

Dream Team

Как создать команду мечты

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Олег Синякин
Владимир Герасичев

Dream Team

Как создать команду мечты

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 331
ББК 65.9
С38

Синякин, О.

С38 Dream Team. Как создать команду мечты / Олег Синякин, Владимир Герасичев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 208 с.

ISBN 987-5-91657-481-4

Философия и практика создания команды на российской почве — суть книги «Dream Team. Как создать команду мечты». Как можно «бежать на 100%», сидя при этом за своим рабочим столом? Какое дополнительное бизнес-значение имеют привычные слова «авторство», «ответственность», «целостность», «контекст»? Как достигать результатов, о которых команда не рисковала и мечтать? Как объединить людей им же на радость?

На эти и многие другие вопросы дают ответ Олег Синякин, бизнесмен, топ-менеджер с 15-летним опытом работы в крупных международных и российских компаниях, и Владимир Герасичев, автор нескольких фильмов, президент, ведущий бизнес-тренер компании Business Relations, услугами которой активно пользуются компании ВВДО, МТС, ФК «Открытие», «Детский мир», Банк Хоум Кредит, Связной Банк, Мегафон и др.

УДК 331
ББК 65.9

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Синякин О., Герасичев В., 2012
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 987-5-91657-481-4

Оглавление

| | |
|--|----|
| Вступление | 8 |
| Пролог | 11 |
| Начнем сначала. 2003 год | 13 |
| Стартовые условия | 13 |
| Планерки ни о чем | 22 |
| Анархия в продажах | 23 |
| Хаос в запусках | 25 |
| Море отчетности | 25 |
| За объем продаж никто не отвечает | 32 |
| У каждого — своя игра | 39 |
| Итог: пора засучить рукава | 40 |
| Чиним не сбавляя оборотов. 2004 год | 45 |
| Эволюция системы. Революции — нет, эволюции — да | 56 |
| Эволюция отдела продаж | 60 |
| Эволюция дистрибьюторской системы | 66 |
| Новый процесс запусков новинок | 73 |
| Невозможное возможно? | 74 |
| Переходим в наступление! 2005 год | 77 |
| Генеральный план боевых действий | 77 |
| Последние рокировки | 80 |
| Отчетам быть. Но всё по-другому! | 82 |
| Новое слово: дивизион | 83 |
| «Большой взрыв». Начало тренингов Business Relations | 87 |
| Анамнез | 88 |

| | |
|--|------------|
| Свято место пусто не бывает... | 95 |
| Первый тренинг — со мной или без меня? | 99 |
| Далее — без единой остановки! | 113 |
| Обучаем дистрибьюторов | 116 |
| «Лига чемпионов» | 116 |
| Эксперимент: создание альянсов | 118 |
| Сами привезем! | 121 |
| Новый инструмент: КПК | 122 |
| Метаморфозы начались | 124 |
| Начало наступления | 126 |
| Трансформация: «Я знаю — я делаю — они делают!» | 133 |
| Еще одно открытие | 136 |
| Нас не остановить! 2006 год | 141 |
| Ввод новых позиций | 141 |
| Настройка системы | 145 |
| Центр управления полетами: КПК-2 | 148 |
| Продолжение тренингов. Третий курс. Рождение Dream Team ... | 149 |
| Dream Team 2010 | 154 |
| Продолжение триумфа. 2007 год | 167 |
| Эпилог | 178 |
| Приложения | 179 |
| Приложение 1. Дистрибьюторские модели. Кто такие дистрибьюторы и зачем они нужны? | 179 |
| Приложение 2. Новая система коммуникации | 193 |
| О компании Business Relations | 196 |

Команде мечты / Dream Team посвящается

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Вступление

Нам даже не верится, что с момента первого издания этой книги прошло уже целых пять лет. Время летит невероятно быстро. Оглядываясь назад, мы благодарим судьбу за идею написать эту книгу — реальную историю создания эффективной команды в российских условиях.

За пять лет было создано немало команд, вдохновленных этим примером. Причем это произошло на самых разных уровнях: от небольших начинающих команд до крупнейших российских и зарубежных компаний (МТС, Банк Хоум Кредит, Enter, Связной Банк, BBDO, ФК «Открытие»... и десятков других).

