

Основные стратегические развилки, противоречия и конфликты

Развилка, противоречие, конфликт	Рекомендуемое решение, комментарии
Спрос будет расти или падать?	Рекомендую считать, что спрос будет падать. Тогда даже если будет расти, то ничего не потеряем
Достаточно ли нам текущих рынков или требуется развитие?	<p>Текущих рынков нам катастрофически не достаточно. Более того, пока хотя бы в одной нише мы не войдём в тройку лидеров, мы будем находиться в состоянии жёсткой конкуренции, за что будем платить постоянным снижением рентабельности.</p> <p>Кроме того нужно принять в расчёт, что при сокращении рынков, если постоянно не увеличивать свою долю, продажи будут падать.</p>
Скорость нашего развития удовлетворительна?	На большинстве территорий мы значительно отстаём от лидеров. Значит мы должны развиваться не как они, а значительно быстрее, на порядок быстрее! А пока мы даже медленнее их развиваемся.
Что помешало/мешает нам добиться нужной скорости.	<p>Скорость развития зависит от следующего:</p> <ul style="list-style-type: none">- ясность целей,- согласие с ними коллектива,- качества подбора управляющей команды и линейного персонала;- от степени самораскрытия, самоотдачи людей, от степени раскрытия их творческого и волевого потенциала;- от потерь времени на деятельность, не создающую добавленной стоимости. <p>Допустим, в цели ясность мы внесём. Но существующая в компании командно-репрессивная система управления (это не оценка, а констатация факта) решить остальные задачи не позволяет <u>в принципе</u>.</p> <p>Не изменив внутреннюю систему управления работы мы:</p> <ul style="list-style-type: none">- никогда не добьёмся от сотрудников согласия с нашими целями (они всегда будут видеть не цели, а

	<p>кнут),</p> <ul style="list-style-type: none"> - не сформируем сильную команду (сильные будут регулярно уходить, как только поймут, что не имеют возможности раскрыть у нас свой потенциал, т.к. компании от них нужно не это); - не добьёмся самоотверженного труда (за страх вкалывать сверх минимально необходимого никто не будет); - а затраты времени на соблюдение регламентов и попытку избежать наказания будут постоянно расти, съедая время, которое могло бы быть потрачено на продажи и получение прибыли. <p>Именно существующая система управления и есть главный стратегический риск для компании.</p> <p>Существующая система не плоха, даже хороша, но круг задач для которых она эффективна — это «оборона крепости»: мы сидим внутри, защищаем свои рынки и системно отстреливаем негодяев и предателей. Система хорошая, но без <u>постепенного дрейфа в сторону более эффективных для целей развития систем управления</u>, развитие компании маловероятно. При этом нужно действовать хотя и решительно, но крайне аккуратно и постепенно, тестируя изменения на их приемлемость для компании (приживутся или нет).</p>
<p>В перспективе будет более востребован профессиональный или любительский ***?</p>	<p>Более профессиональный. Домашних любителей становится всё меньше, рынок работ занимают профессиональные покупатели (профессиональные поставщики услуг).</p>
<p>Каким каналам продаж отдают предпочтение профессиональные покупатели? Где они предпочитают приобретать ***?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Непосредственно у производителя (т. е. нам нужно развивать собственный розничный канал продаж, прежде всего в государственном и корпоративном сегменте). 2. В специализированной рознице: у квалифицированных продавцов и проверенных снабженцев. В т.ч. в специализированных интернет-магазинах. 3. В неспециализированной рознице *** и *** тематики.
<p>Что для профессионального покупателя является ключевым при</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство поставщика в сегменте. 2. Отзывы других профессионалов.

