

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА СОВМЕСТНО С ДИСТРИБЬЮТОРОМ (тренинг с использованием компьютерной бизнес-симуляции)

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Программа направлена на повышение эффективности взаимодействия с дистрибьюторами. В ходе тренинговой части участники разбирают и отрабатывают различные инструменты подготовки и проведения переговоров. В процессе бизнес-симуляции участники получают практику комплексного применения полученных инструментов в живом взаимодействии с партнером.

КОНТЕКСТ

Ситуации применения:

- сложные партнеры, на которых нельзя оказать прямое давление;
- необходимость совместного развития бизнеса с партнерами;
- децентрализация полномочий в компании, повышение ответственности сотрудников на территориях.

Аудитория

Все сотрудники, в задачи которых входят подготовка и проведение переговоров с дистрибьюторами, разработка планов развития совместного бизнеса на территории.

РЕШЕНИЕ

Тренинговая часть

Тренинговая часть программы (первые два дня) посвящены разбору и отработке на кейсах инструментов взаимодействия с партнером:

1. Анализ собственной ситуации:
 - ▶ определение стратегических целей взаимодействия;
 - ▶ анализ доступных объектов торга и обмена, определение допустимых уступок и необходимых требований к партнеру.
2. Анализ ситуации и позиции партнера:
 - ▶ предварительный (кабинетный) анализ;
 - ▶ «разведка боем», интерпретация сигналов реакции на предложения.
3. Выработка совместной цели:
 - ▶ определение необходимых результатов взаимодействия – своих и партнера;
 - ▶ поиск ситуации, удовлетворяющей требованиям обоих партнеров;

- ▶ подготовка возможных сценариев достижения необходимой ситуации (планы конкретных действий).
- 4. Технология расчета вкладов и выгод партнеров: представление в денежном выражении всех вкладов и выгод сторон.
- 5. Коммуникативные навыки.

Разобранные по отдельности инструменты взаимодействия комплексно применяются участниками в процессе бизнес-симуляции – в динамической бизнес-среде, позволяющей получать и оценивать объективные финансовые результаты деятельности компаний-партнеров.

Бизнес-симуляция

Бизнес-симуляция – это командное соревнование между виртуальными компаниями. В процессе деловой игры участники делятся на команды (2-4 чел.) и принимают в управление компании производителей и дистрибьюторов. Компании соревнуются на конкурентном рынке, который моделируется компьютерной программой.

Каждый дистрибьютор ориентирован на сотрудничество с конкретным производителем. Таким образом, за спрос со стороны конечного потребителя борются связки «Производитель-Дистрибьютор».

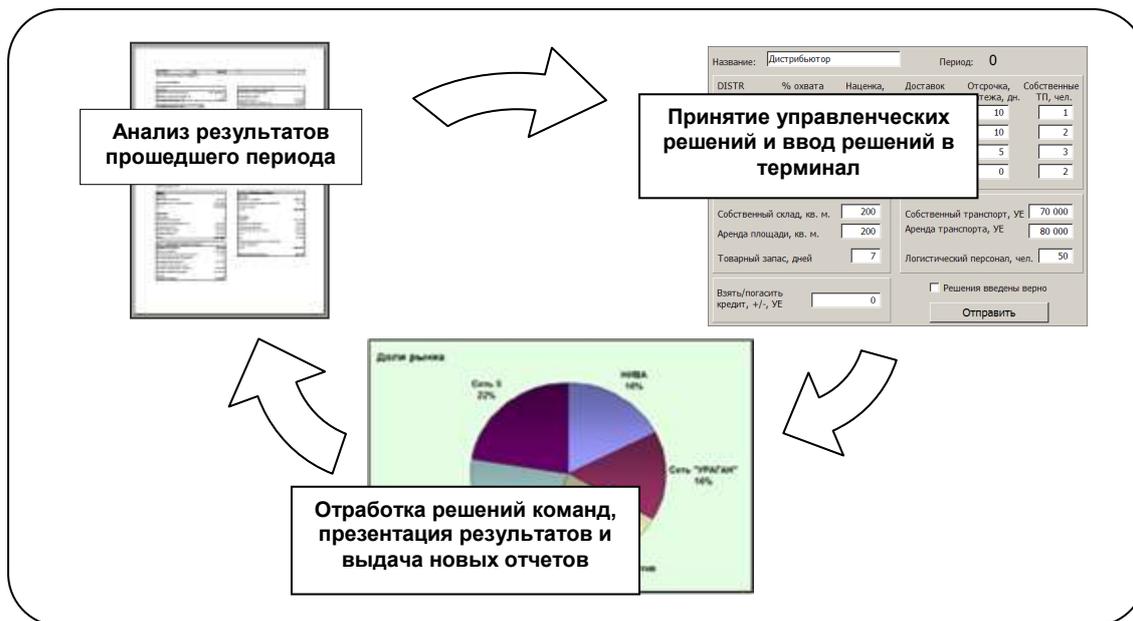
Если сотрудничество между производителем и дистрибьютором развивается успешно, то обе компании оказываются в выигрыше: производитель увеличивает свою долю на рынке, а дистрибьютор максимизирует прибыльность своего бизнеса. Если связка «Производитель-Дистрибьютор» не может наладить эффективное взаимодействие, то их способность конкурировать с другими командами снижается, продажи падают и обе компании оказываются в проигрыше.

