



ODYSSEY  
Consulting Group

ЕДИНЫЙ ЦЕНТР  
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ  
ДЛЯ FMCG-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

[WEBSITE](#)

[TELEGRAM](#)

[LINKEDIN](#)

[YOUTUBE](#)

**Цепочки поставок постоянно перестраиваются. Спрос на товары меняется быстрее, чем когда-либо. Потребители, привыкшие к промо-акциям, не спешат покупать товар по полной цене, а то и вовсе переключаются на более бюджетные аналоги.**

В такой ситуации FMCG-производителям необходимо изменить подход к управлению продажами и позиционированием продукции: вовремя подключать акционные механизмы, перераспределять потоки товаров в зависимости от местного спроса, оперативно вводить новые позиции в ассортимент и выводить те из них, которые не дают ожидаемого результата.

Внедрение комплексного решения для управления бизнесом на всех уровнях менеджмента позволит добиться следующих эффектов

## Для собственника:



1. Постановка и исполнения стратегических целей компании
2. Управление на основе сценарного моделирования
3. Обеспечение взаимосвязи стратегических решений и оперативного исполнения
4. Информированность о капиталоемкости утвержденных сценариев и аналитика по отклонениям
5. Информированность при принятии решений об инвестициях в развитие бизнеса

## Для операционного директора:



1. Построение выполнимого плана производства
2. Своевременные поставки необходимого количества сырья
3. Обеспечение доступности производственного оборудования
4. Оптимизация загрузки производственных мощностей
5. Снижение брака, пересортицы, выпуска товаров на склад

## Для финансового директора:



1. Прозрачность и управляемость производственной себестоимости
2. Анализ и управление маржинальностью по продуктам и каналам продаж
3. Построение обоснованного P&L
4. Контроль лимитов
5. Предсказуемый финансовый результат

## Для директора по маркетингу



1. Планирование и контроль исполнения маркетинговых бюджетов
2. Контроль взаимосвязи маркетинговых мероприятий и выполнения промо-плана
3. Управляемый процесс по разработке новых продуктов
4. Сокращение цикла планирования / перепланирования и согласования маркетинговых активностей

## Для коммерческого директора



1. Прозрачное планирование продаж top-down & bottom-up
2. Синхронизация с процессом промо-планирования
3. Оперативное перепланирование и согласование коммерческих условий
4. Обеспечение высокого уровня клиентского сервиса
5. Создание условий для нахождения дополнительных источников маржинальности

Решение, предлагаемое экспертами Odyssey Consulting Group, состоит из 4 блоков:

1. Механики для совершенствования процессов продаж,

2. Построение оптимальных бизнес-процессов основной деятельности предприятия,

3. Создание системы стратегического планирования,

4. Внедрение Business Intelligence для поддержки процессов принятия решений.

# Механики для совершенствования процессов продаж

Эксперты Odyssey Consulting Group видят сейчас три приоритетных бизнес-области, развитие которых позволит качественно изменить операционную модель производителей FMCG-продукции:

**1** Управление трейд-маркетингом (промо)

**2** Менеджмент дистрибуции

**3** Реализация плана продаж с учетом оперативных изменений

Рассмотрим все три направления подробнее.

## Управление промо

Сегодня производители сталкиваются с двумя ключевыми вызовами в конкуренции за сердце конечного потребителя:

**1. В большинстве сегментов потребитель отказывается покупать без «красного» ценника или активно сравнивает аналогичные товары разных производителей, поскольку сейчас развитие технологий и доступность информации позволяет это сделать достаточно просто и быстро.**

**2. Для успеха на рынке мало превосходить конкурентов по тем параметрам, которые важны потребителю. Эффективному производителю нужно еще и прогнозировать спрос, чтобы не допускать оверстока или дефицита, а значит, дополнительных издержек или недополученной прибыли.**

Оптимально расходовать трейд-маркетинговые бюджеты – значит повысить не только прозрачность и контролируемость процессов планирования, но и лояльность клиентов.



Обычно промо-календарь представляет собой электронную таблицу, которая доступна исключительно трейд-маркетологу. Чтобы добавить в этот план региональную промо-активность, сотрудникам, отвечающим за локальных клиентов, приходится потрудиться, обосновывая и согласовывая по электронной почте возникшую потребность в активности.

