

2014

Стратегия продаж ООО «ХХХ»



Кручинецкий СМ
Питер-Консалт
07.08.2014

Оглавление

1. Резюме	3
1.1. Определение основной идеи и целей проекта.....	3
1.2. Эффект от реализации стратегии продаж.....	3
1.3. Предполагаемые условия реализации проекта	3
2. Анализ рынка и текущей стратегии продаж	3
2.1. Анализ рынка.....	3
2.1.1. Клиентская целевая группа	3
2.1.2. Оценка существующего спроса	6
2.1.3. Ожидаемая конкуренция	8
2.1.4. Возможности и угрозы рынка	9
2.1.5. Реакция рынка на новый бренд.....	9
2.2. Анализ существующей стратегии продаж.....	11
2.2.1. Организационная структура	12
2.2.2. Дилерская сеть и условия взаимодействия с дилерами.....	12
2.2.3. Организационные мероприятия по продвижению продаж	12
3. Предлагаемая организация продаж	12
3.1. Планируемые показатели продаж	13
3.2. Внешняя структура продаж.....	13
3.3. Организационная структура подразделений продаж	14
3.4. План мероприятий по продвижению продаж	15
4. Анализ рисков реализации стратегии продаж.....	15
4.1. Технологические риски	15
4.2. Организационный и управленческий риск.....	16
4.3. Риск материально-технического обеспечения.....	16
4.4. Финансовые риски.....	16
4.5. Экономические риски	16
4.6. Политические риски.....	17

1. Резюме

1.1. Определение основной идеи и целей проекта

В работе рассмотрена стратегия продаж ООО «XXX» (далее по тексту Компания). Целью работы являлась разработка предложений по интенсификации продаж оборудования Компании.

В ходе проведения работы был проведён анализ рынка торгового холодильного оборудования РФ (п. 2.1) и анализ существующей стратегии продаж (п. 2.2). В результате были сделаны следующие выводы:

1. Для повышения известности торговой марки УУУ и увеличения лояльности среди потребителей и торговых партнёров необходимо реализовать программу мероприятий по выводу марки на рынок. Общие направления этой программы изложены в п. 2.1.5, а план мероприятий в п. 3.4.

2. Необходимо развивать каналы продаж, альтернативные институту эксклюзивных дилеров – см. п. 3.2, а также организационную структуру, поддерживающую эти каналы – см. п. 3.3.

3. Необходимо укреплять систему управления продажами, принципы которой изложены в п. 3.3.

1.2. Эффект от реализации стратегии продаж

В случае реализации предложений, изложенных в п. 1.1, Компания будет в состоянии выполнить план продаж, приведённый в п. 3.1, в зависимости от сценария развития событий на рынке.

1.3. Предполагаемые условия реализации проекта

Внутренними условиями реализации стратегии продаж является выполнение предложений п. 1.1, что потребует дополнительных финансовых и организационных ресурсов.

Внешним условием является развитие событий на рынке в рамках предусмотренных сценариев – см. п.3.1.

2. Анализ рынка и текущей стратегии продаж

2.1. Анализ рынка

2.1.1. Клиентская целевая группа

Целевыми потребителями продукции Компании являются:

.....

Основным потребителем торгового-холодильного оборудования является розничная торговля – один из самых доходных и стремительно растущих сегментов рынка.

Прежде чем перейти к описанию целевой группы торговых партнёров Компании, разберёмся с терминологией.

Во-первых, стоит изначально остановиться на вопросе, кто такие дилеры, а кто дистрибьюторы и в чем их принципиальное отличие. Как отмечают специалисты¹, исходя из сложившейся практики, дистрибьютор является более высокой ступенью в цепочки реализации продукции. Отношения между производителем и дистрибьютором носят договорной характер, а прописанные в договоре условия сотрудничества могут быть как жесткими, так и не очень.

