

**ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ**

**FMCG**

**КАЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ КОМПАНИИ  
НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ**

---



Николай Дорощук  
Сергей Жмурко  
Геннадий Хижняк

# ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ

## FMCG

**КАЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ КОМПАНИИ  
НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ**

---



ДИАЛЕКТИКА

Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев  
2008

ББК (У)65.290-5  
Д69  
УДК 658.811

Компьютерное издательство “Диалектика”  
Зав. редакцией *А.В. Слепцов*  
Под редакцией *Н.М. Ручко*

По общим вопросам обращайтесь в издательство “Диалектика”  
по адресам:  
info@dialektika.com, <http://www.dialektika.com>  
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

**Дорошук, Н.Б., Жмурко, С.В., Хижняк, Г.Н.**  
Д69 Завоевать и удержать. Качественный рост компании на высококонкурентном рынке. — М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. — 240 с. : ил.

ISBN 978-5-8459-1293-0 (рус.)

Эта книга освещает текущий тренд развития российского и украинского рынков быстрооборачиваемых товаров (FMCG). В ней описаны механизмы взаимодействия производства, маркетинга и дистрибуции в рамках различных моделей бизнеса. Материал книги подготовлен по итогам наблюдений за динамикой развития ведущих игроков на потребительском рынке и на основе практического опыта авторов по внедрению прогрессивной модели продаж.

Книга будет полезна ТОП-звену тех производственных компаний, которые придерживаются системного подхода к развитию своего бизнеса.

**ББК (У)65.290-5**

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть произведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства “Диалектика”.

Copyright © 2008 by Dialektika Computer Publishing.  
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

ISBN 978-5-8459-1293-0 (рус.)

© Компьютерное изд-во “Диалектика”, 2008  
© Николай Дорошук, Сергей Жмурко,  
Геннадий Хижняк, — текст

# Содержание

<b>Введение</b>	<b>9</b>
<b>Часть I. Борьба за долю рынка</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1. Меняем “ориентацию”</b>	<b>13</b>
Выбор стиля борьбы	13
Взгляд на модель бизнеса	20
Взгляд на работу маркетинга	25
Новый взгляд на работу дистрибуции	34
Новый взгляд на взаимоотношения между производством, дистрибуцией и маркетингом	39
Как поменять “ориентацию” и не сбиться с курса	48
<b>Глава 2. Комментарии к действиям игроков рынка FMCG</b>	<b>55</b>
Инновации от Heineken — дистрибуция “завтрашнего дня”	55
Есть ли шанс выжить пивным региональным брендам?	57
“Русский алкоголь” намерен завоевывать рынок Украины с помощью дистрибуции “Союз-Виктан Трейд”	59
ЛВЗ “Хортица” расширяет свои производственные мощности, рассчитывая на экспансию	62
На украинском водочном рынке меняются лидеры. Что же поможет сегодняшним лидерам удержать свои позиции?	65
<b>Глава 3. Ответы на вопросы</b>	<b>71</b>
Как “вычислить” сильных дистрибьюторов на региональном рынке?	71

## Содержание

Какую выбрать стратегию работы с удаленными партнерами?	74
Как построить КПД™ в фармацевтике?	77
Как поделить регион между дистрибьюторами?	82
Как правильно разделить работу по регионам?	84
<b>Часть II. Борьба за эффективность</b>	<b>89</b>
<b>Глава 4. Взгляд на стратегии продаж</b>	<b>91</b>
Управление оттоком товара до дистрибьютора (филиала)	92
Управление оттоком товара до торговой точки	94
Управление оттоком товара до конечного потребителя	98
<b>Глава 5. Комментарии к действиям игроков рынка FMCG</b>	<b>113</b>
“АВК” отказывается от борьбы за общую долю кондитерского рынка	113
METRO Group формирует новые стандарты работы дистрибуции и маркетинга	116
“Сибирский берег” реорганизовывает свою систему дистрибуции по примеру производителей пива. Поможет ли этот шаг стать лидером на рынке Новосибирска?	121
Рычаги управления дистрибуцией компании Nemiroff	126
Реорганизация системы сбыта Вимм-Билль-Данн (ВБД)	129
Лето наступило не по плану	132
<b>Глава 6. Ответы на вопросы</b>	<b>137</b>
Взаимодействие КПД и IT-технологий	137
Место и роль трейд-маркетинга в системе сбыта	143
Как эффективно использовать карточку клиента?	146
Что эффективнее: создавать фокусные команды или уменьшать количество посещений?	150
Как убедить собственника?	153