Мы предлагаем трансформировать процесс трейд-маркетинга: передать бюджет в совместное управление трейд-маркетологов и КАМов, автоматизировать формирование и согласование промо-активностей и предоставлять нужный уровень информированности для всех вовлеченных в процесс участников, например, торгового представителя, который сразу после согласования промо видит ее доступность со своего мобильного устройства.

В основе подхода лежат следующие аспекты:

КАМы находятся в непосредственном контакте со своими клиентами и могут оперативно формировать гипотезы по необходимым промо-активностям на местах: как распределить вверенную им часть промо-бюджета для достижения цели по объемам и маржинальности в разрезе SKU/клиента.

В системе заложен математический аппарат и визуальная интерпретация результатов анализа гипотез. Благодаря этому у КАМа есть возможность опровергнуть или подтвердить гипотезу и в случае положительных выводов тут же запустить процесс согласования промо-активности. При этом выводы менеджер может подтвердить наглядной моделью, учитывающей данные по фактическим продажам в разрезе территории/сети/формата/ТТ с детализацией до бренда/SKU, заданные цели по листингам и существующие торговые и бонусные соглашения с клиентами.

Удобный и простой ИТ-инструментарий создает единое пространство для КАМов, трейд-маркетинга, категорийных менеджеров и менеджмента по продажам. FMCG-производитель получает единое окно для планирования, согласования и распределения промо-бюджетов, которое позволяет в короткое время скорректировать промо-план, оценив эффективность ожидаемых изменений на уровне операционных и стратегических целей компании.

Например, от торговой команды из зала одного из ключевых клиентов приходит информация о том, что конкурент «неожиданно» встал на полку с промо.

Получив благодаря SFA-решению детальную информацию по полке, по позициям и глубине скидок со стороны конкурента, КАМ на своем уровне может проработать эффективный ответ, который позволит не потерять долю и остаться в необходимом диапазоне выполнения целей по обороту и марже, и при этом так, что акция-реакция не приведет к существенному отклонению по целям в будущих периодах из-за эффекта канибализации.

Для этого КАМ может проверить гипотезу с помощью решения Odyssey Consulting Group, смоделировав ситуацию и построив прогноз по всем ключевым параметрам.

Убедившись в верности гипотезы, менеджер может запустить цепочку согласования и оперативно перераспределить бюджет.



## Управление торговой командой и дистрибуторами

Эффективная работа на всех уровнях принятия решений требует:

1. иметь возможность оперативно получать информацию из торговых точек или от дистрибуторов, чтобы реагировать, основываясь на данных, а не на интуиции

2. оперативно реализовывать план в конкретной торговой точке. Одновременно важно собирать информацию, насколько успешно предпринятые действия повлияли на ситуацию.

Для этого важно держать фокус на трех ключевых направлениях:

### Управление дистрибуторской сетью:

Видеть полную иерархическую структуру взаимоотношений дистрибуторов, клиентов с их торговыми точками, информацию об условиях торговых соглашений, факторах роста и обслуживающей точки торговой команде.

Владеть актуальными данными по sell-in / sell-out, данными о товарных остатках на всех уровнях дистрибуции, сопоставлять эту информацию с планами и учитывать рекомендации математических моделей о составе и объеме заказа для конкретного дистрибутора.



### Поддержка процесса продаж через группу телесейлзов:

Страховать мобильную команду в случае форс-мажорных обстоятельств.

Обеспечить дистанционный или частично дистанционный формат взаимодействия, чтобы, увеличивая территорию охвата и частоту коммуникаций, повысить лояльность клиентов и в тоже время оптимизировать логистические затраты торговой команды.



