

Оглавление

Предисловие	11
--------------------------	-----------

Глава 1. Типовые ошибки в построении розничных и дистрибьюторских сетей	13
--	-----------

Потеря управления средних розничных сетей как следствие разрыва пирамиды управления	14
Какая у нас прибыльность? Ошибки, связанные с отсутствием или некорректностью управленческого учета	16
Стейкхолдер-анализ при построении фирм путем слияния и поглощения	18
Ошибки в стейкхолдер-анализе при неправильной оценке рынка	20
Распределение обязанностей: розничные точки (филиалы) — головная организация	20
Вертикально интегрированная система «производство — сбыт»: ошибки в определении роли маркетинга и учета	21
В плену прошлого успеха	30
Отрицательный эффект масштаба — переусложнение структуры управления в больших организациях	32
Кризисы управления развитием дистрибьюторских и розничных компаний в целом	35
Замечание: часто проблемы не невежество, а отказ принять уже имеющееся знание	43

Глава 2. Исправление и профилактика типовых ошибок в построении розничных и дистрибьюторских сетей	44
---	-----------

Исправление ошибок, связанных с потерей управления в средних розничных сетях при росте бизнеса	44
Профилактика ошибок, связанных с распределением обязанностей «головная организация — розничная точка/филиал дистрибьюторской сети»	48
Профилактика ошибок в стейкхолдер-анализе	70

Глава 3. Организация работы территориальных менеджеров в розничных сетях	82
---	-----------

Роль основателей компании в образовании управленческого тупика в розничной сети	83
Необходимость резюме после каждого визита территориального менеджера в розничную точку	84
Карточка розничной точки на примере аптеки	84
Планирование работы территориального менеджера	87
Материалы для текущей деятельности и для ежемесячного планирования	88
Действия по развитию — хорошо, но контроль тоже должен сохраниться	90
Тайный покупатель	92

Глава 4. Руководители отдела продаж (РОП), их деятельность и роль в развитии B2B-дистрибуции и в работе торговых домов производителей	94
Почему РОП является ключевой фигурой в сбыте	95
Из чего состоит работа РОП	96
Приоритеты в работе РОП	102
Инструменты развития сбыта	109
Обучение менеджера — одна из ключевых обязанностей РОП	110
SWOT-анализ конкурентов: зачем это РОП?	111
Маркетинговая поддержка производителей — дополнительная опция в развитии сбыта	112
Бюрократическая модель контроля работы РОП	112
Стабильность состава РОП — гарантия непрерывности сбыта	113
Меры по уменьшению зависимости сбыта от менеджера	115
Стиль управления при работе с менеджером по продажам. Почему менеджеры по сбыту неактивны и что нам со всем этим делать	116
Обучение РОП и роль директора филиала/торгового отделения в формировании РОП как руководителя	127
«Трудный» клиент и вопрос приглашения клиента к дальнейшему сотрудничеству. Что делать, если клиент не прав? Типовые бизнес-ситуации в работе РОП	128
Торговая презентация — необходимый документ для работы РОП	134
Несколько бизнес-ситуаций в работе РОП	136
 Глава 5. Категорийный менеджмент и маркетинг в розничных и дистрибьюторских сетях	139
Категорийный менеджмент: что это такое?	140
Категорийный менеджмент на примере аптечных сетей	140
Необходимость описать процесс введения нового ассортимента	161
Анализ новых сегментов сбыта на примере рынка строительных материалов	162
Категорийный менеджмент на примере торгового оборудования	163
Категорийный менеджмент на примере ювелирной розницы	166
Дисконтные карты на примере аптечной сети	167
Private Label сети	170
Негативные последствия выхода на новые товарные или категорийные сегменты	172
Несколько практических замечаний	173
 Глава 6. Товарный запас и out-of-stock в розничных и дистрибьюторских сетях	177
Основы прогнозирования запаса товара	178
Основные правила, которые «топ» и собственники должны проверять в системе заказов в дистрибуции	186

Меры по анализу и ликвидации сверхнормативных товарных запасов и вопросы отслеживания сроков годности	188
Ассортиментная матрица, заказ товара, out-of-stock и меры по сверхнормативам в рознице на примере аптечной сети	189
Меры по наличию товарного запаса в товаропроводящей сети до начала продвижения товара производителем	207
Прогнозирование товарного запаса при вводе нового сегмента на примере рынка строительных материалов	208
Несколько практических замечаний	209

Глава 7. Работа с производителями и роль их бонусов в экономике розничных и дистрибьюторских сетей..... 215

Дистрибуция: что сеть может предложить производителю	216
Розница: что сеть может предложить производителю (на примере фармацевтики)	224
Принцип 8 побед	227
Что менеджер отдела закупок должен знать о производителе и KPI этого сотрудника	228
Оцениваем скидки поставщиков конкурентам	231
О сегментировании планов по поставщикам и учете бонусов	233
Обучение менеджеров, работающих с поставщиками в дистрибуции	236
Клуб производителей	243
Анкетирование производителей и сбор их реальных потребностей	245
Несколько практических замечаний	248

