

---

# УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ИТ-ДИСТРИБУЦИИ

Сергей Багузин

---

# Что мы будем обсуждать

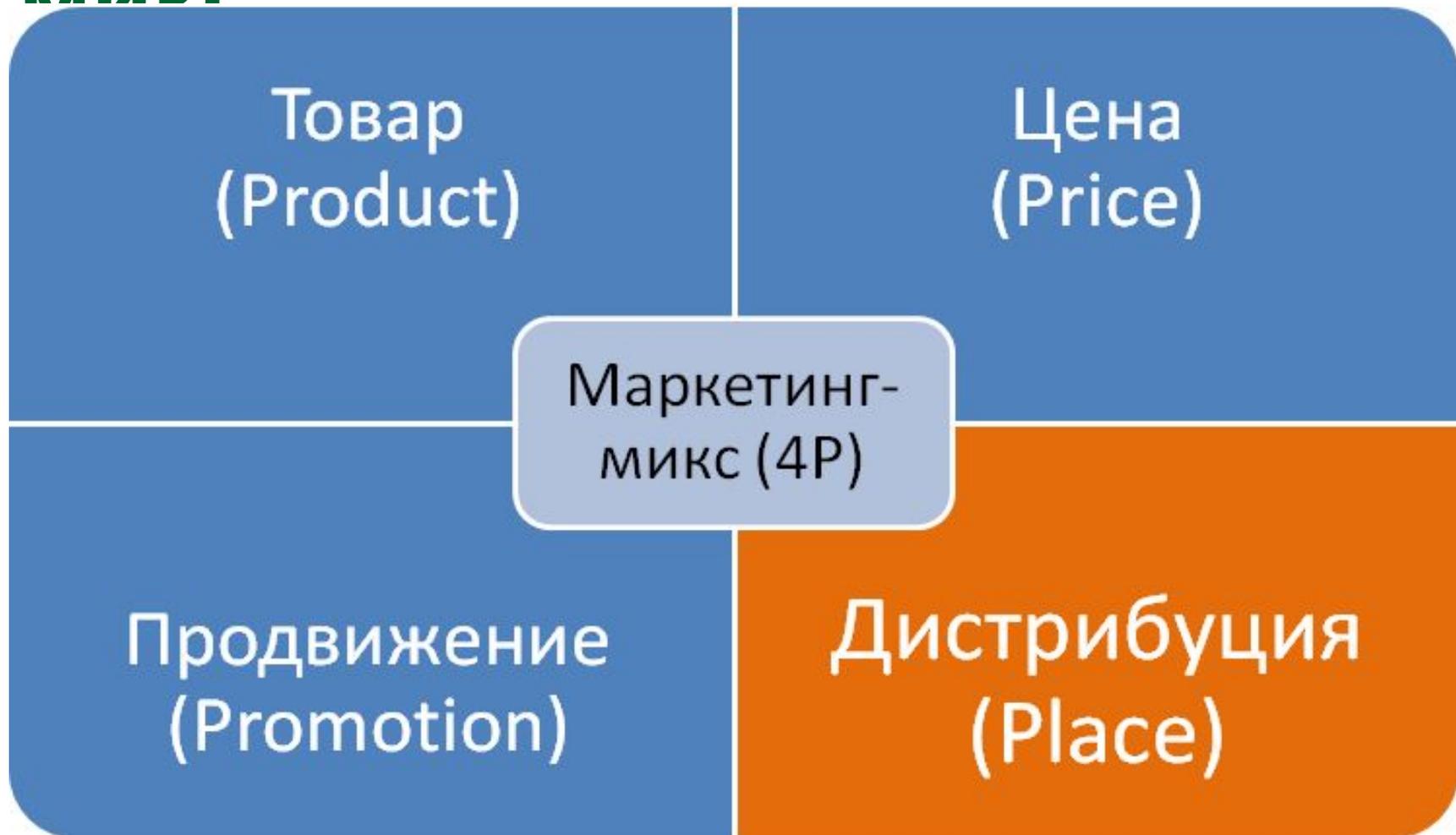
- Место дистрибуции в маркетинг-микс
- Роли и бизнес-модели участников цепочки поставок
- Бизнес-показатели работы дистрибутора