### Непрерывный мониторинг торговой команды:

- Управлять маршрутами и оптимизацией расписания.
- Детализировать KPI и задачи до уровня конкретной торговой точки через создание различных конфигурируемых сценариев в зависимости от параметров (формата) торговой точки: истории визитов и отгрузок, MML-матриц и др. стандартов мерчандайзинга. Детализация и обновление сценариев должны происходить непосредственно в момент выполнения визита и учитывать предыдущие результаты по ТТ и цели конкретного торгового представителя.
- Иметь быстрый доступ к базе данных и системе для выполнения задач визита ТТ на ходу:
  - Посмотреть информацию об истории отгрузок, остатках и доступных промо-акциях для данной ТТ.
  - быстро оформить заказ вручную или сформировать его на основе рекомендованного,
  - провести мониторинг полочного пространства с автоматическим заполнением данных с помощью механизмов распознавания фото,
  - провести аудит торгового оборудования и сформировать заказ-наряд на ремонт или замену,
  - провести различного рода опросы удовлетворенности,
  - иметь доступ к демо или описаниям доступных POS-материалов прямо с мобильного девайса.



Таким образом, управляемость сквозного процесса обеспечивается созданием двухуровневой системы продаж:

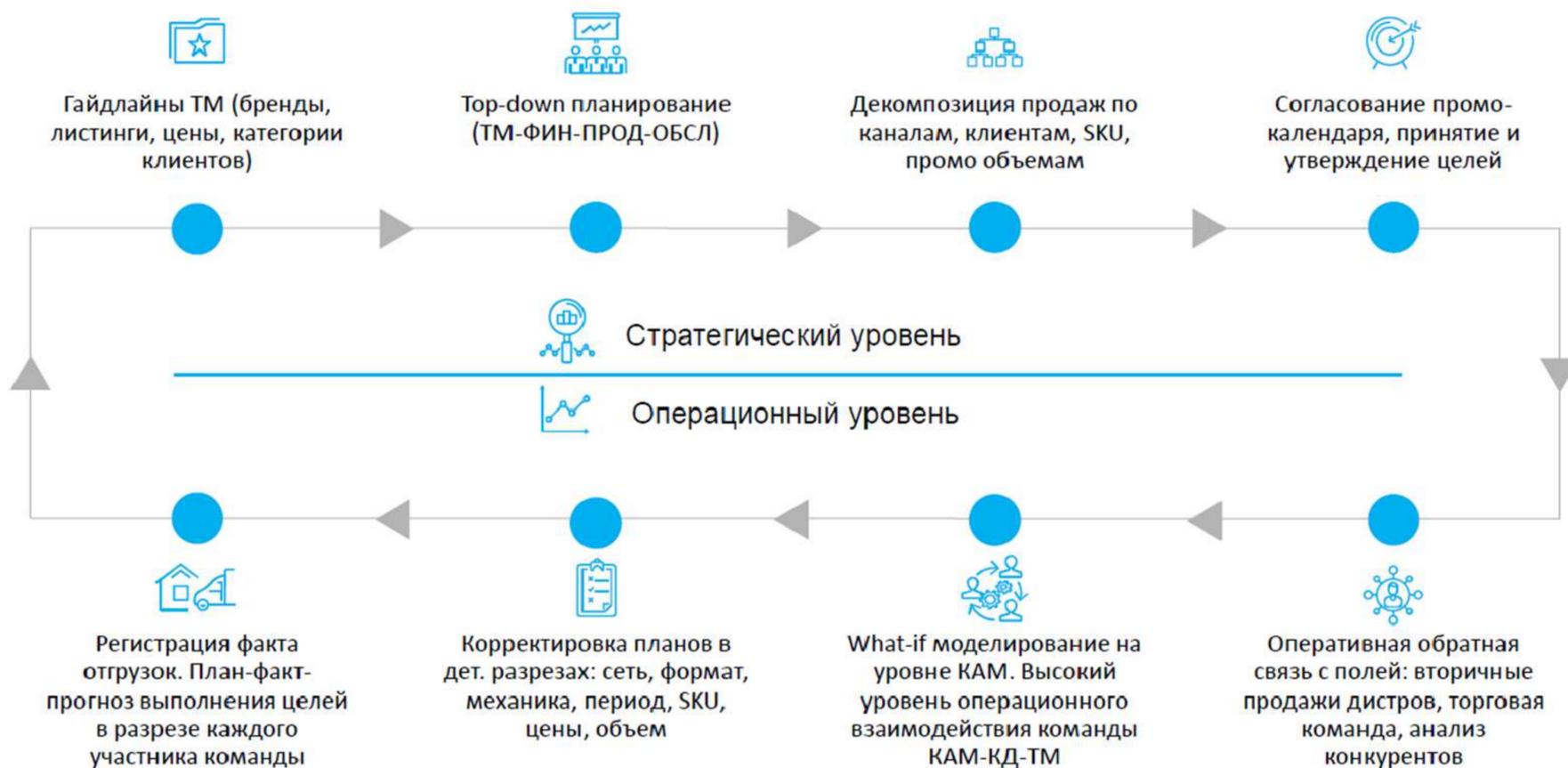
### 1. Стратегический уровень, где определяются:

- целевые показатели для бизнеса,
- стратегия по торговым маркам: запуск новых направлений, делистинг существующих позиций, анализ эффективности на основе lookalike-моделирования,
- P&L-планирование и декомпозиция продаж,
- согласование распределения трейд-маркетингового бюджета с доступной визуализацией участникам в виде общего промо-календаря,

### 2. Оперативный уровень

появляется возможность оперативной реакции на изменения, вызванные различными причинами.

## Централизованный процесс управления продажами



При таком подходе в месячных планах возможно учесть и внешние факторы (например, активность конкурентов), и внутренние (например, сбой поставок из-за проблем с автотранспортом или выход из строя производственной линии); оперативно отреагировать и достичь запланированных KPI.

# Построение оптимальных бизнес-процессов основной деятельности предприятия

Компаниям как никогда важно фокусироваться на маржинальности своего бизнеса, эффективности ключевых операций и стремлении принимать максимально информированные решения об инвестициях в развитие бизнеса.

Фокус производителей на работу с промо делает особенно актуальным построение системы взаимосвязанных процессов ценообразования, управления производственной себестоимостью, контроля взаимоотношений с поставщиками, управления условиями работы с поставщиками и разработки новых продуктов.



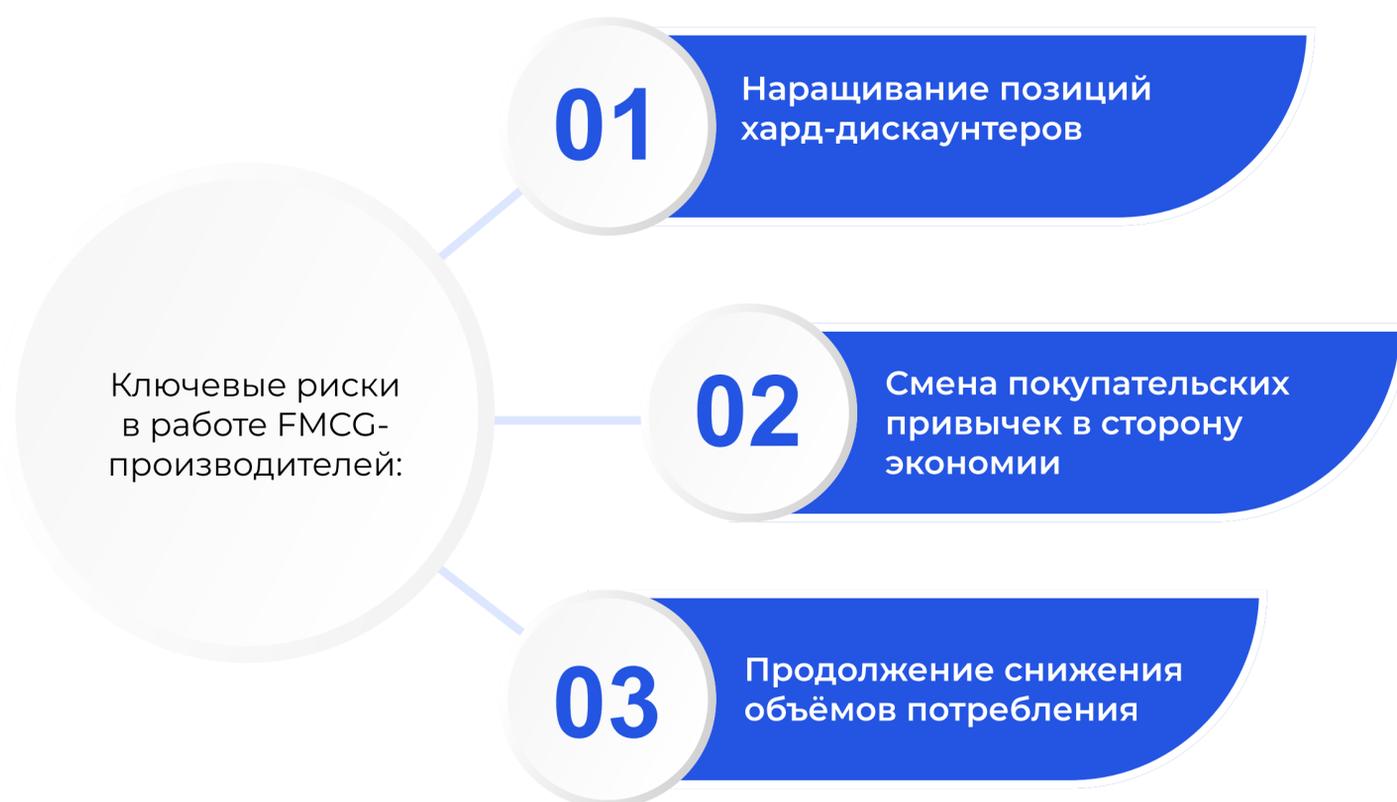
Оптимизация ключевых процессов позволяет производителям разрабатывать более гибкие и потому конкурентные стратегии, что безусловно ведёт к усилению рыночных позиций.