Глава 8. Построение региональной сети в рознице, дистрибуции и торговых домах производителей 253

Выбор места дислокации	254
Альтернативы в организации, управлении и снабжении региональной сети	256
Кадровые решения. Права и обязанности разных уровней управления	260
Чем отличается управление на расстоянии от управления лицом к лицу	261
Негатив к головной организации по всей цепочке управления и типичные ошибки управленцев	263
Многоуровневое дистанционное управление	264
Элементы управления региональной сетью	266
Необходимость описания реперных точек технологии для директора регионального филиала	274
Создание коллектива директоров и обмен опытом равных структур	276
Типовые ошибки при создании филиальной сети и пути их устранения	277
Бенчмаркетинг в розничных и дистрибьюторских сетях	281
Несколько практических замечаний	291

Глава 9. Работа с коллективом в рознице, дистрибьюции и сбытовых структурах производителей 300

Важность работы с руководителями линейных сбытовых подразделений.....	301
Собрание руководителей сбытовых структур и остальные действия по созданию коллектива	303
Обратная связь с розничной точкой и торговым отделением: оценка акций, ассортимент, товары дня, товары-маркеры, меры по увеличению числа покупателей.....	309
Заметки о вере руководителя в победу	309
Борьба с возражениями — подготовка материалов и обучение.....	310
Комплекс PR-мер по работе с коллективами на примере аптек	311
«Политинформация» и обратная связь с коллективом в регионах.....	314
Бизнес-ситуация. О человеческом факторе в управлении филиалом	315
Мотивационный или мотивирующий менеджмент в сетях.....	317
Замечание о руководителе и компьютере	321
Введение топ-менеджера в компанию	323
Ипостаси руководителя.....	331

Глава 10. Обучение сотрудников розничных и дистрибьюторских сетей.... 332

Непривычный постулат «люди учатся из-под палки»	333
Об обучении новичков и обучении взрослых	335
Обучение менеджеров по сбыту	337
Обучение управлению на примере РОП	339
Обучение товару.....	340
Как осознание, кто наш клиент, влияет на нашу работу	342
Тренинги по продаже — нужны или нет?	343
Пример: тренинг-менеджер в штате розницы аптечной сети.....	346
Замечание. Что хотят клиенты? Как и для чего поддерживать обратную связь с заказчиками компании.....	347
Несколько практических замечаний.....	350

Глава 11. Акции для покупателей в рознице и дистрибьюции 354

Что такое акции и какими они бывают	355
Особенности планирования и проведения акций, привлечение сотрудников к планированию акций.....	355
Ритейл: акции для привлечения покупателей (дополнительный трафик).....	356
Ритейл: акции, направленные на допродажи, включая вопросы мерчандайзинга	357
Ритейл: дисконтные карты	358
Ритейл: акции, направленные на поддержание интереса к сети	360
Ритейл: внутренние акции.....	360

Дистрибуция: акции, рассчитанные на ритейл	360
Дистрибуция: акции, рассчитанные на поставщиков	365
Дистрибуция: внутренние акции.....	367

Глава 12. Проектный подход к инновациям 369

Что такое проектный подход	370
Пример проекта аптечной сети: интернет-аптека (служба доставки).....	370
Пример проекта аптечной сети: открытие медцентров	380
Пример проекта аптечной сети: B2B-дистрибуция	382
Пример проекта: добавление нового сегмента на строительном рынке	384
Пример проекта: переход от дистрибуции к рознице	385
Роль топ-менеджера в проектном подходе к новым проектам	386
Проблема бюджета при внедрении новых проектов	387

Глава 13. Финансовый блок работы розничных и дистрибьюторских сетей 388

Зачем розничной или дистрибьюторской сети финансовый директор: функции, требования к отбору	389
Важность управленческого учета и его отличия от бухгалтерии. Основные виды управленческих отчетов: PNL, cashflow, баланс	391
Система сбалансированных показателей	399
Что именно «топ» и собственник должны проверять в работе бухгалтерии	402
Прочие функции финансового директора	415
Работа с персоналом по внедрению бизнес-планирования и прочие инструменты работы финансового директора	417
Физический баланс	418
Заметки о бизнес-консалтинге	419
Пример деления обязанностей внутри финансового департамента (по моему опыту).....	421
Несколько практических замечаний.....	422

Глава 14. Бюджетирование сети..... 427

Бюджет сети как комплекс мер по развитию	428
Планирование численных и организационных целей по каждой точке сети.....	435
Розничная точка как центр прибыли	436
Нужно ли делать среднесрочный бизнес-план в условиях России?	439
Бюджетирование расходов розничной сети	439
ФОТ — очень часто основной расход. Как оптимизировать ФОТ?	443
ФОТ офиса управляющей компании	449
Расходы в долгосрочной перспективе для розничных и дистрибьюторских сетей.....	451
Сравнительный анализ расходов дистрибьюторской сети	454

Дополнительные, обычно маркетинговые, бонусы производителей как основной ресурс дополнительной доходности	455
Несколько дополнительных вопросов	460