За эти годы вышло немало отличных книг по этой тематике. К сожалению, в основном они описывают американский или европейский опыт. Нам кажется, что успех этой книги и неослабевающий интерес к ней заключаются в том, что она отражает нашу российскую реальность. В ней простым и понятным языком рассказывается об опыте людей, которые сами прошли путь создания сильной команды. Они искренне делятся уроками, которые получили.

Мы благодарны вам за то, что вы читаете эти строки и проявляете интерес к данной теме и к этой книге.

Уверены, что чем больше в нашей стране появится сильных команд, тем быстрее будет расти наше общее благосостояние, а значит, радостных и счастливых людей станет больше.

Желаем вам удачи в построении своей команды мечты.

Будем рады пройти этот путь вместе с вами.

С уважением,

Олег Синякин, бизнесмен

Владимир Герасичев, президент компании Business Relations,

бизнес-тренер

Авторы выражают сердечную признательность*

Дмитрию Яковлеву, Роману Музыке, Марату Габайдулину, Веронике Шлепиной, Сергею Глыбову, Ирине Елисеевой, Жанне Зайцевой, Сергею Ткаченко, Алексею Кузнецову — за участие в создании и бесценную помощь в написании этой книги о команде мечты;

Лоре Герасичевой, Ирине Московкиной, Милане Талгаевой, Арсену Рябухе, Ивану Маураку, Галине Кушнारेвой, Максиму Журило — за поддержку и уверенность в том, что эта книга стоит того, чтобы вкладывать в нее максимум сил;

Шаши Мартыновой, издателю, взявшемуся нянчить рукопись до издания, — за терпение и включенность в этот проект.

Олег Синякин выражает особую признательность компаниям, в которых имел честь трудиться, за предоставленную возможность приобрести тот бесценный опыт, без которого эта книга была бы чистой теорией.

* Некоторые фактические совпадения просим считать случайными.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Пролог

Я вышел из книжного магазина, так и не найдя необходимую мне книгу, в которой по-человечески просто и доступно было бы написано о лидерстве, тайм-менеджменте, построении команды и так далее. Уже на пути домой, сидя в машине, я понял, что такой книги попросту не существует, а значит, мне придется писать ее самому. Тем более что история моей работы в «Блондкопф» действительно уникальна и вполне тянет на хорошую и увлекательную книгу.

За три с половиной года мы прошли чертовски интересный, хотя и непростой путь к сияющим вершинам успеха. Мы создали такую команду, о которой многие даже и не мечтают, а мы не только мечтали об этом — мы этого достигли.

В самом начале у нас было все необходимое: персонал, получающий достойную по рыночным меркам зарплату, приличный офис, удобные рабочие места, — и мы топтались на одном месте.

«Чего им не хватает? Что им еще дать, чтобы все наконец заработало?» — думал я тогда.

Оказалось, что самое главное — и самое трудноуловимое, нематериальное — это отношение людей в компании к собственной работе, и как раз с этой «метафизической» составляющей успеха команды мы и работали с 2003 по 2006 год включительно.

Задача эта только кажется простой — а вы попробуйте спровоцировать и поддержать подобную эволюцию у сотни профессиональных

менеджеров самых разных уровней, равно убежденных как в собственной опытности и «крутизне», так и в том, что от каждого из них ничего не зависит! Как зажечь и вдохновить взрослых, «бывалых» людей, чтобы те не исполняли трудовую повинность с девяти до восемнадцати, а играли, жили, творили на своих рабочих местах как единая, увлеченная, азартная команда?

Мы смогли в корне изменить свое отношение к работе и именно поэтому стали лучшей командой в своей сфере, добившись фантастических успехов там, где, даже по самым смелым прогнозам, нас ждали успехи вполне заурядные.

Российское представительство «Блондкопф» получило номинацию «Страна года» в мировом конкурсе «Блондкопф» за наибольший прирост продаж и прибыли — в два раза, в 2005 и в 2006 гг.; мы дали новый толчок к развитию компании вплоть до 2010 года, мы смогли продавать вопреки введению нового закона о спиртосодержащей продукции, который мог стать временной помехой успешного роста; мы сплотили вокруг себя увлеченных, ярких, сильных и смелых людей, которые добиваются такого результата, о котором другие могут только мечтать.

