Значит, Вадим, слушай меня внимательно: или ты сегодня меняешь мне всю просроченную продукцию, или я попрошу нашего директора магазина созвониться с головным офисом, чтобы вас выкинули из всей сети.

— Двадцать тысяч — это очень много…

— Вадим, ты меня услышал. Иди, не мешай мне работать.

Вадим, торговый представитель по сетям дистрибьюторской компании ООО «МолоКО и КО», опустил голову и пошёл к выходу. Выйдя на парковку, он закурил и начал продумывать свой разговор с Леночкой.

— Лена, привет.

— Привет, Вадим.

— Ну всё! Сеть «Малинка» нас выводит. Как я и говорил: то, что ты согласовала повышение цен с категорийным менеджером сети, магазинам до одного места. Приехал на Ленина — Вика говорит, тебя набирала по этому поводу, но ты трубки не брала. Её директор сейчас будет звонить в головной офис, разговаривать, чтобы нас вывели из сети. Чтобы

работать с ними по новым ценам, они хотят стопроцентный возврат, и не разбитый по частям, а чтобы я с каждым заказом менял у них всё, что накопилось. Я к такому не готов: этот «Летний день» раньше не продавался, и возвратов было выше всех лимитов. Я и так каждый месяц «угорал» на половину зарплаты, но хотя бы дробил возвраты, что-то переносил на новый месяц. Теперь я точно ещё должен останусь после начисления зарплаты. — Скажи, что делать? Искать новую работу я не хочу, мне нравится работать в нашей компании, но, если другого выбора не будет, я, как и другие торговые, буду вынужден искать новое место.

На заднем фоне, пока Вадим рассказывал о своей сложной жизненной ситуации, был слышен плач младенца. КАМ восемь месяцев назад родила, но в декрет не пошла — и никто её туда не отправлял. Она сама говорила, что сможет работать так же, как и до родов, — так и случилось: никто не заметил никаких изменений ни в худшую, ни в лучшую сторону.

— Вадим, не горячись. Я об этом разговаривала с Павлом Петровичем ещё на прошлой неделе, когда получили подорожание от поставщика. Думала, что меня с ним все сети на три буквы пошлют, как и нашего местного производа. Предложила ему дать сетям стопроцентный возврат непроданной продукции в сроках годности, а с торговых не удерживать перелимиты в первый месяц после подорожания. Он сказал, что подумает.

— Лена, мне сейчас что делать: ехать дальше по магазинам, чтобы меня и там послали, или сразу в офис?

— Оставайся на месте, дай мне пять минут, я сейчас Петровича наберу и тебе перезвоню.

Вадим докурил сигарету и пошёл к кофейному автомату. Возле него уже пили кофе торговый представитель конкурента и его КАМ — они продавали молочный бренд номер один в стране. Вадим знал этого торгового, поэтому решил подойти, взять кофе и поболтать. У него было огромное желание поднять как можно более высокую волну по поводу всего происходящего в его компании.

— Привет, Иван.

Вадим пожал руку торговому Ивану и его КАМу, одетому как на свадьбу: в белой рубахе, классических брюках и туфлях.

— Привет, Вадик. Знакомься, это Дмитрий — «Key Account Manager» — по нашему региону.

— Это что такое — то, что ты только что сказал?

— Переводится как «менеджер по работе с ключевыми клиентами». Или просто КАМ.

— Блин, Ваня, ну так и говори: КАМ.

— Так КАМ — это и есть аббревиатура, которая расшифровывается как «Key Account Manager»…

— Как ещё раз повтори? Приеду в офис нашего КАМа — так и назову, вот она обалдеет.

— В интернете глянешь…

— Ок. Ну что, как у вас дела? Тоже цены подняли или мы одни такие, кто дорожает каждые полгода?

Дмитрий, чья должность так сложно называлась в их федеральной компании, поднял взгляд.

— Вадим, сейчас сезонное подорожание: практически все производители молочной продукции подняли цены на три-пять процентов, это происходит каждый год. Учитываются инфляция и другие издержки, которые, к сожалению, каждый год только увеличиваются. Мы, как и остальные крупные игроки молочного рынка, заложили это ещё в прошлом году в бизнес-план на текущий. Наша компания в этом году решила поднять цены вместе со всем рынком. Второй крупный федеральный производитель молочной продукции поднимет через месяц, чтобы в этом месяце за счёт старых цен и на фоне всеобщего подорожания увеличить свои продажи хотя бы в короткой перспективе. Вадим, а вы каким брендом торгуете?

— «Летний день».

— Да, знаю такой. Мы с Иваном сегодня проводим мониторинг цен по магазинам, вот уже шестой, но «Летний день» пока нигде не встретили на полках.

— «Малинка» не приняла наше подорожание, вот жду звонка от нашего руководства, чтобы пойти на переговоры к Вике.

— Так Виктория Николаевна — заведующая отделом в магазине, она не принимает таких решений по сети.

— Да нет. Наши руководители сейчас в их головном офисе на переговорах, вот должны мне отзвониться и сказать, о чём они там договорились, чтобы я к заведующей пошёл.

— А как вы так на маршрут выехали — без договорённостей?

— Так, а что, дел мало? Выкладку товара на полках надо сделать, ротацию, ценники поправить. У нас в компании мерчендайзеров нет. Всем этим мы — торговые представители — и занимаемся.

— Странно, мы проехали шесть магазинов, продукции «Летнего дня» ни в одном не нашли.

— Слава богу, всё распродали за выходные.

— Так если такая динамика продаж, почему вы не делаете увеличенные заказы на выходные, чтобы к моменту следующей поставки товар был на полках? Нельзя покидать полку!

— Ага, сделаешь больше — не продастся, потом возвраты за мой счёт. Это у вас возвраты безлимитные. Вы крупная компания, можете себе позволить.

— У нас в компании возвратов вообще нет. Для этого у нас работают мерчендайзеры, которые следят за товаром в магазинах.

— Ну вот, а у нас мерчендайзеров нет.

Зазвонил телефон. Это была Елена.

— Руководство звонит, наверное, о чём-то договорились. Всё, пока, как-нибудь ещё увидимся.

Вадим отошёл от представителей федерального бренда.

Где-то в глубине души он всегда мечтал работать в их компании, но сам себе боялся в этом признаться. Раз в квартал Павел Петрович, начальник отдела продаж, приходил на их собрания и рассказывал про свой опыт работы менеджером по продажам в этой компании. Отработал он там, правда, всего полгода, но историй про то, как должны работать торговые представители, хватило на десять лет. После таких собраний на курилке Вадим всегда говорил: **«Дайте нам поторговать федеральным брендом номер один в стране — мы и не такие продажи покажем».**

Перед тем как набрать Вадима, Елена действительно набрала Павла, что было редкостью: обычно она говорила своим подчинённым, что сейчас его наберёт, но никому не звонила. Она боялась, что Павел может спросить, где она или чем сегодня занималась. Поэтому все запросы её торговых представителей дальше неё не уходили. Потом она им сообщала, что Павел взял время на подумать, отказал либо не смог пообщаться по причине высокой занятости руководителя.

— Алло. Добрый день, Павел Петрович.

— Добрый день. Что случилось?

— Павел Петрович, мои торговые поехали по магазинам, и везде их заведующие посылают на три буквы из-за нашего подорожания. Заявку ещё не дал ни один магазин, а уже час дня — они успели проехать половину маршрутов.

— Не пойму. Ты же мне на прошлой неделе сказала, что

всё хорошо. Сеть приняла подорожание. Что теперь не так?

— Категорийный менеджер приняла, всё хорошо. Магазины отказываются: у них и так возвраты лежат, торговые в рамках своих лимитов меняют и даже больше, часть ещё и за свой счёт, чтобы проблем потом не было. Но с новыми ценами заведующие говорят, что наш «Летний день» просто встанет и продаж по нему не будет. Боятся, что вся просроченная продукция потом будет списана за их счёт: пройдёт ревизия магазина — и всё спишут, как уже не раз было.

— Так и что они теперь хотят?

— Чтобы мы делали полные возвраты каждый раз при заказе. А это даст торговым перелимит, и всё упадёт на их заработную плату. Они за этот месяц вообще ничего не заработают. А мне потом целую команду искать. Я вам говорила, сколько сейчас торговые по сетям получают в других компаниях. Где я потом найду людей за такие деньги, как мы им платим?

— Лена, ты опять жути нагоняешь на ровном месте. Мы им платим ровно столько, сколько они продают. Я тебе уже не раз говорил: наш средний торговый по сетям продаёт на семьсот-восемьсот тысяч в месяц, менеджер по сетям федерала — в среднем на два-два с половиной миллиона. Пусть твои начнут продавать хотя бы на два миллиона — у них будут самые высокие зарплаты на рынке. Сама посчитай процент, который мы им заплатили бы при продажах от двух миллионов.

