

Przemysł, dystrybucja, handel – trójstronny układ

Wiele firm cierpi z powodu niewłaściwego zarządzania pracą handlowców, zamiast wzorować się na przedsiębiorstwach, gdzie podobne problemy zostały dawno rozwiązane

Czy producenci, dystrybutorzy i detaliści mogą sobie wzajemnie w pełni ufać? Tak naprawdę, nigdzie jeszcze nie dopracowano się tak idealnego modelu współpracy. Istnieją jednak przykłady stanowiące dowód, że porozumienia w dużym stopniu satysfakcjonujące dla współpracujących stron, mające na względzie korzyści dla każdej z nich, są możliwe.

Zasadniczym elementem takiej współpracy, z którym dzisiaj można się spotkać chyba najczęściej, jest organizacja dystrybucji poprzez wspólne stworzenie stanowiska pracy dla wspólnego przedstawiciela handlowego.

Podzielić się kosztami

Uczestniczą w tym przedsięwzięciu dwie strony: producent i dystrybutor. Możliwe jest to ze względu na ich zbieżny interes uwidoczniający się w:

- chęci do obniżenia kosztów związanych z tworzeniem stanowiska pracy,
- dążeniu do możliwie jak najszerszej dystrybucji oferowanych produktów,
- nacisku na wyniki sprzedaży we wskazanych grupach asortymentowych.

Decydującym czynnikiem, jaki wpływa na chęć współpracy, jest oczywiście szansa na minimalizację kosztów; zwłaszcza hurtownika. Często jedynym powodem, dla którego nie zatrudnia się dodatkowych pracowników, są koszty jakie zmuszony jest ponosić pracodawca. Wspólne działania zaś, stwarzają duże możliwości rozwoju terytorialnego firmom dystrybucyjnym, które bądź pracują w środowisku mocno konkurencyjnym, bądź mają ograniczone środki własne.

Hurtownik współpracujący na wspólnych zasadach z producentem może też liczyć na dużą pomoc w zakresie organizowania pracy (delegowanie i rozliczanie

zadań) przedstawiciela handlowego. Często jest to niewymierna korzyść, o której niektórzy zdają się zapominać. Tymczasem wiele firm w Polsce wciąż cierpi z powodu złego sposobu zarządzania pracą handlowców, zamiast wzorować się na przedsiębiorstwach, gdzie podobne problemy dawno zostały rozwiązane. Wiedza, otrzymywana od partnerów handlowych, wykorzystywana jest za rzadko.

Przedstawiciele przemysłu decydując się na taką współpracę też – przede wszystkim – ograniczają swoje koszty. I to nie tylko kwoty, jakie należałoby wydać na samodzielne utworzenie stanowiska pracy, ale chodzi również o pieniądze, które zostaną w firmie ze względu na specyficzną organizację systemu logistycznego. Nie tracąc bowiem nic, lub niewiele, ze swoich priorytetów, jakimi są dystrybucja numeryczna, wolumen sprzedaży i budowanie wizerunku marki, otrzymują dodatkowo od partnera część jego miejsc magazynowych dla zapewnienia ciągłości asortymentowej.

Trójstronny układ

Tworzenie wspólnej dystrybucji ma jeszcze inne zalety. Często bywa tak, że dystrybutor posiadający, w pewnej grupie towarów, dominującą rolę na określonym terytorium negocjuje interesujące dla obu stron porozumienie. Deklaruje stworzenie na rzecz swojego dostawcy czegoś na kształt centrum dystrybucyjnego – takiej „hurtowni patronackiej”. Producent może wówczas się ograniczyć jedynie do inicjowania kontaktów z innymi hurtownikami oraz negocjacji dotyczących warunków dostaw. Tak „wypracowanego” klienta powierza do dalszej obsługi swojemu partnerowi handlowemu. Ten wówczas przejmuje na siebie cały proces redystrybucji, a więc wszelkie finansowe kwestie rozliczeń za dostawy.

Można zawsze próbować ważyć korzyści i straty, jakie wystąpią po obu stronach, warto

jednak pamiętać, że na pewnym etapie rozwoju jest to jedno z bardziej optymalnych rozwiązań prowadzenia sprzedaży. Z sukcesem posługuje się nim jeden z producentów makaronów z południowej Polski. Obecnie wyniki finansowe i rezultaty obu partnerów potwierdzają słuszność takich rozwiązań, co oczywiście nie oznacza, że firma ta nie będzie mogła w razie potrzeby zmienić swojej polityki.