Как правило, дистрибьютор занимается доставкой товара от производителя в регион реализации, а также может принимать непосредственное участие в маркетинговых, рекламных и иных усилиях производителя по продвижению товара на рынке. Статус эксклюзивного дистрибьютора означает, что на данной территории производитель будет продавать свою продукцию только при посредничестве конкретной фирмы-дистрибьютора. Однако часто бывает так, что производитель реализует продукцию при помощи сразу нескольких дистрибьюторов.

Что касается дилеров, то это следующее звено в цепочке реализации продукции: дилер, как правило, закупает товар на менее выгодных условиях, его участие в различных маркетинговых мероприятиях производителя минимально. Часто дилер закупает товар не напрямую у производителя, а у дистрибьютора. Таким образом, создается цепочка: производитель – дистрибьютор – дилер.

Однако, если компания-производитель не работает с какими-либо дистрибьюторами, то фактически роль последнего исполняет дилер, что заметно повышает его статус.

Таким образом, на практике разница между дилером и дистрибьютором часто размыта, поэтому какой термин применять в отношении конкретной компании-поставщика не всегда принципиально. Имеется несколько особенностей данного сегмента рынка:

1.

Сегодня крупные торговые и складские комплексы возводятся по всей стране. Практически в каждом российском городе обновляются и реконструируются муниципальные рынки, бывшие универмаги и универсамы. Вполне естественно, что вслед за этим быстро увеличивается число поставщиков торгового-холодильного оборудования. Вместе с тем, потребители торгового-холодильного оборудования предъявляют к поставщикам все более жесткие требования, особенно по срокам его поставки, качеству и ценам. В силу этих особенностей рынка, победа в тендере на поставку торгового-холодильного оборудования достается его участникам значительно труднее, чем прежде. Конкурентные преимущества на рынке торгового-холодильного оборудования достигаются через комплексное решение поставленных клиентами задач по

¹

оснащению магазинов и логистических центров². Потребителю интересно работать не просто с поставщиком оборудования, а с подрядчиком, способным спроектировать магазин или склад, собрать модули из различных видов оборудования, осуществить монтаж и сервисное обслуживание.

Российский потребитель (опросы³ проводились в Москве, Петербурге и Екатеринбурге) в первую очередь оценивает

Список потребностей, составленный ведущими специалистами Компании тот же, а вот рейтинг немного другой:

При опросах дилеров торгового холодильного оборудования выяснилось, какими критериями они руководствуются при выборе поставщика. На первое место фирмы-продавцы ставят

Как ни странно, стоимость уже не является однозначно доминирующим критерием выбора, хотя по важности для дилеров она находится очень близко к критерию «качество». Для Москвы и Петербурга это означает некоторую смену тренда: переход от «эконом» к «бизнес» классу и от «бизнес» класса к классу «люкс».

Наконец, значимость дизайна как критерия выбора холодильного оборудования еще больше отличается для столиц и регионов - на периферии дилеры иногда даже выше дизайна оценивают сроки выполнения заказов и условия поставки. Вместе с тем, по общему мнению, регионы тут будут подтягиваться к столицам, этот процесс заметен и ярко выражен уже сейчас.

Ведущие специалисты Компании дали похожий рейтинг потребностей торговых партнёров:

Изменение приоритетов потребителей подтверждает руководитель отдела продаж завода «Марихолодмаш» Пронин П.Б. Он утверждает⁴, что в отличие от ситуации кризиса 2008-2009 года в настоящее время «мы наблюдаем, что ситуация на рынке выравнивается в сторону благоразумия, где значение соотношения качества и цены вновь приобретает смысл»

Современная ситуация на российском рынке холодильного оборудования характеризуется превышением предложения над платежеспособным спросом, что стимулирует рост конкуренции среди игроков рынка. И для промышленного холода, и для коммерческого холода характерен переизбыток предложения, жесткая конкуренция между игроками⁵.

Выводы

-

2
3
4
5

2.1.2. Оценка существующего спроса

Оценки ёмкости рынка, приводимые в различных источниках, довольно существенно различаются.

В 2003 году общий объем российского рынка торгово-холодильного оборудования оценивался примерно в⁶. При этом на поставки промышленного холодильного оборудования приходилось

Ёмкость российского рынка торгового холодильного оборудования, согласно данным агентства «РосБизнесКонсалтинг», достигла в 2005 году⁷.