— Павел Петрович, я сама не один год отработала торговым представителем по сетям и прекрасно знаю: чтобы продать продукции торговой марки «Летний день» на восемьсот тысяч, надо месяц не вылезать из магазинов.

— Ладно, ладно. Я тут сегодня в «МЕТРО» заезжал… мониторинг цен делал, так, больше для себя — для понимания, что на рынке делается. Что-то наш «Летний день» у них не подорожал. Набери-ка Андрюшу, регионала «Летнего дня», спроси у него, почему так…

— Хорошо, Павел Петрович. А что мне с сетью «Малинка» делать?

— Какие твои предложения?

— Предлагаю в этом месяце дать возможность почистить магазины от просроченной продукции и не штрафовать торговых представителей за перелимиты, а в следующем месяце всё вернуть как было — когда все конкуренты подорожают, и мы снова будем в рынке.

— Ладно, я не против. Только Андрея не забудь набрать.

— Спасибо большое, Павел Петрович.

— Всё, на связи. Пока.

— До свидания, Павел Петрович.

Лена осталась очень собой довольна. Если её торговые не оплошают и поймут свою выгоду на этот месяц — что больше нет лимитов на возвраты, — они, несмотря на подорожание, смогут продать в полтора раза больше, чем в прошлом. Но было одно «но»: Лена была на совместном визите со сво-

ими торговыми больше полутора лет назад…

— Алло. Вадим, ты там ещё, в магазине?

— Да, как и договорились, стою на парковке, жду твоего звонка.

— Иди к Вике, делай полный «физобмен». Я с Павлом Петровичем договорилась: он не будет в этом месяце штрафовать тебя за перелимиты.

— За это спасибо, конечно, но есть и главный вопрос: что с ценами? Пока ждал твоего звонка, сделал мониторинг цен на полке: все подорожали в среднем на три-пять процентов, одни мы — сразу на десять. При этом компания «…» вообще не подняла цены, будет поднимать только в следующем месяце, а то и через два. Они сейчас всю полку займут.

— Я же вам на собрании сказала, что поговорю с представителем поставщика, чтобы они нам дали дополнительное промо на этот месяц…

— Это с Андрюшей что ли? Я его последний раз видел месяца три назад. Ему звонишь — он трубки не берёт, на сообщения не отвечает. Я его, конечно, понимаю: ему некогда «Летним днём» заниматься, у него вторая работа, где он региональный менеджер по колбасной продукции, а там спрос в разы больше. Вот с колбаской он и носится каждый день: и по магазинам, и в головной офис, и сам выкладывает. Понятно, что на колбаске зарплата в два раза выше…

— Ладно, это не наши проблемы, что он на двух работах работает. Всё, иди к Вике, делай «физобмен».

— Спасибо огромное, мой Key Account Manager…

— Это ещё что такое? Как ты меня назвал?

— КАМ — это аббревиатура, которая расшифровывается как «Key Account Manager»…

— М-да, век живи — век учись… На заднем фоне снова послышался плач ребёнка.

— Всё, Вадим, беги работай. Пока, у меня вторая линия.

Елена бросила трубку.

Вадим пошёл к Виктории Николаевне. Они набили «физ-обмен» на все двадцать тысяч, а она ему сделала ещё и заказ на полторы тысячи. При продажах магазина по улице Ленина в месяц на шесть-семь тысяч Вадим потом ещё сделал «физ-обмен» на шестнадцать тысяч, потом ещё на двенадцать и ещё раз на двенадцать. На следующий месяц ему перешла просрочка на десять тысяч.

Точно такая же ситуация с возвратами была и у его коллег.

Первые две недели он, как и планировал, саботировал продажи, но не по своему желанию — так оно само и получилось. В конце месяца, посчитав зарплату, он нашёл единственный выход: стал набивать магазинам кратно увеличенные заказы.

По итогам месяца он получил такую же зарплату, как и за предыдущий. Павел Петрович сдержал своё слово: не вычел с торговых представителей перелимиты по возвратам, а директорию рассказал ту же историю, что ему рассказывала Елена, — продажи упали из-за подорожания, — при

этом красочно описав все риски потери торговых представителей, да и Елены вместе с ними. Директор, который у собственника бизнеса, как и Павел Петрович, работал на окладе, несколько раз ему напомнил, что он, Павел Петрович, — начальник отдела продаж, но все зарплаты согласовал.

Вадим проработал в компании ООО «МолоКО и КО» ещё год, после чего перешёл в компанию ООО «М и О», которая только появилась на рынке их региона и развивала малоизвестный бренд молочной продукции.

А «профсоюз» без Вадима никуда не делся: даже уйдя из компании, его участники продолжали созваниваться друг с другом и обсуждать сложные жизненные ситуации.

Раздел 1.6. Менеджер по продажам канала «Розница» в дистрибуции

Канал «Розница» в дистрибуции — это клиенты, имеющие один или несколько магазинов и работающие без закреплённой ассортиментной матрицы и, соответственно, без намёка на планограмму.

За весь свой опыт работы в дистрибьюторских компаниях лучшим подходом к работе менеджеров по продажам розничного канала считаю правило «Четыре по сто». Оно лучше всего даёт понимание, чем должны заниматься менеджеры, работающие с розничными магазинами.

Итак, разберём, что это за правило:

1. **Менеджер по продажам должен закрывать 100 % вверенной ему территории.** Перед построением маршрутов на карте города или района очерчиваются границы территории менеджера, за пределы которой он не выходит и на которой никакой другой менеджер не имеет права работать по его каналу продаж. Менеджеры каналов «Сети», «HoReCa», «Опт», «Тендеры» работают по другому принципу: их клиенты могут располагаться где угодно, в том числе на территории розничного менеджера, — так как они не попадают в его зону обслуживания. Даже при построении «сотового» способа отработки территории за менеджерами роз-

ничного канала территория закрепляется.

2. **Менеджер по продажам должен работать со 100 % клиентов на вверенной ему территории, относящихся к его каналу продаж.** Другими словами, задача менеджера — чтобы 100 % ОКБ (общая клиентская база) на территории перешла в АКБ (активная клиентская база).

3. **Менеджер должен продать 100 % ассортимента товара, с которым работает, каждому своему клиенту.** Постоянное расширение линейки ассортимента у каждого клиента — до достижения полного эксклюзива по работе с его продукцией.

4. **Менеджер должен тратить на свою работу все 100 % рабочего времени.** Каждый рабочий день недели у менеджера по продажам должен быть расписан поминутно в его маршрутном листе.

Все эти четыре правила недостижимы, но нужны, чтобы определить, какого конечного результата должен добиваться менеджер по продажам в розничном канале на вверенной ему территории.

Рассмотрим, что необходимо сделать, чтобы менеджер смог выполнить правило «Четыре по сто».

Сенсус территории. Самый важный срез территории, который делает дистрибьютор, — это сенсус территории, другими словами — перепись. Перед запуском менеджеров по продажам в территорию необходимо переписать всех кли-

ентов, которые на ней есть, — для понимания, какую территорию по площади за ним закреплять, какова концентрация клиентов на ней и сколько всего потребуется менеджеров для покрытия данной территории.

Проведение сенсуса территории — одна из фундаментальных задач для дистрибьютора. На его основании в CRM (Customer Relationship Management — управление взаимоотношениями с клиентами) заносятся «материнские» данные. «Материнские» данные — это как ДНК: они неизменны, и на их основе строятся все остальные отчёты.

Какие данные необходимо собрать во время проведения сенсуса территории:

1. **Адрес торговой точки (далее — ТТ).** Почему адрес стоит на первом месте? Юридическое лицо, работающее по данному адресу, название и специализация магазина со временем могут смениться — само помещение и адрес, по которому оно находится, не поменяются.

2. **Площадь помещения** — для определения категории клиента (A, B, C, D). Чем больше площадь ТТ, тем выше её категория.

3. **Наименование юридического лица и наименование самой ТТ** — с занесением полного перечня реквизитов, даже если ТТ относится к ОКБ.

4. **Количество оборудования или специализация магазина.** Если магазин специализированный, то даже с

небольшой площадью он получит наивысшую категорию «А», так как есть возможность поставить в него 100 % ассортимента. Например, магазин специализируется на продаже молочной продукции, сыра и колбасных изделий: его площадь всего сорок квадратных метров, но установлено несколько холодильных витрин и дополнительных вертикальных холодильников. Такой магазин сам стремится к максимальному ассортименту по категориям товаров, на которых он специализируется. При этом для дистрибьютора по бакалее или горячим напиткам этот магазин попадёт в категорию «D», где его ассортимент будет максимально усечён и выступит как дополнительный, комплементарный к основному.

5. **Данные по ЛПР (лицо, принимающее решения):** контакты, адреса электронной почты. Эти данные должны постоянно обновляться по причине ротации персонала в ТТ. Обновление таких данных говорит о контроле за работой с ТТ.

