

# Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>8</b>
<b>Глава 1. Общие замечания о работе руководителя .....</b>	<b>11</b>
О необходимости «среднесрочного» планирования работы сотрудников .....	15
Неприятные постулаты руководителя .....	18
О роли технологии .....	20
Об усвояемости информации и проблемах ее передачи, а также о роли модели в обучении .....	21
О коммуникациях, передаче информации и управлении .....	22
<b>Глава 2. Дистрибуция. Общие соображения .....</b>	<b>27</b>
Каналы распределения и причины их возникновения .....	27
Причины возникновения многоуровневых каналов .....	29
Виды дистрибуции .....	30
«Завтра» дистрибьюторской сети .....	32
Административная структура «дистрибьюторской организации».	
Основные зоны ответственности подразделений .....	35
Вопрос о рисках дистрибьютора .....	43
<b>Глава 3. Сбыт и его организация .....</b>	<b>49</b>
Общая часть .....	50
Работа с менеджером по сбыту .....	70
Планирование работы менеджера по сбыту и его взаимоотношения с остальными службами .....	102
Контроль и инструменты контроля работы менеджера по сбыту .....	145
РИУ – реестр индивидуальных условий .....	156
<b>Глава 4. Ценообразование .....</b>	<b>159</b>
Заметки о целях ценообразования .....	160
Что руководитель сбытовой структуры должен знать о ценообразовании .....	161
Как и почему нужно «учить» цены .....	167
Контроль эффективности ценообразования .....	169
<b>Глава 5. Филиалы и представительства: задачи, организация, функционирование и управление .....</b>	<b>171</b>
Основные задачи филиалов .....	171
Основные проблемы в управлении филиалом .....	178

Управление филиальной сетью со стороны головной организации .....	191
Порядок ознакомления нового директора/управляющего с филиалом .....	202
Представительства и управление ими .....	223
<b>Глава 6. Бюджетирование (на примере филиала) и работа операционного директора филиала .....</b>	<b>227</b>
Значение контроля и оптимизации расходов .....	229
Бюджет. Что такое защита бюджета филиала? .....	234
Локальные меры по оптимизации (ограничению) расходов.....	235
Как анализировать расходные статьи бюджетов филиалов в ГО. Тезисы.....	238
Еще раз об экономии на хозяйственных расходах .....	240
Job description операционного директора филиала .....	243
<b>Глава 7. Склад.....</b>	<b>249</b>
Критерии оценки качества работы склада .....	250
Простейшая комплектация склада. Общие вопросы .....	252
О плюсах «плавающих» смен .....	284
О причинах возврата товара, связанных с клиентами .....	286
Физический баланс .....	291
Технологические процессы на складах разного уровня автоматизации.....	294
Конвейер + радиотерминал .....	314
<b>Глава 8. Транспортные потоки .....</b>	<b>371</b>
Введение в планирование маршрутов .....	371
Анализ эффективности городских маршрутов.....	375
Комплексное планирование.....	375
Форма отчета по эффективности маршрутов .....	376
Замечания о маршрутном листе .....	377
Некоторые полезные замечания .....	379
Мотивация водителей .....	380
<b>Глава 9. Заказ на товар .....</b>	<b>382</b>
Прогнозирование товарного запаса (элементы теории) .....	383
ABC-анализ.....	388
Как же должна быть организована система заказов поставщику .....	398
Формирование прогноза продаж (ЭО). Простейший подход.....	398
Некоторые практические замечания по заказам поставщикам.....	402
Расчет дефектуры .....	405
Необходимость анализа товара в филиале по срокам годности и наступлению «критического срока годности» .....	409
<b>Глава 10. Имидж .....</b>	<b>411</b>
Что такое имидж и как он формируется?.....	411

Почему имидж важен .....	412
Процесс формирования имиджа — теория .....	413
Кто и как должен бороться за имидж.....	417
Важное замечание: один и тот же факт может выглядеть по-разному.....	418
Имидж национальной дистрибьюторской компании .....	419
Общение с прессой .....	432

## **Глава 11. Акции и прочая работа с покупателями вне актов купли-продажи 445**

Что такое акции и какими они бывают .....	445
Особенности планирования и проведения акций, привлечение менеджеров по сбыту к планированию акций.....	446
Порядок формирования списка клиентов на акции.....	447
Как проанализировать результаты акций .....	448
О «непрерывности» сбытовых акций .....	450
Привлечение менеджеров по сбыту к планированию акций. «Пилотный проект» .....	457
Ошибки при реализации и презентации маркетинговых программ.....	458
Личностные ошибки при проведении презентации акций для клиентов, которые я видел .....	460
Подготовка менеджера по сбыту к презентации акции.....	462
Цели сбытовых акций.....	463
«Конкурсы».....	463
Конкурс для филиала или менеджера по сбыту .....	465
Круглые столы .....	465
Моя практика. Региональные конференции .....	470
Контроль посещаемости PR-акций .....	487
Слияние функций специалиста по маркетингу и НОПа.....	488