Маркетинг продуктов **не обсуждаем**

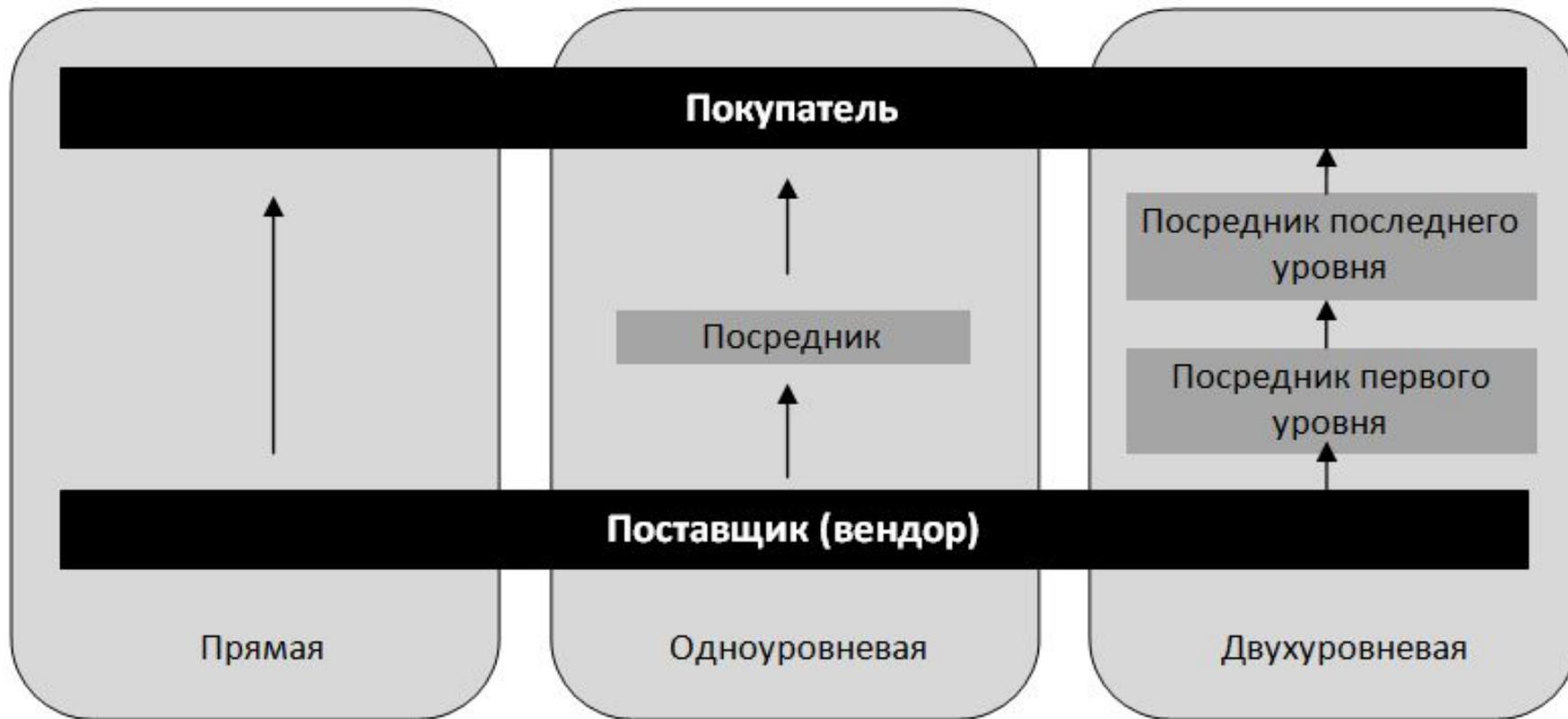
Кто умеет читать баланс и отчет о прибылях и убытках?

---

# Назовите состав маркетинг-микс



# Типичные каналы дистрибуции



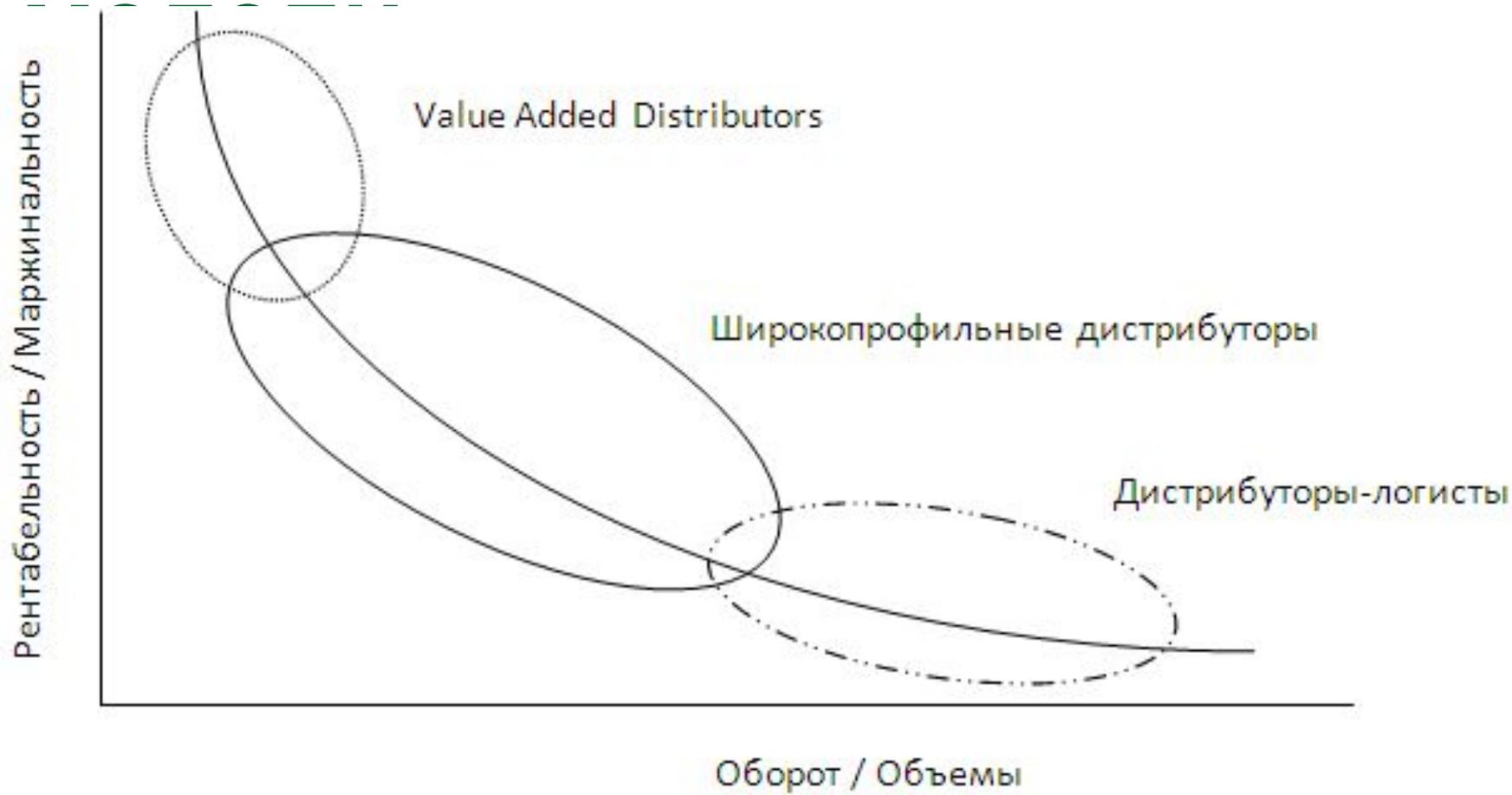
Подумайте, какие примеры по каждому типу канала вы можете привести