6. **Присвоение категории клиенту** — для возможности построения в будущем различных отчётов по данному признаку.

Сенсусы территории проводятся на постоянной основе — это одна из функциональных обязанностей супервайзера.

Выделение территорий. После проведённого сенсуса, если программа CRM позволяет отобразить всех клиентов

на карте с признаком категории, можно начать выделять территории для менеджеров по продажам с равномерным распределением нагрузки — как по количеству клиентов в территории, так и по их категориям, чтобы в будущем не было проблем с выставлением планов и, соответственно, с заработными платами менеджеров. Если в программе это сделать не получается, работаем на обычных географических картах с улицами и номерами домов; можно воспользоваться электронными картами и нанести на них ТТ.

Главное правило при распределении территории: **ТЕРРИТОРИЯ ДЕЛИТСЯ НЕ ПОД ПЕРСОНАЛ, КОТОРЫЙ УЖЕ ЕСТЬ, А ПО ПРИНЦИПУ РАВНОЗНАЧНОСТИ!** Это частая ошибка, когда супервайзеры или руководители отделов продаж стараются поделить территорию так, чтобы никого не обидеть, — в итоге обидно в будущем будет только им самим.

Если географическое деление территории сравнимо в медицине с рентгеном, то построение маршрутов по дням недели — это операция на мозге. Здесь непосредственное участие принимают специалисты отдела логистики: как складской — чтобы понимать нагрузку на склад по дням недели, так и транспортной — чтобы оценить нагрузку при развозе товара. Выбираются маршруты с минимальными издержками; их дополнительно корректирует торговый отдел — для максимально эффективной работы менеджеров по продажам.

Маршрутные листы. В маршрутные листы менеджеров по продажам вносятся только данные ОКБ: составлять маршрутные листы на основе АКБ — значит обманывать самих себя. В них ставятся комментарии, что клиент активен, но вся разработка маршрутов ведётся только по данным ОКБ.

Маршрутные листы в обязательном порядке должны быть занесены в CRM или построены там, если программа это позволяет, — с закреплением за ними менеджера по продажам и, по возможности, машины доставки с экипажем или только экспедитора. Если программа не позволяет — тогда хотя бы в Excel на компьютере.

Маршрутный лист менеджера по продажам — это фундамент его работы. Он даёт представление о первой основной задаче дистрибьютора — ПОКРЫТИИ: насколько качественно дистрибьютор закрывает вверенную ему территорию.

АКБ/ОКБ×100 % — процент покрытия всей территории (числовая дистрибуция) определённой команды или конкретного менеджера по продажам. На этом показателе зачастую строятся мотивации для руководителей отдела продаж, супервайзеров и самих менеджеров по продажам.

Также можно получать отчёты по количеству ОК-визитов за период конкретного менеджера в данном маршруте (частота сработки клиентов) и по представленности по SKU.

Маршрут составляется по схеме движения менеджера по

территории: под номером один — клиент, к которому менеджер приходит в 9:00, на последнем месте — клиент, где менеджер заканчивает маршрут. Менеджер должен двигаться по территории максимально эффективно, с минимальными затратами времени на переходы от одной ТТ к другой.

При построении маршрутов учитывается и движение конкурентов. Если менеджер по продажам дистрибьютора-конкурента работает по тем же ТТ и двигается примерно в том же порядке, имеет смысл построить маршрут в обратном порядке: там, где у конкурента последняя ТТ на маршруте, у вашего менеджера будет первая. Хождение по пятам за конкурентом снижает объём заказов на 30–40 процентов. Стараться выходить на маршрут раньше конкурента — тут как повезёт.

Перевод ОКБ в АКБ — самая кропотливая работа для менеджера по продажам. В маршрутном листе должно быть правильно заложено время на работу с ТТ, которую надо подключить из списка ОКБ, и с ТТ, которая уже работает, то есть из АКБ.

Оптимальная нагрузка на менеджера по количеству ТТ в маршрутном листе рассчитывается исходя из следующих показателей: на клиента АКБ он должен тратить 8 минут, на клиента ОКБ — 10 минут. Сорок процентов рабочего времени — это переходы от клиента к клиенту. Сорок процентов — максимальный показатель: если он выше, значит, маршрут построен неверно.

Делаем расчёт.

Рабочее время менеджера по продажам — с 9:00 до 18:00, то есть 9 часов минус час на обед — 8 часов. Сорок процентов — перемещения между ТТ:

8×40 %=3,2 часа.

Ставим 3 часа, так как ещё раз повторюсь: сорок процентов на перемещения — это максимальный показатель. Остаётся 5 часов, или 300 минут.

Расчёт для клиентов АКБ: 300/8=37,5300/8=37,5 ТТ. Выравниваем до 37 ТТ. Тридцать семь торговых точек — при условии, что все клиенты уже работают с ним по маршруту. Такое возможно, если дистрибьютор торгует брендом № 1 в своей категории товаров и его знает любой конечный потребитель.

Если в маршруте только ОКБ, расчёт следующий: 300/10=30300/10=30 ТТ.

Исходя из сделанных выше расчётов, рассматриваем маршрутный лист с оптимальной нагрузкой — не более 35 ТТ. Этого показателя необходимо добиваться, проводя постоянный анализ маршрутных листов, — тогда эффективность менеджеров по продажам будет самой высокой. Меньшее количество ТТ в маршруте — это дополнительное количество менеджеров для закрытия территории; большее — сокращение времени работы в ТТ, что снижает качество визита.

Баланс клиентов ОКБ и АКБ в маршрутных листах пере-

сматривается каждый месяц: вносятся изменения на основании комментариев и замечаний супервайзеров при совместных визитах с менеджерами по продажам.

Какого клиента считать активным?

Большинство дистрибьюторов считают активным клиента, который заказал товар хотя бы один раз за месяц. Если мы говорим о категоризации клиентов, то у каждой категории должна быть и своя частота заказов.

1. **Категория «А»** — клиенты, способные брать 100 % ассортимента дистрибьютора; они легко берут новинки и проводят ротации товара. Это могут быть как крупные по площади магазины, так и небольшие (например, специализированная розничная точка по молочной, сырной и колбасной продукции, описанная выше). Если дистрибьютор занимается «скоропортом» — молочной продукцией, колбасными изделиями или ФРОВ (фрукты/овощи), — частота визитов к клиентам категории «А» составляет от трёх раз в неделю (ФРОВ, молочная продукция) до двух (колбасные изделия, сыры). Но это не значит, что у менеджера всего два маршрута (об этом поговорим чуть позже). Одноразовые визиты в неделю — у дистрибьюторов бакалеи, сладкой бакалеи, напитков, горячих напитков и других категорий.

То есть клиенты категории «А» в молочной дистрибуции — это минимум три визита в неделю, вплоть до ежедневных поставок, а иногда и с «экспрессом» утром (когда заказ принимается до 8:00 и доставляется до 10:00, а основной заказ

— после 14:00).

2. **Категория «B»** — клиенты, способные брать 60 % и более ассортимента. Частота визитов к таким клиентам — 2–3 раза в неделю для молочного дистрибьютора и ФРОВ.

3. **Категория «C»** — клиенты, способные брать 40 % и менее ассортимента. Частота — 1–2 раза в неделю.

4. **Категория «D»** — клиенты, которые берут один или несколько SKU как дополнительный ассортимент к основному (сопутствующие, комплементарные товары). Частота — 1 раз в неделю.

Понимая частоту визитов менеджера к клиентам АКБ, строится маршрут так, чтобы каждый день он мог посещать клиентов всех категорий согласно их потребности.

Правильное присвоение категории клиенту ещё на стадии ОКБ правильно раскроет весь потенциал территории. Если строить анализ по данным CRM или ERP — по АКБ и их сработкам, — вы никогда не поймёте реального потенциала территории, которую обслуживает менеджер, супервайзер и в целом дистрибьютор.

Зачастую клиента относят к категории «B» или «C» только потому, что менеджер продаёт ему товара на 5–15 тысяч в месяц, когда конкурент торгует на 50–70 тысяч, и, кроме вас двоих, у клиента есть ещё три поставщика товаров данной категории.

Итак, какого же клиента считать активным? Давайте установим критерии исходя из всего вышеизложенного:

1. **Частота заказов соответствует заявленной категории клиента.** Менеджер сделал 15 ОК-визитов за месяц к этому клиенту. ОК-визит — это визит менеджера в ТТ, который закончился заказом.

2. **Каждый ОК-визит соответствует сумме минимального заказа для клиента данной категории.** Для каждой категории клиентов, кроме частоты, необходимо проставить суммы минимальных заказов, которые вы будете считать за ОК-визит. Если мы говорим о клиенте категории «А», такой ОК-визит должен давать минимум пять тысяч рублей в заказе; если о клиенте категории «D» — 500 рублей. При этом возможность делать заказ на сумму 500 рублей распространяется только на клиентов этой категории: по более высоким категориям такие ОК-визиты не засчитываются (если мотивация менеджера по продажам завязана на показатель ОК-визитов).

