

КЕННЕТ РОЛНИЦКИ

УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦИИ

**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ДИРЕКТОРА
ПО ПРОДАЖАМ И МАРКЕТИНГУ**



**ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2006**

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	19
От автора	21
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАНАЛАМИ СБЫТА	23
Почему производители используют не прямые каналы сбыта	26
Почему потребители покупают через не прямые каналы сбыта	28
Прямые или не прямые каналы дистрибуции?	30
Определение канала сбыта	34
● <i>Не прямые каналы сбыта, владеющие товаром</i>	
● <i>Прямые каналы сбыта, владеющие товаром</i>	
● <i>Не прямые каналы сбыта, не владеющие товаром</i>	
Работа мастера дистрибуции	40
● <i>Главная задача</i> ● <i>Узнайте, что хочет ваш покупатель</i>	
● <i>Узнайте, что хочет ваш дистрибьютор</i> ● <i>Выберите</i> <i>стратегию охвата рынка</i> ● <i>Структурируйте свои</i> <i>продажи в соответствии либо со всем рынком, либо</i> <i>с его сегментами</i> ● <i>Разберитесь в отношениях внутри</i> <i>канала сбыта и всячески способствуйте их развитию</i>	
● <i>Убедитесь в том, что ваша корпоративная культура</i> <i>не противоречит решению о расширении сети не прямых</i> <i>каналов сбыта</i> ● <i>Пусть прямые продавцы и не прямой</i> <i>канал дистрибуции подчиняются одному функциональ-</i> <i>ному менеджеру</i> ● <i>Соблюдайте главную формулу канала</i> <i>сбыта</i>	
Почему программы функционирования каналов сбыта терпят крах	53

Кейс. Вечный конфликт между прямыми и непрямыми каналами дистрибуции	55
Ключевые моменты анализа кейса	56
ЧАСТЬ I. СОЗДАНИЕ КАНАЛА СБЫТА	59
ГЛАВА 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ КОНСТРУИРОВАНИЕ КАНАЛА СБЫТА	61
Плюсы эффективного конструирования канала сбыта	61
Последовательное конструирование канала сбыта	64
● <i>Этап 1. Определите новый рынок, на который вы хотите внедриться, или новый товар, который вы хотите запустить на рынок</i>	
● <i>Этап 2. Удостоверьтесь в необходимости создания нового или реорганизации существующего канала сбыта</i>	
● <i>Этап 3. Оцените общую ситуацию на рынке</i>	
● <i>Этап 4. Проанализируйте конкурентные каналы сбыта</i>	
● <i>Этап 5. Исследуйте и ранжируйте потребности покупателей/конечных потребителей</i>	
● <i>Этап 6. Выделите и ранжируйте задачи, которые, на ваш взгляд, должны решать ваши партнеры по каналу сбыта</i>	
● <i>Этап 7. Исследуйте все возможные каналы системы дистрибуции</i>	
● <i>Этап 8. Выберите «орлов» – самых лучших партнеров</i>	
● <i>Этап 9. Заручитесь поддержкой в своей корпорации</i>	
● <i>Этап 10. Вступите в контакт с wybranнными дистрибьюторами и подпишите соглашения с ними</i>	
● <i>Этап 11. Осуществляйте мониторинг и оценку структуры канала сбыта</i>	
Давайте все обобщим	74
Кейс. Новый товар = Новые рынки = Новые каналы сбыта	75
Ключевые моменты анализа кейса	76
ГЛАВА 3. ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ И ВНУТРЕННИЕ ПАРАМЕТРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ СБЫТА	77
Психология совершения покупки потребителем	79
Состояние экономики	80
Технологии	81
Параметры намеченного канала сбыта	82

Конкуренты	83
Политические факторы	83
Международные факторы	84
Политика вашей компании	84
Кейс. Внутренний враг	88
Ключевые моменты анализа кейса	89
ГЛАВА 4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ	91
Выявление прямых и косвенных конкурентов	92
Три стадии анализа прямых конкурентов	94
● <i>Определение типа</i> ● <i>Где найти информацию</i>	
● <i>Получение информации о конкурентах из вашего канала дистрибуции</i> ● <i>Оценка конкурента и предвосхищение его шагов</i>	
Пусть ваша стратегия конкурентной борьбы базируется на жизненном цикле рынка	102
Дифференциация вашего товара или услуги	104
Классификация ваших сведений о конкурентах	105
Кейс. Появление нового канала-конкурента	107
Ключевые моменты анализа кейса	108
ГЛАВА 5. ОПРЕДЕЛИТЕ ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ	109
Проведение сегментации покупателей	110
Поиск других «жемчужин» маркетинга	112
ГЛАВА 6. КРИТЕРИИ ВЫБОРА КАНАЛА СБЫТА	115
Каковы же критерии выбора канала сбыта?	116
Решающие критерии выбора канала	117
● <i>Критерии деловой активности</i> ● <i>Критерии продаж и маркетинга</i> ● <i>Окончательные доказательства заинтересованности кандидата</i>	
Составление списка ваших пожеланий	136
Кейс. Изменения канала на высшем уровне	137
Ключевые моменты анализа кейса	138
ГЛАВА 7. ОРЛЫ НЕ ЛЕТАЮТ СТАЯМИ: ГДЕ ИСКАТЬ КАНДИДАТОВ В ПАРТНЕРЫ ПО КАНАЛУ СБЫТА	139
Поиск кандидатов	140