# Что продает вендор в канал?

**Бизнес, а не товар.** При построении системы продаж через посредников-партнеров, необходимо понимать, как работает их бизнес-модель. В этом случае вендор сможет объяснить партнерам предложение производителя в терминах, понятных и значимых для участников канала

дистрибуции.  
Приведите примеры того, как вендоры не соблюдают такой подход....

# Типы дистрибуторов в зависимости от бизнес-



# В чем ценность дистрибутора для вендора?

Налаженный канал дистрибуции;  
возможность быстро доставить товар  
до конечного потребителя

Взятие на себя кредитных рисков

Маркетинг продуктов,  
транслирование программ вендора в  
канал

Получение обратной связи о  
продуктах и иной информации о  
рынке

# Структура баланса

| Активы              |      | Капитал                     |      |
|---------------------|------|-----------------------------|------|
| Внеоборотные активы | 200  | Собственный капитал         |      |
|                     |      |                             | 300  |
| Оборотные активы    |      | Долгосрочные обязательства  | 200  |
|                     |      | Краткосрочные обязательства |      |
|                     | 800  |                             | 500  |
|                     | 1000 |                             | 1000 |

# Отчет Ingram Micro Inc. за 2010-й

| Отчет о прибылях и убытках   | 2010 г. |
|------------------------------|---------|
| Продажи                      | 34 589  |
| Себестоимость                | 32 697  |
| Валовая прибыль              | 1 892   |
| Прочие доходы                | 5       |
| Прочие расходы               | 1 460   |
| Доход от операций            | 438     |
| Налоги                       | 120     |
| Доходы после налогообложения | 318     |

Все цифры в млн. \$

| Баланс                             | 2010 г. |
|------------------------------------|---------|
| Основные средства                  | 247     |
| <u>Оборотные активы</u>            |         |
| Складские запасы                   | 2 915   |
| Дебиторская задолженность          | 4 139   |
| Наличные средства                  | 1 156   |
| Прочие оборотные активы            | 628     |
| Итого оборотные активы             | 8 837   |
| Итого активы                       | 9 084   |
| Уставный капитал                   | 3 241   |
| <u>Краткосрочные обязательства</u> |         |
| Счета к оплате                     | 4 594   |
| Прочее                             | 1 249   |
| Итого краткосрочные об-ва          | 5 843   |
| Итого капитал                      | 9 084   |

# Прибыль – малая величина между двумя большими

В основе успеха бизнес-модели дистрибутора лежит баланс между прибыльностью операций и профилем оборотного капитала для каждого продуктового направления.

Роль менеджеров по продуктам критически важна в работе дистрибутора. Оплата их труда должна быть связана и с уровнем прибыли, и с эффективностью управления оборотным капиталом (или, по крайней мере, складскими запасами).