3. **Клиент должен выбрать за период (обычно это месяц) закреплённый за ним ассортимент** согласно присвоенной ему категории.

Такие критерии позволяют очень хорошо систематизировать работу менеджера по продажам: и посещение клиентов, и план продаж на визит по ассортименту, и тело заказа с дополнительным ассортиментом — чтобы выйти на нужную сумму заказа.

Если вы закрепили ассортимент за каждой категорией клиентов (а я напомню):

1. категория «A» — 100 % ассортимента;
2. категория «B» — 60 % и более ассортимента;
3. категория «C» — 40 % и менее ассортимента;
4. категория «D» — нет закреплённого ассортимента, —

задача менеджера по продажам для клиентов категории «A» будет выглядеть как: продать за месяц весь портфель, которым он торгует. Для клиентов категории «B» — продать 60 % закреплённого ассортимента плюс позиции из общего ассортимента, которым торгует менеджер, — обычно это пожелания поставщика по ассортименту MML (Minimum Must List — минимальный обязательный список или ассортимент) либо высокомаржинальный товар для самого дистрибьютора; для данной категории это и будет 100 %. Так же и для категории «C».

Стопроцентная занятость. Потратить на свою ежедневную работу сто процентов рабочего времени. Если для менеджера по продажам будут сделаны маршрутные листы согласно всему вышеизложенному и к этому есть возможность подключить в CRM сброс заказа менеджером в радиусе ста метров от ТТ, где он его взял, — можете быть спокойны: ваши менеджеры весь день заняты делом!

Мотивация для менеджеров по продажам ни в коем случае не должна выглядеть как процент от продаж или от захода денег. **Менеджер по продажам должен закрывать две главные задачи — как для себя, так и для дистрибьютора в целом: ПОКРЫТИЕ территории и ПРЕД-**

СТАВЛЕННОСТЬ в ней.

Бонус за покрытие (числовая дистрибуция) с грейдами. Например, грейды установлены: 95–100 % — 20 000 руб.; 90–94,9 % — 15 000 руб.; 85–89,9 % — 10 000 руб.; 80–84,9 % — 5 000 руб.; менее 80 % — бонус не выплачивается.

Пример расчёта: ОКБ в территории менеджера — 90, за месяц согласно критериям активного клиента сработал 79.

79/90×100 %=87,7 % — показатель числовой дистрибуции менеджера, что соответствует грейду в тарифной сетке — 10 000 рублей бонуса.

Бонус за ОК-визиты. Исходя из количества клиентов той или иной категории в маршрутах менеджера рассчитывается средний показатель его ОК-визитов за месяц: 35 ТТ в день на маршруте × 27 рабочих дней = 945 ОК-визитов (максимальный показатель). Умножаем на коэффициент сработки — он рассчитывается из данных по продажам в периодах, но должен быть не ниже 0,8: 945×0,8=756 ОК-визитов за месяц. Грейды здесь вы можете устанавливать на своё усмотрение — в зависимости от того, каких результатов стремитесь добиться. Если вы увеличили частоту по клиентам или изменили сумму минимального заказа по категориям клиентов на новый месяц, можно поставить ОК-визиты «на удержании», не повышая это значение; если, наоборот, понизили какой-то из критериев — ОК-визиты можно увеличить.

Бонус за представленность лучше всего рассчитывать через кумулятивную дистрибуцию, предварительно прорабо-

тав для неё также критерии и показатели MML.

Таким образом, выставив задачу по количеству ОК-визитов с критериями суммы ОК-визита по категориям клиентов, вам не надо будет выставлять общий план продаж для менеджера на месяц. Самый лучший план продаж — это выставленный в каждого клиента на период в одну неделю, и мотивация за этот же период — неделя. Но это уже высший пилотаж для розничного канала.

Если в мотивации есть бонус за общий объём продаж за месяц, лучше сменить его на бонус по заходу денег за месяц — для дополнительной мотивации менеджеров по продажам следить за дебиторской задолженностью. Расчёт делается следующим образом: по состоянию на первое число месяца у менеджера была дебиторская задолженность в 500 тысяч рублей, план продаж на новый месяц — 2 миллиона рублей. План по заходу денег для него за месяц — 2 миллиона 200 тысяч рублей: менеджеру, помимо продаж на 2 миллиона за месяц, нужно дополнительно забрать 200 тысяч дебиторской задолженности с клиентов. При такой мотивации выставление планов продаж начинается с выявления дебиторской задолженности, и только потом рассчитывается план по продажам.

Если менеджеры торгуют эксклюзивным брендом или у них в портфеле два-три бренда, надо пробовать максимально переложить затраты по заработной плате менеджеров на производителей продукции, которой они торгуют, — но без

нарушения стратегий и тактик самого дистрибьютора и без ограничений свободы действий. Последнее слово при постановке задач в такой схеме должно оставаться за дистрибьютором.

Как вы видите, простое правило «Четыре по сто» может полностью регламентировать работу менеджеров по продажам и создать полноценную систему продаж на территории.

Раздел 1.7. «Торговики»

Есть четыре типа торговых представителей:

1. **«Почтальоны».** Торговые представители, которые получают заказы от клиентов посредством звонков, мессенджеров или редких визитов к ним. В дистрибьюции их доля составляет около 50 %.

2. **«Топтуны».** Торговые представители, которые «топчут» свою территорию. Они ходят за заказами, подолгу ждут в ТТ, когда на них обратит внимание ЛПР. Эффективность таких «топтунов» не превышает 30 % от потенциала вверенной им территории. Их доля в дистрибьюции — 20–30 %.

3. **«Бобры».** Торговые представители, которые «грызут» свою розницу. Они делают презентации товара в ТТ, вступают в спор с ЛПР о необходимости увеличения заказов по той или иной позиции (SKU). Эффективность «бобров» выше средней: примерно 60 % и более от потенциала их территории. Их доля — 10–20 %.

4. **«Волки».** Торговые представители, управляющие своей территорией. Отличие «Волков» от менеджеров по продажам в дистрибуции в том, что у них большой опыт работы торговым представителем на территории: они сменили не одну компанию-дистрибьютора, поработали с разными категориями товаров, знают потенциал каждого клиента на территории. Но их этому никто не обучал; торговый отдел дистри-

бьютора работает несистемно, без каналов продаж, без контроля. Мотивация чаще всего — это процент от проданного за период. Каких-либо дополнительных отчётов по частоте сработки клиентов, MML и т. д. им не предоставляется.

Возникает вопрос, почему «бобры» и «волки» не переходят работать к дистрибутору?

Две недели назад Дима, супервайзер, прислал сообщение: теперь собрания будут проходить на заправочной станции, в кафе. Александр, торговый представитель из его команды, сразу ему позвонил:

— Привет. Дима, почему на заправке, а не в офисе?

— Привет, Саша. Почему, почему… Главбух, Елена Петровна, пожаловалась собственнику: мы две недели назад, когда вышли после собрания, стояли в «курилке» под окнами бухгалтерии, ржали как кони, матерились и мешали им работать. Собственник её послушал и запретил нам больше собираться в офисе.

— Так в чём проблема. Петровна могла просто сделать замечание — мы бы вели себя тише или отошли подальше от офиса. Всегда собирались, и ничего, а тут прямо «сильно помешали»?

— Мне, когда Игорь, начальник отдела продаж, об этом сказал, я ему то же самое ответил. Он говорит, что у «конторы» дела сейчас не очень идут: открыли новый филиал на севере, сняли склад, набрали людей, взяли в лизинг ма-

шины для доставки — короче, денег у фирмы не осталось. Собственник каждый день вызывает его к себе «на ковёр»: почему в новом филиале такие слабые продажи. А ты помнишь, кого туда поставили супервайзером. Леночку. Замутила с Игорем на прошлом корпоративе — и сразу карьера пошла в гору. Вот и надо было кого-то сделать виноватыми. А так: выгнали нас из офиса — и собственник как бы показал своё отношение к торговому отделу и, в частности, к Игорю.

— Дима, это какая-то ерунда. Мне теперь надо будет сначала ехать в офис, чтобы брать там распечатки по сработке клиентов, дебиторку, а потом ехать на собрание на заправку…

— Саша, будешь мне писать перед собранием, какие отчёты тебе нужны, — я их сверну, распечатаю и привезу на собрание.

С момента того разговора прошло две недели. И вот сегодня Дима назначил «очередное» собрание: по итогам прошлого месяца и по выставленным планам на новый месяц.