Соавтор этой книги Владимир Герасичев, тренер компании Business Relations, внес неоценимый вклад как в создание команды мечты, так и в написание истории возникновения и развития этой команды. Именно его профессиональные формулировки ключевых понятий и категорий — по сути, своеобразных законов создания идеальных команд — вошли в состав книги. Мы убеждены, что идеи, которые содержит эта книга, помогут вам и вашей команде не только поверить в успех, но и реализовать свои планы и идеи, какими бы фантастическими они ни казались на первый взгляд.

Начнем сначала 2003 ГОД

На момент моего появления компания представляла собой подразделение огромного концерна, специализирующееся на косметике. «Блондкопф» занял ключевую позицию на российском рынке в области красок для волос и других средств для ухода за волосами, шампуней и средств по уходу за телом. Помимо этого компания была представлена и в других сегментах — уход за лицом, зубная паста, парфюмерия. Как и во всех компаниях подобного типа, структура состояла из отделов маркетинга, продаж, финансового контроля, логистики, финансов, информационных технологий и службы управления персоналом. Все отделы замыкались на генерального директора и разветвлялись на множественные и разнообразные организационные подразделения.

Иерархически над нами располагалась штаб-квартира компании в Дюссельдорфе. Российское подразделение было одним из самых больших в мире по показателям объема продаж и уже тогда входило в пятерку самых значимых национальных представительств.

Стартовые условия

Самым большим отделом в компании, как и положено, был отдел продаж. Мы уже тогда были представлены примерно в 15 городах, и суммарная численность отдела продаж составляла около 80 человек.

Порядка 20 человек находились в московском офисе, а остальные 60 — разбросаны по России, от Калининграда до Владивостока. В маркетинговом отделе трудилось человек пятнадцать, примерно столько же — в отделе логистики и финансового контроля, остальные отделы были чуть меньше. Не будем детально останавливаться на других отделах, потому как эта история посвящена отделу продаж, и поэтому весь дальнейший разговор пойдет именно об эволюции команды этого отдела и о людях, с которыми мне довелось путь этой эволюции пройти.

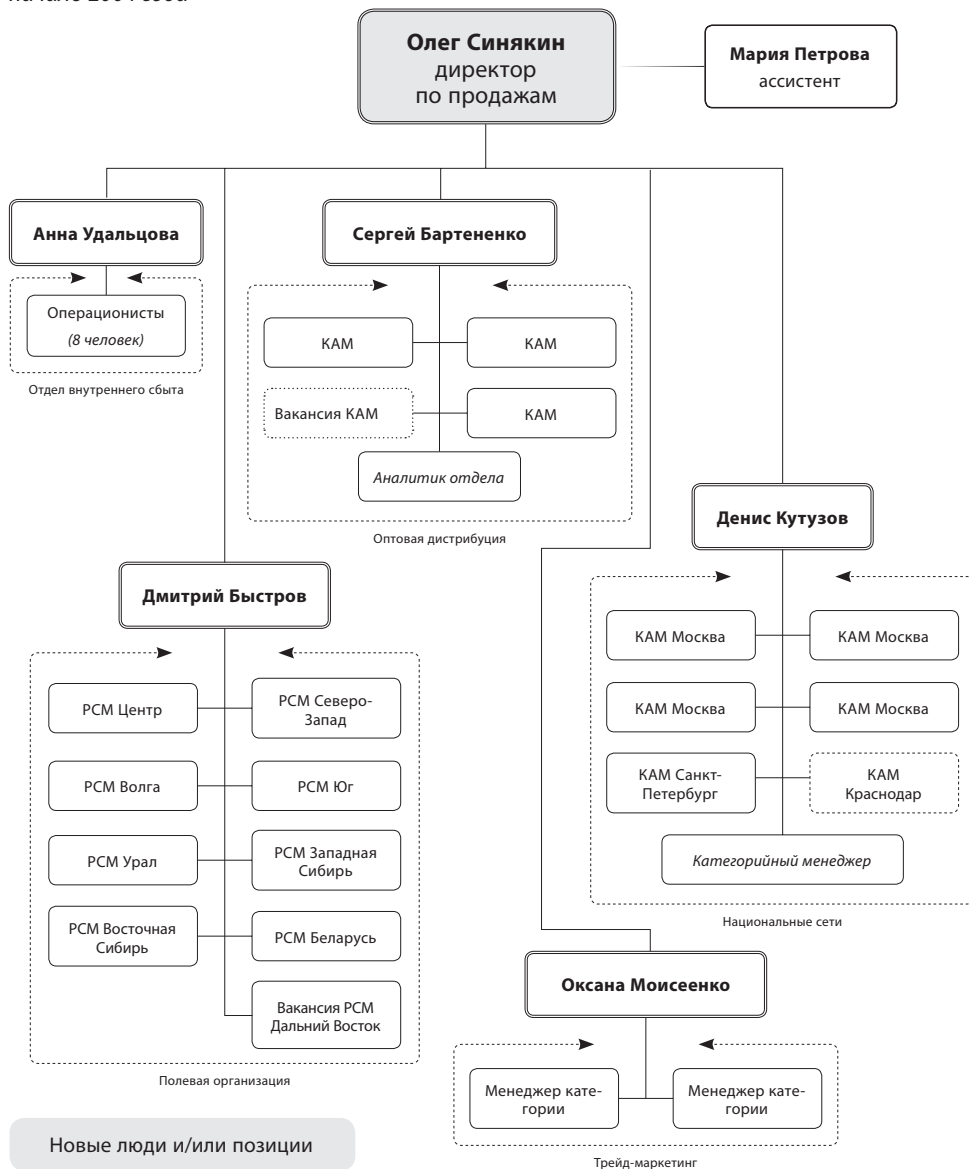
Продажи осуществлялись через два канала — через дистрибьюторов, которые в свою очередь продавали дальше в розничные магазины, и непосредственно в крупнейшие розничные сети адекватного нам масштаба, работу с которыми важно было вести напрямую.



