

# **Б**изнес-ситуация:

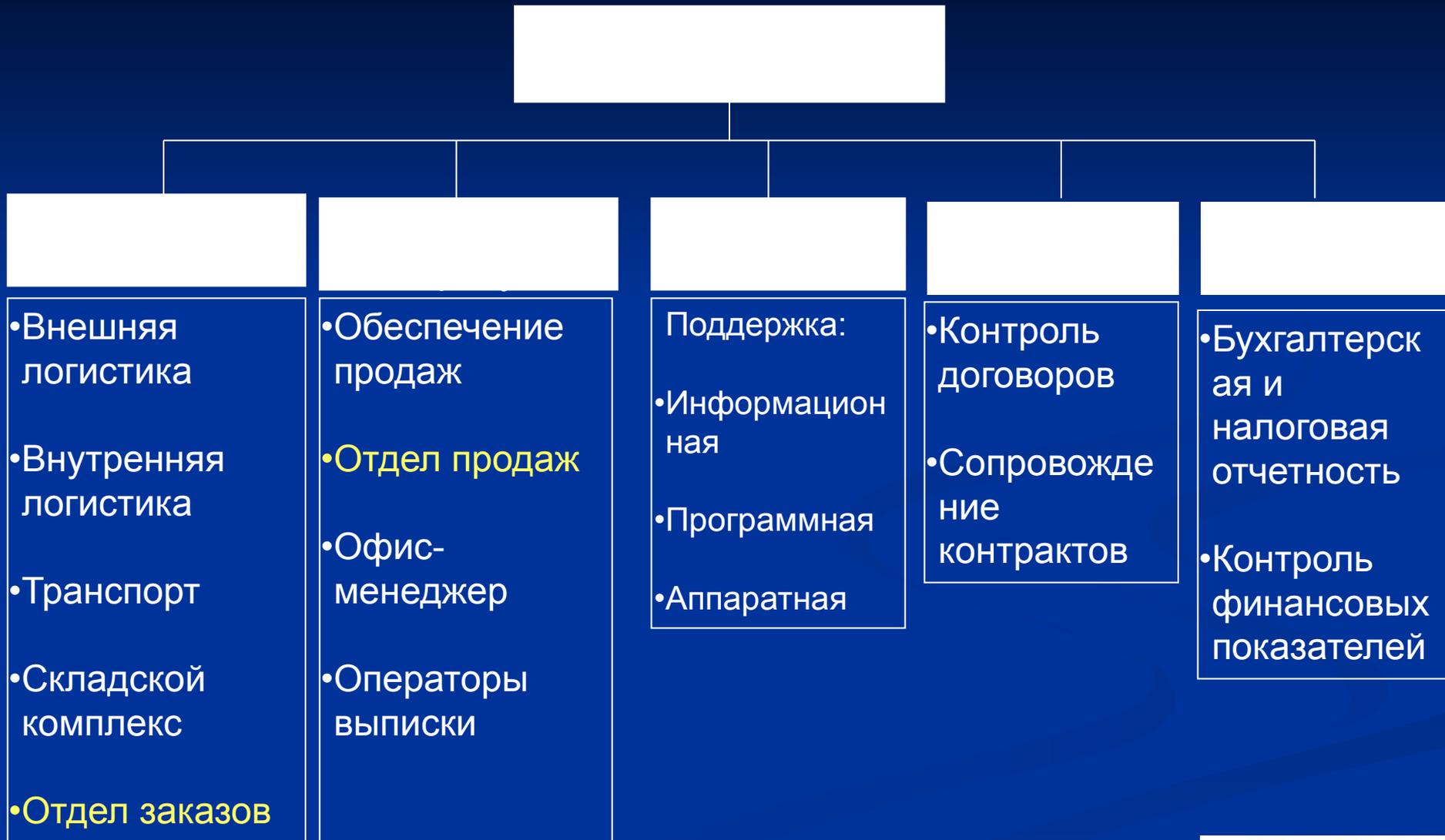
***Упущенные возможности повышения  
эффективности контрактных продаж***

