

«Русская арматура»: сантехника как FMCG

Рубрика: Мобильное решение 30.05.2017

Текст: Татьяна Беспалова

Поднять продажи, вдохновившись смежным рынком: российский поставщик смесителей пересмотрел дилерскую политику и увеличил доходность дистрибуторов до 300%. О том, как выбраться из падения в рост, внедрить новую технологию и преодолеть сопротивление полусотни торговых партнеров, рассказывает Олег Власюк, управляющий партнер компании «Русская арматура».

«Русская арматура» входит в пятерку крупнейших российских поставщиков смесителей для ваннных комнат. Компания разрабатывает сантехническую продукцию, заказывает производство за рубежом и дистрибутирует на всю территорию РФ.

В отрасли принято: ждать продаж

— Какие факторы влияют на ваш бизнес?

— Около 90% нашей продукции продается через розничные магазины, остальное идет на объекты массовой застройки в Москве и Санкт-Петербурге. Основной тренд отрасли — ведущие участники рынка заходят в соседние сегменты путем наращивания ассортимента. Плюс всеобщее увлечение снижением себестоимости для повышения конкурентности по цене.

В 2015 году мы особенно четко ощутили зависимость от покупательской способности: в среднем сегменте, где наши бренды всегда были сильны, нас серьезно потеснили конкуренты с более дешевыми предложениями. Но в следующем году нам удалось переломить ситуацию, и сейчас мы активно наращиваем объемы продаж.

— Что именно вы сделали?

— Мы проработали ассортимент: выбрали модели, которые явно проигрывали конкурентам по цене и продавались исключительно за счет бренда и маркетинговой поддержки. Провели акцию «Остатки выгодны и сладки», распродали и сняли эти модели с производства. Освободившиеся средства вложили в разработку и выпуск новых изделий. Некоторые из них поступили в



Олег Власюк,
управляющий партнер компании
«Русская арматура»

магазины в конце 16-го года, и уже здорово поддерживают продажи, замечая и наш старый ассортимент, и, что самое приятное, продукцию конкурентов. Также запустили новый бренд в сегменте эконом. Смеситель, который стоит на полке около 1000 руб., очень неплохо воспринимается рынком.



Один из брендов компании — сантехника LEMARK — на отраслевой выставке MOSBUILD 2017

— И продает себя сам?

— К сожалению, нет. Мы работаем с 52 дистрибуторами, подавляющее большинство из них — мультибрендовые компании. До 2014 года, пока мы наращивали пул партнеров, динамика нас устраивала: присоединился новый дилер — пошли продажи на новой территории. При этом представленность наших брендов была на уровне 20%. Когда покрытие по России достигло 100%, экстенсивный рост сменился органическим: мы росли только за счет рынка.

Мы делали все, что принято в нашей отрасли: «накачивали» дистрибутора продукцией, обучали его сотрудников и... ждали продаж. Но только десятая часть наших партнеров активно работает с магазинами через торговых представителей. Остальные «продают» через рассылки и принимают входящие. Не обходят точки, не мониторят рынок, не борются за долю: просто сидят и ждут звонков. И почему-то отгрузки у них не растут.

По нашим оценкам, при представленности на уровне 65-70% продажи удваиваются. В этом мы увидели огромный потенциал для развития.

— Увеличить представленность с 20 до 70%, когда все говорят о кризисе — цель амбициозная, даже дерзкая.

— На «старых схемах» такой рывок, конечно, не сделаешь, поэтому мы стали смотреть, как организованы продажи на высоконкурентных рынках. Да, частота покупки и оборачиваемость внутри магазинов в нашем случае существенно ниже, чем в FMCG: смеситель покупают в новостройку, при ремонте или при поломке старого. Зато нет сроков хранения. В остальном — сходств больше, чем различий. Поэтому мы стали внедрять стандарты FMCG, несколько их изменяя под специфику сантехнического рынка и нашего бизнеса. Пилотировали новые процессы в Москве и области, результаты нам понравились, и в 16-м году начали изменять систему продаж по всей стране.

Читайте также: [За идеями — на смежный рынок](#)

Новые стандарты дистрибуции. Сопротивление

— В чем суть новой системы?

— Мы сохранили продажи через дистрибуторов — все заявки от торговых точек поступают напрямую в офис нашего партнера. И добавили команды торговых представителей. Наши «полевые» практически никогда не собирают заявки: их задача — повышение представленности за счет расширения ассортимента в магазинах и развития территории. Благодаря эффективной работе торговых представителей на территории продажи дистрибутора растут.

Мы хотим прийти к тому, что дистрибутор превратится в логиста в чистом виде. Да, мы продолжим обучать нашему продукту, предоставлять выгодные коммерческие условия, отсрочку платежа и так далее. Но при этом станем активно прорабатывать территории, чтобы наращивать клиентскую базу, увеличивать представленность, обеспечивать ротацию в магазинах.

— А где торговые представители — там автоматизация.

— Да. Поскольку систем автоматизации агентов для нашей отрасли нет, мы и тут обратились к опыту FMCG. С 2015 года мы работаем с «Системными Технологиями», уже подключили к системе «СТ Чикаго» около 30 партнеров, 11 в процессе, еще 5 ждут своей очереди. Остальные слишком незначительны по покрытию территории. К концу года мы планируем завершить основную часть проекта.



Олег Власюк перенимает передовой опыт FMCG на конференции SFA-2016

— Как проходит внедрение?