Отдел продаж представлял собой неплохо развитую структуру, которая отображена на схеме на соседней странице.

Отдел продаж в Москве занимал помещение в 200 метров, в котором располагались отдел оптовой дистрибуции, торговый маркетинг, часть полевой организации Москвы, все руководители подразделений, директор по продажам (в отдельном кабинете, конечно) и его ассистент.

Структура отдела продаж,
начало 2004 года



Новые люди и/или позиции

Отдел оптовой дистрибуции

Отдел оптовой дистрибуции возился с оптовиками и состоял из пяти человек: руководителя и четырех подчиненных. Самый важный отдел — именно здесь варилось 85% бизнеса. Все региональные дистрибьюторы находились в ведении именно этого отдела: у каждого из четырех менеджеров было по 15–20 клиентов, и они фактически отвечали за продажи по всей России. Эти ребята были, по сути дела, главной продающей силой компании. Правда, когда я пришел, один из четверых был уже одной ногой на улице (находился, помнится, в процессе увольнения), другого переводили в Беларусь на позицию регионального менеджера, третий сам подал заявление об увольнении. Оставался всего один сотрудник. Руководил на этой «передовой» Сергей Бартененко, испытывавший смешанные чувства по поводу подобных разброда и шатания в рядах своих младших коллег.

Весь день ребята-КАМ* проводили на телефоне вот в таких примерно разговорах: «Привет, ну что, сколько вы возьмете в этом месяце? Да нет, это несерьезно, берите больше — у нас план горит», «Ну и что, что вы брали на грудь в прошлом месяце больше, продавать надо лучше!», «Алло, привет, когда вы нам оплатите этот товар? Новый не отгрузим, пока не увидим денег», «Слушай, возьми побольше краски, я тебе дополнительную скидку дам, очень надо, давай возьмем еще на 50 штук», — и так далее, в том же духе.

Временами парни выезжали в командировки — иногда с целью переподписания контракта, иногда просто провести аудит работы местного дистрибьютора. В итоге именно в их руках находился весь бизнес, и когда я это понял, мне стало не вполне понятно, чем заняты остальные полсотни людей в полевой организации. Но это еще полдела. Вторым вопросом заключался в отсутствии четкой стратегии развития

* КАМ (англ. Key Account Manager) — менеджеры по работе с ключевыми заказчиками.

отдела. Непонятна была картина дистрибьюторской модели на ближайшие несколько лет: какой стратегической линии придерживаться, на кого из оптовиков делать ставку, по каким критериям отдел выбирает себе партнеров и т. д. Кроме того, отдел оптовой дистрибуции утопал в возне со всевозможными отчетами, на которые, бывало, уходило до 70% рабочего времени: то проведение взаимозачетов, то выполнение плана работы с клиентами, то заполнение графиков поступления дебиторской задолженности и прочее.

А еще меня страшно интересовало положение дел с «человеческим ресурсом»: почему их всего четверо? Почему они все сидят в Москве? Как построено взаимодействие с полевой организацией? Как они, сидя в Москве, влияют на продажи в регионах?