По оценкам специалистов консалтингового дома «Грифон», на 2006 год ёмкость российского рынка холодильного оборудования составляла

В последующий период бурное развитие торговли, в особенности крупных торговых сетей, провоцировало ежегодный рост объемов продаж торгово-холодильного оборудования в России примерно на⁸.

Такую же динамику рынка приводит в 2013 году другой источник⁹:

.....

В период кризиса 2008 года рынок, безусловно, «просел», но уже в 2011 году производство холодильного оборудования увеличилось на¹⁰.

Динамика роста рынка в 2012 году составляла¹¹.

Общий объем российского рынка торгово-холодильного оборудования, по экспертным оценкам¹², оценивался в 2013 году примерно

Другой источник утверждает, что «в 2013 году объем рынка торгового холодильного оборудования в России оценивался в¹³»

Объединив все эти данные, можно построить график изменения объёма рынка – см. Рисунок 1

.....

Рисунок 1. Динамика объёма рынка торгового холодильного оборудования

Что касается прогнозов на будущее, то ещё в 2013 году эксперты были полны оптимизма:

.....¹⁴

«По мнению экспертов РБК, в ближайшие два-три года рынок торгового оборудования может ожидать»¹⁵

6

71

8

9

10

11

12

13

14

15

Оптимизм был связан с прогнозами бурного развития розничных площадок:

.....¹⁶

.....¹⁷

.....

Рисунок 2. Динамика площадей гипермаркетов в РФ

Однако, общая стагнация, начавшаяся в 2013 году, а также события, связанные со сменой власти в Украине, заставили аналитиков изменить прогнозы:

.....¹⁸

.....

Рисунок 3. Динамика ввода торговых площадей в Санкт-Петербурге

.....¹⁹

.....²⁰

Эти мнения учтены в прогнозе объёма рынка на 2014 год – см. Рисунок 1.

Для того, чтобы корректно оценить объём рынка Компании нужно учесть структуру рынка.

Широкое разнообразие оборудования холодоснабжения не позволяет выполнить его строгую классификацию по категориям продуктов. Четкие статистически данные по занимаемой доле рынка для определенного продуктового звена получить достаточно затруднительно или даже невозможно. Тем не менее, можно сказать, что наибольшая доля (**40 – 43%**) рынка оборудования коммерческого холодоснабжения принадлежит холодильным камерам/шкафам для охлажденных и замороженных продуктов и холодильным витринам²¹.

На рынке торгового холодильного оборудования преимущественную долю составляет продукция отечественных производителей - по различным оценкам, 60-70% рынка²² (см. Рисунок 4).

.....

Рисунок 4. Доли отечественных и зарубежных производителей на российском рынке торгового холодильного оборудования, %

¹⁶

¹⁷

¹⁸

¹⁹

²⁰

²¹

²²

Несмотря на то, что доля рынка техники импортного изготовления в данный момент на отечественном рынке не большая, основная доля российских холодильников собирается из иностранных агрегатов²³.

Таким образом, российский сегмент рынка Компании на 2014-15 гг. можно оценить в

С точки зрения целей данной работы представляет интерес прогноз динамики развития розничных площадей по регионам. Этот прогноз должен стать руководством к действию для определения рейтинга регионального развития системы продаж Компании.

Самым привлекательным регионом с точки зрения открытия новых магазинов, по утверждению аналитиков²⁴, является –см. Рисунок 5 .
.....

Рисунок 5. Исходная информация для выбора приоритетных регионов развития

2.1.3. Ожидаемая конкуренция

В разделе представлена информация о прямых конкурентах, собранная с их Интернет-сайтов и полученная от экспертов Компании. Подчеркнём, что большинство сайтов имеют раздел «для дилеров», доступ в который получают только зарегистрированные дилеры.

В качестве прямых конкурентов были рассмотрены производители

1. Polair, Волжск

.....

2. МариХолодМаш, Йошкар-Ола

.....

3. Фригоглас-Евразия, Орёл

.....