## Актуальные параметры для анализа и управления:

- сроки и стоимость поставок сырья с учетом волатильности сырьевого рынка,
- производственная себестоимость и потенциал её снижения,
- баланс загрузки существующего оборудования и необходимости ввода дополнительных основных фондов,
- скорость вывода на рынок новых брендов и SKU,
- актуальность реализуемых сценариев продаж,
- гибкость работы с прайс-листами,
- маржинальность в работе клиентами по всем каналам продаж.

Мониторинг активности ключевых игроков рынка показывает, что несмотря на значительное влияние внешних факторов на конъюнктуру бизнеса, неизменными остаются задачи по удержанию и наращиванию доли рынка, построению оптимальных производственных сценариев, формулированию выгодного ценового предложения, а также оптимизации портфеля ключевых клиентов и партнеров.

## Ключевые риски и стратегия работы с ними



ERP как инструмент для работы с рисками:



**Базой для достижения  
вышеперечисленных целей  
должна стать система ERP,  
позволяющая решать  
следующие задачи:**

1. Подбор поставщиков, их оценка и ранжирование,
2. Управление производством: контроль качества, соблюдение технологических карт, прогнозирование и переориентация товара в другие категории в зависимости от отклонений в процессе производства,
3. Управление рецептурой и упаковкой,
4. Управление себестоимостью производства: поперечный учет, планирование рентабельности до выпуска продукции на рынок,
5. Бухгалтерский, налоговый учет и финансовый анализ работы предприятия,
6. Управление клиентскими заказами: работа с приоритетами, включение внеплановых заказов для оптимизации выполнения обязательств,
7. Организация складской и транспортной логистики: соблюдение условий хранения и транспортировки, оптимизация маршрутов и замена в случае выхода ТС из строя.



## Функционал ERP позволяет решать специфические задачи в FMCG-производстве:

### Работа с каналами продаж

Контроль эффективности и целесообразности работы по каждому из каналов продаж позволяет максимально корректно распределить финансирование между направлениями деятельности компании. Система ERP содержит удобные инструменты для оценки маржинальности при работе с каждым клиентом и перспективности такой работы в рамках принятой ценовой и ассортиментной стратегии компании.



### Вывод на рынок новых продуктов

Построение надежного, понятного и соблюдаемого всеми вовлеченными департаментами процесса по созданию новых продуктов необходимо для принятия решений по составу ассортиментной матрицы в максимально сжатые сроки. Автоматизация бизнес-процессов позволяет быстрее выводить на рынок продукты, которые помогут выиграть конкурентную борьбу внутри товарной категории, при этом соблюдая необходимые параметры маржинальности и объемов производства.