В ходе нескольких разговоров с Сергеем, их руководителем, я выслушал массу разнообразных объяснений, почему все устроено именно так и ничего не надо менять. Однако разговоры эти не ушли в песок, и Сергей, сориентировавшись в ситуации, сделал определенные выводы и, похоже, осознал причины, по которым ничего не меняется, и даже проявил некий смутный интерес к переменам.

Приблизительно так протекала одна из наших бесед:

— А как ваша работа согласуется с полевой организацией? — спросил я.

— Никак, — ответил Сергей, — наша задача — продать дистрибьюторам, а их задача — следить за тем, чтобы товар был на полках.

Подобный подход к вопросу показался мне крайне нелогичным. Невозможно отвечать за бизнес в Сибири и на Дальнем Востоке и при этом находиться в Москве. Мне казалось очевидным, что надо быть там, где твой бизнес. Влиять на результат. Видеть дистрибьюторов, знать, что происходит, быть в центре событий. Иначе получается исключительно представительско-наблюдательная функция. Кроме того, никакой коммуникации не было налажено с представителями компании в регионах — складывалось впечатление, что люди работают

в разных компаниях. Вместо того чтобы вместе думать, как увеличивать продажи, каждый занимался исключительно своим делом. Отличная возможность переложить ответственность за отсутствие результата на плечи другого. «Мое дело — загрузить дистрибьютора», — мог сказать менеджер отдела оптовой дистрибуции и получить в ответ: «А мое дело — работать с тем ассортиментом, который есть у дистрибьютора» — от сотрудника полевой организации. Стало понятно, что именно на стыке этих двух отделов — оптовой дистрибуции и полевой организации — и необходимы самые большие изменения. Ободряла готовность Сергея воспринимать новые точки зрения, и, как мне казалось, мой опыт работы с ним в одной компании до «Блондкопф» не мог не оказать своего благотворного влияния.

Ключевые клиенты

Сетевых магазинов становилось все больше и больше. «Перекресток», «Седьмой континент», «Рамстор», METRO и прочие множились довольно быстро и требовали особого подхода, поэтому в компании появился отдел по работе с такими заказчиками. Трудилось в нем тоже шестеро, у каждого из которых было по 4–6 сетей (сетевых магазинов). Хотя это направление было и небольшим — составляло около 15% оборотов российского представительства, — но считалось самым быстрорастущим, увеличивавшим свой объем продаж вдвое ежегодно. Сети росли и развивались, одни скупали другие, открывали магазины в регионах, некоторые дистрибьюторы становились сетевыми или же начинали заниматься розницей как вторым направлением своей деятельности. За всем этим нужно было внимательно следить, что «ключевики» с успехом и делали.

Денис — великий аналитик — часами проводил у компьютера, выстраивая разные таблицы и графики для более наглядной демонстрации результатов работы своего подразделения. На нашей первой

встрече Денис ярко и гордо представил свои достижения и очень впечатляющий рост в 50% (это на фоне 1% по всей компании), но достижения эти были прямым следствием того, что, во-первых, сети к тому моменту бурно развивались и, во-вторых, все больше сетей переключалось на прямой контракт с «Блондкопф», а до этого все клиенты обслуживались дистрибьюторами.

Денис Кутузов

Позиция: *руководитель сетевого подразделения. Человек, отвечающий за ключевых розничных клиентов. К моему приходу Денис уже занимал руководящую позицию и обладал колоссальным авторитетом в работе с сетевыми клиентами. Никто лучше него не разбирался в том, как нужно вести работу с сетями, как вести переговоры так, чтобы, с одной стороны, все пожелания клиентов были учтены, а с другой – все задачи компании выполнялись. Денис делал это искусно!*

Личность, история: *«Великий переговорщик» – такой клички удостоился этот талантливый. Дэна нельзя было с налету во что-нибудь вовлечь или убедить и добиться согласия в том или ином вопросе.*

Денис очень четко реагировал и, пока не выяснял всех тонкостей и нюансов ситуации и, главное, последствий, не принимал никаких действий. Денис был дружим, и это добавляло колорита нашей команде. Да, чуть не забыл! Дэна свободно владеет итальянским языком (жил долгое время в Италии) и изумительно готовит пасту и прочие итальянские вкусности. Забавная деталь: в фильме Даниэли «Мимино» есть сцена, в которой Валико Мизангари и его друг пытаются продать покрывало, спрашивая, чья машина стоит во дворе. Женщина, катавшаяся на санках малыша, указала ему на квартиру. Так вот, малыш – это наш Денис! Так что звездой Денис стал задолго до начала своей сознательной жизни.

