

Рост цен и падение доходов уронили спрос. Кому и как теперь продавать

С полок ретейлеров исчезли десятки зарубежных брендов, а те, кто остался, готовятся к сложным временам: потребительский спрос вскоре начнет падать, а риски расти. Оксана Любивая, гендиректор ProStore by Lubivaya — о том, как производителю снизить риски



Фото: Dan Kitwood / Getty Images

Сегодня бренды — производители товаров находятся в сложной ситуации. Цепочки поставок разрушаются на глазах, как в части доставки готовой продукции из-за рубежа, так и в части ингредиентов и комплектующих для производства. Спрос снижается: по нашим прогнозам, падение начнется не позже середины апреля вследствие увеличения безработицы, снижения доходов и роста цен, которые не будут компенсироваться ростом зарплат. Но этим текущие беды производителей товаров не исчерпываются.

Не менее серьезной угрозой для них могут стать их же партнеры: и дистрибьюторы и ретейлеры очень чувствительны к колебаниям курса и санкционным ограничениям, что может вызывать серьезные риски для бизнеса самого бренда.

С чем связаны проблемы

1. Повышение ставки рефинансирования

И дистрибуция, и сетевой ретейл живут, в основном, за счет кредитных портфелей. Кредиты выдаются под ставки, которые опираются на процентную ставку рефинансирования, которая за

последнее время подскочила с 9,5 до 20%. В ответ на это банки стали закрывать старые кредитные линии и открывать новые — более дорогие. Без «свежих» денег розница оказывается в тяжелой ситуации: она не может ни закупать новые товары, ни возвращать поставщикам выручку за проданный товар, ни оплачивать свои издержки на операции, аренду помещений и персонал.

2. Увеличение портфеля отсрочек платежей и ограничения по срокам возврата выручки

У многих импортеров контракты с производителями зафиксированы в у. е., а условия договора предполагают отсрочки платежей. Представьте, в какой финансовой яме оказывается посредник, если закупочная цена на товар базировалась на одном курсе, а отдавать поставщику вырученные за реализованные объемы средства ему приходится уже по новому, более высокому. Многие производители сегодня начали сами менять условия кредитования для ретейлеров, резко сокращая отсрочки платежей. Если же посредник уже пустил деньги, вырученные за чужой товар, в свой оборот и развитие своего бизнеса, ему будет сложно оперативно произвести требуемые выплаты. Возникает риск кассового разрыва, в результате чего производители рискуют получить огромные убытки в виде невозвратных долгов.

3. Попадание в санкционные списки

Наличие в компании бенефициаров (физических лиц и юридических лиц), попавших в санкционные списки, грозит ей потерей какой-то части активов, в первую очередь, находящихся за рубежом. Еще одно последствие этого риска — это потеря иностранных клиентов. Если число иностранных клиентов высокое, то компания бенефициара перестает существовать. Чем больше таких компаний, тем выше риск банкротства всех остальных бизнесов в инвестиционном портфеле бенефициара. Один или несколько «выбывших» активов в портфеле могут потянуть за собой остальные в случае, если они были включены в одну экосистему финансирования/инвестиций.

Как выжить в сложившейся ситуации

Прежде всего повышать маржинальность и снижать риски. Чтобы максимально быстро получить свои средства за реализованные товары, нужно оптимизировать, а возможно и перестроить цепочку продаж. Сделать это можно несколькими способами.

1. Сокращаем цепочку продаж

В традиционной модели в процессе продаж задействованы несколько участников: производитель — дистрибьютор — реселлер — ретейл — покупатель. Чем длиннее и сложнее цепочка, тем выше процент риска невозврата средств вследствие ухода с рынка того или иного звена. Даже если бренд-производитель укоротит цепочку до двух-трех участников, легче ему от этого не станет. Сетевой ретейл безраздельно властвует над производителями и диктует свои подчас сложно выполнимые условия по закупочным ценам, оплатам за полку и отсрочке платежей.