# Создание системы стратегического планирования

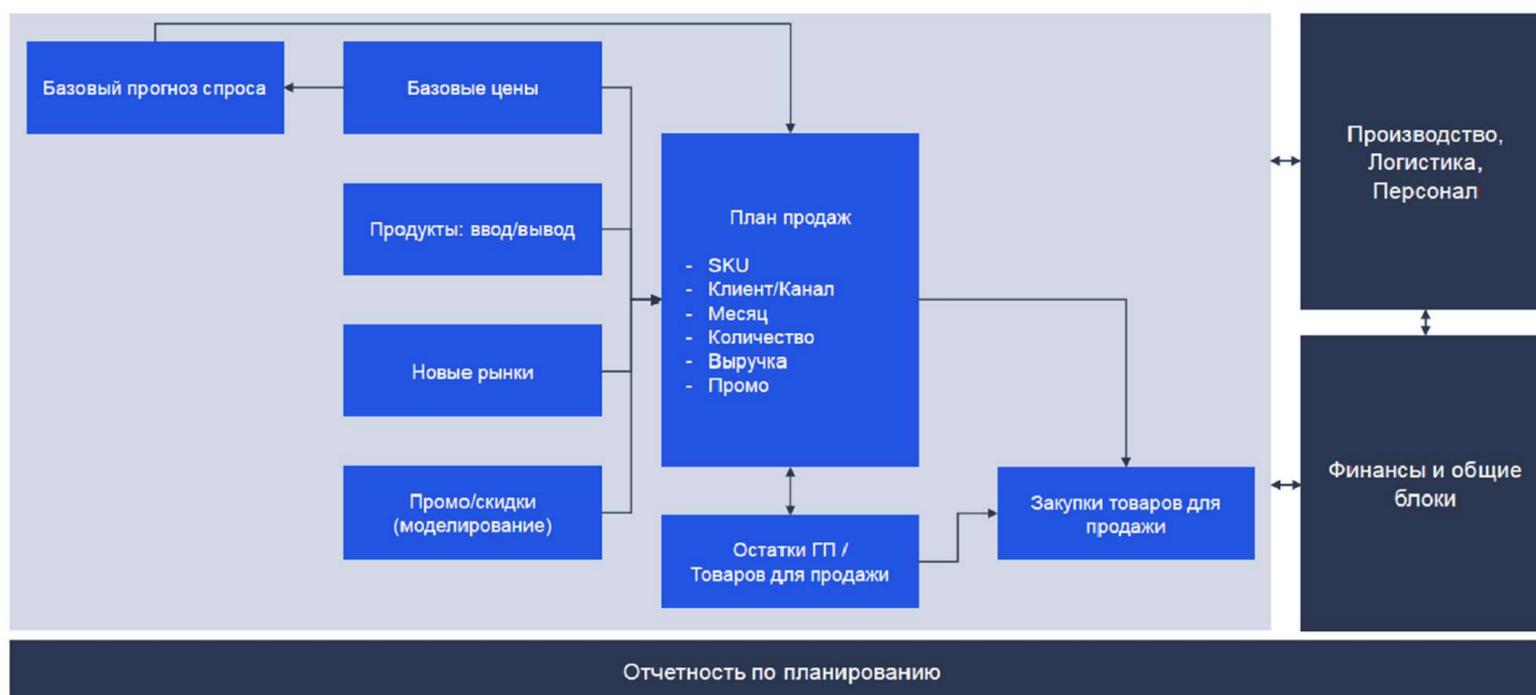
Классический процесс S&OP (Sales and operation planning – планирование продаж и производства) обычно происходит на уровне месячного планирования. Однако в ситуации быстрых изменений планы месячной давности могут потерять свою актуальность. Чтобы повысить оперативность реакции на рыночные события, есть смысл объединить все уровни планирования в единую систему. Такой подход позволит учитывать в работе оперативную обратную связь от рынка, а при планировании видеть прогнозируемые результаты в зависимости от настройки параметров.