— С технической точки зрения — достаточно спокойно. Тиражированием «ST Чикаго» и обучением дилеров занимается аутсорсинговая команда, обслуживающая нашу учетную систему.

Сложности возникают из-за неготовности дистрибуторов открывать нам доступ к данным.

Аналогичные проекты на нашем рынке никто не реализует, хотя рекламируют многие. И одних партнеров это пугает, у других уже был неудачный опыт работы с альтернативными системами. Собственники и службы безопасности опасались, что мы «сошьем» или продадим информацию из учетных систем, начнем поставлять в точки самостоятельно или отдадим базу другому дистрибутору. Со схожими возражениями мы сталкивались при заключении дилерских контрактов, нам говорили: «вы нам сейчас дилерство даете, а через полгода у вас начнутся хорошие продажи и свою сеть откроете». Но мы 9 лет на рынке, и партнеров своих не обманываем. Мы даже не создаем дополнительную конкуренцию путем наращивания количества партнеров.

Читайте также: [ПРОГРЕССИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ](#)

— Как удалось преодолеть эти возражения?

В 2016 году мы подключили десять наиболее лояльных дистрибуторов, которые давно с нами работают и не боятся делиться информацией. Они и собрали сливки по территориям, где были введены первые торговые представители: годовой прирост у этих компаний достигал 300%.

Динамика присоединения партнеров нас не устроила, и мы стали продумывать новые условия.

Подключенные дистрибуторы получают 10% снижение стоимости отгрузки по накладной и могут претендовать на максимальный ежеквартальный бонус. Разница в двух местах сразу: и в накладной, и в размере квартального бонуса. Так что доходность дилера в случае внедрения «ST Чикаго» прилично возрастает — он делится с нами информацией, мы даем ему возможность зарабатывать больше.

Мы провели презентацию на годовой встрече с партнерами, и в январе к нам пришло много заявок: активность внедрения существенно возросла по сравнению с 2016-м, когда условия подключения были не такими выгодными для партнеров.

Сенсус на страже качества БД

— Уже можно говорить о результатах автоматизации?

— От ноля расти всегда легко. Наибольший эффект мы получаем в самом начале — как только внедряем систему. Буквально квартал-два, и эти результаты в финансах видны: объем продаж в среднем вырастает в полтора-два раза. Я считаю абсолютно эффективными вложения и временные затраты, которые мы произвели и продолжаем производить в эти программные продукты, в содержание и зарплаты сотрудников, которые их обслуживают.

Та эффективность, которую мы получаем, существенно перекрывает инвестиции в проект. Это однозначно видно.

— Хорошие показатели.

— Да, показатели нас очень радуют. Там, где такого повышения не происходит, обычно оказывается проблема в людях. На одной территории нам пришлось сменить дилера, в другом месте ввели еще одного партнера, потому что имеющийся дистрибутор не покрывает территорию. Опять же — это мы смогли выявить только с помощью «ST Чикаго».

Преодолев все возражения, мы сталкиваемся со следующей проблемой — низкое качество, «мусорность» баз данных, выгружаемых нашими партнерами.

Идентифицировать то или иное юридическое лицо — такая головная боль. У торговой точки может быть несколько юрлиц для разных случаев, у одного юрлица

— несколько магазинов, а в базе данных дилера это никак не отражено. Адреса, ИНН и другие данные часто отсутствуют или заполнены некорректно, и это тоже добавляет путаницы. Я уже не говорю про способы написания, а для любой программы учета ООО «Сантехника» и ООО Сантехника — это разные сущности. В итоге 200 ТТ в реальности превращаются в 600-700 ТТ в учетной системе. Сопоставить их бывает очень сложно.

Читайте также: [Как привести в порядок клиентскую базу данных](#)

— А еще клиентские базы данных постоянно изменяются. Кто отслеживает ситуацию на территориях?

— За качество информации отвечают «полевые» сотрудники. По новой точке, которая пришла от дилера, торговый представитель должен указать адрес, площадь, выставленные бренды, сделать фотографии. Если сенсуса по точке нет, товарооборот не записывается в отчет сотрудника и не позволяет выполнить или перевыполнить план на территорию. Когда точка описана и загружена в систему «ST Чикаго», продажи по этой ТТ начинают включаться в отчет торгового. Сотрудник оказывается самым заинтересованным лицом, он максимально быстро, в течение одной недели, проводит сенсус. Или выясняет необходимую информацию по телефону, если магазин расположен в другом городе, а задачу по описанию точки выполняет во время командировки.

Новый клиент	
Юридическое лицо	-
Наименование (Фото фасада)	0 фото
Наименование	ООО "Сантехника"
Фактический адрес ТТ	ул. Житомирская 19-а
ЛПР	Авдеев Николай Ефимович
Контактный телефон	923457
Результат посещения	описана новая ТТ
Задача на след. визит	расширить ассортимент

Описание новой торговой точки в мобильном приложении «ST Мобильная Торговля»

Кроме этого, мы контролируем сенсус территории, представленность и посещения торгового. Аудитор через мобильное приложение «ST Мобильная Торговля» заполняет опросный лист, сверяет данные из программы с тем, что он видит. Этот способ для косвенной оценки работы торгового представителя и для

дополнительного контроля представленности на территории мы планируем использовать и дальше.

Читайте в следующем номере [продолжение статьи о проекте компании «Русская арматура»](#), посвященное автоматизации торговых команд