Глава 15. Кадровая служба сети 463

Обязанности кадровой службы	464
Организация поиска, набора и отбора	464
Четкие требования к сотруднику при наборе	467
Основы кадрового документооборота	475
«Мы не можем набрать кадры»: причины и действия	487
Мотивация как одна из сложнейших задач кадровой службы	488
Мотивация в сбыте: от продаж или валового дохода. Проблема сделок с малой маржой....	491
Анализ причин ухода квалифицированного персонала. Расчет текучести кадров	496
Кадровый резерв в сети.....	498
Подходы к адаптации и обучению	501
Могут ли пассионарность и лидерство заменить технологию в сбыте?	502
Командообразование в отделе продаж: когда оно во благо, а когда нет	503
Как продвинуть новые идеи в массы в большой компании	506
Социальная напряженность в коллективе	507
Обучение продающего персонала: может ли оно быть недорогим?	511
Наставничество как способ повышения лояльности новых сотрудников отдела продаж.....	514
Делегирование полномочий.....	515
Несколько практических вопросов	517

Глава 16. IT-служба сетей 533

Бизнес-ориентированность IT: что это такое, оптимизация текущей деятельности	534
Кому должны подчиняться IT-подразделения.....	534
Основные виды отчетности, за которые отвечает IT-подразделение в дистрибуции и ритейле (на примере аптечной сети)	535
Смена IT-систем. Проблемы и порядок действия.....	538
Единый сервер — распределенная база. Плюсы и минусы.....	543
Контроль потенциального взлома сети.....	544
Как готовить ТЗ для IT. Комитеты по изменениям, приоритеты изменений	545
Требования к системе автоматизации сетей с точки зрения топ-менеджера (на примере аптечной сети).....	546

Глава 17. Слияния и поглощения как способ расширения территориального присутствия сети и бизнеса в целом 551

Слияния и поглощения: когда это выгодно. Общее рассуждение	551
Есть ли синергия при слиянии, и если есть, то в каких бизнесах?	552

Интеграция и интеграционные команды.....	554
На что нужно обращать внимание при продаже и покупке компании	556
Некоторые сомнения управленцев и акционеров российской частной компании при привлечении стороннего инвестора.....	558
Инвестиционный меморандум.....	560

Глава 18. Функционирование сети в рамках вертикально интегрированных компаний..... 562

Вертикальная интеграция — потенциальные стратегии развития торговой сети	562
Роль независимых дилеров и взаимоотношения с торговой сетью производителя	566
Что делать, если несколько дилеров или дилер и торговая сеть претендуют на скидки на один объект/тендер.....	567
Категорийно ориентированный/клиентоориентированный сбыт. Переход от «мы продаем товар» к «мы продаем услугу».....	568
Несколько практических вопросов	570

Глава 19. Управление изменениями в сетях 580

Изменения начинаются с переосмысления ситуации и осознания проблемы	581
Не бывает изменений без негативных последствий.....	584
Подготовка к изменениям.....	584
Как и кто руководит изменениями.....	585
Пять слоев сопротивления изменениям	587
Изменения системы управления и их внедрение на примере розничной сети.....	588
Технологические изменения и их организация.....	589
Сокращение персонала: хорошо или плохо? Некоторые ошибки при сокращении. Кого нужно сокращать при кризисе.....	589
Что такое реинжиниринг.....	593
GAP-анализ, его цели и применение.....	594
Пример GAP-анализа сети, аффилированной с производителем. Стратегический уровень.....	597
Мозговой штурм: что мы еще можем сделать? Участники, темы, порядок проведения.....	597

Глава 20. Акционерные конфликты в сетях и пути их предотвращения 600

Корпоративный конфликт: что это такое.....	600
Что обычно делят при акционерных конфликтах в сетях: деньги или власть и влияние?	602
Как акционерные конфликты сказываются на компании	603
Теоретически оптимальная структура управления компанией.....	604
Независимый член совета директоров как взгляд со стороны	605
Реально работающий совет директоров в частных компаниях: что он может дать акционерам.....	609

Глава 21. Внутренний аудит и кредитный контроль в сетях.....	610
Что такое внутренний аудит. Основные задачи внутреннего аудита.....	611
Взаимоотношения внутреннего аудита с операционным менеджментом	613
Требование к внутренним аудиторам.	
При каких обстоятельствах внутренний аудит должен проверять управление?	613
Опасность превращения аудита в паразитирующее подразделение	614
Опасности введения представителей независимого внутреннего аудита в региональных подразделениях	614
Кредитный контроль и его роль в дистрибуции	615
Риск-менеджмент.....	625
Служба безопасности в торговых сетях	627
Документооборот общий.....	628
 Глава 22. Как рушатся компании	630
Кассовый разрыв	630
Акционерный конфликт	632
Создание харизматичным лидером свиты вместо команды	633
Быстрая деградация: «Мы потеряли все свои навыки»	633
«Крутой раствор особого цемента рассчитан был на тысячу веков», или «Хотели как лучше, получилось как всегда»: история улучшения менеджмента, приведшая к деградации компании	634