## Содержание

Изменение системы контроля и оценки при изменении фокуса внимания производителя	158
Почему производители переходят на прямую дистрибуцию?	166
Какова роль оптового подразделения в системе продаж?	170
Как вести себя с производителем, который хочет выставить продукт премиум-класса в несегмент?	173
Как мотивировать персонал продавать качественно?	177
Как оперативно заменить персонал, который противится изменениям?	180
Как разработать программу лояльности для своих дистрибьюторов?	183
Как поставить правильный план торговым представителям?	189
Как правильно блокировать должников?	192
Как создать мотивацию и рычаги управления для торговой команды?	195
Как удержать объем продаж при сокращении прайс-листа?	208
Какую задачу ставить перед дистрибьютором?	209
Метод большого взрыва, или Как спасти план продаж?	215
Что делать с дистрибьюторами, которые не выдерживают рекомендованную цену?	222
Сколько платить за вход в сеть?	225
<b>Часть III. Заключение</b>	<b>229</b>
<b>Глава 7. В качестве послесловия</b>	<b>231</b>
Новые стандарты дистрибуции на службе маркетинга	231
Новые стандарты дистрибуции на службе производства	234
<b>Предметный указатель</b>	<b>239</b>





# Введение

**З**авоевать долю рынка и удерживать свои позиции – это две глобальные задачи, над которыми бьется ТОП-менеджмент производственных компаний для генерации качественного роста своих предприятий.

Сегодня в борьбе за лидерство и эффективность на рынке FMCG руководство производственных компаний применяет инновационные подходы: создает новые продукты и постоянно обновляет существующие. В последнее время темп внедрения новинок удвоился, а жизненный цикл выводимых на рынок товаров стал намного короче, чем раньше. Перед ТОП-менеджерами производственных компаний остро встает вопрос: как управлять продуктовой линейкой в рамках ускоренного роста потребительского рынка?

В процессе анализа системы сбыта многих производственных компаний было замечено, что сегодня им необходимо как минимум 2–3 месяца для того, чтобы добиться появления нового качественного продукта в рознице. А достоверную оценку реакции конечного потребителя на новинку компания может получить не ранее чем через 2–3 месяца после появления продукта на “полках” розницы. Это значит, что только через 4–6 месяцев компания способна оценить, как дальше поступать с данным продуктом: развивать его или отказаться. В этот период, чтобы удержаться на рынке, компании приходится выпускать все новые и новые продукты, которые также нужно выводить в розницу. Как следствие, ассортимент продукции расширяется, денежные средства зависят в остатках неудачных продуктов, а ввод новых позиций замедляется. Компанию начинает лихорадить от стремительного роста пакета товара.

## Введение

Книга поможет читателю:

- увидеть целостную картину по управлению пакетом товара (от идеи создания до покупки конечным потребителем);
- определить узкие места, которые мешают эффективно развиваться компании;
- на основе предложенных моделей бизнеса генерировать более качественный рост компании.

В части I, “Борьба за долю рынка”, предложены концепции по завоеванию лидерских позиций на потребительском рынке через внедрение новой модели работы бизнеса.

Ключевая идея этой части: *конкурентное преимущество не замыкается только на создании уникального, инновационного продукта; конкурентного преимущества можно достичь и за счет более качественной работы модели бизнеса, ориентированной на управление потребительским спросом.*

В части II, “Борьба за эффективность”, будут предложены решения по управлению издержками и повышению прибыльности бизнеса.