Освободиться от диктата, сократить риски и повысить маржинальность можно, настроив прямые продажи или D2 C (direct to customer). Для этого у производителя должна быть собственная торговая сеть, интернет-магазин или бренд-зона на маркетплейсе. Тогда он сможет общаться со своими покупателями напрямую, что даст возможность фиксировать цену, поддерживать высокий

уровень сервиса и управлять выручкой, обеспечивая высокую оборачиваемость товаров и средств. Сделать это при наличии опытного партнера с собственной готовой инфраструктурой можно без капитальных вложений менее чем за месяц.

2. Переводим онлайн-каналы на предоплату

Если у вас уже есть свои D2C каналы в онлайн, то нужно отменить наложенные платежи и перевести все продажи на предоплату, как это уже давно сделали ведущие российские маркетплейсы. Это повысит оборачиваемость средств и сократит уровень невыкупа и возврата заказов. Никаких проблем с организацией платежей внутри России сейчас нет.

3. Пересматриваем «корзину» каналов

В условиях грядущего снижения спроса и объемов потребления производителю стоит задуматься, нужны ли ему мегаохватные каналы продаж с минимальной маржой. Возможно, ему стоит сосредоточиться на нескольких небольших, но финансово стабильных игроках, чьи совокупные объемы позволят переварить планируемую реализацию с намного более приемлемыми условиями по марже. Это может быть несколько сильных региональных сетей, которые можно скомбинировать с продажами на маркетплейсах в местах большой концентрации покупателей — в Москве и Санкт-Петербурге.

4. Проводим скоринг поставщиков услуг, наиболее значимых для бизнеса

Чтобы не пойти на дно вместе с неблагонадежным партнером, нужно проверить:

- есть ли среди его акционеров или руководителей, те, чьи бенефициары попали в санкционные списки;
- есть ли у него кредитные обязательства перед банками;
- является ли он участником ВЭД, в какой валюте производит расчеты, как повлияет на его деятельность валютные курсы;
- есть ли у него портфель отсрочек платежей и ограничения по срокам возврата выручки.

Таким анализом, как правило, занимаются службы экономической безопасности или специальные агентства, и каждая из них имеет свою собственную скорринговую модель для оценки надежности поставщиков. В случае отсутствия такого подразделения в компании эти данные можно собирать из внешних источников — они доступны во внешних сервисах проверки контрагентов (СПАРК и т. д.). На помощь также придут неформальные источники. Нужная информация найдется за чашкой кофе на деловом завтраке или в кулуарах отраслевой конференции.

Если по итогам проверки вы поймете, что ваш партнер рискует разориться, замените его на менее рискованного и не менее эффективного с точки зрения объемов продаж.

Как выбрать правильного партнера

Независимо то того, как планирует действовать бренд, строить D2C, отдавать товары на реализацию посредникам или разводить продажи по разным каналам, при выборе потенциальных партнеров нужно для начала оценить все вышеперечисленные риски, после чего проверить каждого из них по следующим критериям:

- Есть ли у компании необходимая инфраструктура для решения задач брендов (склады, интеграция с маркетплейсами, работающая розница и т. д.), какая часть инфраструктуры поддерживается самостоятельно и какая — закупается в виде услуг у других участников рынка?
- Есть ли у компании ИТ экспертиза и отработанные бизнес-процессы для быстрого подключения к своим сервисам новых клиентов, позволяют ли ее технологические возможности в случае необходимости разрабатывать кастомизированные решения для интеграции?
- Готова ли компания обеспечить прозрачность движения товаров и денег и поддерживать рекомендованную цену? Эти два условия обеспечиваются не путем проверок, а методом заключения договора, в котором будет прописано, какие статусы, в какое время и в каком виде производитель будет видеть в своей учетной системе, по какой цене и кому отгружен товар.
- Как изменится маржинальность бизнеса при передаче объемов в новый канал? Для этого нужно предоставить потенциальному партнеру свою статистику в разрезе регионов, видов доставки и т. д. и запросить у них расчет стоимости услуг и прогноз продаж.

На основе полученных результатов можно сделать взвешенный выбор.

Об авторах



Оксана Любивая, основатель и генеральный директор
ProStore by Lubivaya

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Мнения», может не совпадать с мнением редакции.

Дата публикации: 31.03.2022