Выбор стратегии охвата рынка	141
Всегда ли справедлива поговорка «Чем больше, тем лучше»?	143
Поиск «орлов»	144
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Отраслевые издания</i> ● <i>Профессиональные организации</i> ● <i>Отзывы конечных потребителей/покупателей</i> ● <i>Реклама производителей</i> ● <i>Реклама дистрибьюторов</i> ● <i>Отраслевые выставки/семинары</i> ● <i>Ваши прямые продавцы на местах</i> ● <i>Деловые контакты на VIP-уровне</i> ● <i>Каталоги и литература производителей, выпускающих товары дополнительного ассортимента</i> ● <i>Другие источники информации о дистрибьюторах</i> ● <i>Каналы дистрибуции ваших конкурентов</i> ● <i>Специальные опросы в отрасли</i> ● <i>Раздел, посвященный бизнесу, в вашей местной библиотеке</i> ● <i>Фирмы по поиску каналов сбыта</i> ● <i>Консультанты по управлению каналами сбыта</i> 	
Кейс. Где гнездятся «орлы»?	150
Ключевые моменты анализа кейса	150
ГЛАВА 8. ПРИМАНКИ И СОБЛАЗНЫ ДЛЯ КАНДИДАТОВ: БИЗНЕС-ПОЛИТИКА, КОТОРАЯ ПРИВЯЖЕТ ВАШ КАНАЛ СБЫТА К ВАМ	153
Бизнес-предложения, соответствующие ожиданиям дистрибьютора	155
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Установление доверительных отношений в канале сбыта</i> ● <i>Знание программ конкурентов</i> 	
Подготовка пакета соблазнительных предложений	157
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>1. Адекватные скидки/рентабельность</i> ● <i>2. Качество продукции</i> ● <i>3. Полный ассортимент товаров</i> ● <i>4. Постоянная и чуткая поддержка процесса продажи и маркетинга</i> ● <i>5. Быстрая или своевременная доставка</i> ● <i>6. Возможность прямых поставок</i> ● <i>7. Защита цен</i> ● <i>8. Гарантийный срок товара</i> ● <i>9. Приоритетный порядок замены бракованного товара</i> ● <i>10. Совместная рекламная деятельность</i> ● <i>11. Конкурентоспособные преискурантные цены и цены для конечного потребителя</i> ● <i>12. Бесплатная литература о товаре</i> ● <i>13. Политика возврата</i> ● <i>14. Менеджмент производителя, основанный на знании рынка</i> ● <i>15. Планы разработки нового товара</i> ● <i>16. Произведено в США</i> ● <i>17. Содействие в про-</i> 	

- дажах главным покупателям ● 18. Политика быстрых и беспристрастных решений ● 19. Сроки оплаты ● 20. Возможности доведения товара до уровня требований потребителя и использование собственной марки торговой сети ● 21. Международный опыт вашей компании ● 22. Программа коммуникации со СМИ и подготовка руководства по продаже ● 23. Преимущество особого ценообразования ● 24. Хранение на складах в регионах ● 25. Эффективная программа коммуникации внутри канала сбыта ● 26. Обучение обращению с товаром и его продажам ● 27. Территориальная целостность ● 28. Демонстрационное оборудование по сниженной цене

Подготовка заявления о бизнес-политике	171
Представление вашей программы управления новым каналом сбыта внутри вашей компании	174
Проведите убедительную презентацию для дистрибьютора	176
● Тайная власть и внутренний круг	
Подписание соглашения о работе канала сбыта	180
Последовательное конструирование канала сбыта	183
Кейс. Искушение каналом сбыта	184
Ключевые моменты анализа кейса	184

