

„Route to market”- un concept la moda

„Route to market – un concept la moda” are drept scop sa familiarizeze cititorii cu notiunea de route to market si cu metodologia acestui proces laborios.

In primul rand, sa incercam sa definim ce inseamna „route to market”. Ca si terminologie, in traducere ar inseamna „modul cum iti servesti piata”, modelul de business ales pentru a-ti face disponibile produsele intr-o paleta cat mai larga de magazine. Probabil ca multi se vor gandi imediat: „simplu, am agentii mei de vanzari” sau „de aceea am ales distribuitori buni”. Da, partial chiar sunt de acord, prima conditie este „sa fac” si de-abia dupa aceea vine „sa fac mai bine ceea ce deja fac bine”...

Oare m-am gandit cum pot maximiza numarul de magazine pe care le vizitez ?; sunt ele aranjate optim, astfel incat resursele cheltuite sa aduca un beneficiu maxim din activitatea de vanzari si distributie?; este posibil sa maximizez impactul la nivel de magazin pentru a-mi creste cifra de afaceri si vanzarile?; este posibil sa-mi optimizez si eficientizez costurile de vanzari si distributie ?

O intrebare si mai importanta: intr-o lume in care performanta in vanzari si distributie se masoara in centi, metri si minute, este organizatia mea pregatita sa accepte acest lucru? Si este ea configurata intr-un asemenea mod incat centii, metrii si minutele mele sa fie mai bine folosite si mai profitabile decat centii, metrii si minutele competitorilor mei? Dar cine este competitorul meu, cel care vinde aceleasi produse ca si mine sau cel care-mi „fura” spatiul la raft ? Ambii???

Acestea sunt genul de intrebari la care un proiect de route to market incearca sa raspunda. Si nu numai sa raspunda, ci mai ales sa ofere solutii de optimizare si de schimbare organizationala. O schimbare care sa genereze o imbunatatire a indicatorilor cheie de performanta la nivel de companie, o mai buna utilizare a resurselor interne si bineinteles, o mai buna intelegere a oportunitatilor de piata.

O companie care doreste sa demareze un proces de route to market are un drum lung de parcurs. Dar la sfarsitul drumului, rasplata va fi pe masura: o abordare strategica a pietei, o abordare structurata si structurala bine optimizata.

Ce presupune un asemenea proces? In primul rand, inainte de a ajunge la detalii tehnice presupune o vointa colectiva, a intregii organizatii pentru a face lucrurile sa se intample. Si aici rolul liderilor si formatorilor de opinie din cadrul organizatiei este cheie.

Din punct de vedere tehnic, presupune parcurgerea unor anumiti pasi cum ar fi:

- Evaluarea, masurarea si cuantificarea matematica a operatiunilor interne. Utila pentru masurarea performantei la nivelul actual, pentru identificarea oportunitatilor de eficientizare a diferitelor operatiuni si pentru normarea viitoare a organizatiei
- Evaluarea, masurarea si cuantificarea matematica a oportunitatilor de piata. Fie ca este vorba de un census al clientilor, fie ca este vorba de evaluarea competitiei, fie ca este vorba de a evalua gradul de satisfactie al clientilor, rezultatul va fi acelasi: o mai buna intelegere a perceptiei pietei asupra activitatii mele si o mai mare vizibilitate asupra oportunitatilor care

asteapta sa fie fructificate. O abordare structurata, cunoscuta si sub numele mai tehnic de „management de canal”.

- Evaluarea optiunilor de a servi piata. Optiunile sunt multiple, de la vanzarea din camion sau din van, la sisteme de tip pre-sel, tele sale sau hibride. De la distributia proprie la utilizarea unui / unor parteneri pentru distributie. Cu sistem de livrare fix sau flexibil. Cu sau fara mercantizare. Ce si mai ales cum sa aleg, ca si manager responsabil ?
- Alegerea celui mai bun model de „route to market” reprezinta de fapt alegerea acelu model de afaceri, care la un nivel constant si pre-stabilit al calitatii actului comercial (normat prin timpii diferitelor operatiuni – vezi pasul anterior) imi ofera cel mai bun rezultat financiar. Aici este vorba de a construi si de a analiza diferitele P&L ale diferitelor modele si de a-l alege pe cel mai profitabil dintre ele...
- Implementarea modelului ales presupune atentie, implicare si o comunicare extrem de bine administrata la nivel de companie. Motivarea personalului pentru a genera schimbarea si a o implementa responsabil, sunt cheie pentru succes. Un proiect genial poate fi cu usurinta compromis de o implementare superficiala sau scapata de sub control.

In articolele viitoare voi incerca sa parcurg fiecare pas al acestui proces interesant si sa va ofer cateva sfaturi, recomandari si „trucuri” pentru ca forta dumneavoastra de vanzari si distributie sa-si imbunatateasca performanta.

Gabriel Dalea

Managing Partner
Route 2M Consultants