**Почему собственная дистрибуция не решает проблем компании с продажами?**

Миф о привлекательности собственной дистрибуции – один из наиболее устоявшихся в деловом мире. “Приближение к рынку”, дополнительный доход с каждой проданной тонны/единицы продукции, избавление от риска остановки производства из-за временного отсутствия спроса и т.п. – все эти аргументы звучат убедительно и абстрактно правильно. Во многих ситуациях компании считают, что одно из самых очевидных решений для улучшения рыночных и экономических показателей – это именно создание или покупка собственного дистрибутора. И тем не менее, обширный опыт автора в различных индустриях в качестве менеджера или консультанта не позволяет найти **ни одного успешного кейса**, подтверждающего эффективность собственной дистрибуции. Давайте разберемся, почему абстрактно правильные идеи не выдерживают столкновения с реальностью. Или, возможно, эти идеи с самого начала не такие уж и правильные?

По традиции, начатой в предыдущих статьях, начнем с системы измерения, которая должна четко показывать степень эффективности/неэффективности собственного дистрибутора. В теории, если собственный дистрибутор работает на абсолютно рыночных условиях, то, как минимум, он должен зарабатывать для компании какую-то дополнительную прибыль. Пока оставим в стороне ожидаемые эффекты от “прямого контакта с рынком” и уменьшения коммерческих рисков. Увы, несмотря на все благие и вполне искренние пожелания менеджмента компании относиться к собственному дистрибутору, как к одному из прочих, и работать с ним исключительно на рыночных условиях, на практике так не получается.

Например, если встает вопрос, кому поставлять самый дефицитный товар (по обычной, не премиальной цене)? Конечно, своим! Но и отгрузка бракованного или залежалого товара – тоже собственному дистрибутору. Собственный дистрибутор просит дополнительную скидку? Никак нельзя, мы же решили работать только на рыночных основаниях. Но отсрочку платежа на полгода можно и предоставить. “На бракованный товар прямую скидку не дадим”, но в цене следующей поставки заложим небольшую компенсацию. Зарплата и премии персонала дистрибутора частично или полностью за счет головной компании? Конечно, ведь это “наши люди”. Административная, кадровая и IT-поддержка дистрибутора за счет головной компании? Конечно, ведь тут есть синергия. Поддержать дистрибутора в первый год работы? Логично, пусть “встанут на крыло”. Помочь, в виде исключения, пережить кризис (мировой финансовый, эпидемия, война, стихийное бедствие и т.д. и т.п.)? Почему бы и нет.

В общем, во **всех случаях** наблюдения за отношениями головной компании и дистрибутора я многократно видел примеры типичного перекрестного субсидирования, нарушающих “чистоту эксперимента”. Соответственно, в 100% случаев не было оснований уверенно считать, что экономический результат дистрибутора действительно рыночен и не включает в себя существенной поддержки со стороны материнской компании.

Особенно интересно и поучительно наблюдать за сдвигом мотивации менеджмента дистрибутора после перехода под крыло к головной компании. Прибыль независимого дистрибутора зиждется на двух ключевых компетенциях: управление позицией и клиентский сервис. Управление позицией – это способность определить моменты для закупки подешевле и продажи подороже, или, по крайней мере, системные усилия по постоянному пребыванию в коммерчески-нейтральной позиции. Клиентский сервис в данном контексте особенно важен с точки зрения выбора оптимальных производителей. Хороший дистрибутор еще на входе отсечет некачественную продукцию, и никогда не станет класть ее к себе на склад и “впихивать” затем клиентам за счет потери собственной репутации. Как только дистрибутор становится зависимым от головной компании, его менеджмент на глазах превращается из предпринимателей в чиновников. Вместо “рысканья” по рынку в поисках хороших сделок по закупке и по продаже, новоявленный чиновник начинает максимально профессионально вытягивать у головной компании скидки, отсрочки и прочие преференции. Вместо поиска поставщиков наиболее интересной для потребителей продукции (обеспечение клиентского сервиса, “PULL”), дистрибутор становится “товаропроводящей сетью” и фокусируется на “впихивании” в рынок именно продукции своего производства (“PUSH”). Кстати, этот фактор деградации клиентского сервиса оказывает критическое влияние и на качество получения головной компанией обратной связи с рынком. Как ни парадоксально, но независимый дистрибутор обеспечивает обратную связь гораздо эффективнее! Неадекватная ценовая политика? Некачественная продукция? Собственный дистрибутор вздохнет и повезет все к себе на склад, все равно головная компания в итоге все компенсирует. Независимый дистрибутор обеспечит немедленную обратную связь, отказавшись от закупок и представив немедленный сравнительный анализ. Умышленно останавливаюсь на теме мотивации, не влезая в разборки с темой экспертизы. Разве кто-то в здравом уме может утверждать, что, например, московский продавец удобрений сможет эффективно управлять бразильскими складскими работниками и оптимизировать маршруты местных водителей грузовиков?

Теперь давайте перейдем к наиболее пугающей собственников и топ-менеджеров компаний теме риска **отсутствия вывоза** продукции. Действительно, в мировой или локальной экономике периодически происходят катаклизмы, которые приводят к виртуальному исчезновению спроса. Казалось бы, такие времена - звездный час собственного дистрибутора? В моей практике было несколько случаев подобных ситуаций у компаний как без собственного дистрибутора, так и с таковым. При отсутствии собственного дистрибутора компании выбирали между временной остановкой производства, накоплением продукции на складах и предоставлением такой скидки, чтобы у кого-то из независимых дистрибуторов жадность победила страх. Однажды я наблюдал за очень рискованной, но очень успешной операцией за накоплением практически полугодового объема производства на складах и затем успешной продажей с более чем двукратным ростом цены. И несколько раз я видел примеры “аварийной распродажи”, когда компания находила на рынке желающих вывести продукцию с существенной скидкой. Кстати, при этом даже находилась возможность добавления в контракт условия по продаже подлежащей “сливу” продукции на периферийных рынках, чтобы не разрушать стратегически важные традиционные. Что касается опыта “аварийной продажи” через собственного дистрибутора, это всегда превращалось в долгий мучительный процесс с микроменеджментом остатков на каждом складе, многоступенчатого процесса предоставления скидок и отсрочек на затоваренную продукцию, вплоть до ее полного списания. Воистину, эти процессы можно сравнить с решением о немедленной ампутации отмороженного пальца и продолжением нормальной жизни против многомесячной гангрены с постепенными ампутациями участков всей конечности под наблюдением множества врачей и тысячей дорогостоящих и болезненных процедур.

Таким образом, в подавляющем большинстве случаев, приняв решение о собственной дистрибуции, Вы:

- частично утратите контакт с рынком;

- отвлечете свои ресурсы на вход в сверхконкурентный и низкомаржинальный рынок;

- заработаете минимум в хорошие времена, но потеряете гораздо больше в плохие;

- превратите независимых и эффективных предпринимателей в пассивных чиновников на вашем содержании.

В данной статье я рассмотрел кейсы, которые репрезентативны в 99% случаев. Если Вы считаете, что Ваш кейс – исключение (например, при продаже эксклюзивных брендовых товаров или в случае, когда конкуренты скупили уже почти всех независимых дистрибуторов), с удовольствием проведу для вас стратегическую сессию и помогу найти решение и для такой ситуации.