# Структурируйте учет!

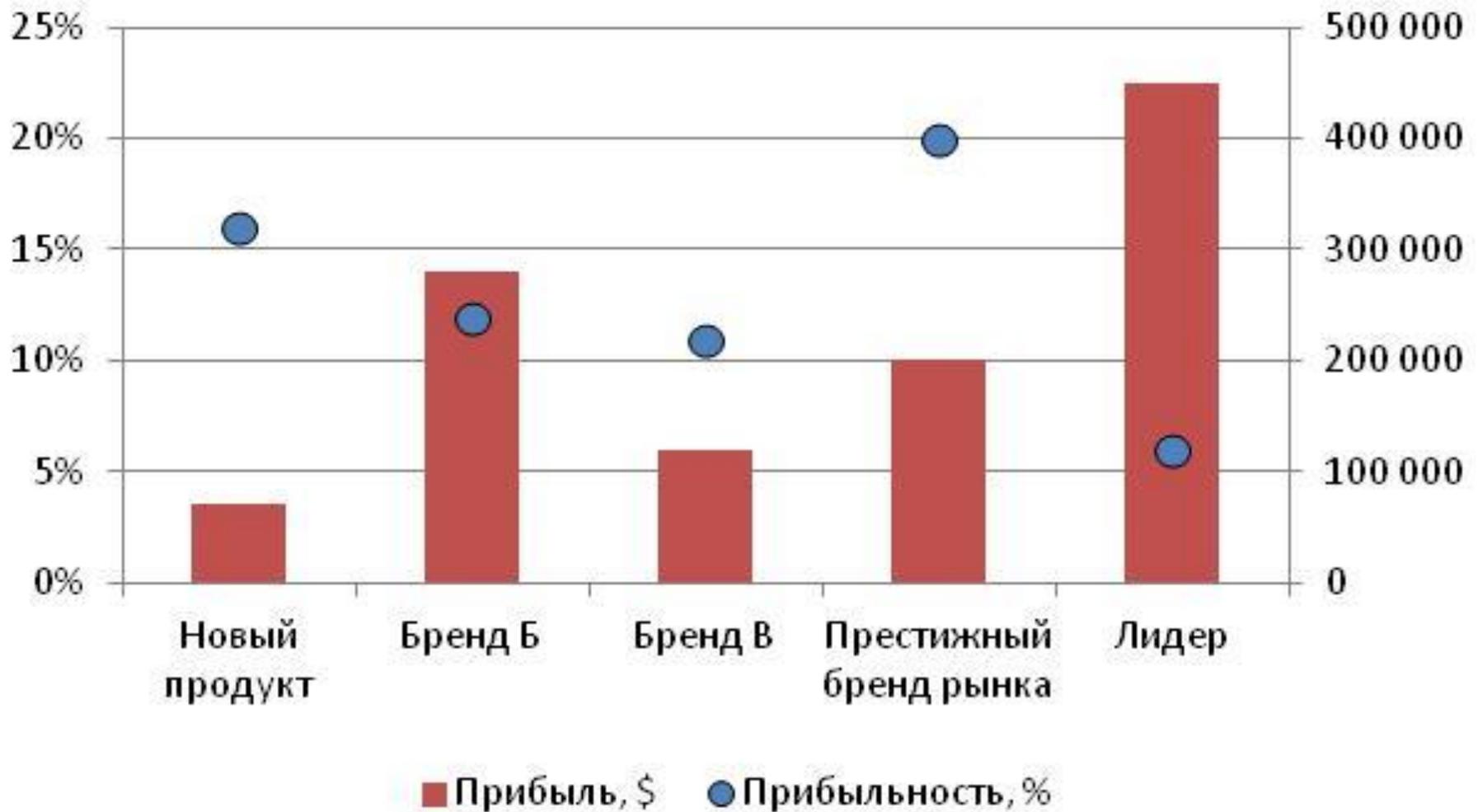
Распределите текущие расходы по брендам, номенклатурным линейкам, клиентам.

Рассчитайте норму удельной прибыли.

Бренды, занимающие лидирующее положение на рынке, приносят меньшую валовую прибыль, но и расходы на их продвижение и продажу меньше. Учесть это можно анализируя удельную прибыль.

Избавьтесь от своего самого крупного клиента, если он приносит убытки!

