

на. Для аргументации используйте анализ проверки присутствия продукта в торговой точке. Помните, что добиться 100 % количественной, а тем более качественной дистрибуции практически невозможно, и этот факт можно использовать для манипуляции персонала. Показывайте, что есть еще потенциал как в количественной, так и в качественной дистрибуции.

Так, компании-производители, которые ставят перед торговым отделом дистрибутора целью выполнение объема продаж, обычно оценивают эффективность работы дистрибуторской сети по следующим критериям:

Выполняет ли сбыт регулярно планы продаж и существуют ли планы у торговых представителей по каждой группе товара?

Каков валовый оборот по каждой группе товара?

Каковы по итогам года накопления остатков неликвидных, просроченных товаров на складе дистрибутора (филиала)?

Каков % покрытия клиентской базы (торговых точек)?

Каков % от общего объема продаж, который дает вам каждый из каналов сбыта?

Каков средний % наценки, которую вы имеете при работе с различными каналами сбыта?



ВЛАД ЛИНДЕР,

руководитель московского филиала рекламного агентства «Майер»

На практике, если говорить непосредственно об аудите, можно вы-

делить две основные его категории: это специальный аудит и общий аудит. Общий аудит заключается в том, что проводятся проверки всех аспектов управления сбытом. Общий аудит требует больших затрат, времени и средств. А вот специальный аудит концентрируется на неких отдельных областях: обучение, инструктаж, мотивация, заработная плата, организация, обслуживание заказчиков и т. д. Для наибольшей эффективности нужно учитывать некие ее факторы. Первое: необходимо привлекать сотрудников к процессу, потому что если люди участвуют в этом процессе сами, то можно намного быстрее получить информацию, и информация будет объективной. Второе: необходимо все-таки убедить сотрудника в том, что аудит предназначен не для того чтобы шпионить или находить виновных. Цель аудита — создать некую модель, которая поможет компании заработать больше денег. А более глобальная цель — это упростить работу и увеличить результат. Проведение аудита можно разбить на несколько этапов.

Первый этап — это сбор информации. На этом этапе необходимо досконально выяснить, что делается в каждой области сбытовой деятельности. На этом этапе необходимо собрать следующую информацию:

- должностные инструкции (если они есть, как они оформлены, что в них содержится);
- стандарты работы;
- методы и методики найма кадров, т. е. характеристики, контрольные и отчетные листы;
- форма для планирования сбыта (если она есть);
- форма для контроля за сбытом;
- схема организационных структур;
- формы для инструктажа (если они есть);

- повестки дня собраний (если они проводятся);
- и естественно, результаты сбыта за определенный период.

Желательно, конечно, еще иметь в дополнение к этому информацию по деятельности конкурентов, чтобы можно было сравнить ваши результаты и те, которые есть у них.

Второй этап — анализ рынка. Данный анализ желательно проводить периодически, хотя бы раз в полгода, потому что стабильны в этом мире только перемены.

Принцип его организации может формироваться:

- по региональному принципу;
- по областному;
- по видам заказчиков;
- по видам продукции.



ГРИГОРИЙ ГОРБАЧЕВ,

менеджер по развитию компании Goodboot

Оценка эффективности дистрибуции происходит по таким показателям, как:

- показатели количественной дистрибуции: нумерическая дистрибуция, весовая дистрибуция;
- показатели качественной дистрибуции (SKU, доля полки).

Если уж говорить об анализе эффективности дистрибуции с точки зрения «возраста» товара, то исходить здесь следует из трех основных этапов развития дистрибуции продукта на рынке: выход на рынок, проникновение на рынок, захват рынка.

Выходя на рынок, компания радуется потребителей и торговых