

Развитие дистрибьюции в период финансового кризиса



Николай Дорожук

Генеральный директор, учредитель консалтинговой компании «Бизнес-Гармония».

Более 13 лет опыта работы в дистрибьюции.

Автор и разработчик технологии «клонирования торговых представителей», технологии КПД («Качественное Построение Дистрибьюции»), которые успешно внедряются многими производственными и дистрибьюторскими компаниями России, Украины и Казахстана.

Автор трех книг по дистрибьюции, две из которых уже стали бестселлером:

«Рабочая книга супервайзера» (издательство «Питер», 2003 г.);

«Дистрибьюция на практике» (издательство «Диалектика», 2005 г.);

«Завоевать и удержать: Качественный рост на высококонкурентном рынке» (издательство «Диалектика», 2007 г.).

На сегодняшний день:

- работает над созданием Сети распределительно-сенсорной системы дистрибьюции через независимых дистрибьюторов;

- курирует работы по настройке КПД в производственных и дистрибьюторских компаниях;

- выступает доверенным советником по вопросам дистрибьюции в производственных компаниях.

Финансовый кризис, как чума, постепенно заражает мозги дистрибьюторов и производителей паникой. За один миг финансовый кризис во многих головах заменил мысли: «объем продаж», «доля рынка» на: «стоп отгрузкам», «сбор дебиторской задолженности». Вот такая обратная связь поступает нам от производственных и дистрибьюторских компаний:

«Мы сами производим и сами продаём. Не совсем обоснованное повышение тарифов на сырьё и энергоносители повлияли лишь на себестоимость продукции. А кризис ударил в основном по тем, кто работал не на своих деньгах или на банковских кредитах, где их доля составляла более 60%. Много хлопот на сегодняшний день приносят так называемые ключевые клиенты или сети. Как выясняется не такие они и ключевые, т.к. лопаются, как мыльные пузыри со своими на сегодняшний день полунустыми полками. Думаю, что это повсеместно. Линейная розница работает по налаженной схеме, потому как присутствие товара на полке – приоритет сегодняшнего дня».

«Сокращаем (негласно) штаты, заморозили программу развития филиалов, отменили годовые бонусы, сокращаем офис, закрыли несколько эксклюзивных команд, а коллекции перекидываем в общий прайс, подчищаем клиентскую базу, проводим аудит дистрибьюции – от невыгодных будем отказываться, сокращаем количество машин на развозе и ужесточаем требования по минимальному заказу. Естественно, почти полностью срезаны бюджеты по моей службе – обучение, корпоративная культура, рекрутинг и пр. Думаю – обстановка, схожая с тем, что происходит у других. Все страшно бояться за своим местом и за будущее. Найти во всем этом позитив очень сложно. Какой бы SWOT ни проводили

– в графе «возможности» – страшная пустота».

«Финансовый кризис действительно коснулся нашей компании (производство соков и нектаров). Отказ в кредите для нашего п/п стал роковым – персонал сокращают в половину, замораживают новые ТМ. Компания снижает все затраты, убирает производственные площадки».

«Конечно, кризис коснулся нашей компании (производство снеков). В первую очередь, мы ощутили серьезные проблемы с дистрибьюторами, которые резко начали ставить в «стопы» продажи своих клиентов, собирать деньги и пр.».

«В первую очередь, кто дал тревожные сигналы, это сети, на долю которых приходится до 55-70% всех отгрузок. Получили письма с просьбой об увеличении отсрочек с 30 до 90 дней и/или увеличении скидки на 5%. С учетом отсрочек и входных цен в сети, а они являются очень большими и низкими соответственно, просто стало невозможно работать. Необходимо закупать сырьё, выплачивать ЗП сотрудникам, но денег НЕТ. И ряд последствий можно перечислять очень долго. В этой ситуации, конечно, страдаем мы, т.к. пельмени не проданные сегодня, не продадутся НИКОГДА».

Не будем спорить о том, действительно ли это кризис или больше паника, которой кто-то пользуется. Я хочу с вами посмотреть на кризис с той точки зрения, как воспользоваться паникой для повышения результативности и эффективности своего бизнеса. Сейчас многие дистрибьюторские компании находятся в ожидании: «Что будет с нами дальше?». А тем временем направляют свои усилия на сбор дебиторской задолженности и сокращение объема заказов в розницу. Производственные ком-

пании замораживают все программы по развитию своего пакета товара и развитию дистрибуции. Действительно ли это разумный шаг в данной ситуации?

Я хочу поделиться с вами своим видением о том, какие перспективы открываются перед дистрибьюторскими и производственными компаниями в период кризиса и дать ряд рекомендаций, что важно предпринять директорату в данных условиях.

Первая рекомендация. Не дайте возможности поселиться панике в головах персонала вашей компании. Проведите ближайшее собрание на тему «Финансовый кризис – перспектива развития для нашей компании». Посмотрите на кризис, как на возможность, а не как на угрозу. Пока вы, как собственник, будете решать ваши финансовые взаимоотношения с поставщиками, банками, ваш персонал должен работать на перспективу.