Ключевая идея этой части: *производственные компании, которые стремятся максимизировать прибыльность продаж, должны сосредоточиться не на том, что и сколько они продали через каждый сегмент розницы, а какую доходную часть они получили в результате продаж через ключевые сегменты розницы. Сегодня заработок строится не на продаже продукта, а на эффективном использовании своего “места” на полке в рознице.*

В книге рассмотрены шаги, предпринимаемые различными игроками рынка FMCG (Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного спроса), с комментариями наших специалистов, а также ответы на вопросы, которые являются наиболее актуальными для сегодняшнего рынка.



# Часть I

## Борьба за долю рынка

**С**оперничество за долю на потребительском рынке (FMCG) часто сводится к стремлению всеми силами нарастить объемы производства, применяя тактику передовых производственных технологий, тактику низкой цены, выход на другие рынки сбыта, использование интенсивной рекламы продукта и построения разветвленной дистрибуции.

В конце концов все сводится к тому, что производственная компания начинает борьбу сама с собой, борьбу за выполнение своих планов продаж. Производственные компании постепенно начинают забывать о том, что *продукт не продается, он покупается*. Как следствие, компании ориентируют работу маркетинга и дистрибуции не на работу с потребителем, а на “продажу” объема продаж.

Но природа конкуренции на потребительском рынке призывает производственные компании к тому, чтобы увлечь потребителей за своей ключевой бизнес-идеей, в противном случае им придется “толкать” свой продукт.

Новая природа конкуренции требует от производственных компаний формирования новой модели бизнеса, новых стандартов работы дистрибуции и маркетинга.

В главе 1, “Меняем «ориентацию»”, мы рассмотрим две модели бизнеса, одна из которых направлена на продажу продукта, другая – на установление связи между ключевой бизнес-идеей компании и ценностями потребителя. В рамках модели бизнеса, ориентированной на взаимодействие с потребителем, мы обсудим работу дистрибуции и маркетинга.

В главе 2, “Комментарии к действиям игроков рынка FMCG”, мы покажем тактические и стратегические шаги некоторых игроков рынка FMCG исходя из объявленных ими действий. Это позволит узнать, на что они направлены: на выполнение планов продаж или на работу с потребителем.

В главе 3, “Ответы на вопросы”, приведены ответы на вопросы, поступающие от производственных и дистрибуторских организаций, по выстраиванию новых стандартов работы дистрибуции.

# Глава 1



## Меняем "ориентацию"

### Выбор стиля борьбы

---

*Если компании не удастся увлечь потребителей  
за своей идеей,  
то ей придется всю жизнь толкать свой продукт.*

Если раньше производственные компании соперничали исключительно по параметрам производственных мощностей и характеристик выпускаемой продукции, то сегодня успех зависит от способности изменения природы конкуренции на потребительском рынке и требует от компании изменения своей ориентации от производственно-ориентированной к клиентоориентированной.

Идея ориентации предприятия на управление потребительским спросом уже давно присутствует на рынке FMCG, однако реального воплощения в жизнь она пока не получила. По нашим наблюдениям, максимум, что сделало большинство компаний в этом направлении, — это задекларировало идею клиентоориентированной компании в своей миссии. А миссия часто не имеет ничего общего с действиями ключевых подразделений предприятия. Правда, часть компаний продвинулась немного дальше. Внедряя автоматизированные системы управления предприятием, они получают прогнозы от разных участников процесса: от департаментов продаж, логистики, финансов, производства. На основе этих

## Часть I. Борьба за долю рынка

прогнозов формируется предложение для конечного потребителя (пакет товара). Исторические данные о продажах сравниваются с прогнозами для анализа причин отклонений и для улучшения качества планирования в будущем. Однако такой бизнес-процесс не позволяет управлять потребительским спросом, а лишь способствует более оперативному реагированию на изменение потребностей.