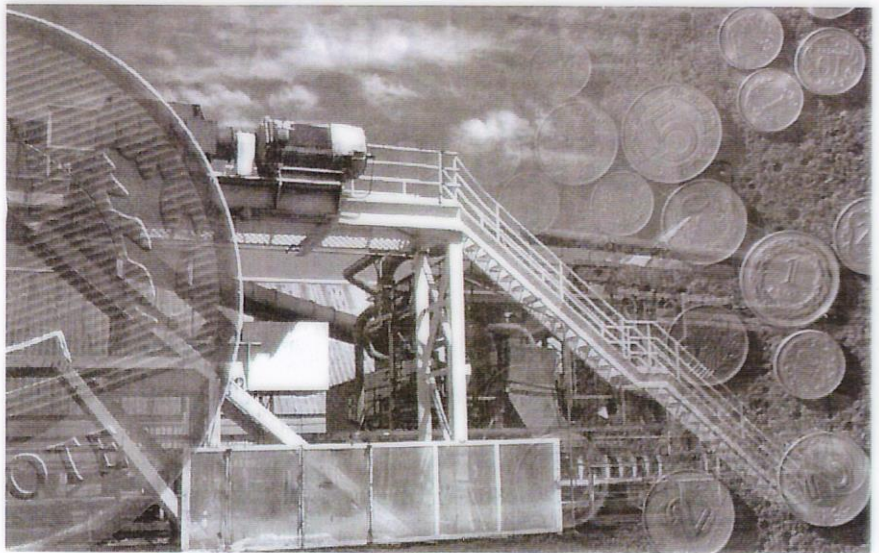
„Hurtownia patronacka” ma zagwarantowaną sprzedaż i określone przychody. Poza tym na bazie produktów określonego producenta następuje sprzedaż i innych artykułów, na których też przecież się zarabia.

Teraz inny przykład z tej samej dziedziny. Minimum logistyczne to często bariera nie do przejścia nie tylko dla hurtowników-dystrybutorów, ale również dla sieci detalicznych, w tym również dla Nowoczesnych Kanałów Dystrybucyjnych. Zwłaszcza ci ostatni nie chcą się często pogodzić z takimi wymaganiami, stawianymi przez przedstawicieli przemysłu.

Kiedy producent nie dysponuje zbyt szerokim asortymentem, na którym można zrobić wolumen sprzedażowy, lub ich odbiorca (często NKD) ogranicza go ze względu na prowadzoną politykę zakupowo-asortymentową, wówczas nie pozostaje nic innego jak trójstronny układ partnerski oparty na zdrowych zasadach. Trójstronny, gdyż uczestniczą w nim trzy podmioty: producent, dystrybutor, detalista (NKD). Rola tego pierwszego ogranicza się właściwie do wynegocjowania warunków handlowych z detalistą i ustalenia zasad, na jakich odbywać się będzie redystrybucja ich produktów od hurtownika. Chodzi o refundację kosztów promocji, dodatkowe opusty itp. Dalej dochodzi do porozumienia pomiędzy NKD i ich bezpośrednim dostawcą.

Partnerskie kompromisy

Na pozór nie ma to nic wspólnego z partnerskim działaniem. Okazuje się jed-



nak, że jest inaczej. Wszyscy mają jeden cel: zarobić jak najwięcej na sprzedaży określonej grupy produktów. Może on być zrealizowany, ale najpierw należy doprowadzić do tego, aby każdy z podmiotów zrezygnował z części swoich „benefitów”. Producent odda część zysków hurtownikowi, ale w zamian jego produkty obecne będą na wskazanej półce sklepowej i nie będzie musiał uzależniać dostaw od spełnienia minimum logistycznego wskazanego przez detalistę. Ten z kolei odstąpi od swojej zasady kupowania bezpośrednio z fabryki, zaś dystrybutor będzie musiał zrezygnować z części swojej marży. Na takie układy mogą sobie pozwolić tylko znaczący hurtownicy w kraju, mający ogólnopolski zasięg dystrybucji. Należy do nich m. in. McLane Polska i Milo. Jak widać z powyższego – istnieją możliwości współpracy pomiędzy kanałem przemysłowym a pośrednikami handlowymi.