В общем чате договорились на пять вечера. Хотелось ещё раньше, но в команде есть парочка торговых, которые постоянно говорят, что они «не успевают»: мол, до пяти часов нужно проехать всех клиентов, а тут «вообще беспредел» — что они смогут продать за сегодня, если собрание в четыре. **Саша хорошо знал этих ребят: они редко выходили «в поля», в основном работали дома по телефону, но всегда старались придумать легенду, что они перераба-**

тывают больше остальных.

К пяти приехал только Александр. Остальные прибывали с разными опозданиями. Дмитрий, супервайзер, приехал к половине шестого — как раз тогда, когда все уже были в сборе, кроме Андрея.

— Всем добрый день. Все на месте.

— Андрея ещё нет.

— Он мне звонил: у него машина сломалась. Потом скину ему задачи и планы.

— Дмитрий, хочу вас сразу предупредить: в шесть мне надо уехать. Нужно забрать дочку из садика. — Оля, торговая по району, как раз была одной из тех, кто постоянно говорил, что не успевает.

— Хорошо, я вас надолго не задержу. Задержался из-за планов на новый месяц. Весь день сегодня с Игорем, начальником отдела продаж, согласовывал их на повышенных тонах. Собственник бесится из-за нового филиала: там продаж нет. Игорь снизил планы для того филиала, а разницу решил переложить на нашу команду.

За столом сразу стало шумно. Торговые представители очень плохо восприняли эту новость.

— Я сумел вас отстоять и снизить вам первоначальные планы, которые хотели «влупить».

Александр всю эту информацию пропускал мимо ушей. У него, как и у остальных торговых представителей, был процент от проданного за месяц и небольшой оклад. Поэто-

му цифра выставленного ему плана на месяц ни на что не влияла. К тому же ни одного торгового представителя или, тем более, супервайзера ещё не увольняли за невыполнение. Но каждый месяц разыгрывалась одна и та же драма: Дмитрий рассказывал, как он «отстаивает» людей перед Игорем, Игорь — перед собственником. Все уже давно знали, что он просто получает эти цифры и доводит их до команды. Дмитрий, как и Игорь, были на окладе, поэтому план в десять или двадцать миллионов на их зарплату никак не влиял.

— Дима, ты мне распечатал то, что я тебе написал в сообщении? — Александр внимательно смотрел на руководителя.

— Саша не успел. Я, как только вышел из кабинета у Игоря, сразу поехал к вам. Завтра заедешь в офис — всё распечатаю.

— Почему-то я так и думал. — Александр многозначительно посмотрел на супервайзера. Тот только пожал плечами и сделал вид, что растерян.

Дмитрий достал свою толстую тетрадь, которую вёл уже года три, долго её перелистывал и стал зачитывать планы. После того как он называл фамилию торгового представителя и его план на новый месяц, всегда следовал ответ: «Куда такие планы?», «Что должно произойти в этом месяце, чтобы я столько продал и получил свою зарплату?» — и так далее. Александр услышал свой план, записал его в блокнот, полистал записи за последние полгода и ничего не сказал:

цифры были примерно одинаковыми месяц из месяца.

— Спасибо, Дима, что так в нас веришь. Завтра тебя наберу, мне пора ехать за дочкой. — Оля с напускным недовольством вздохнула, сделала недовольный вид, поднялась, взяла сумку, попрощалась со всеми и вышла.

— Если кому-то нужны дополнительные скидки для оптовых или розничных клиентов (которые могут сразу много взять), пишите мне в личные сообщения — попробую выбить. Дебиторку пришлю с утра. Твой запрос, Саша, помню: завтра всё сделаем, и ты заберёшь. Всем хорошего вечера.

Официальная часть собрания была окончена. Все встали из-за стола и перешли в «курилку» — уже на заправке, а не в офисе, — чтобы продолжить в неформальной обстановке, так сказать («задушевка»).

Там Дмитрий уже с матом и в ярких подробностях начал рассказывать, как он сегодня «героически» отстаивал планы. Несколько раз хотел сам сходить к собственнику без Игоря. Даже директор компании — Антон Сергеевич — заходил: «Думал, у вас там драка». Крики были слышны на весь офис. Он рассказал, как «подставил» главбуха Елену Петровну: не напомнил ей сегодня, что нужно распечатать акты сверок с клиентами за прошлый месяц и раздать их торговым представителям, чтобы те успели подписать до конца месяца. Теперь, когда собственник спросит: «Где дебиторка?», её будет. Потому что клиенты не знают о своей задолженности — и не знают об этом, потому что Петровна не выдала ак-

ты сверок вовремя. Торговые рассказывали, что конкуренты снизили цены, и теперь они точно не закроют планы. Коллеги потихоньку разъезжались. Когда остались только Саша и Дима, разговор перешёл в дружеский тон:

— Саня, я, когда увидел новый план, сам чуть не обалдел. Потом посидел, подумал. Раскидал вам «свои» цифры — те, которые реально закрыть, — а всю разницу Андрюхе оставил. Он мне говорил, что уходит через неделю. Так что у вас всё нормально. А там: кто вместо Андрея придёт, тот будет на окладе (пока идёт испытательный срок); я и для следующего месяца план для него тоже распределю. Игорю показал — он всё одобрил, даже вопросов не задал. Почему у Андрея план в два раза выше, чем у остальных. Его можно понять: он связался с этой Леночкой, она уже второй месяц «валится», даже половину не закрыла. Ему и от собственника достаётся, и от Антона Сергеевича. Леночка истерит с утра до вечера. Тут ещё у «конторы» деньги начали заканчиваться.

— Дима, да я всё понимаю. Ты мне просто скажи: это какая-то ерунда, мне теперь надо будет сначала ехать в офис, чтобы брать распечатки, а потом ехать на собрание на заправку… А по сути — что будет с этими планами? И с деньгами?

— Да вроде бы таких разговоров нет. Всё нормально. Кстати, что у тебя на второй работе? Как там с дистрибьюцией кофе и чая?

— Да пока ищут человека. Я помогаю, закрываю марш-

рут, пока не нашли. За те деньги, которые они платят, они, думаю, очень долго будут искать. А мне хорошо: это прибавка к зарплате, хоть и небольшая, плюс компенсация за топливо. Ты же знаешь, нашей не хватает, если ездить по всем ТТ. Если работать, как Андрюша или Оленька, — по телефону из дома, — то тогда нормально.

— Я тебя, кстати, хотел попросить. Завтра хочу отправить тебя с каким-то Павлом — на маршрут регионала. Антон Сергеевич через знакомых узнал, что производитель («мазиков» и подсолнечного масла) и дистрибьютор собираются меняться. Он с ними пообщался, и они прислали своего регионала, чтобы тот посмотрел вашу работу «в полях». Если всё будет в порядке, придёт хороший контракт — и у всех вырастет зарплата.

— Дима, мы уже не раз об этом говорили. У меня два «прайса». Если об этом узнает Игорь или этот Павел расскажет Антону Сергеевичу, я потеряю работу. И никакой новый контракт тут уже не поможет.

— Саня, да кто там узнает. Я видел этого Павла: «олень» ещё тот. Свой ассортимент он до конца даже не знает. «Домашний» регионал. А с кем ещё, как не с тобой. С Оленькой или с Андрюшей, а может, с Валерчиком, которых в рознице последний раз видели пару месяцев назад. Которые в лучшем случае работают с половиной магазинов на своей территории. Они даже в сетевые магазины не ездят — о чём ты говоришь. Я был с ними на совместных визитах. Заходим с

Валерой в ТТ и стоим тихонько в углу. Пока на нас не посмотрит продавщица: «Вы, ребята, кто?» — «Меня зовут Валерий, я торговый представитель компании… Вам ничего не надо?» — «Нет, нам ничего от вас не надо». — «Хорошо, я через неделю зайду». Саня, это не то чтобы нам светил новый контракт: если бы кто-то из действующих сотрудников отправил сюда своего регионала, мы бы через пять минут с ними попрощались. А если возникнет какая-то возня с твоим вторым «прайсом» (в чём я очень сомневаюсь), я тебя «отмажу», не переживай. Да и Игорь просто видит цифры: все продажи в команде — на тебе. Он мне на этой неделе предложил поехать на месяц в новый филиал, к Леночке. Он хотел вместо меня оставить тебя супервайзером на этот месяц. Но я ему сказал: «Я с этой Леночкой на корпоративе не „танцевал“» — и послал его подальше вместе со всеми такими предложениями.

— Дима, я уже не раз говорил: мне не интересна работа супервайзера. Мне не нравится, когда моя зарплата зависит от других людей.

— Саня, выручай. Буду должен.

— Ладно.

— Красава. Завтра с утра тебя наберёт этот «олень». Номер я ему сегодня уже дал. Договоритесь, где встретитесь. Проедете точек десять — он всё увидит. А ты ещё покажешь «максималочку»: какие у вас торговые представители работают. А когда он уедет — сразу мне звони.

— Хорошо.

Ещё поговорив минут пять о перспективах рынка в категории бакалеи, супервайзер Дмитрий и торговый представитель Александр разъехались.