Основа успеха сегодняшних отечественных лидеров продовольственного рынка в том, что они первыми смогли предложить потребителю в нужное время в нужном месте нужный продукт. Основное конкурентное преимущество формировалось по принципу “хороший продукт по хорошей цене”.

Из интервью А. Ладана, владельца компании “Сибирский берег”:

“...Дело было после дефолта. Импортные продукты питания безумно подорожали, потребительские предпочтения оказались на стороне российских продуктов. А отечественных снеков в магазинах тогда практически не было. И тут мы узнали, что в Санкт-Петербурге одна компания продает технологию выпуска сухарей. Они же и придумали название “Кириешки” – от местечка Кириши в Ленинградской области. Мы поехали в Питер, купили технологию, название и начали “сушить сухари” в Новосибирске. Честно скажу, во многом нам повезло. Мы не проводили подробного анализа рынка снеков – просто угадали, что популярность сухариков будет расти...”

Из интервью И. В. Лисиненко, основателя компании “Майский чай”:

“Чайная идея” возникла у меня еще во время службы в Афганистане. Довольствие мы всегда возили с собой. Иногда, чтобы снять нервное напряжение и усталость, я засовывал руку в БТРе в ящик с чаем и перебирал скрученные листья. Доказано, что чайные лепестки несут огромный энергетический заряд. Хочу отметить тот факт, что чай пьют <sup>3</sup>/<sub>4</sub> россиян, и я решил строить свою предпринимательскую

## Глава 1. Меняем “ориентацию”

идеологию на удовлетворении потребностей огромной массы людей. Чай доступен и людям с низкими доходами, и тем, у кого солидные оклады. Чай в России пьют все... Порой в нашей жизни не хватает тепла, доброты, общения. А ведь чайные церемонии – это не только элемент культуры Востока. На Руси были приняты посиделки у самовара. Чаепитие было непременным атрибутом задушевного общения. Короче говоря, плюсов у чая, со всех точек зрения, предостаточно. Поэтому я выбрал чай...”

Общаясь со многими собственниками производственных компаний, могу с уверенностью сказать, что большинство ведущих компаний продолжает работать в том же векторе. Одни ищут актуальные *темы продукта*, которые закладывают в его название: “Вкусняшка”, “Добрый продукт”, “Сытная бомба” и т.д. Другие – актуальные *темы позиционирования* своего продукта в сознании потребителя путем обыгрывания модных тем в обществе: “престиж”, “секс”, “стильность”, “натуральность” и т.д.

В качестве наглядного примера приведу несколько вырезов из стандартных пресс-релизов компаний, опубликованных в СМИ.

“...Заботясь о здоровье соотечественников, украинская пивоваренная компания “Оболонь” начала выпуск питьевой воды “Прозора Вершина якості” (по-русски – “Прозрачная Вершина качества”).

...Самое главное человеческое богатство – это здоровье. Вода же является источником жизни, поскольку человеческий организм содержит до 75–80% воды. Вода – основа здоровой и цветущей природы нашей планеты. *Поэтому будьте богаты – пейте воду “Прозора Вершина якості”, одновременно заботясь о своем здоровье и здоровье своей семьи.*

Выгодно выделяет “Прозору” среди других вод инновационный дизайн этикетки. Он притягивает взгляд очертаниями горных вершин, выполненных в чистых, насыщенных цветах, которые подчеркивают холодную чистоту

## Часть I. Борьба за долю рынка

и прозрачность этой воды. Двустороннее нанесение рисунка на этикетке создает эффект панорамы — оно поглощает и притягивает взгляд, добавляя изображению многомерности. Держа в руках бутылку “Прозорой”, возникает лишь одно желание — попробовать. Еще одним аргументом в пользу “Прозорой” является ее доступная цена...”