Tego rodzaju partnerzy handlowi mogą też mieć wspólne przedsięwzięcia wiążące się z podnoszeniem kwalifikacji. Jeden z czołowych producentów baterii postanowił zainwestować w handlowców zatrudnianych przez swoich dystrybutorów. Szkolenie odbędzie się w połączeniu z krótką prezentacją asortymentu. Dodatkowo, całe przedsięwzięcie jest tak przygotowane, aby uzyskana wiedza mogła być potem przydatna i wykorzystywana w sprzedaży baterii. Oczywiście, jak na partnerskie zasady przystało, nic nie odbywa się za darmo. Sponsor warsztatów szkoleniowych przede wszystkim liczy na zwrot inwestycji w postaci wzrostu obrotów. Następnie, część finansowania projektu pochodzi z kasy dystrybutorów, których przedstawiciele handlowi uczestniczą w takim szkoleniu. Nie oznacza to jednak wydatku konkretnych pieniędzy. Dostawca stwarza bowiem wyjście alternatywne, polegające na tym, iż jego partnerzy osiągną pewien wskazany

wolumen sprzedaży produktów – wówczas będą mogli wysłać określoną liczbę swoich przedstawicieli na organizowane szkolenie.

Jest to bardzo często wykorzystywana metoda współpracy. Chętnie stosują ją przedstawiciele kanału przemysłowego, zwłaszcza firmy tytoniowe i alkoholowe, które posiadają własne zaplecze w postaci wykwalifikowanych trenerów. Twierdzą zgodnie, że taka współpraca wszystkim wychodzi na dobre i – jeśli jest dobrze przemyślana – przynosi zamierzone efekty.

W karuzeli promocji

Kolejny przykład partnerskiej współpracy dotyczy, tak modnych ostatnio, programów budujących lojalność klientów. Porozumienie w ramach takiego przedsięwzięcia zawarte zostało pomiędzy jedną z największych sieci handlu detalicznego z Podbeskidzia a czołowym producentem napoi gazowanych w opakowaniach typu pet. Akcja skierowana była do konsumentów i miała na celu podniesienie obrotów w placówkach detalicznych. Projekt wymagał ogromnych nakładów finansowych. Postanowiono więc przeprowadzić całe przedsięwzięcie z partnerem handlowym. Detaliści zrzeszeni w sieci, z własnych środków – co również zasługuje na uwagę – sfinansowali koszty nagród dla konsumentów biorących udział w „zabawie”. Koszty organizacyjne, czyli projektowanie i drukowanie plakatów, kuponów, konkursu radiowego itp. pokryto natomiast ze środków pochodzących od ich partnera handlowego. W zamian postanowiono włączyć jego produkty do „zabawy”. Na czym ona polegała? Każdy konsument dokonujący jednorazowego zakupu o wartości minimum 30 złotych

otrzymywał, na specjalnym kuponie, pieczętkę dokumentującą tę transakcję. Jeżeli kupujący zbierał określoną ilość stempli, mógł skorzystać ze zniżek w Pizza Hut, czy na stacjach Statoil lub w jednej z sieci banków. A kiedy zbierał komplet 10 potwierżeń zakupów, otrzymywał upominek w postaci kieliszka do białego wina. Aby odebrać tę nagrodę musiał, dodatkowo, wykazać się zakupem minimum trzech dwulitrowych butelek napoju wskazanego przez producenta. Dzięki temu prostemu mechanizmowi udało się przeprowadzić ciekawą akcję, która przyniosła korzyści zarówno producentowi, jak i sieci sklepów detalicznych. Nie było to pierwsze wspólne przedsięwzięcie tych partnerów i z pewnością nie będzie ostatnie.

Wygląda na to, że współpraca pomiędzy kanałami dystrybucyjnymi powinna w przyszłości rozwinąć się w kierunku zarządzania kategorią. Ten typ współpracy niesie wiele korzyści zarówno dla producentów, jak i pośredników handlowych – hurtowników czy detalistów. Dziś, świadomość walki o konsumenta utrudnia skutecznie możliwości współpracy na tak zaawansowanym poziomie producentów ze swoimi klientami, a tym bardziej z konkurentami¹. Można jednak przypuszczać, że za kilka lat opory mentalne zostaną przełamane zarówno po jednej, jak i drugiej stronie.

Robert Staszkiwicz

Doradca w firmie Bujnowicz

Konsorcjum, zarządzający

Pionem Dystrybucyjnym.

e-mail: staszkiwicz@bujnowicz.pl

PRZYPIS:

¹ O obszarach głównych konfliktów między kanałem przemysłowym i handlowym pisałismy w „Manager” 2/2002.