Внутренняя служба сбыта

В состав этого подразделения входило около десяти человек, занимавшихся приемом и обработкой заказов от клиентов. Ежедневно службе сбыта приходилось обрабатывать по 40–50 заказов — вносить их в базу и отправлять на склад для комплектации и дальнейшей пересылки.

Полевая организация

Самый многочисленный отдел; полевики были разбросаны по всей стране. «Блондкопф» имел на тот момент шесть региональных офисов (не считая Москвы) и, соответственно, шесть региональных менеджеров: Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Краснодар, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск. В подчинении у каждого из региональщиков-полевиков находилось по 5–7 человек; в их должностные обязанности входило продвижение продукции в регионах, отслеживание наличия товара на полках и координация работы с местными дистрибьюторами.

Трейд-маркетинг

Особый отдел. Отдел на границе маркетинга и продаж. Причем сколько компаний, столько и мнений по поводу того, где он должен находиться в организационной структуре — в маркетинге или в продажах. Я всегда твердо верил в то, что ТМ* необходимо включить в структуру продаж. На момент моего появления в компании ТМ располагался именно в отделе продаж, что очень меня порадовало. ТМ выполнял три основные задачи в отделе: 1) разработка плана запуска в магазины того или иного товара с точки зрения арсенала продавца — рекламные материалы, презентации, помогающие продвигать и продавать товар, различные промоакции; 2) разработка вместе с отделом маркетинга календаря всех запусков и 3) получение информации из отдела продаж обо всем созданном в процессе выполнения задач № 2 и 3 — чуть ли не важнейшая из функций. В отделе работало на тот момент три человека, включая руководителя, и каждый сотрудник отвечал за несколько категорий — шампуни плюс стайлинг (средства по укладке волос) и краски плюс продукты для тела (дезодоранты, гели для душа).

Конечно, работы, связанной с координацией проведения то одной, то другой акции, мягко говоря, хватало, но мне показалось, что слишком

* ТМ — трейд-маркетинг.

много времени тратилось на ненужную работу. Хотя Оксана с нескрываемой гордостью рассказывала мне о проведенных акциях и запущенных продуктах. Надо отдать ей должное — огня в ней было хоть отбавляй и рассказывала она всегда очень ярко и эмоционально, хотя та же эмоциональность временами мешала построению эффективного общения с коллегами. Оксанины барышни-подчиненные исправно делали свою работу, имея примерно равные полномочия. Оксана явно с большим энтузиазмом воспринимала идею грядущих изменений. Некоторые мои вопросы вызвали у нее бурю страстей и эмоций: она думает так же и не согласна с положением дел, но раньше ей не давали возможности все это высказать. Выяснилось, что Оксана работала в довольно крупной компании по производству продуктов из шоколада, где все то, о чем я спрашивал, было отлажено и организовано, но она никак не могла использовать собственные соображения здесь, в «Блонд-копф», на практике. Не хватало поддержки — со стороны как руководства, так и коллег в других отделах. Договорившись о взаимной поддержке, мы взяли тайм-аут на размышление.

Оксана Моисеенко

Позиция: руководитель службы торгового маркетинга.

Личность: мощная харизма, человек с ярко выраженным стержнем внутри. Оксана всегда внимательно слушала руководство, но не всегда обращала внимание на то, что говорят коллеги. Оксана была исключительно ответственным сотрудником. Она показала мне свою презентацию — пожалуй,

самую подготовленную и структурированную. Оксана подготовилась на все 100%: продемонстрировала мне все свои успехи, самые ударные запуски, самые яркие промоакции — в общем, «продала» себя (термин, используемый в среде менеджеров по продажам). Увы, недолго мы проработали с ней — меньше года, — после чего она ушла в декрет, а потом и совсем из компании. И на ее место я пригласил Руслана Скрипку.

Что будем переделывать?

Планерки ни о чем

Еженедельная встреча в офисе по понедельникам

Участники: директор по продажам, руководители отделов.

Прочие — по необходимости.