Выйдя из дома в восемь утра, Александр пошёл к своему автомобилю на парковке возле дома. Мысль о сегодняшнем совместном визите его немного напрягала, поэтому он решил начать на полчаса раньше обычного и оказаться у первого клиента через двадцать минут. Пока Павел ему не позвонит, он «отработает» клиентов на максимальной скорости — чтобы к моменту звонка осталось пять-шесть точек, так сказать, «на закуску». Там он покажет весь «мастер-класс» по работе торгового представителя. Ещё перед сном он выбрал, какие это будут клиенты: его любимые оптовики, где он сможет раскрыться в полной мере.

— Алло. Александр, доброе утро.

— Добрый день. Было около половины первого.

— Меня зовут Павел. Мне дал твой номер вчера Дмитрий, твой супервайзер. Он не смог сам показать клиентов, с которыми работает ваша компания, поэтому предложил отправить тебя со мной.

— Павел, что именно ты хочешь, чтобы я сегодня показал?

— Я бы хотел просто проехать с тобой по точкам, посмотреть, как ты работаешь и как к тебе относятся клиенты. Это, скорее, просьба твоего директора — Антона Сергееви-

ча. Он попросил оценить работу торгового отдела. Скажи, куда подъехать.

— Знаешь магазин сети «Лидер» на проспекте Победы?

— Да, конечно. Это топовый магазин в их сети.

— Давай с него и начнём. Я буду там через сорок минут.

— А ты разве торговый представитель по сетям? Я хотел покататься с кем-то по «линейной» рознице.

— Да у нас по сетям торговый сейчас в отпуске, я его временно подменяю. Раньше я работал по сетям, в том числе с «Лидером». Дмитрий попросил — я согласился.

— Сетевые магазины мне не очень интересны: ими занимается КАМ, это не моя «вотчина». А какая у тебя следующая точка?

— Потом я еду на «Промбазу». Там оптовики, но будут ещё три-четыре розничных магазина — сможешь посмотреть на них.

— Александр, ты ещё и с оптовиками работаешь?

— А что тут такого. У меня для них отдельный прайс. Это такие же клиенты, только они могут за один раз взять столько, сколько средний магазин за два месяца.

— Хорошо. А во сколько ты будешь?

— Примерно через полтора часа. Сейчас половина первого, так что ориентировочно в 14:00.

— Хорошо. Через полтора часа я буду на «Промбазе».

— Ок. Договорились. Буду ждать.

Всё получалось даже лучше, чем Александр планировал.

Павел позвонил только после двенадцати. До встречи оставалось два часа: оптовая точка, где у Александра были хорошие отношения с ЛПРами и самими предпринимателями. Они знали друг друга больше пятнадцати лет. Александр всегда работал с оптовиками — и на прошлом месте, и на позапрошлом, и ещё раньше. Здесь главное — обзавестись контактами: перешёл в новую компанию, и твои оптовики сразу заявляют: «Мы больше ни с кем, кроме тебя, работать не будем». Саша за это всегда выбивал у дистрибьюторов, на которых работал, максимальные скидки и глубину отсрочки. Если клиенту были нужны 15 % и 21 день, Саша выбивал минимум 20 %, а по отдельным SKU — 25–30 % и отсрочку до 40 дней. Поэтому это была взаимная любовь.

Александр приехал в самый большой магазин сети «Лидер». Зашёл в торговый зал, посмотрел остатки на полке, поправил ценники. Нашёл заведующую, вместе с ней составил заявку. Она, как всегда, пожаловалась на доставку: товар не хотят размещать на складе. Александр успокоил её, объяснив причину — высокую загруженность службы доставки: вчера был аврал, заказов было много, и они были большими.

Александр, в отличие от остальных торговых представителей дистрибьюции, работал по «треугольнику успеха»:

1. вера в компанию;
2. вера в продукт;
3. вера в себя.

Он часто отстаивал интересы компании и товара, которым занимался. Все остальные лишь имели «веру в себя». При возникновении проблем у клиента они всегда находили «третью сторону»: доставку, операторов, бухгалтерию — без разницы. Не себя и не клиента. Никто из них не верил в товар: у конкурента товар всегда был качественнее, а продажи — выше. А если разговор заходил о федеральных брендах, то это вообще не шло ни в какое сравнение с их «ширпотребом».

После этого Александр прибыл на «Промбазу». Он сразу подошёл к своему старому клиенту — индивидуальному предпринимателю Оганесяну А. А. Последние пять лет он всегда начинал с него. Был случай: он зашёл к клиенту не первым. Тот узнал, что Александр делает заказы у конкурентов, и в грубой форме сказал: «Если хочешь со мной работать, сначала нужно зайти ко мне, а уже потом — к остальным».

— Добрый день, Ашот. Как твои дела?

— О-о-о… Здравствуй, Санечка. Самый лучший дистрибьютор. Всё хорошо, дорогой. Торговля на этой неделе слабенькая, но, думаю, к выходным всё выровняется.

— Ашот, есть дело.

— Слушаю тебя, Александр.

— Сейчас сюда подъедет один «олень» — региональный представитель производителя («Солнечная семечка»).

Ты работаешь с их продукцией. Можем сделать для тебя дополнительные скидки, если ты мне поможешь.

— Что надо делать, Александр? Говори.

— Я его приведу. Познакомлю. Думаю, он у тебя ещё не был. Мы с тобой сделаем заказ по моему прайсу — на три-четыре тонны, — чтобы он увидел, сколько ты можешь брать. За заказ не переживай: я сделаю обычный, не тот, что ты мне надиктуешь, — там будет как обычно, до тонны. А после, когда к нам перейдёт «Солнечная семечка», я выбью для тебя хорошие скидки. Если даже мы этот контракт не получим, то, когда к тебе придёт представитель этой «семечки», скажи, что у тебя был Паша — региональный менеджер, который обещал дать тебе дополнительные скидки.

— Это очень хорошо. Я много продаю их товара в месяц. Любая дополнительная скидка поможет мне хотя бы чуть-чуть поднять зарплату людям. Давай. Где твой Паша? Веди его сюда.

— Минут через тридцать. Я его встречу и приведу к тебе. А пока сгоню к соседям: возьму кофе и чай.

— Ты мне обещал пак кофе «как для себя». Мы за день много кофе пьём, помнишь, о чём разговаривали?

— Конечно, Ашот. Всё завтра тебе привезу. Сделаю специальную цену — как для нового супероптовика, который хочет начать работать.

— Всё, дорогой. Жду. Веди сюда своего «оленя», будем ему рога обламывать.

Александр до приезда Павла успел обойти на «Промбазе» клиентов по кофе и чаю — это был его второй прайс, работа на совместительстве.

Павел приехал к половине третьего. Сказал, что был срочный созвон с руководителем: обсуждали новые планы для дистрибьютора на предстоящий месяц, поэтому он и задержался.

У индивидуального предпринимателя Оганесяна А. А. они провели не менее часа. Как и договаривались, разыграли сценку с заказом. Потом Ашот рассказал Павлу, что «Солнечной семечки» он берёт даже больше, чем все остальные вместе взятые. Если бы дистрибьютор Александра занимался этой продукцией, у «Солнечной семечки» были бы совсем другие продажи — в десятки раз больше. Последний раз их представителя Ашот так и не смог вспомнить, когда видел, — хотя буквально вчера они вместе сделали заказ на 60 000 рублей и впервые взяли на пробу масло объёмом 5 л. Представитель «Солнечной семечки» смог его уговорить на расширение ассортимента. Затем Ашот предложил выпить кофе и чуть не подставил Александра: «Ну всё, теперь я буду ждать ещё три года, пока приедет Сашкин кофе».

Выйдя от Ашота, Павел расспросил Александра: сколько у него клиентов, как часто он к ним ездит, какой у него объём продаж в месяц. Что он думает о том, если бы торговал этой продукцией и сколько клиентов смог бы подключить. Александр благодаря богатому опыту работы в дистрибью-

ции прекрасно знал, как отвечать на такие вопросы «домашних регионалов». Павел остался очень доволен его ответами.

Уже через двадцать минут после того, как они расстались, Павел докладывал руководству об огромном потенциале нового дистрибьютора и о том, какие у него сильные менеджеры по продажам.

Павел преследовал здесь только свой «шкурный» интерес:

1. Антон Сергеевич через общих знакомых сумел его заинтересовать: бонус за объём закупок был больше, чем зарплата регионального представителя «Солнечной семечки».

2. Переходный период с одного дистрибьютора на другого — самое «тёплое» время в работе регионального менеджера. Это период от полугода до года: сначала во всех неудачах винишь старого дистрибьютора, а потом — нового. Новому нужно время, чтобы он смог себя показать.

