



Производителям требуется продавцы

Джереми Аллен, Грег Келли,
Шерина Эбрахим

Успех компаний — производителей потребительских товаров все больше определяется взаимоотношениями с розничными предприятиями.

Под давлением небольшой группы ведущих розничных сетей, которые предъявляют все более жесткие требования к поставщикам, с 2002 г. три четверти североамериканских производителей потребительских товаров реорганизовали свои отделы продаж — таковы итоги нашего исследования (см. схему 1). Но мало кому из них удалось за этот период расширить свою долю рынка, не увеличивая затраты на организацию продаж. Анализ работы лидирующих компаний выявил три способа достижения таких результатов. Он также показывает, что многие производители применяют неэффективные методы управления кадрами. Это один из основных выводов исследования McKinsey о работе производителей с потребителями и продавцами. Оно охватило 29 ведущих производителей потребительских товаров Северной Америки, на долю которых в совокупности приходится около 30% всех продаж потребительского сектора¹.

К самым эффективным в области продаж мы относим компании, которые по темпам роста доли рынка, рассчитываемой на основе выручки, попадают в верхнюю четверть. В среднем доля рынка восьми компаний этой группы увеличилась более чем на 4% за 2003—2004 гг., тогда как доля остальных сократилась почти на 2%. При этом у компаний с лучшими показателями расходы на организацию продаж, торговые затраты² и маркетинговые издержки в целом были на 20% ниже, чем у других производителей.

Такие результаты достигаются тремя способами. Во-первых, производители, лидирующие в сфере продаж, по сравнению с конкурентами, бросают свои ресурсы на более узкий круг тщательно отобранных розничных сетей — обслуживают вдвое

¹ В ходе этого исследования ведущих производителей продовольственных и непродовольственных товаров были опрошены более чем 300 исполнительных директоров из 41 подразделения компаний. В статье излагаются лишь некоторые результаты исследования, анализировавшего также ценообразование, торговые затраты, работу на торговых площадях (включая выкладку товаров на полках), стратегии отделов продаж, взаимодействие с ключевыми клиентами, управление цепочкой поставок. Исследование (седьмое с 1978 г.) было проведено вместе с AC Nielsen и Grocery Manufacturers Association. О результатах исследования 2002 г. см.: Kari G. Alldrege, Tracey Griffin, Lauri Kien Kotcher. Spotlight on the Sales Force // *The McKinsey Quarterly*, 2003, No 1, p. 29—37 (www.mckinseyquarterly.com/links/20595).

² Торговые затраты (они могут составлять от 10 до 20% выручки, в зависимости от категории) — это деньги, которые производитель направляет розничным компаниям для «поддержки» его товаров на торговых площадях.

Джереми Аллен (Jeremy Allen) — партнер McKinsey, Нью-Джерси
Грег Келли (Greg Kelly) — партнер McKinsey, Атланта
Шерина Эбрахим (Sherina Ebrahim) — партнер McKinsey, Нью-Джерси

СХЕМА 1



меньше клиентов, при этом их команды по обслуживанию ключевых клиентов примерно на треть больше (см. схему 2 на с. 8). Такое внимание к ключевым клиентам очень важно, поскольку ведущие розничные сети США регионального и общенационального уровня растут куда быстрее, чем остальные.

Для производителей эта тенденция означает, что теперь продажи концентрируются в руках все меньшего числа их клиентов³. Как показывает наш опыт, обычно 10—15 клиентов (в зависимости от категории) обеспечивают крупнейшим американским производителям потребительских товаров от 50 до 80% их продаж.

Кроме того, ведущие производители активнее всего привлекают сторонних агентов по продажам и мерчандайзинговых агентов, например, для выполнения низкоквалифицированных видов работ вроде обработки заказов (43% лидирующих компаний и 12% остальных) или для мерчандайзинга в магазинах (71% лидирующих компаний и 18% остальных).

Во-вторых, создавая группы для работы с ключевыми клиентами, ведущие производители потребительских товаров организуют их по межфункциональному принципу: группы, состоящие из специалистов разного профиля, лучше взаимодействуют с розничными сетями, запросы которых постоянно растут.