# Прибыль и прибыльность

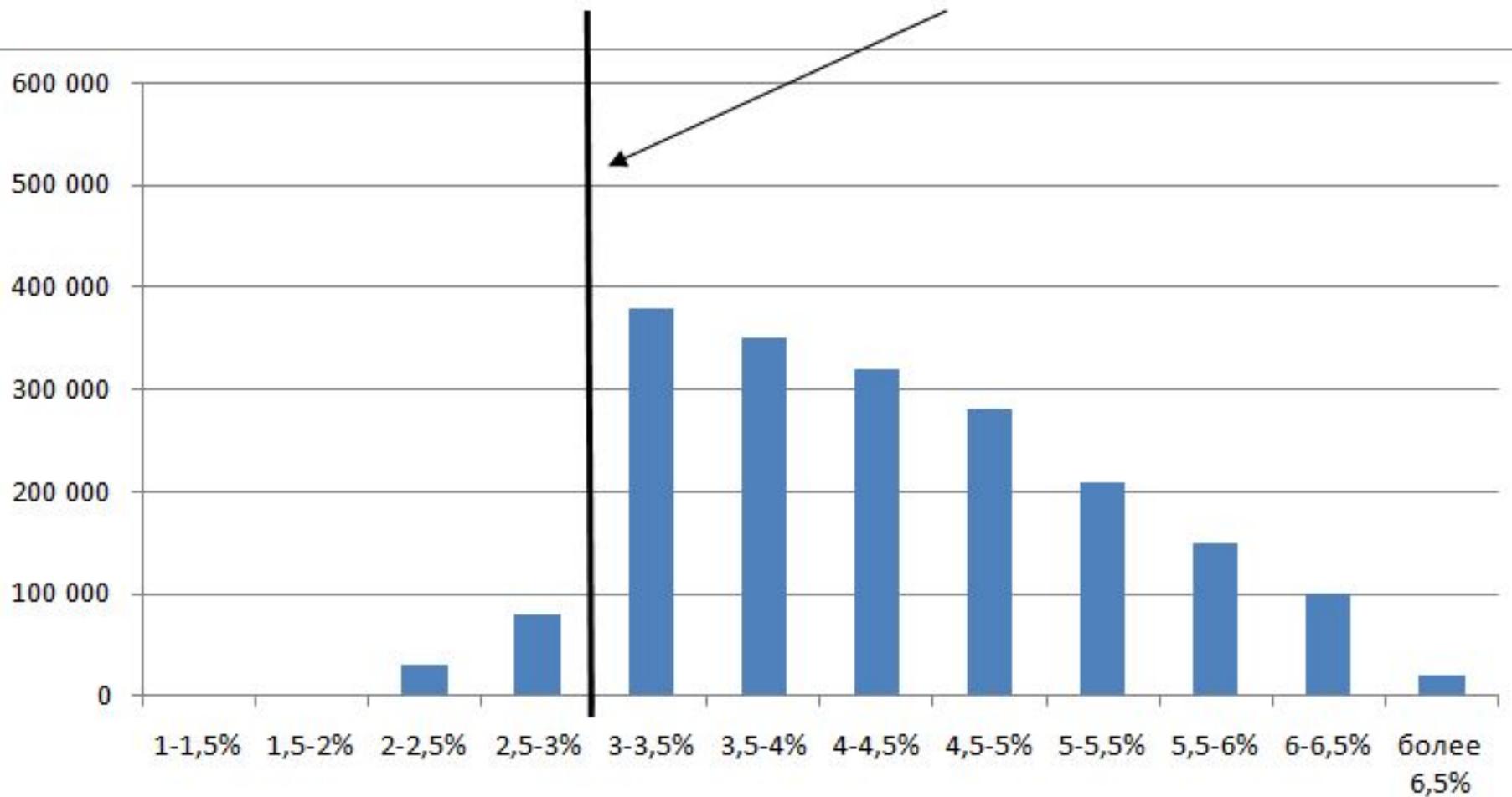


# Портфельное ценообразование

Внутри отдельных категорий товаров всегда есть позиции, менее чувствительные к изменению цены, поэтому цена на них может быть повышена без ущерба для общего объема продаж. Например, дистрибутор продает сумки для ноутбуков с такой высокой прибыльностью, что на этих продажах он зарабатывает больше денег, чем на продаже ноутбуков. Экспериментируйте с ценами, и выясняйте, какие товары вынесут повышение цен, а какие – нет!

# Анализ прибыльности

Минимально возможная отпускная цена



# Структура удельной прибыли

Валовая прибыль  
от продаж данному клиенту



# Вернемся к отчетности

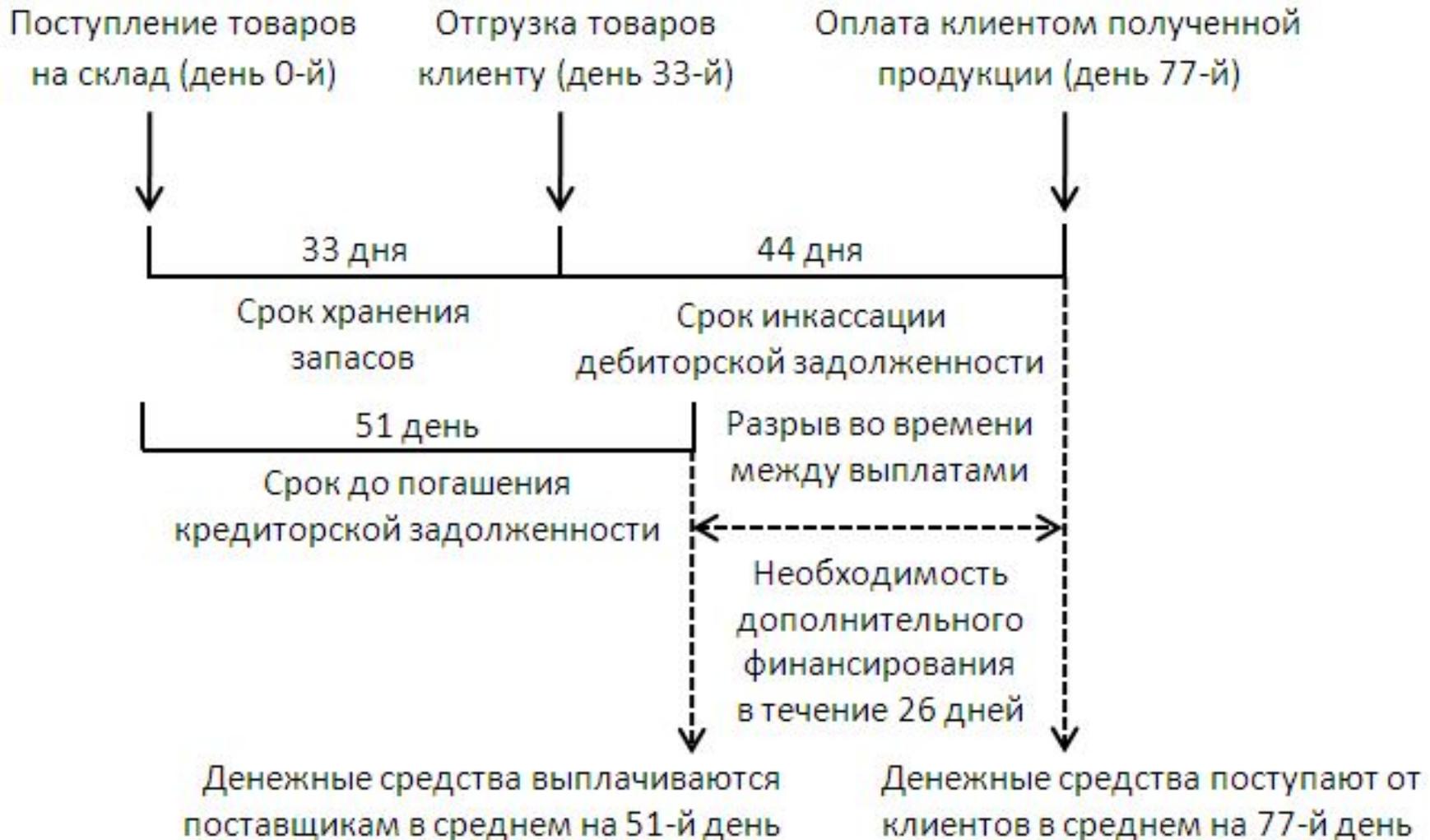
| Баланс                             | 2010 г. |
|------------------------------------|---------|
| Основные средства                  | 247     |
| <u>Оборотные активы</u>            |         |
| Складские запасы                   | 2 915   |
| Дебиторская задолженность          | 4 139   |
| Наличные средства                  | 1 156   |
| Прочие оборотные активы            | 628     |
| Итого оборотные активы             | 8 837   |
| Итого активы                       | 9 084   |
| Уставный капитал                   | 3 241   |
| <u>Краткосрочные обязательства</u> |         |
| Счета к оплате                     | 4 594   |
| Прочее                             | 1 249   |
| Итого краткосрочные об-ва          | 5 843   |
| Итого капитал                      | 9 084   |