Каждый понедельник ключевые менеджеры отдела продаж собирались вместе и докладывали, что сделано и что не сделано. Мало того что эти встречи вызывали у меня вопросы о целесообразности самим своим содержанием — слишком мало событий успевало произойти за неделю, чтобы было что обсуждать, — так еще и форма их вызывала неприятное удивление. Эта встреча напоминала порку в детском саду, когда воспитатель выговаривал детям за проделки независимо от наличия прецедента — его всегда успешно находили. Общая атмосфера этих встреч отнюдь не располагала к созиданию и рядом не стояла с конструктивной — люди по-настоящему боялись на них ходить. Первые три месяца, занимаясь приемом дел от моего предшественника, я был вынужден на этих экзекуциях пассивно присутствовать, но как только передача состоялась полностью и я полноценно вступил в свои права, то первым делом отменил эти встречи.

Взамен я предложил «встречу команды руководителей отдела продаж» (ВКР), которую мы ввели с марта. Встреча была четко структурирована, а ее главной задачей стало сплотить команду менеджеров и вместе руководить отделом продаж, создавая стратегии, планы действий, обсуждая все рабочие вопросы. Отработка механизма проведения этих встреч потребовала времени и усилий — никто не был готов к такому повороту событий, когда нужно не только исполнять приказы, но и генерировать их самому. Процесс притирки проходил довольно сложно; сначала мы собирались раз в месяц, потом раз в два месяца.

Воспоминания о первых встречах в новом формате наводят на меня тоску: мы очень плохо друг друга слышали, и каждый пытался

продавить, пробить только свою точку зрения. Нередко встречи проходили впустую, мы расходились обиженными и измотанными — и от нервозности, и, самое главное, от отсутствия результата. Такая притирка длилась довольно долго — около года, до тех пор, пока мы не научились слушать и слышать друг друга. Тогда встречи сразу увеличили свою продуктивность в разы.

Встреча отделов маркетинга и продаж

Ребята из отдела маркетинга раз в месяц собирали ключевых менеджеров отдела продаж, рассказывали, что происходит с запусками, и собирали обратную связь на происходящие события в «полях». Встреча была крайне неэффективной, каждый отдел пытался перетянуть одеяло на себя и доказать свою правоту. Эти митинги мы тоже перестроили в более локальные: конкретные вопросы сотрудники маркетинга могли решать с отдельными представителями продаж, а встречи по поводу запусков и инициатив переросли в квартальные встречи.

Анархия в продажах

- *Не существовало четкого представления о том, как должна выглядеть дистрибьюторская система. Сколько и каких должно быть дистрибьюторов в 2008 году, например. Или сколько дистрибьюторов должно быть на некий конкретный город, как их выбирать, что принимать во внимание и т. д. Подобные вопросы даже не возникали.*
- *Условия для дистрибьюторов не были равными и прозрачными, что создавало определенный хаос на рынке: чем больше был дистрибьютор, тем бóльшую скидку он имел и мог перепродавать товар другим, более мелким дистрибьюторам.*

- Не было единой ценовой модели продажи от дистрибьюторов, что тоже создавало неразбериху — дистрибьюторы начинали конкурировать друг с другом, предлагая более низкие цены в магазины. Процесс никак не контролировался со стороны отдела продаж «Блондкопф».
- Дистрибьюторы, по сути, являлись оптовиками, потому как большая часть товара продавалась через оптовый канал, а не через торговых представителей.
- Количество дистрибьюторов поражало воображение (64!), что делало бизнес с «Блондкопф» для каждого отдельно взятого дистрибьютора довольно маленьким. В итоге в 2004 году оставалось 43, а в 2005-м — 32, в два раза меньше за два года.
- Очень большое количество партнеров (дистрибьюторов) трудилось в Москве — более 15, — и в связи с этим доля Москвы в продажах была непропорционально большой — около 45–50%. Нормальной доля станет лишь к 2006 году — 20–25%. Московские дистрибьюторы покупали товар и перепродавали во все регионы России, пользуясь тем, что имели большую скидку.
- Все переговоры с дистрибьюторами велись в Москве, а РСМ* не принимали в них участия. В итоге никто на месте не знал, как и какие именно договоренности были достигнуты.
- Отсутствовала услуга доставки, все дистрибьюторы забирали товар со склада «Блондкопф» самовывозом.

* РСМ (англ. Regional Sales Manager) — региональный менеджер продаж.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