## **Глава 12. Работа с производителями ..... 492**

Услуги компаниям-производителям, выходящим на рынок (личный опыт).....	493
Услуги компаниям-производителям, работающим на рынке (личный опыт) .....	494
Возможность влиять на структуру ТЗ в регионах — одна из основных услуг поставщику (на моем рынке).....	495
«Коммерческий отдел» (КО — отдел по реализации услуг производителю): основные задачи .....	496
Распределение обязанностей между коммерческим отделом (КО) и отделами поставок (ОП) по проектам, «генерируемым» отделом поставок и связанным со сбытовыми структурами .....	498
О «давлении» на представителя производителя в регионах и о том, «кто и кому должен» .....	500
О пересечение локальных целей при организации работы с представителями производителя на местах.....	501
О целях конкурсов, круглых столов и т. д. для клиентов .....	503
Еще раз о взаимоотношениях с представителями поставщика (СПП и конкурсы).....	505

Что мы хотим знать о представителе тех производителей, с которыми мы собираемся развивать маркетинговую работу в регионах.....	508
Примеры услуг производителю. Теле- и директ-маркетинг (на примере нашего рынка)	509
Анкетирование потребностей производителей.....	513
Рабочая конференция для поставщиков (для узкого круга поставщиков).....	516
Региональные конференции для поставщиков.....	516
Брошюра для поставщиков или газета, приуроченная к мини-конференции.....	517
<b>Глава 13. Работа отдела поставок (закупок) .....</b>	<b>518</b>
Основные обязанности и структура отдела поставок (закупок).....	518
Памятка для отдела поставок (ОП).....	519
Основные обязанности начальников групп развития отдела поставок и список основных знаний по фирмам поставщикам.....	520
Знания о компании-производителе.....	521
О сегментировании планов по поставщикам и частоте контроля результатов.....	522
Стратегия контакта.....	524
О ротации менеджеров развития.....	525
О проведении семинаров «Мои три победы» и семинаров вообще по обмену опытом работы с поставщиками.....	526
Тренинги для ОП.....	526
Семинары «ОП + ценообразование + маркетинг».....	526
Блок логистики.....	527
План вводного обучения менеджеров отдела поставок (на моем рынке).....	527
Правила определения требуемой и минимально возможной отсрочки платежа по «специальным предложениям».....	532
Об оценке скидок, предоставляемых производителями конкурентам по отпускным ценам крупнейших покупателей.....	535
Что можно понять благодаря анализу частично выигранного тендера.....	545
О ранжировании поставщиков.....	546
<b>Глава 14. Дебиторская задолженность и работа с ней.....</b>	<b>549</b>
Дебиторская задолженность: причины возникновения.....	549
О важности вопроса рискованной ДЗ.....	551
О роли ДЗ в развитии сбыта.....	552
О важности предотвращения ДЗ, или что мы теряем, накапливая ПДЗ с точки зрения сбыта.....	554
Технология работы с ДЗ, ПДЗ и ЛТК.....	555
Инструкция по телефонным переговорам с клиентами-должниками.....	571
О работе с клиентами-должниками, получившими исковое заявление (из опыта работы кредитного контролера).....	578
О мотивации кредитных контролеров.....	579
Опыт одного из конкурентов по мотивационной схеме ДЗ.....	581

<b>Глава 15. Обучение .....</b>	<b>583</b>
О повторях в системе обучения руководителей.....	584
Об уровне обучения.....	584
Об обучении новичков.....	585
Об особенностях обучения взрослых .....	586
О важности обучения менеджеров по сбыту.....	593
Обучение менеджеров по сбыту и операторов со стороны НОПа .....	624
<b>Глава 16. Кадровые вопросы .....</b>	<b>630</b>
Анализ потребности в кадрах. Планирование работы по поиску и отбору персонала.....	631
Определение требований к должности .....	639
Определение основных источников привлечения кандидатов .....	651
Поиск и привлечение кандидатов.....	656
Технологии первичной диагностики кандидатов .....	669
Собеседование при отборе и найме кандидатов.....	678
Дополнительные источники информации о кандидате .....	697
Адаптация персонала.....	699
Аттестация персонала.....	705
Об оценке работы сотрудников компании, кадровом резерве и прочем .....	708
<b>Приложения .....</b>	<b>718</b>
Приложение 1. Управление организациями: резюме лекций директорам филиалов.....	718
Приложение 2. Рассуждения о слиянии и поглощении дистрибьюторских компаний на примере фармацевтического рынка.....	739
Приложение 3. О «фальсифицированных» товарах и опасностях, которые они нам несут (на примере фармацевтического рынка).....	770
Приложение 4. Основы работы внутренней ревизионной службы .....	775
Приложение 5. Документ «Стратегия, основные задачи и политики» .....	776