*Дело № 25к*

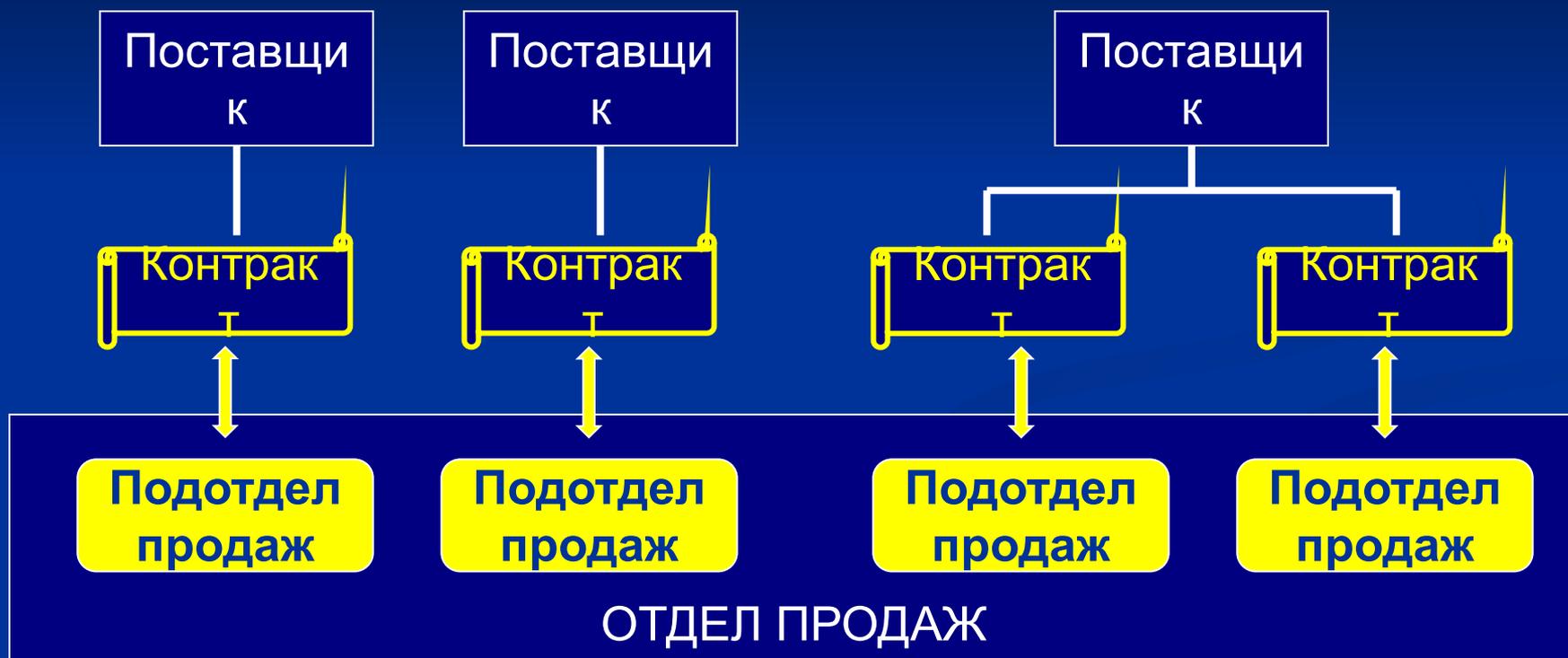
# О компании

- ❑ ЗАО «Косметика» - региональный дистрибутор основных производителей из сегмента «бытовая химия, парфюмерия и косметика»
- ❑ В портфеле Компании 25 прямых контрактов
- ❑ Движение, запасы и обязательства по оплате товара в компании отслеживаются по-контрактно
- ❑ Каждый из контрактов сопровождается содержанием специализированного Торгового подотдела из 3-5 человек, работающих с клиентами B2B
- ❑ Число работающих в Компании - 150 человек.
- ❑ На рынке - с начало девяностых годов

# Структура компании



# Организация поконтрактных продаж



# Экономическая выгода компании

формируется за счет двух примерно равных по абсолютной величине частей:

- торговой наценки Компании к стоимости закупаемых товаров
- бонусов и скидок Производителей от стоимости поставляемых товаров
- Торговая наценка устанавливается Отделом продаж и Финансовым директором исходя из рыночной ситуации с учетом рекомендаций (требований) Производителей
- Скидки и бонуса зависят от множества факторов и различаются в разрезе Производителей

# Примеры скидок от Производителей

Скидка со стоимости закупок текущего месяца, в т.ч.:	Величина скидки в процентах определяется по фактическим результатам отчетного месяца:
Партнерская скидка	за выполнение согласованного с Производителем плана закупок (продаж)
Скидка за ценовую политику	за соблюдение рекомендуемых Производителем значений торговых наценок
Скидка за дистрибуцию	за обеспечение присутствия на полках торговых сетей товаров Производителя в конкретном соотношении с аналогичными товарными позициями конкурентов
Другое	