“Кондитерское объединение “СладКо” выводит на рынок вафли “Банан с йогуртом” и “Черника с йогуртом” под брендом “Счастливый день”. Это принципиально новый продукт на российском кондитерском рынке в категории упакованных вафель, который отличается содержанием полезных для организма питательных веществ и ингредиентов. В состав вафельного листа добавлена клетчатка, а при производстве начинки использованы натуральные фрукты и йогурт...

...Сегодня потребители проявляют повышенный интерес к обогащенным продуктам, так называемым продуктам с добавленной ценностью. Теперь и любители сладкого могут выбрать вафли, содержащие *полезные ингредиенты, которые благотворно влияют на организм...* Вафли “Банан с йогуртом” и “Черника с йогуртом” упакованы в яркую, красочную и удобную упаковку весом 100 г. Дизайн-концепция повторяет “солнечную” цветовую гамму всего бренда “Счастливый день”, но доминирующим цветом на упаковке является зеленый, что символизирует натуральность продукта...”

Эти и множество других пресс-релизов компаний о выходе нового продукта в большинстве своем подтверждают тот факт, что компании выбрали стратегию позиционирования своего продукта путем обыгрывания “модных тем” в обществе (здоровье, натуральный продукт и т.д.).

Однако компании, отдавшие предпочтение данной стратегии развития своего бизнеса, проигрывают тем компаниям, которые стремятся установить связь между ключевой бизнес-идеей компании и базовыми ценностями потребите-



## Глава 1. Меняем “ориентацию”

ля. Проигрывают именно в долгосрочности ведения своего бизнеса.

Компания Unilever (Lipton, Dove, Knorr, Rexona), чья бизнес-идея звучит как “Придать жизни больше энергии”, решила устанавливать контакт с потребителями на уровне шести ключевых общечеловеческих ценностей.

1. Выглядеть лучше.
2. Хорошо себя чувствовать.
3. Достичь большего.
4. Обеспечить своим детям хороший старт в жизни.
5. Быть свободным от проблем со здоровьем.
6. Оставаться здоровым как можно дольше.

Этот пример демонстрирует тот факт, что производственная компания стремится установить более долгосрочную связь со своим потребителем не на уровне “продукт — потребитель”, а на уровне “компания — потребитель”. Такие действия компании помогают ей не только повысить стоимость своего бизнеса на рынке FMCG, но и создают основу для управления предпочтениями своих потребителей. Это говорит о том, что компания старается управлять спросом, а не только подстраиваться под него.

При переходе компании к управлению спросом первый шаг навстречу покупателю делает отдел маркетинга. Он меняет свою работу с позиции “продаем продукт” на позицию “продаем потребительскую идею”. В разделе “Взгляд на работу маркетинга” мы рассмотрим, как переориентировать маркетинг с продажи продукта на продажу потребительской идеи.

Но перестройка работы только одного отдела — отдела маркетинга — не делает компанию клиентоориентированной. Здесь важна перестройка работы дистрибуции с позиции “распределяем объем продаж” на позицию “распределяем продукт” и перестройка работы производства с позиции “производим все, что запланировано” на позицию “производим столько, сколько и что потребляется”. Подскажите, как

## Часть I. Борьба за долю рынка

часто вы встречали компании, в которых дистрибуция ориентирована только на управление распределением продукта (а не объема продаж) в рознице?

На сегодняшний день дистрибуция в большинстве случаев направлена на распределение объема продаж на территории. В свою очередь критерий распределения продукта на территории – количественная и качественная дистрибуция – используется как индикатор для составления нового плана по объему продаж, который впоследствии нужно будет выполнять.