Как вы думаете, какие статьи баланса заслуживают **ОСНОВНОГО** внимания?

# Оборотный капитал

Оборотный – капитал для финансирования цикла «деньги – товар – деньги», то есть времени, которое требуется, чтобы деньги, выплаченные поставщикам, вернулись дистрибутору в результате продаж товара клиентам. Чем короче цикл «деньги – товар – деньги», тем меньше оборотного капитала требуется дистрибутору для финансирования своей деятельности. Управление тремя компонентами цикла оборотного капитала – первоочередная задача дистрибутора.

# Цикл оборотного капитала



# Товарные запасы

| Отчет о прибылях и убытках   | 2010 г.       |
|------------------------------|---------------|
| Продажи                      | 34 589        |
| <b>Себестоимость</b>         | <b>32 697</b> |
| Валовая прибыль              | 1 892         |
| Прочие доходы                | 5             |
| Прочие расходы               | 1 460         |
| Доход от операций            | 438           |
| Налоги                       | 120           |
| Доходы после налогообложения | 318           |

Все цифры в млн. \$

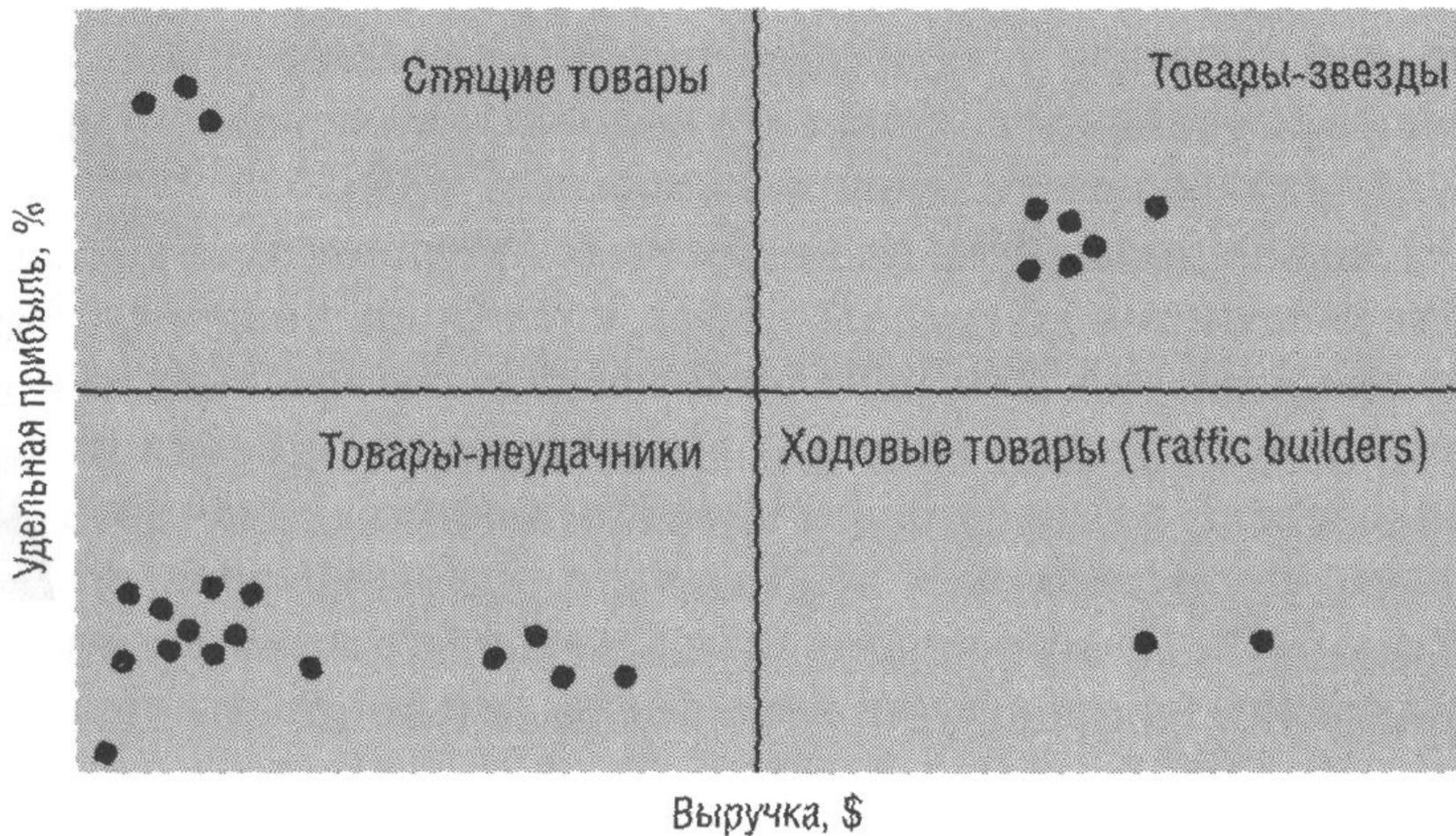
| Баланс                             | 2010 г.      |
|------------------------------------|--------------|
| Основные средства                  | 247          |
| <u>Оборотные активы</u>            |              |
| <b>Складские запасы</b>            | <b>2 915</b> |
| Дебиторская задолженность          | 4 139        |
| Наличные средства                  | 1 156        |
| Прочие оборотные активы            | 628          |
| Итого оборотные активы             | 8 837        |
| Итого активы                       | 9 084        |
| Уставный капитал                   | 3 241        |
| <u>Краткосрочные обязательства</u> |              |
| Счета к оплате                     | 4 594        |
| Прочее                             | 1 249        |
| Итого краткосрочные об-ва          | 5 843        |
| Итого капитал                      | 9 084        |