4. Интертехника, Донецк

²³

²⁴

.....

5. UBC, Крым

.....

6. Бирюса, Красноярск

.....

7. Металфрио, Калининград

.....

8. Ugur (Турция), Klimasan (Турция),

.....

В целом рынок представляется достаточно конкурентным. Сильное впечатление производит

2.1.4. Возможности и угрозы рынка

Руководство Компании видит следующие возможности рынка, способствующие достижению компанией стабильного успеха:

а)

Достижению Компанией стабильного успеха могут препятствовать следующие угрозы рынка:

.....

2.1.5. Реакция рынка на новый бренд

Успешность бренда на рынке характеризуется 2 показателями – известность и лояльность клиентов. Наиболее достоверно измерить эти показатели можно путём опроса торговых партнёров и потребителей. В данной работе для оценки лояльности использованы результаты работы за прошлый период, для оценки известности – Интернет.

Недавно появившаяся на рынке марка УУУ не могла физически приобрести большого числа лояльных дилеров и потребителей. Об этом свидетельствует незначительное количество дилеров, заявленных на сайте и их низкие результаты продаж.

Чтобы определить известность марки, используем поисковик Яндекс и получаем

Для повышения известности марки на рынке целесообразно использование следующих каналов маркетинговых коммуникаций:

- Продвижение марки в Интернете:
 -
- Продвижение торговой марки в СМИ²⁵ –
- Размещение информации о компании в печатных каталогах, например, – в каталоге «Желтые страницы».
- Участие в мероприятиях, проводимых в отрасли (конференции, семинары, выставки и т.д.) – выступление представителей компании с докладами, с презентациями о деятельности компании. Включение общей информации о компании (профиля) в каталоги мероприятий, появление информации в статьях международных и отраслевых изданий.
- Участие в отраслевых конкурсах, получение отраслевых премий и наград.
- Участие в работе отраслевых союзов, ассоциаций.
- Налаживание контактов с закупщиками крупных компаний.
- Работа с компаниями, оборудующими помещения потенциальных потребителей.
- Участие в проводимых тендерах и конкурсах на право поставок оборудования. Мониторинг профильных площадок в Интернете, подготовка пакета документов для участия в конкурсах.
- Продвижение через разрабатываемые документы. Все документы, разрабатываемые компанией и направляемые клиенту, должны нести на себе обязательные элементы оформления бренда компании, составляться в соответствии с оригинальным шаблоном (шрифты, цветовая гамма и т.д.), содержать указание названия и контактов компании.

Одновременно разрабатываются контрольные показатели, по которым будет оцениваться эффективность проводимой рекламной кампании. В качестве таких показателей могут использоваться:

- Количество уникальных посетителей сайта компании за отчетный период.
- Количество ссылок на сайт компании, размещенных на других ресурсах в Интернете.

²⁵ Имеются в виду все виды СМИ – печатные, телевизионные, радио, сетевые.

- Количество переходов на сайт по рекламе – позволяет оценивать эффективность различных каналов.
- Численность участников созданных групп в социальных сетях, численность читателей форумов и конференций.
- Число уникальных звонков, обращений в компанию.
- Количество новых клиентов, воспользовавшихся услугами компании.

Устанавливаются плановые значения контрольных показателей, которые должны быть достигнуты к определенным моментам времени.

После заключения договоров на продвижение торговой марки компании в Интернете, нанятыми специалистами разрабатывается медиаплан по продвижению, включающий в себя мероприятия по всем каналам маркетинговых коммуникаций. Медиаплан должен обеспечивать достижение установленных значений контрольных показателей.

После завершения разработки медиаплана и контрольных показателей эффективности рекламы, начинается период активного продвижения.

В течение периода активного продвижения, периодически, как правило, 1-2 раза в квартал, проводится анализ контрольных показателей. Фактически достигнутые значения контрольных показателей сравниваются с плановыми. В случае существенных расхождений стратегия продвижения корректируется: изменяются планируемые объемы затрат, каналы продвижения, рекламные материалы, работники, ответственные за продвижение.