Однако некоторые лидеры рынка FMCG уже сегодня рассматривают работу дистрибуции под другим углом. И здесь мы хотим привести отрывок из интервью руководства компании “САН Интербрю Украина” о становлении и развитии своей дистрибуции:

“В свое время, когда интегрировались заводы, мы начинали с отношений “купи-продай”. Впоследствии эти отношения перешли на более качественный уровень, когда продукт уже перестал быть просто товаром, а был дополнен сервисной составляющей в процессе донесения его до потребителя. Если раньше мы свою дистрибуцию рассматривали на уровне “купля-продажа”, то сегодня это уровень “производство – конечный потребитель”. Таким образом компания расширяет свое влияние и доходит до управления товаром в розничной точке. Можно сказать, что наша дистрибуционная система постоянно эволюционирует, и последним этапом эволюции на данный момент является “Агентский проект”. Его суть в том, что в компании-дистрибьюторе создается команда, которая занимается только нашей продукцией. Она находится в управлении менеджеров по дистрибуции, осуществляющих ее обеспечение. Мы настолько сблизились с командами нашей дистрибьюторской сети, что, по сути, выстроили единую цепочку. И поток информации, и постановка целей до последнего торгового представителя идут напрямую через персонал продаж. Эта система отличается от

## Глава 1. Меняем “ориентацию”

той, что была раньше, когда менеджер по управлению дистрибьюторами ставил управленцу в дистрибьюторской компании цель, а управленец, в свою очередь, — начальнику торгового отдела и торговым представителям, продающим весь ассортимент нашей продукции. Но, поскольку дистрибьютор работает с разными компаниями, через управленца идет колоссальный поток информации, и ему тяжело правильно расставить приоритеты. Сейчас все гораздо проще, потому как есть торговые представители, которые занимаются продукцией только нашей компании. Таким образом, мы своей системой дистрибуции достигли финальной точки — розницы — напрямую.

Каждому дистрибьютору на каждый месяц ставятся оперативные цели, при выполнении которых он получает свое вознаграждение в виде скидки на следующий период. *Хочу обратить особое внимание, что это постановка целей, но не план, который необходимо выполнить.* План, безусловно, очень важный фактор сотрудничества, но его нельзя ставить во главу угла, поскольку “план” не является самоцелью. План — это скорее следствие того, что и мы, и клиент приложили достаточно усилий для достижения поставленных целей. Мы мотивируем усилия, которые прилагаются для достижения результата, а не саму цифру.

Мы знаем, как будет развиваться дистрибуция, что будет представлять собой рентабельность на каждом этапе системы, и доносим это до клиентов и партнеров. Подписывая контракт с компанией на будущий год, клиенты не покупают “кота в мешке”, а получают четкое представление о том, как будет вестись работа, какой будет заработок, какова будет эффективность процесса.”

Из данного интервью видно, что тактические действия дистрибуции ориентированы на распределение продукта по сегментам, а не на распределение объема продаж. А это уже говорит о том, что компания “САН Интербрю Украина” во главу своего бизнеса ставит не производство с задачей про-

## Часть I. Борьба за долю рынка

дать все, что произведено, а конечного потребителя с задачей продать столько, сколько необходимо последнему на данный момент.

В разделе “Новый взгляд на работу дистрибуции” мы рассмотрим работу дистрибуции с позиции распределения продукта, а не объема продаж на территории.

В *клиентоориентированных* компаниях задача дистрибуции — сократить “расстояние” между продуктом и потребителем и создать автоматизированную систему по предоставлению достоверных данных о движении продукта через торговые точки. Для этого компании создают распределительно-сенсорную систему.

В *производственно-ориентированных* компаниях задача дистрибуции — сократить “расстояние” между планом производства и фактом продаж. Для этого компании создают систему “прессинга” торговых точек планом продаж.

### Взгляд на модель бизнеса

---

*Прежде чем создавать что-то материальное,  
спрашивай себя:  
есть ли в том, что ты собираешься сделать,  
какая-то ценность или оригинальная идея.*

Карим Рашид, современный дизайнер

*Модель бизнеса* может быть направлена на управление товаром (предложением) или потребительским спросом (спросом).

### Управление предложением

Многие компании начинали и продолжают вести свой бизнес по принципу: “*Начну с того, что я смогу СДЕЛАТЬ (продукт), а потом посмотрю, как я это смогу продать*”. При данной модели бизнеса во главу ставится ПРОДУКТ (рис. 1.1).