Через два месяца контракт «Солнечной семечки» перешёл к дистрибьютору Александра. За следующие полгода новые владельцы не смогли повторить даже половины тех объёмов, которые до этого закрывал предыдущий дистрибьютор. Но бонус, который Павел получал от нового дистрибьютора, заставлял его искать всё новые и новые аргументы — почему именно этот дистрибьютор нужен на этой территории.

Дистрибьютору пришлось взять кредит в банке для пополнения оборотных средств. Дополнительные затраты (в том

числе на открытие нового филиала) в сочетании с нереалистичной финансовой нагрузкой от нового контракта привели к тому, что оборотные средства иссякли.

За следующий год сменилась почти вся команда — вместе с супервайзером Дмитрием. Когда над Игорем — начальником отдела продаж — завис топор над шеей, он выбрал тот же вариант, что и Павел: тот сменил дистрибьютора, а он — команду торговых представителей. Заявив собственнику, что торговые представители и супервайзеры не умеют продавать новый бренд, он поменял почти девяносто процентов торгового отдела и тем самым отсрочил своё увольнение.

Александру Игорь три раза предлагал стать супервайзером. Пока Саша не заявил: «Лучше я уволюсь, но супервайзером не буду». После такого ответа Игорь от него отстал, но планы у Саши стали на двадцать процентов выше.

Раздел 1.8. Супервайзер в «Дистрибуции»

Супервайзер — руководитель среднего звена. Работа супервайзера — определяется супервайзерским циклом.

Супервайзерский цикл включает в себя следующие этапы работы:

1. **Командообразование:** подбор, адаптация, обучение, ротация мерчендайзеров или менеджеров по продажам.

2. **Постановка задач.** СВ, получив цель от РОП (руководитель отдела продаж, далее — РОП), прорабатывает её и превращает в задачу. Например, РОП выставляет цель на новый месяц — добиться представленности по определённому виду SKU (MML) на уровне 70 % в клиентах категорий «А», «В» и «С». СВ берёт в анализ период за последние три месяца продаж по данным SKU, учитывает сезонность, праздничные дни, какие задачи стояли перед его командой за это время — и на основании полученных данных готовит план работ по достижению цели в 70 %. При этом выставляет задачи менеджерам по продажам своей команды и клиентам, которых они обслуживают.

3. **Контроль выполнения задач.** СВ в период работы над поставленной им задачей контролирует работу каждого

подчинённого. Период он разбивает на контрольные точки (обычно это неделя или декада). Каждой контрольной точке соответствует промежуточный результат, который он запланировал получить от своих менеджеров. Например, поставлена задача увеличить продажи по определённому SKU в три раза по отношению к продажам прошлого месяца. На десятое число месяца должно быть выполнение 50 % от плана продаж по данному SKU, на двадцатое — 80 %, на двадцать пятое — 100 %. Первая контрольная точка должна быть с наибольшим процентом выполнения, чтобы менеджеры начали выполнять задачу сразу после её получения: при отставании от планируемой динамики будет время её нагнать, усилив фокус команды или отдельно взятого менеджера.

Почему это цикл? Работа СВ закольцована.

Пример. В команде есть рейтинг менеджеров по продажам, по которому СВ ведёт оценку работы своих подчинённых — согласно критериям, которые он заложил для этого рейтинга. Критерии могут быть такими: ОК-визиты, процент MML, процент дебиторской задолженности и так далее — смотря на что выставлен фокус в периоде. В рейтинге всегда есть лучшие — первые строчки, и худшие — последние. Критерии оценки работы менеджеров по продажам обязательны. Оценка работы «по ощущениям» — это уже ДИСТРИБУЦИЯ!

Один и тот же менеджер на протяжении трёх месяцев за-

нимает последнюю строчку (пятую) в рейтинге с большим отрывом по показателям от предыдущего менеджера (четвёртая строчка). Уже после второго попадания того же самого менеджера в худшую строчку СВ открывает вакансию по поиску кандидата. Заявка подаётся HR-специалисту, и в течение последующих двух недель СВ проводит собеседования с кандидатами, которых ему предлагают. Худший из его команды в обязательном порядке знает обо всём происходящем — как и вся остальная команда. После того как кандидат или кандидаты отобраны, СВ отправляет их на стажировку к менеджерам, занимающим первые строчки его рейтинга, — к лучшим. Стажировка длится не более одной недели. За это время кандидат или кандидаты изучают ассортимент, должностную инструкцию, после чего СВ принимает у них «экзамен», где и будет определён финалист на закрытие вакансии.

В то время как ведётся подбор и стажировка кандидатов, СВ максимально уделяет внимание менеджеру и его маршрутам (клиентам), которых будет ротировать: количество совместных визитов и почасовой контроль вырастают в разы. На последние недели происходит передача маршрутов, клиентов и договорённостей в присутствии СВ — от менеджера на увольнении финалисту отбора.

После замены менеджера СВ адаптирует его и продолжает проводить обучение, как это описано выше в разделе «Мерчендайзинг в дистрибуции». Испытательный срок для мене-

джера по продажам — от одного до трёх месяцев. Если кандидат был с опытом, достаточно и одного месяца; если нет (не работал на переданных ему маршрутах или работал с другой категорией товаров), стажировка может продлиться до трёх месяцев с обязательным подключением KPI. Менее сложные KPI включаются уже на второй месяц испытательного срока, самые сложные — после его прохождения. И так — по циклу.

Это не говорит о том, что каждые три месяца надо увольнять по менеджеру. Важный критерий — каков разрыв у худшего в списке по показателям от следующего менеджера в рейтинге или от первого (лучшего).

Постановка задач

Как уже было описано выше: СВ превращает цель в ЗАДАЧУ. Постановка задач делается по методике «SMART»:

1. **«S» — Specific — КОНКРЕТНАЯ.** Задача должна быть сформулирована ясно, без «много», «мало», «больше», «лучше»…

2. **«M» — Measurable — ИЗМЕРИМАЯ.** Критерий, по которому будет видно, что задача выполнена: цифра, процент, количество в килограммах или штуках.

3. **«A» — Achievable — ДОСТИЖИМАЯ.** Задача должна быть соотнесена с предыдущими показателями и не превышать их в десятки раз — с учётом ресурсов, времени, на-

выков менеджеров и ситуации на рынке. «Хочу в следующем месяце увеличить продажи в два раза и при этом не транслировать скидок той же АКБ» — это задача из ДИСТРИБУЦИИ.

4. **«R» — Relevant — ЗНАЧИМАЯ.** Задача должна иметь смысл для команды, региона или бизнеса в целом. Постановка задачи ради задачи — это ДИСТРИБУЦИЯ.

5. **«T» — Time-bound — ОГРАНИЧЕННАЯ ВО ВРЕМЕНИ.** Выше мы уже касались этого в примере постановки задачи — через контрольные точки в периоде. Если задача поставлена первого мая, а в следующий раз о ней вспомнили пятнадцатого июня, во время начисления заработной платы менеджерам, — это ДИСТРИБУЦИЯ.

В русском языке есть подобная методика — она называется «ДИСКО»:

1. «Д» — достижима;
2. «И» — исполнима;
3. «С» — своевременна;
4. «К» — конкретна;
5. «О» — определённа.

СВ при выставлении задачи прежде должен пропустить её через себя: смог бы он выполнить её в установленный срок, в полном объёме, с имеющимися у него ресурсами — без шапкозакидательства…

Контроль

В супервайзерском цикле контроль работы команды занимает более восьмидесяти процентов рабочего времени. КОНТРОЛЬ — главная задача супервайзера.

СВ для себя должен определить перечень отчётов, которые он делает на ежедневной основе, какие — через день, а какие — раз в неделю. С полным их анализом и ежедневным выставлением задач менеджерам на их основании.

В обязательном порядке у СВ должен быть календарь его активности, с которым он работает ежедневно, проставляя в него новые задачи на будущие периоды.

Работа СВ с менеджерами по продажам в «полях» бывает двух типов:

1. **Совместные визиты** — это отработка навыков менеджеров по продажам непосредственно в ТТ. У СВ должен быть бланк совместного визита с этапами визита менеджера, где он отдельно оценивает каждый этап, выставляя менеджеру оценки. При этом выявляются слабые стороны, и СВ уделяет им особое внимание, корректируя работу менеджера. Вся корректировка работы ведётся вне ТТ. На совместном визите с менеджером в ТТ СВ ведёт себя как посетитель, наблюдая за работой менеджера. Если обучение начинается в ТТ или СВ берёт на себя оформление заказа —

это ДИСТРИБУЦИЯ. Супервайзеру в дистрибуции СТРОГО ЗАПРЕЩЕНО вмешиваться в этапы визита менеджера по продажам непосредственно в торговой точке у клиента.