Международные практики показывают, что такую систему эффективнее всего строить на базе S&OP и объединять ее с контуром ежедневных операций. Концепция S&OP (Sales and Operations Planning) предполагает тесную взаимосвязь между планированием продаж и производства для достижения целевых показателей работы бизнеса и повышения эффективности каждого подразделения. Когда к планированию по принципам S&OP мы добавляем стратегические цели и уровень операционных задач, то мы говорим уже об интегрированном бизнес-планировании:

## Integrated Business Planning — MVP

Объем MVP

Полный функционал



Таким образом, оттолкнувшись от прогноза спроса, компания получает возможность спланировать все свои ресурсы и отслеживать выполнения плана на ежедневной основе, корректируя его при производственной необходимости или в зависимости от колебаний спроса.

# Внедрение Business Intelligence для поддержки процессов принятия решений

Business Intelligence – это система для построения отчетности на основе глубинной аналитики данных, которая ускоряет и упрощает процесс принятия управленческих решений:

- Объективное определение эффективных каналов продаж,
- Определение приоритетов по регионам и рынкам сбыта,
- Разработка стратегии работы с ключевыми клиентами в разрезе брендов, категорий товаров и т.п.,
- Вывод новых продуктов для соответствующих рынков,
- Эффективное управление командой продаж,
- Оценка эффективности промо-акций.

Внедрение аналитических инструментов в связке с правильно выстроенными процессами ERP и S&OP позволяет:

- Осуществлять план-фактный анализ по основным KPI компании,
- Определять влияние различных факторов на ключевые показатели работы компании,
- Принимать оперативные управленческие решения в части калибровки планов продаж и производства,
- Повысить эффективность процесса бюджетирования по направлениям: закупки, продажи, производство, логистика.

В результате менеджмент получает возможность в реальном времени отслеживать прогресс достижения поставленных бизнес-целей при помощи наглядных дашбордов, настраиваемых под конкретные задачи.

# Преимущества работы с Odyssey Consulting Group

## Постоянное развитие

С Odyssey Consulting Group ваша компания будет совершенствоваться, сохраняя индивидуальность: мы тщательно изучаем ваши текущие бизнес-процессы и вместе с вами создаем перспективные бизнес-механики для роста конкурентоспособности, а значит, доли рынка и маржинальности бизнеса.



## Опытные консультанты

Odyssey Consulting Group работает в России и СНГ с 1997 года и является многолетним партнером крупных и средних компаний на пути цифровой трансформации.



## Интегративный подход

Эксперты Odyssey Consulting Group совершенствуют отдельные процессы как части единой бизнес-системы. Наша цель – создать оптимальную систему функционирования всей компании, наладив точно бизнес-процессы в каждом направлении и автоматизировав их.



# О нас

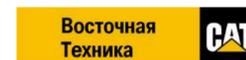
Odyssey Consulting Group — консалтинговая компания, признанный эксперт в сфере цифровой трансформации. Внедряем лучшие мировые практики для роста компаний из России, СНГ, Ближнего Востока и Азии.



## Мы предлагаем решения в следующих направлениях:

- Операционный менеджмент
- Управление логистикой
- Планирование и бюджетирование
- Оптимизация бизнес-процессов
- Бизнес-аналитика
- Customer Experience
- Digital Commerce
- Поддержка и развитие цифровых сервисов

## Среди наших клиентов



## Odyssey Consulting Group — ваш надежный партнер по цифровой трансформации

Алматы, мкр. Самгау, ул. Ырысты, д. 15, +7 (727) 333-30-30

Москва, Пресненская наб., Д. 12, БЦ «Башня Федерация Восток», 63 этаж, офис 10

Санкт-Петербург, Литейный пр. Д. 26А, Бизнес-центр "Преображенский двор", офис 423

Нижний Новгород, ул. Ошарская, д. 95, офис 501

Новосибирск, ул. Большевистская, д 101

+7 (495) 369-67-69

[sales@odysseyconsgroup.com](mailto:sales@odysseyconsgroup.com)

[www.odysseyconsgroup.com](http://www.odysseyconsgroup.com)