Вчера задал вопрос собственнику дистрибьюторской компании, с которой мы давно сотрудничаем, как на нем отразился финансовый кризис. Его ответ меня немного удивил, т.к. отличался от той обратной связи, которую мы массово получаем. Он сказал, что финансового кризиса он не испытывает: схема работы с розницей у него не поменялась, с возвратом дебиторской задолженности все в порядке. Своим ответом он натолкнул меня на размышления. Так что показал финансовый кризис: кризис менеджмента или кризис работы дистрибуции с розницей? Если второе, то что явилось причиной кризиса работы дистрибуции?

Вторая рекомендация. Если все усилия вашей компании направлены только на сохранение денег (сбор дебиторской задолженности, сокращение штата, сокращение зарплат, отмена обучения персонала и т.д.), то лучше вам сразу закрыть свой бизнес. Все эти действия направлены только на остановку продаж. А в нынешних условиях это подобно остановке доменной печи, которую запустить будет уже невозможно. Сейчас важно в ближайшие 3-4 месяца **стабилизировать работу дистрибуции с «рабочими» торговыми точками по системным отгрузкам и системным платежам и перейти к дальнейшему развитию территории по каждому сегменту.** И начать необходимо с раз-

работки политики работы с сетевой и линейной розницей. Ни в коем случае не идите на увеличение отсрочки платежа и тем более на оплату полочного пространства. Сейчас именно то время, когда вы можете изменить схему работы с каждым сегментом розницы, которая позволит вам взять под свое управление работу с полочным пространством.

Хочу обратить ваше внимание, что некоторые руководители воспринимают вторую рекомендацию как антикризисную программу и начинают делать недальновидные необдуманные действия:

«До вашего письма мы сами пришли к тому, что пришлось делать глубокий анализ АКБ в отношении платежеспособных клиентов, решили оставить в работе тех клиентов и делать поставки тем клиентам, которые платят вовремя и в срок, ваше письмо только подтвердило нашу теорию».

том, как вести себя в период паники, а как воспользоваться этим периодом для внедрения новой политики в работе с розницей. Новая политика с розницей заключается не в том, чтобы ввести для нее жесткие условия работы. Новая политика с розницей это разработка новой программы лояльности, которая поможет вам получить доступ к работе со своим полочным пространством, доступ к управлению прибыльностью продаж по своему пакету товара.

Я хочу обратить ваше внимание именно на один из комментариев, присланных нашим клиентом, который отображает то, о чем я хотел сказать в предыдущем своем письме:

«Есть возможность наконец-то продиктовать свои условия работы для линейной розницы и отстроить, как это звучит у «Бизнес – Гармонии», контролируемую систему продаж. Великолепный шанс показать рознице грамотный подход к работе

«В этой ситуации, конечно, страдаем мы, так как пельмени не проданные сегодня, не продадутся НИКОГДА»

«Делаем все как Вы описали в своем обращении. Только начали делать все – это семь дней назад. Проверили клиентскую базу, по «правилу Парето» разбили 20/80 и начали действовать. Первое – сократили срок отсрочки до 7 дней или максимум одна не закрытая накладная (по принципу работаем от накладной до накладной), с 80% клиентов которые делают нам 20% продаж. С оставшимися 20% делаемыми 80% продаж провели переговоры и ужесточили правила работы, уменьшив товарные остатки на складах клиентов до 10-ти дней и уменьшив сроки кредита. Клиенты отнеслись с пониманием, что удивительно. Персонал отреагировал адекватно. На сегодня сбор дебиторской превышает отгрузки в розницу».

А вы задумайтесь над последствиями таких действий. Давая вторую рекомендацию, я хотел показать вам, что сейчас важно акцент делать не на

с полочным пространством, который оградит магазины от финансовых рисков при работе с моей продукцией!».

На сегодняшний день необходимо идти в розницу не для того чтобы поставить ее на колени, а для того, чтобы продать ей новую программу лояльности.

Забирать свои деньги из розницы необходимо через внедрение новой программы лояльности, где поставщик сможет получить доступ к работе с полочным пространством. Сейчас розница как никогда готова к диалогу. Время не для демонстрации своей позиции – «утром деньги, вечером стулья», а время для внедрения работы с полочным пространством. Все шаги, которые только ограничатся введением жестких условий работы с данным форматом розницы – это лишь временно явление силы поставщика. Розница обязательно в ближайшее

время очень сильно отыграется на таких поставщиках.

И не надо будет долго ждать ответных действий розницы, т.к. поставщики уже в ноябре месяце будут стремиться сократить «провал» в продажах. И тогда все станет на свои места, поставщик окажется в роли просящего, а в условиях грядущего снижения потребления, он окажется в еще большей зависимости от розницы.