2. **Сторчек** (от англ. store check) — это снятие представленности в ТТ. У СВ есть бланк сторчека, в который он заносит остатки товара на витрине у клиента. Сторчек позволяет сделать срез представленности в онлайн-режиме. Обычно такие визиты проходят за день до доставки товара в ТТ или в день доставки, но перед машиной доставки — чтобы увидеть реальную ситуацию по стокам продукции. На основании сторчека СВ выставляет менеджеру задачи по представленности продукции у клиентов: что необходимо доставить, по какому SKU увеличить заказы, провести мерчендайзинг — переставить полку или витрину, поставить новинку и так далее.

Количество совместных визитов в неделю — не менее двух-трёх, сторчеков — один-два. Период для повторного совместного визита или сторчека с тем же менеджером по тому же маршруту — примерно раз в две недели.

Совмещать в одном визите отработку этапов и снятие сторчека — типичная практика супервайзеров в дистрибуции.

Один день в неделю у СВ — это проведение сенсуса территории, обязательно на постоянной основе, еженедельно: внесение новых данных в CRM или изменений уже имею-

щихся по результатам сенсуса. Также — постановка задач менеджеру на развитие его территории по итогам сенсуса.

Офисных дней, как таковых, у СВ не бывает. Если СВ находится постоянно в офисе, то скорее всего он работает в дистрибуции…

Мотивация супервайзера

Лучшая мотивация для СВ — конфликтная мотивация с его менеджерами по продажам. Если у менеджера задача продавать штучный товар, то СВ ставится задача на весовой товар. Если у менеджера задача на процент кумулятивной дистрибуции, то СВ лучше поставить задачу на сработку всей ОКБ на вверенной ему территории — и так далее.

Если мотивация «сквозная», аналогичная мотивации менеджеров, СВ в определённый момент перестаёт управлять командой и становится её заложником, так как его заработная плата полностью зависит от работы его менеджеров по продажам. Желание проводить ротацию худших менеджеров при сквозной мотивации у СВ со временем также пропадает.

Хороший менеджер по продажам — не значит, что он будет хорошим супервайзером, и наоборот: хороший супервайзер — не значит, что он может быть хорошим менеджером по продажам. Это исключения. Обычно, назначив на должность СВ одного из лучших менеджеров, вы потеряете и хорошего менеджера, и получите слабого СВ.

Раздел 1.9. «Старший торговый» в «Дистрибуции»

Супервайзера в дистрибьюции я бы назвал скорее «старшим» торговым представителем, чем руководителем. Если лучшие друзья женщин — это бриллианты, то лучшие друзья торговых представителей в дистрибьюции — это их супервайзеры…

Утро вторника.

Раздался звонок телефона. Гена открыл глаза, посмотрел на экран. Звонила Алена, торговая по центру города. Гена сбросил звонок, отправив сообщение «Перезвоню позже». На часах было начало десятого утра, вторник.

Вчера было еженедельное собрание с его командой в офисе. Разбирали выполнение плана продаж. Торговые жаловались на высокий прайс по их продукции и нежелание ТТ брать у них товар. Досталось и операторам, и доставке. Геннадий всех выслушал, на все проблемы говорил, что в курсе и предпринимает действия, чтобы изменить ситуацию. Собрание продлилось сорок минут в офисе и ещё около часа в курилке с кофе. В курилке уже больше говорил Геннадий, а торговые слушали. Тема была в основном одна: он, их супервайзер, до конца месяца на всё это посмотрит и, если ничего не поменяется, покинет команду и заберёт всех присутствующих с ним в этот момент на перекуре с собой на новое ме-

сто работы. «Супервайзера с готовой командой сегодня заберёт с руками и ногами любой дистрибьютор в нашем городе» — Геннадию и самому нравилась такая мысль, поэтому эту фразу он произносил каждый раз после понедельничных собраний. Иногда называл конкретных дистрибьюторов, которые за ним и его командой уже в очередь выстроились.

Геннадий всегда считал, что понедельник — самый тяжёлый день недели, а если на него ещё и выпало начало месяца, то жизнь ему преподносит испытания, к которым он не готов. Из-за вчерашнего часового перекура после собрания он уехал из офиса в начале седьмого. Поэтому считал, что во вторник имеет полное право просыпаться позже, чтобы компенсировать переработку — в принципе, как и в среду, четверг и пятницу. Суббота хоть и была рабочим днём — его компания занималась колбасными изделиями, — Геннадий работал только на входящих звонках из дома. По субботам на любые запросы от своих торговых он отвечал: «В понедельник разберёмся».

Ещё два года назад, когда Гена только перешёл в эту компанию, торговые по субботам звонили ему в два раза больше, чем в остальные дни. Они тоже хотели продемонстрировать своему руководителю работоспособность в день, который является выходным для всей бюджетной сферы, но не для них. Гена сумел быстро «подружиться» со всей своей командой торговых представителей и по отдельности каждому на перекурах объяснил, что суббота — не обязательный

день для поездки по клиентам: можно брать заказы и по телефону. Звонков после нового негласного правила работы по субботам стало в разы меньше, а игнорирование каких-либо проблем супервайзером в этот день свело их к минимуму.

Геннадий продолжил лежать на кровати, но сон уже пропал. Почему звонит Алена? Точно — она же вчера на собрании рассказывала, что от работы с ней отказался один из крупных клиентов, магазин самообслуживания, который брал у неё в месяц товара на семьдесят-восемьдесят тысяч. Гена пообещал ей, что поможет его вернуть, и пусть Алена наберёт его за полчаса до того, как соберётся ехать, — чтобы он тоже приехал и показал мастер-класс по работе.

Супервайзер встал, умылся, при этом постоянно разговаривая с собой вслух, чтобы разработать голосовые связки: когда перезвонит Алене, она не должна понять, что он только проснулся. Опыта работы у Геннадия в должности супервайзера было уже более шести лет.

Геннадий включил чайник, насыпал кофе и набрал Алену.

— Алло. Привет.

— Добрый день, Гена…

— Ты у Петренко?

— Нет, еду к нему. Буду через десять минут.

— Алена, я тут пока в офисе, Сергеевич меня задержал. Хочет нам планы поднять в середине месяца. Вообще с ума сошли. Поэтому давай пока сама попробуй договориться там о возобновлении работы. Как выйдешь от них — набери ме-

ня; если не получится, я наберу Леночку Ивановну, их заведующую. Хорошо?

— Гена, мы же вчера договаривались вместе съездить, тем более Елена Ивановна сказала без тебя не приезжать больше…

— Алена, если я вопрос сейчас с Сергеевичем не решу, у тебя и остальных будут планы в полтора раза больше, чем их поставили в начале месяца. А вы и те не тянете, а с новыми планами про зарплаты вообще можете забыть.

— Владимир Сергеевич хочет сам свою «колбасоньку» продавать?

— Да это не его желания. Тут Юрий Алексеевич бегает, орёт: затраты огромные, денег на закупку не хватает. Ну ты же директор, посчитай затраты в логистике — при чём тут торговый отдел? Ладно, постараюсь всё разрулить. Не забудь меня набрать, как от неё выйдешь.

— Хорошо.

Геннадий положил трубку, сделал себе кофе. Открыл холодильник, но в нём, кроме бутылки пива, пары яиц и куска пиццы с дня рождения кого-то из торговых представителей — тот отмечался в офисе, и Гена забрал домой целую коробку, — не было больше ничего.

Екатерина, жена Геннадия, ушла от него ещё полгода назад. В браке они пробыли более десяти лет. Сыну Никите восемь лет. Его она тоже забрала — сейчас жила с каким-то военным у него в доме.

Шесть лет назад она радовалась, что он стал супервайзером. Катя тоже работала в торговле: была сначала торговым представителем по сетям, потом стала КАМом. Пять лет назад её пригласил к себе один из производителей, с которым работал её дистрибьютор, — на должность регионального менеджера. Зарплата у неё всегда была выше, чем зарабатывал Гена, но им хватало. Четыре года назад в семье начались скандалы. Кате стало казаться, что муж начал деградировать: он перестал развиваться, стремиться к чему-то большему. Она поймала его на нескольких переписках с его торговыми представительницами — девушками, которые походили на флирт. Дальше — больше. Гена стал всё больше играть на ноутбуке в компьютерные игры: сейчас у него, между прочим, в ангаре стояли одни десятки с полностью прокачанными экипажами. Выезжать на работу Гена стал всё позднее и позднее, потом перестал ездить по средам, полностью проводя день за ноутбуком. Ребёнка сначала в сад, а потом и в школу водила только Екатерина. Помимо работы в последний год она ещё начала ходить в спортзал, где, скорее всего, и познакомилась со своим военным — или тот появился ещё раньше. По выходным у неё появилась масса работы — как в субботу, так и в воскресенье. И вот полгода назад она сказала, что уходит от него. А две недели назад позвонила и сказала, что падает на развод. Квартира у них была в ипотеке. Катя предложила ему выкупить её долю, если он хочет в ней дальше жить. Гена сказал, что подумает.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.