ЧАСТЬ II. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛОМ СБЫТА **185**

ГЛАВА 9. МЕНЕДЖМЕНТ И КОММУНИКАЦИЯ В КАНАЛЕ ДИСТРИБУЦИИ	187
Очаруйте нового дистрибьютора	189
Несколько советов, как установить великолепные партнерские отношения в канале сбыта	191
● Золотое правило №1. Будьте честными – даже если это причиняет боль ● Золотое правило №2. Вступайте в коммуникацию с сотрудниками на всех уровнях, это гарантирует полную и точную передачу потока информации в канале ● Золотое правило №3. Перед тем как претворять в жизнь новую политику, учитывайте все потребности вашего канала сбыта ● Золотое правило №4. Разумно используйте «сарафанное радио», существующее внутри	

канала ● Золотое правило №5. Общайтесь с другими дружески расположенными к вам менеджерами по управлению каналами сбыта в вашей отрасли или на вашем рынке

Механизмы эффективной коммуникации в канале сбыта	195
● <i>Визиты сотрудников вашей компании</i> ● <i>Совместные звонки покупателям</i> ● <i>Консультационные советы каналов сбыта</i> ● <i>Программа коммуникации со СМИ</i>	
Пять механизмов управления каналом	205
● <i>Управление продавцами</i> ● <i>Мини-бизнес-план</i>	
График основных мероприятий	208
Смягчение конфликта между прямыми и непрямыми каналами сбыта	211
Оценка канала сбыта	212
● <i>Аудит канала</i> ● <i>Сначала проведите аудит и только потом давайте оценку</i>	
Смена канала сбыта	216
Кейс. Будь честен сам с собой, мастер дистрибуции!	217
Ключевые моменты анализа кейса	218
ГЛАВА 10. КОНФЛИКТ И ВЛАСТЬ В КАНАЛЕ СБЫТА	219
Власть над каналом сбыта	220
● <i>Завоевание и использование власти</i>	
Конфликт в канале сбыта	223
● <i>Помните о соотношении «20 % / 80 %»</i>	
Как справляться с конфликтами в канале сбыта	225
● <i>Чрезмерное насыщение рынка / чрезмерная дистрибуция</i> ● <i>Уровень материально-товарных запасов</i> ● <i>Конфликт между прямыми и непрямыми каналами сбыта</i> ● <i>Конфликт между региональными и национальными дистрибьюторами</i> ● <i>Конфликты, связанные с охватом крупных покупателей</i> ● <i>Распределение выплат</i> ● <i>Квоты на продажу</i> ● <i>Деление территории: по географическому признаку, по специфике товаров или по специфике рынка?</i> ● <i>Жизненный цикл рынка</i> ● <i>Развитие нового рынка</i> ● <i>Запуск нового товара</i> ● <i>Задачи канала сбыта, которые необходимо решить</i> ● <i>Необходимая технология</i>	

- Обучение
- Пограничные стычки в канале сбыта
- Фантомный канал сбыта
- Нежелание быть привязанным только к одному поставщику
- Продажи сверх имеющихся запасов
- Конфликт предпринимательской и бюрократической философий бизнеса
- Вопросы ценовой политики
- Размер валового дохода/выплат
- Конкуренция из-за ресурсов
- Переадресация товара
- Рынки

Кейс. Если вы танцуете с медведем, то тон задает медведь	243
Ключевые моменты анализа кейса	244

ГЛАВА 11. КОНЦЕПЦИИ И ФАКТОРЫ, МОТИВИРУЮЩИЕ КАНАЛ ДИСТРИБУЦИИ **245**

Две основные промоушн-стратегии	245
Поощрительные программы	250

- Специфика мотивации именно вашего канала сбыта
- Четыре ключевых элемента программы мотивации продаж
- Контрольный список пунктов успешного промоушна
- Отраслевые организации, занимающиеся промоушном
- Ко-брендинг

Тренинги по продажам и продукту	263
--	------------

- 1. Какие цели преследует учебная программа?
- 2. Кого следует обучать?
- 3. В каком объеме следует проводить обучение?
- 4. Кто должен проводить обучение?
- 5. Когда следует проводить обучение?
- 6. Где следует проводить обучение?
- 7. Что должно содержать в себе обучение?
- 8. Какие методы преподавания следует использовать во время обучения?
- 9. Как вы оцениваете свою программу обучения?
- Несколько советов по поводу проведения обучения

Кейс. Синдром «двух кадиллаков в одной лодке» у дистрибьюторов	276
Ключевые моменты анализа кейса	276