Третья рекомендация. Не загоняйте себя в беготню за деньгами по рознице. Ищите системный выход из данной ситуации. Не лечите симптомы, работайте над системной ошибкой. Проанализируйте, почему вам сейчас трудно вернуть свои денежные средства с розницы. Не вините кризис в этом. Кризис – это лакмусовая бумага, которая показывает,

«Я бы назвал сложившуюся ситуацию не кризис, а переучет»

какую систему продаж, какую систему дистрибуции вы у себя построили, насколько она жизнеспособная и конкурентная.

В заключении приведу два комментария, которые заслуживают внимания:

«По вопросу о будущем дистрибуторов. Многие уйдут, т.к. среди них очень мало компаний с системной дистрибуцией КПД (все декларируют, но не все реализуют это на практике).

Уходя, дистрибуторы потянут за собой производителей, которые не пошли по пути прямых продаж (невозвратная дебиторка в крупных размерах). Мрачно, но факт – нет системы продаж – оплата – продажа, большие средства замораживаются в рознице, кредиты дорогие и трудно получить, надежда на собственный капитал, просроченная дебиторка перед производителем – стоп на получение товара, нет товара – нет продаж – нет прибыли – с чего компенсировать затраты? Круг замкнулся.

Кто останется и что делать?

Останутся сильные производители (причем те, кто имеют прямые продажи пройдут с минимальными потерями), системные дистрибуторы и логисты (обеспечивающие продажи транснациональным корпорациям). Но только при условии фокуса на сегментах РОЗНИЦА и ХОРЕКА. Именно эти каналы сбыта в ближайший год позволят получать стабильные объемы продаж и ПРИБЫЛЬ...».

«Добрый день. Вы говорите кризис? Какой кризис?»

Разруха не в туалетах, а в головах – так говорил профессор Преображенский.

Мы все кричим КРИЗИС! А зачем? Может лозунг поменять на подъем? В Японии иероглиф означающий кризис, еще означает и подъем. А каждый понимает в меру своих возможностей – жизнь. Статичность хуже.

А с другой стороны, пусть экономика очищается от слабых. Те компании, которые вчера процветали, они и сегодня и завтра будут законодателями моды, а выскочки сегодня показывают свои слабости конкурентам – какова цена таким компаниям. Мой один знакомый (владелец нескольких крупных локальных компаний) сказал: А у меня нет кризиса, я вообще в Египет полечу, пока вы тут паникуете.

Сети, пользуясь случаем (согласно своей генеральной стратегии выкручивания рук), не упускают возможности применить силу, и это уже сказывается на конечном потребителе – нет любимого дезодоранта, сок в скудном ассортименте, а торты безвкусные (видимо пытаются в цену уложиться). Паникеры и плаксы пусть уйдут с арены и не мешают работать нормальным.

Пусть финансисты займутся переделением цены денег, а вы господа, любители паники, – начинайте работать.

Если умрет несколько торговцев, то освободятся места на полках – занимайте их! Если вы сокращаете сотрудников, то значит вам они не нужны. Не обманывайте уволенных, это не кризис, это вы считаете не умеете. В этой ситуации сразу видно кто есть кто.

Я бы назвал сложившуюся ситуацию не кризис, а переучет. Вчера банки выдавали заведомо невозвратные кредиты: каждый мог получить кусок земли за копейки и заложить в банк, получив целое состояние. А возвращать? Пусть банкиры думают или землю продают. И подобных схем миллион! Давайте определимся, кто ради чего. Мы ради банков, или банки ради нас? Давайте определимся у кого проблемы – у нас или у банков. Если у нас проблемы из-за банков, то нас нет – мы воображение банкиров».

Все эти доводы я привожу не для того, чтобы продать свои услуги, я это говорю для того, чтобы вы смогли сориентироваться в данной ситуации и знали, что необходимо вам делать. На самом деле нужно работать не над сбором денежных средств с розницы, а над внедрением системной работы с розницей не только по отгрузкам товара и возврату платежей, но и над внедрением работы с полочным пространством. Сейчас для этого есть великолепное время, а именно открытость розницы к диалогу. В период снижения потребительской активности, наличие «своего» полочного пространства в рознице будет играть главенствующую роль. Вопрос действительно лишь в том, кто успеет перестроить работу своей дистрибуции.

Не важно, самостоятельно или при помощи внешних специалистов, при подготовке к составлению программы развития дистрибуции важно получить четкие ответы на два вопроса:

1. Какая системная ошибка обнаружена в работе вашей дистрибуции?
2. В чем будет заключаться реорганизация работы вашей дистрибуции?

Хотите узнать будущее вашей компании исходя из ваших нынешних действий? Для этого достаточно узнать над чем сейчас работает ваша компания: над реализацией «антикризисной программы» (выживание) или над программой развития дистрибуции (развитие).

Н. Дорожук, консалтинговая компания «Бизнес-Гармония»