³ Например, в 1995 г. десять ведущих розничных компаний США контролировали 29% рынка продуктов питания (по доходам); к 2003 г. их доля увеличилась до 55%.

СХЕМА 2

Залог преимущества**Ведущие компании ограничивают круг основных клиентов...**

Среднее количество клиентов, обслуживаемых командами с ключевыми клиентами

**...и выделяют для взаимодействия с ними больше сотрудников**

Сотрудники отдела продаж, которые поступают в распоряжение отделов по работе с ключевыми клиентами, %



¹ Компании, по темпам роста доли рынка (с точки зрения выручки) попавшие в верхнюю четверть.

Источник: исследование 29 ведущих североамериканских производителей потребительских товаров, проведенное в 2005 г. McKinsey вместе с AC Nielsen и Grocery Manufacturers Association и посвященное взаимодействию с потребителями и управлению каналами продаж.

Сегодня эти ключевые клиенты просят производителей создавать упаковку в соответствии с их особыми требованиями, проводить маркетинговые акции в магазинах, чтобы воздействовать на выбор покупателей, и даже хотят участвовать в разработке новой продукции. В свои межфункциональные группы компании-лидеры чаще, чем конкуренты, включают не только сотрудников отделов продаж, но и специалистов по поставкам, по управлению категориями товаров, маркетингу, финансовой деятельности. Больше половины остальных производителей формируют рабочие группы исключительно из сотрудников отдела продаж и менеджеров по управлению категориями товаров.

В-третьих, лидеры активно подстраивают свои услуги под нужды конкретных розничных сетей, в том числе налаживая более тесное сотрудничество с основными клиентами. Они не только чаще встречаются с представителями розничных сетей, но и утверждают, что «отрывают от себя» самых талантливых сотрудников отделов продаж и обслуживания и предоставляют их клиентам. Более того, сотрудничество распространяется и на высший уровень: главы всех самых преуспевающих компаний-производителей (и только две трети остальных) и руководители розничных сетей на совместных совещаниях планируют общую работу. Мы выяснили, что такое сотрудничество очень важно: благодаря ему резко повышается вероятность того, что производитель сможет разработать дифференцированное предложение, а именно этого все чаще требуют розничные сети. Оказалось также, что компании-лидеры чаще проводят в магазинах опросы покупателей — это помогает им вместе с основными клиентами разрабатывать для них новые продукты и специальную упаковку (см. схему 3).

Полученные результаты и наш предыдущий опыт показывают, что успех производителей потребительских товаров будет все сильнее зависеть от их способности привлекать талантливых профессионалов к работе с розничными сетями. Мы обнаружили, что роль менеджеров по работе с основными клиентами

СХЕМА 3

Индивидуальный подход к услугам

Респонденты, компании которых взаимодействуют с основными клиентами — розничными сетями следующим образом, %¹



¹ Значения в сумме не соответствуют 100%, потому что у респондентов была возможность выбрать больше одной причины.

² Компании, по темпам роста доли рынка (с точки зрения выручки) попавшие в верхнюю четверть.

Источник: исследование 29 ведущих североамериканских производителей потребительских товаров, проведенное в 2005 г. McKinsey вместе с AC Nielsen и Grocery Manufacturers Association и посвященное взаимодействию с потребителями и управлению каналами продаж.

меняется. Обычно они занимались только продажами, но сейчас круг их обязанностей заметно расширился.

Однако результаты исследования также свидетельствуют о том, что многие руководители компаний потребительского сектора не вполне эффективно используют своих специалистов. Компании-лидеры регулярно (две трети — раз в квартал или полугодие, остальные — хотя бы раз в год) проводят аттестацию сотрудников отделов продаж. Их менее удачливые конкуренты не столь придирчивы: у трети из них вообще нет такой процедуры. По мере развития взаимоотношений между производителями и розничными сетями, по мере того как ритейлеры будут предъявлять все более жесткие требования к поставщикам, значимость высококлассных специалистов по продажам будет возрастать и их наличие станет важным конкурентным преимуществом компаний. В