# Примеры бонусов от Производителей

Обратный бонус к стоимости закупок отчетного месяца, в т.ч.:	Величина бонуса в процентах определяется по фактическим результатам отчетного месяца:
Целевой бонус	за выполнение заданий по целям (норматив товарных запасов, продажа конкретных товарных позиций в рамках специальных акций и пр.)
Логистический бонус	за осуществление 50% объема закупки до 15-числа месяца
Инкассационный бонус	за предоплату закупки
Другое	

# План по экономическим выгодам

- В ежегодных Планах по прибыли учитываются оба канала экономической выгоды
- За выполнение Планов по торговой наценке отвечает Отдел продаж и работники этого Отдела замотивированы на его выполнение
- За выполнение Плана по скидкам и бонусов отвечает Отдел заказов и основная часть ФОТа персонала этого Одела зависит от его выполнения. Помимо этого в компании есть установленные финансовой службой общефирменные нормативы оборачиваемости и остатков товарных запасов, выполнение которых также отражается на премировании этих сотрудников
- Отдел заказов формирует заказы при непосредственном участии Отдела продаж. Фактические заказы могут отличаться от плановых по объему и номенклатуре, при этом План по скидкам и бонусам не корректируется

# Проблемы

- Отдел продаж:
  - заинтересован в избыточных остатках товара на складе, поскольку это позволяет «сглаживать» их просчеты в заказах
  - постоянно «педалирует» на отсутствие ТЗ при невыполнении плана продаж
  - плохо продает товар, тем самым увеличивая срок оборачиваемости
- Отдел заказов:
  - выполняет общефирменные нормативы по ТЗ, но в разрезе отдельных товарных позиций постоянно совершает «провалы». К примеру, при соблюдении установленного норматива оборачиваемости товара в 21 день в целом по складу, одной товарной позиции может быть на 38 дней торговли, а другой на 8 дней торговли
- Оба отдела:
  - безинициативны, не используют все возможности получения бонусов Производителя. Порой идут по легкому пути, «принося в жертву» более трудные, но и более результативные способы зарабатывания бонусов для Компании

# Пример проблемы

- ❑ Обратный целевой бонус от Производителя за продажи в рамках специальной акции предполагает предоставление Компании скидки к суммарной стоимости закупок отчетного месяца в размере 1,5 – 2 % за реализацию в этом же месяце партии товаров какой-либо отдельной номенклатурной позиции в кол-ве 50 – 70 ед.
- ❑ Работники Компании могут игнорировать эту удачную возможность, обосновывая свой отказ тем, что обычно более 40 ед. этой позиции за месяц продавать раньше не удавалось
- ❑ Логичнее, и гораздо выгоднее для Компании было бы принять решение ввязаться в эту акцию, а нереализованные единицы товара раздать покупателям бесплатно

# Последствия проблем

- ❑ Упущенная выгода
- ❑ Излишние издержки хранения
- ❑ Оплаченный Производителю и «замороженный» на складе Компании товар

# «Отмазки» работников

- ❑ Клиент отказался от заранее заказанного товара
- ❑ Товар не пошел по какой-то иной конкретной причине
- ❑ Закупочная цена неожиданно повысилась в связи с ростом курса доллара (80% товарооборота зависит от курсовых колебаний валюты)
- ❑ Работник Отдела продаж, сделавший заказ, получил свое вознаграждение и уволился
- ❑ Товар был акционным, срок акции закончился, товар не продан полностью
- ❑ Другое

# Попытка решения проблемы

*была предпринята несколько лет назад.*

*Отдел продаж и отдел заказов объединили в одно подразделение с финансовой ответственностью за результат деятельности.*

*Здорово «перетрясли» весь штат, но закончилось ничем. Начальник этого нового сводного подразделения по-прежнему, независимо от того, насколько вектор его действий или бездействий соответствовал вектору интересов Компании, в любом случае получал свои бонусы.*

*В результате, функции продаж и закупки вновь развели и вернули к прежней ситуации.*

# Рецепт ДСБ

- Решение, позволившее максимизировать экономическую выгоду Компании через эффективное использование всех потенциальных возможностей торговых наценок, скидок и бонусов Производителей