Товарны запасы =  $2915 * 365 / 32\ 697 =$  **32,5** дня

Товарные запасы в днях хранения =

= складские запасы \* 365 / себестоимость реализованных товаров

# Портфель продуктов



Приведите примеры товаров из разных групп

# Два взгляда на дистрибуцию

Маркетолог: «Этот продукт откроет для нас совершенно новый сегмент рынка».

Финансист:  
«Это неудачная инвестиция. Внутренняя норма прибыли (IRR) всего 8%».



# Что такое хороший мониторинг?

| Отчет о прибылях и убытках          | 2010 г.    |
|-------------------------------------|------------|
| Продажи                             | 34 589     |
| Себестоимость                       | 32 697     |
| Валовая прибыль                     | 1 892      |
| Прочие доходы                       | 5          |
| Прочие расходы                      | 1 460      |
| Доход от операций                   | 438        |
| Налоги                              | 120        |
| <b>Доходы после налогообложения</b> | <b>318</b> |

|  |
|--|
| Рентабельность акционерного капитала (ROI) = |
| = доходы после налогообложения /             |
| акционерный капитал                          |

$$ROI = 318 / 3241 = 9,8\%$$

| Баланс                             | 2010 г.      |
|------------------------------------|--------------|
| Основные средства                  | 247          |
| <u>Оборотные активы</u>            |              |
| Складские запасы                   | 2 915        |
| Дебиторская задолженность          | 4 139        |
| Наличные средства                  | 1 156        |
| Прочие оборотные активы            | 628          |
| Итого оборотные активы             | 8 837        |
| Итого активы                       | 9 084        |
| <b>Уставный капитал</b>            | <b>3 241</b> |
| <u>Краткосрочные обязательства</u> |              |
| Счета к оплате                     | 4 594        |
| Прочее                             | 1 249        |
| Итого краткосрочные об-ва          | 5 843        |
| Итого капитал                      | 9 084        |

EVA = чистая прибыль – (инвестированный капитал \* средневзвешенная цена капитала)

# Роли игроков второго уровня

## Продолжение функций поставщика

- Размещение заказов
- Услуги по логистике
- Управление товарными запасами
- Особое внимание к уровню издержек

## Комплектация продукта

- Комплектация продукта по индивидуальному заказу
- Пакетные решения

## Поставка услуг

- Услуги, создающие добавленную стоимость
- Услуги, связанные с техническими компетенциями
- Услуги связанные с компетенциями в смежных областях

## Интегратор решений

- Специализированная техническая поддержка
- Составление сложных конфигураций товаров/услуг
- Услуги, связанные с предоставлением вертикальной/технической компетенции

## Консультационные услуги

- Определение потребностей клиента
- Определение потребностей бизнеса клиента
- Консультирование относительно постановки целей и задач проекта



# Что ждет реселлер от дистрибутора?

- Широкий ассортимент
- Оптимальные цены
- Доступность товаров на складе
- Гибкость логистики и операций
- Размер и сроки кредитования (ради увеличения КП распределяют закупки между несколькими дистрибуторами)
- Гибкость в проектах
- Персонального менеджера