Цели бизнес-симуляции:

- для производителя – достижение максимального товарооборота;
- для дистрибьютора – достижение максимальной прибыли.

Игровой процесс разбит на раунды. Каждый раунд соответствует периоду времени в один квартал. Решения участников, касающиеся плана действий компании на следующий квартал, вводятся в компьютерный терминал. На основе специально составленной экономической программы проводится анализ распределения рыночного предложения и эффективности внутренней деятельности предприятий. Результаты каждого периода предоставляются участникам в виде отчетности о состоянии дел в их компании, а также рыночной ситуации.

Игровой процесс:



Особым образом организованный процесс «Игра – Анализ – Понимание – Отработка – Игра» позволяет демонстрировать эффект и результат возможных решений в кратчайшие сроки. За один день удастся «прожить» деятельность компании, соответствующую году реальной жизни.

Между раундами фасилитаторы помогают участникам проанализировать результаты их управленческих решений, отработать эффективные методы управления и взаимодействия в рамках игровой ситуации и перенести приобретенный опыт на реальную практику.

Преимущества метода:

- погружение в ситуацию управления собственной компанией и компанией-партнёром;
- выработка идей и технологий эффективной работы через собственный опыт;
- измеримость результатов управленческих решений и взаимодействия с партнёрами.

Игровая ситуация (метафора)

Решения производителей:

Название:	Производитель		Период:	0	
RM TEAM	Промо в канале, УЕ	ТП, чел.	Обучение своих ТП	Обучение ТП дистрибьютора	
Ключевая розница	<input type="text" value="25 000"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1 500"/>	<input type="text" value="500"/>	
Оптовики	<input type="text" value="10 000"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="500"/>	<input type="text" value="200"/>	
Магазины "В"	<input type="text" value="15 000"/>	<input type="text" value="12"/>	<input type="text" value="1 500"/>	<input type="text" value="150"/>	
Область	<input type="text" value="5 000"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="300"/>	<input type="text" value="100"/>	
Ретро-бонус, % от оборота предыдущего квартала		<input type="text" value="5,0"/>	<input type="checkbox"/> Решения введены верно		
			<input type="button" value="Отправить"/>		

В бизнес-симуляции отражена деятельность регионального подразделения производителя, непосредственно работающего с дистрибьютором.

Направления деятельности:

- распределение промо-бюджета;
- управление штатом торговых представителей;
- контроль деятельности дистрибьютора и регулирование ретро-бонуса.

Решения дистрибьюторов:

Название:	Дистрибьютор					Период:	0
DISTR	% охвата точек	Наценка, %	Доставок в неделю	Отсрочка, платеж, дн.	Собственные ТП, чел.		
Кл. розница	70	10,0	3,0	10	1		
Оптовики	85	10,0	3,0	10	2		
Магазины "В"	60	15,0	2,0	5	3		
Область	60	15,0	1,0	0	2		
Собственный склад, кв. м.	200					Собственный транспорт, УЕ	70 000
Аренда площади, кв. м.	200					Аренда транспорта, УЕ	80 000
Товарный запас, дней	7					Логистический персонал, чел.	50
Взять/погасить кредит, +/-, УЕ	0					<input type="checkbox"/> Решения введены верно	<input type="button" value="Отправить"/>

Направления деятельности дистрибьютора:

- определение стратегии развития в каналах (охват и позиционирование);
- логистика и управление ресурсами (транспорт, склад и персонал);
- финансы.

Взаимодействие Производитель-Дистрибьютор.

В контексте решений, принимаемых каждой стороной, в процессе взаимодействия между ними возникают следующие тактические конфликты/ противоречия:

- конфликт между стремлением производителя к наращиванию вала продаж и стремлением к экономии и оптимизации ресурсов дистрибьютора (широта охвата клиентской базы, резервы по пропускной способности транспорта и склада и т.д.);
- конфликт приоритетов каналов продаж;
- конфликт по вопросу финансирования инициатив (например, компенсация снижения цен в каналах за счёт повышения ретро-бонуса или из средств дистрибьютора, содержание торговых представителей и т.д.).

При деструктивном разрешении конфликта возможны следующие результаты:

- Проигрыш всех участников взаимодействия, в случае, если не удастся договориться по одному или нескольким из пунктов переговоров.
- Кратковременный выигрыш одной из сторон за счет отказа другой от своих интересов. В данном случае убытки стороны, пошедшей на уступки, приведут к подрыву её рыночного потенциала, и в следующих периодах отрицательно скажутся и на

результатах «выигравшего» в прошлом периоде партнёра. Кроме того, ухудшение доверия между партнёрами создаст затруднения в последующих переговорах.

При конструктивном разрешении конфликтных ситуаций, связка «Производитель – Дистрибьютор» более эффективно конкурирует с другими игроками на рынке, и в выигрыше оказываются оба партнёра.

В результате тренинга участники:

- расширяют арсенал инструментов подготовки и проведения переговоров;
- получают практику создания комплексной программы совместного развития с дистрибьютором.

Формат мероприятия:

- тренинг с использованием бизнес-симуляции в группе 12-16 человек;
- продолжительность 3 дня.

Техническое обеспечение:

- аудитория – не менее 50 кв. м.;
- столы и стулья для участников и тренеров (5 столов и 20 стульев);
- флипчарт, бумага и маркеры;
- экран и проектор;
- бумага и ручки для участников.