Относительно стоимости запуска бренда - все достаточно индивидуально, но основной массе производителей, особенно в конкурентных нишах, создание успешной торговой марки обходится приблизительно в сумму не менее²⁶. При этом на конечную цену выведения влияет много факторов, что зависит от сегмента рынка, категории, масштаба самого бренда и пр.

2.2. Анализ существующей стратегии продаж

По мнению ведущих сотрудников, Компания обладает следующими преимуществами:

.....

Вместе с тем, Компании присущи следующие слабые стороны:

.....

Что касается стратегии конкуренции, то руководство Компании придерживается стратегии дифференциации, то есть создания дополнительной ценности продукции и услуг для клиента. Как видим, преимущества Компании

²⁶

дают возможность для реализации этой стратегии. Однако, для претворения её в жизнь требуется произвести значительные инвестиции в систему продаж и продвижения.

2.2.1. Организационная структура

.....

Штатный состав коммерческого отдела (КО) на сегодня включает

.....

2.2.2. Дилерская сеть и условия взаимодействия с дилерами

На Интернет-сайте Компании представлены следующие дилеры – см. Таблица 1.

Таблица 1. Список дилеров Компании

Общая зона ответственности представлена на рисунке – см.

Рисунок 6.

Как видим из рисунка, значительная часть европейской территории РФ не охвачена дилерской сетью. Значит стоит задача поиска дилеров на этих территориях. Учитывая логистические расходы, целесообразность работы восточнее Урала нужно ещё просчитывать. В всяком случае это не первоочередная задача.

.....

Рисунок 6. Зона ответственности дилеров

В основе отношений с дилерами лежит Дилерский договор, который, по мере возникновения необходимости, развивается дополнительными соглашениями. Кроме того,

Дилеры стимулируются

2.2.3. Организационные мероприятия по продвижению продаж

В 2013-2014 гг. Компанией были проведены следующие мероприятия – см. Таблица 2.

.....

Таблица 2. Организационные мероприятия по продвижению продаж, проведённые в 2013-2014 гг.

.....

3. Предлагаемая организация продаж

3.1. Планируемые показатели продаж

В Стратегии рассмотрены 3 сценария развития событий:

- консервативный (он же – наиболее реалистичный, судя по п. 2.1.2), заключающийся в сохранении объёма спроса в 2014-2015 гг.,
- оптимистичный – 15% рост спроса в год,
- пессимистичный – 15% падения спроса в год.

.....

Учитывая вышеизложенное, определим план продаж на 2014-2015 гг. в 3-х сценариях – см. Таблица 3 и Рисунок 7.

.....

Таблица 3. План продаж по 3-м сценариям, тыс. USD

.....

Рисунок 7. План продаж, тыс. USD

3.2. Внешняя структура продаж

Продажи на рынке торгового холодильного оборудования РФ организованы достаточно традиционно. По мнению экспертов рынка²⁷ способы продаж холодильного оборудования можно сгруппировать по трем категориям:

.....

Каждый из способов организации продаж имеет свои плюсы и минусы. Главное преимущество «дилерской» организации продаж – это минимальные риски для производителя, низкий барьер выхода из бизнеса в случае форс-мажорной ситуации. Если продажи организуются на таком территориально большом рынке, как РФ, второе преимущество – это дешевизна построения сбытовой сети.

Собственная сбытовая сеть в масштабах РФ, а тем более СНГ, - это дорогое мероприятие, требующее много времени для развёртывания. Нужно также учесть, что на рынке оборудования велика важность оказания дополнительных услуг – консультаций, монтажа, гарантийного обслуживания, послегарантийного ремонта, утилизации. Соответственно обойтись просто торговыми представителями в регионах не удастся.

Зато такая собственная система продаж в гораздо большей степени управляема. Дело не только в том, что собственный сбыт продаёт исключительно продукцию производителя (это, кстати не всегда так. Часто торговые дома производителей продают также оборудование конкурентов. Пример – Полаир-

²⁷

Волжск). Не менее важна возможность получения обратной связи от рынка, учёт распределения продукции по отраслям и типам потребителей.