---

# Бизнес-модель ритейлеров

- Высокий порог вхождения в бизнес
- Высокие операционные расходы
- Низкая маржинальность
- Малая дебиторская задолженность
- Стремление к высокому обороту складских запасов
- Значительная величина кредиторской задолженности

Воспринимаемые преимущества продукта

Состав маркетинговых программ

Тянущие ←

→ Толкающие

Уникальный

Превосходящий  
остальные

Сильный

Паритетный

Слабый

Худший

PR

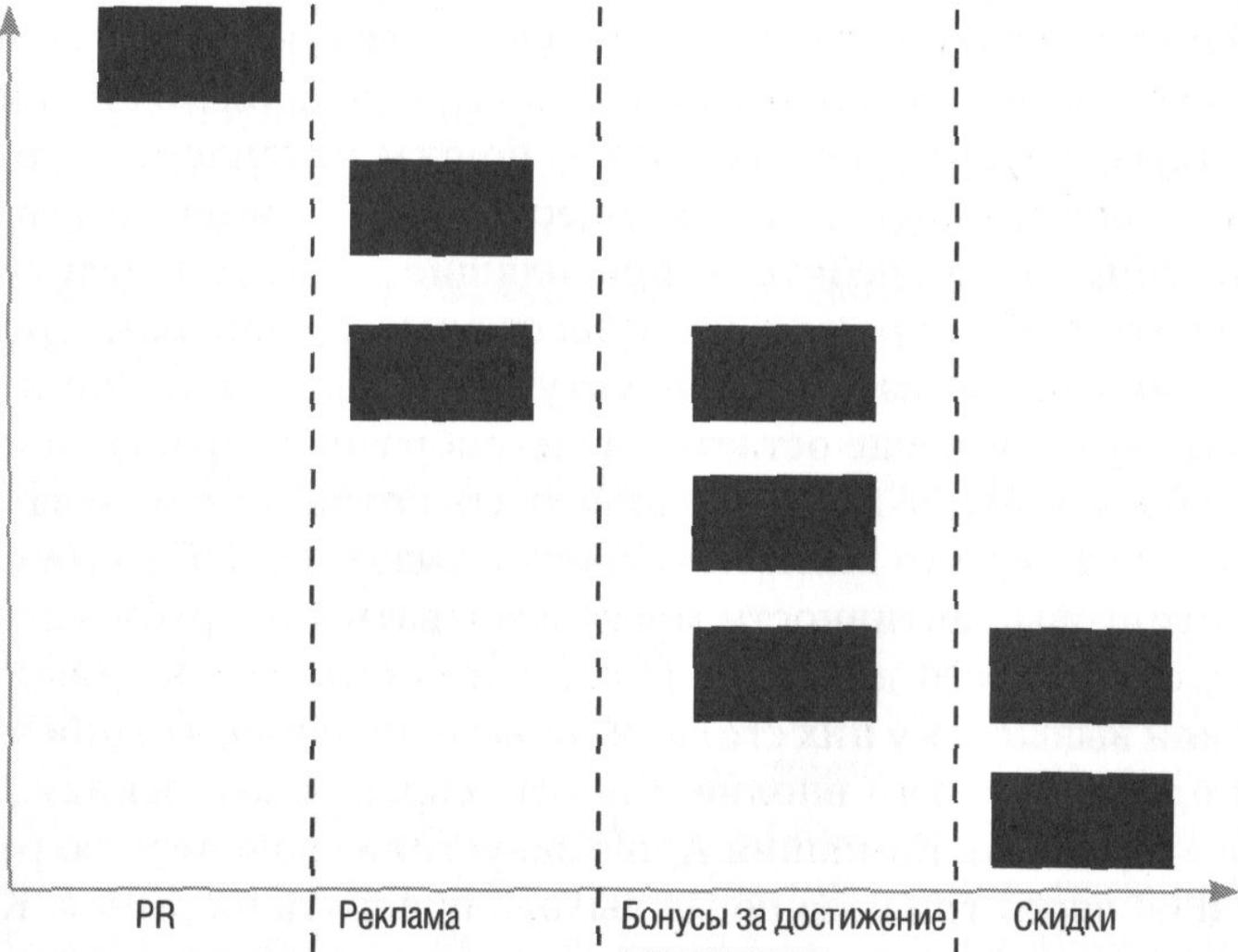
Реклама

Бонусы за достижение  
определенных  
показателей продаж

Скидки

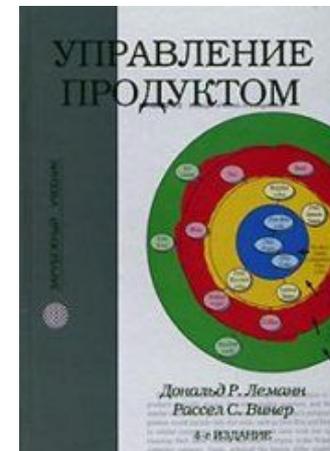
Маркетинг,  
нацеленный на покупателей

Маркетинг,  
нацеленный на партнера



# Рекомендованная литература

- *Джулиан Дент.*  
Все о дистрибуции.  
Управление каналами продаж
  
- *Д. Леманн, Р. Винер*  
Управление продуктом



---

**Спасибо за внимание!**

**Ваши вопросы**

**Скачать настоящую презентацию  
можно адресу [www.baguzin.ru](http://www.baguzin.ru)**