ГЛАВА 12. ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ **277**

Основные антимонопольные законы Соединенных Штатов	277
«Законометр»	281

Основные правовые вопросы и потенциальные правонарушения	283
<ul style="list-style-type: none"> ● Сговор ● Избыточное количество дистрибьюторов ● Ограничительная практика организации сбыта ● Навязывание полного ассортимента ● Преференциальный режим/тайные операции ● Ценовая дискриминация ● Фиксация цен ● Конечный потребитель ● Отказ вести дела ● Ограничения на перепродажу ● Контракты на продажу товара с принудительным ассортиментом ● Вертикальная интеграция 	
Как осуществлять коммуникацию в рамках закона	294
Прекращение действия договора с дистрибьютором	298
Международное антимонопольное законодательство	300
<ul style="list-style-type: none"> ● Акт о внешнеторговых компаниях от 1982 г. (<i>Export Trading Company Act</i>) ● Другие законы, имеющие отношение к данному бизнесу 	
Кейс. Следите за законностью своих действий	303
Ключевые моменты анализа кейса	305
Антимонопольное законодательство: справка для менеджеров	307
ГЛАВА 13. ДРУГИЕ ФОРМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КАНАЛОВ СБЫТА	325
Интернет-каналы сбыта	325
<ul style="list-style-type: none"> ● Информационные технологии и каналы дистрибуции 	
Синтетические каналы дистрибуции	333
Ситуационные адаптивные каналы сбыта	335
Объединенные поставщики-дистрибьюторы	338
Международные каналы дистрибуции	340
<ul style="list-style-type: none"> ● Экспортные посредники ● Иностраные дистрибьюторы 	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. СПИСОК МУДРЫХ СОВЕТОВ ДЛЯ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦИИ	351
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЗАКОНЫ, ЗАТРАГИВАЮЩИЕ ОТНОШЕНИЯ В КАНАЛЕ ДИСТРИБУЦИИ	355
Алфавитный указатель	363

Предисловие

Управление каналами сбыта — это динамичный, постоянно развивающийся мир, который бросает специалистам по бизнесу самые дерзкие вызовы. Где бы ни появилась новая возможность заработать деньги, там сразу возникает новый канал сбыта. На некоторых быстро меняющихся рынках, например рынке сотовых телефонов или компьютеров, общая архитектура каналов сбыта может трансформироваться всего лишь за год.

Такое изобилие альтернатив иногда вызывает слишком большое напряжение и тревогу среди менеджеров, управляющих каналами дистрибуции. Ведь именно им приходится решать, какие каналы подойдут для их компаний, товара и рынка; сможет ли их компания воспользоваться этими новыми каналами, обеспечит ли работа множества каналов получение прибыли или она приведет к затовариванию каналов сбыта и конфликту дистрибьюторов.

Лично я сталкиваюсь с этими проблемами вот уже более тридцати лет. В одних случаях мои решения были правильными, в других — нет. К счастью, успеха я добивался гораздо чаще, нежели терпел крах. Я старался идти своим путем и всегда тщательно отслеживал причины, лежащие в основе успеха или неудачи различных каналов сбыта. На страницах этой книги мой опыт управления воплотился в принципы и рекомендации, которые, несомненно, помогут вам повысить успешность вашего канала дистрибуции. Этот материал также научит вас меньше переживать и получать настоящее удовольствие от участия в этой динамичной области бизнеса.

Вы увидите, что в конце каждой главы (для возбуждения вашего профессионального аппетита) приводится короткий кейс, связанный с той проблемой, которой была посвящена эта глава.

На протяжении всей книги я подчеркиваю важность создания и развития прочных отношений внутри канала сбыта. Относитесь к своим партнерам с уважением и предупредительностью, принимайте честные и взаимовыгодные решения, общайтесь открыто и честно — и вы построите очень близкие отношения, которые сохранятся и в хорошие, и в нелегкие времена. Установление отношений поможет вам достичь цели № 1 любого мастера дистрибуции — максимальной преданности ваших дистрибьюторов. Без доверительных отношений это невозможно.

Если говорить честно, то мало кто из дистрибьюторов настолько сильно зависит от какого-то одного производителя, что не может существовать без дохода от продаж его продукции. Это же справедливо и для большинства производителей. Ни одна из сторон не желает действовать в условиях такой жесткой зависимости от канала. Именно поэтому установление и сохранение максимального доверия в бизнесе жизненно важно для эффективной и надежной системы каналов сбыта.

Ценность важна не меньше, чем доверие. Вот что говорит мой коллега Фил Котлер, заслуженный профессор маркетинга Высшей школы менеджмента Келлога при Северо-западном университете:

«Маркетинг – это не просто искусство находить разумные пути размещения того, что вы производите. Маркетинг – это искусство создания настоящих ценностей для покупателя. Это искусство помочь покупателям сделать разумный выбор».

В решении проблемы каналов дистрибуции, как и в остальных вопросах маркетинга, мудрость не изменила Филу Котлеру. Создайте настоящие ценности для своих дистрибьюторов и конечных потребителей — ваш канал дистрибуции положительно отреагирует на ваши усилия. Сделайте создание настоящих ценностей для покупателей своим бизнесом — и вы завоеуете доверие своих дистрибьюторов, а также добьетесь величайшего личного и делового успеха.