выборе ***?	<ol style="list-style-type: none">3. Профессионализм продавца, взаимоотношения с продавцом (нужно их учить, воспитывать уверенность в нашем товаре).4. Минимальная себестоимость работ и минимальная стоимость владения (т. к. *** становится активом производства).5. Сервис: гарантия минимального простоя их средств производства. <p>Цена непосредственно самого *** ключевой роли не играет.</p>
Сделку нужно считать завершенной, когда товар отгрузили торговой организации, или когда он был приобретён конечным потребителем?	<p>В цепочке «мы — дилер — розница — конечный потребитель» предлагаю реальным завершением сделки считать тот момент, когда за товар заплатил именно конечный потребитель.</p> <p>При таком подходе мы избежим затоваривания складов партнёров, перенесём часть внимания на проблемы конечного потребителя и его отношения с розницей, и сможем увеличить скорость уходимости наших товаров с полок розницы. В итоге, при таком взгляде, увеличим скорость продаж.</p>
Помогут ли нам оптовики в решении вышеперечисленных задач?	<p>Нет, не помогут. Оптовики ориентированы именно на получение собственной быстрой прибыли. Они продают именно то, что продаётся сейчас, в продвижении той или иной марки они не заинтересованы, затраты на формирование спроса нести не будут.</p> <p>Кроме того, оптовики не смогут обучить и замотивировать менеджеров в специализированной рознице.</p> <p>Оптовик — дополнительное звено между конечным потребителем и нами: т. е. это дополнительная точка потери эффективности и информации.</p>
На что вернее делать ставку при работе с профессиональными потребителями: на процессы/технологии/инструменты управления и продаж, или на профессионализм и проактивность	<p>Торговый бизнес основан на людях. Можно сколько угодно денег и времени влить в постановку бизнес-процессов, в контроллинг, во внедрение информационных систем и т. п. Но если нет людей, которые знают как этим эффективно пользоваться <u>для получения компанией прибыли</u>, которые знают,</p>

<p>сотрудников?</p>	<p>как работать с клиентами и как достигать результат, которые хотят это делать, если таких людей нет, то в итоге это всё ничего не будет стоить.</p> <p>Проактивные и грамотные люди смотрят на дело как инвесторы: они инвестируют своё время, а на выходе получают результат и деньги. И как любому инвестору им интересны проекты с максимальной отдачей на вложенные инвестиции. А проекты с большими потерями, где много времени теряется на действия, не создающие добавленной стоимости, им не интересны.</p> <p>Изначально контроллинг, вкуче с репрессивным механизмом — это инструмент снижения потерь, которые возникают из-за конфликта интересов по линии «собственник — менеджмент — рабочий персонал». Снятие конфликта на одном участке повышает эффективность организации на порядок, на двух участках — на два порядка.</p>
<p>Нужно ли кредитовать?</p>	<p>Нужно, т. к. конкуренты кредитуют. И с помощью кредитов мы быстрее увеличим долю своих товарах на полках</p>
<p>Традиционные каналы сбыта стабильны, растут или схлопываются?</p>	<p>Схлопываются. Тенденция на прямые взаимоотношения «производитель — конечный потребитель» и на исключение из этих отношений традиционных посредников.</p> <p>Оптовики сейчас под главным ударом, это слабое звено, не камень, а песок. Мы же, в целях эффективности, должны твёрдо стоять на ногах, опираясь одной на производителя, а другой — на конечного потребителя.</p>
<p>Можем ли мы добиться уникальности в товаре/продукте</p>	<p>Можем, но только в профессиональном сегменте. И уникальность не только и не столько в технических параметрах, сколько в сопутствующем сервисе, услугах, отношениях и коммерческих условиях для партнёров.</p> <p>Вывести весь ассортимент профессиональный сегмент в сжатые сроки — это очень дорого, ресурса сейчас не хватит. Поэтому нужно выбрать 1-2 узких сектора и толкать их «в ТОП», становиться по ним</p>

	лидером. А по остальному ассортименту пока работать как по биржевому товару, держать его на уровне «Конкуренты+».
Нам нужно сформировать большой спрос на товары не первой цены и с низкой степенью уникальности	Заинтересовать партнёров активно продвигать наши товары: <ol style="list-style-type: none">1. Большая прибыль для торговых партнёров (большая базовая скидка, гарантия, что её не получит конечный потребитель).2. Плотная работа с торговым персоналом партнёров: обучение, мотивация, снабжение информационно-рекламными материалами3. Плотная работа с ключевыми конечными потребителями: использование наших продуктов элитой рынка, лидерами, сформирует спрос по всему рынку.