Нужно также иметь в виду, что крупнейшие потребители – производитель напитков, федеральные розничные сети, не без основания требуют к себе особого отношения, которое может обеспечить только сам производитель, а не его торговые партнёры.

Учитывая все эти обстоятельства, предлагается реорганизовать торговую сеть Компании, основываясь на следующих принципах:

1.

3.3. Организационная структура подразделений продаж

Поскольку планируется работать одновременно с торговыми партнёрами и конечными потребителями, необходимо организовать координацию между этими двумя каналами продаж. Координаторами должны стать региональные менеджеры по продажам. Далее описаны цели, задачи, ответственность, права, показатели **региональных менеджеров**.

Цель:

Показатели:

Ответственность - за достижение плановых значений показателей.

Задачи:

-

Права: региональный менеджер формирует план развития региона, защищает его перед руководством и распоряжается утверждённым бюджетом согласно бюджетному правилу.

Под руководством регионального менеджера работают менеджеры по продажам конечным потребителям и торговые представители в регионе, в перспективе – директор филиала.

Далее описаны цели, задачи, ответственность, показатели **менеджеров по продажам конечным потребителям**.

Цель:

Показатели:

Ответственность - за достижение плановых значений показателей.

Задачи:

-

Далее описаны цели, задачи, ответственность, показатели **торговых представителей**.

Цель:

Показатели:

Ответственность - за достижение плановых значений показателей.

Задачи:

-

Отдельного внимания требует организация продажи

Для организации продаж ремонтов нужно:

-

Целесообразно поручить эту работу менеджерам по продажам конечным потребителям и торговым представителям, так как вопрос ремонта – это хороший способ «захода» на предприятие с целью продаж.

В графическом виде организационная структура должна выглядеть следующим образом – см. **Ошибка! Источник ссылки не найден..**

.....

Принципы организации подразделения продаж:

1.

3.4. План мероприятий по продвижению продаж

План мероприятий разработан для 3-х сценариев развития событий:

- консервативного (он же – наиболее реалистичный, судя по п. 2.1.2), заключающийся в сохранении объёма спроса в 2014-2015 гг.,
- оптимистичного – 15% рост спроса в год,
- пессимистичного – 15% падения спроса в год.

Принципы проведения мероприятий по продвижению:

1.

Компания уже запланировала на 2014 год следующие мероприятия по продвижению – см. Таблица 4.

.....

Таблица 4. Запланированные на 2014 год мероприятия по продвижению

В результате план мероприятий выглядит следующим образом – см. Таблица 5.

.....

Таблица 5. План мероприятий по продвижению на 2014-2015 гг.

4. Анализ рисков реализации стратегии продаж

4.1. Технологические риски

Риск заключается в низком качестве продукции, невозможности обеспечить те технологические преимущества, которые необходимы для реализации стратегии дифференциации.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая, с учётом большого производственного опыта.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

4.2. Организационный и управленческий риск

Основным организационно-управленческим риском является срыв плана привлечения дилеров, плана продаж, плана работы представителей.

Меры по снижению (исключению) риска:

Для минимизации данного риска следует

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

4.3. Риск материально-технического обеспечения

Основным риском является ухудшение условий закупки комплектации и деталей от поставщиков.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

4.4. Финансовые риски

Финансовый риск связан, прежде всего, с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей и санкциями со стороны кредиторов.

Меры по снижению (исключению) риска:

С целью минимизации данного риска следует:

-

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

4.5. Экономические риски

На развитии розничной торговли могут негативно сказаться все те риски, что замедляют рост экономики страны в целом – снижение реальных доходов населения, новая волна кризиса, связанная с санкциями против РФ и др.

Тем не менее, как отрасль, розница более устойчива к таким катаклизмам, чем, скажем, промышленность, благодаря ее близости к конечному потребителю.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

4.6. Политические риски

Политический риск заключается в возможных политических решениях, которые приведут к снижению спроса на продукцию Компании.

Меры по снижению (исключению) риска:

.....

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.