

# НЕ СОТВОРИ СЕБЕ ПРОБЛЕМУ!

## ЧАСТЬ 1: НЕТ ДЕБИТОРКЕ!



**Владимир Хмелев,**

*бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru*

*Хочешь потерять друга? Дай ему денег в долг!  
Народная мудрость*

Статья актуальна для тех компаний, кто продает товары или услуги с отсрочкой оплаты. В первую очередь в FMCG, но и остальным B2B-компаниям тоже будет интересна. Содержит конкретные рекомендации о том, как *системно предотвратить появление просроченной дебиторской задолженности (ПДЗ) и ликвидировать все сопутствующие обременительные процессы:*

- бесконечные переговоры об оплате продавцов с покупателями;
- начисление штрафов для продавцов, допустивших просроченную дебиторскую задолженность;
- контроль руководителя отдела продаж за уровнем ПДЗ в его отделе продаж, ежедневные неприятные разговоры по этому поводу с бухгалтерией и с руководством компании;
- напоминания о сроках погашения клиентам (визиты, звонки, SMS, e-mail);
- подписания актов сверок и гарантийных писем с обещаниями оплат со стороны плательщика;

- претензионную переписку поставщика с покупателем;
- разбирательства и взыскания долгов по суду;
- стимулирование судебных приставов, чтобы те исполнили решение суда в кратчайший срок.

Кроме того, когда продавец совсем перестает «трясти» деньги с должника, то укрепляется их взаимная лояльность друг к другу! Можно сосредоточиться на развитии совместного бизнеса, а не тратить время, деньги и энергию на конфликты и выяснение отношений по долгам.

**ДАВАЙТЕ ВНАЧАЛЕ РАЗБЕРЕМСЯ, ПОЧЕМУ ВООБЩЕ СУЩЕСТВУЕТ ПРОБЛЕМА С ДОЛГАМИ?**

Для любого человека платить деньги — это стресс. И чем больше сумма, тем больше стресс. Чем чаще нужно платить, тем еще больше стресс.

Поэтому и были придуманы всевозможные рассрочки оплаты, кредиты («бери товар сейчас, а плати за него потом»), бесплатные проб-

ные периоды и тест-драйвы, страховки от потери платежеспособности.

Поведение покупателей-организаций — аналогичное. Если магазин перед открытием вложил в строительство павильона, в торговое оборудование, в рекламу миллионы рублей, то он с радостью товар для перепродажи в этом магазине возьмет от поставщика с отсрочкой оплаты. Тем более что предложений такого рода — «вагон и маленькая тележка», практически от любого из поставщиков.

Некоторые покупатели, хоть частники, хоть юрлица, являются банальными мошенниками. Они рассчитывают и товар/услугу получить, и не заплатить за нее.

Именно поэтому в банках созданы службы взыскания, коллекторы. В коммерческих компаниях — службы безопасности, юристы и бухгалтеры, занимающиеся возвратом долгов.

Порой невозвращенные долги приводят к самым серьезным по-

следствиям, в частности совсем недавно таким образом обанкротилась известная сеть магазинов «Связной», которая не смогла погасить все задолженности перед поставщиками.

Ну и сами продавцы, предоставившие отсрочки, тоже вынуждены бегать за должниками и требовать/умолять их вернуть долг или сам товар, если такое возможно.

**ПОЧЕМУ ЕЩЕ СУЩЕСТВУЕТ ПРОБЛЕМА ПРОСРОЧЕННОЙ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ?**

*Пример от маркетолога И. Качалова, президента агентства «Ясные решения»:*

*Количество розничных магазинов в сети Walmart примерно такое же, как в сети «Магнит» (~12000).*

*Но оборот первой сети превышает 500 млрд \$, а второй сети — примерно в 30 раз меньше!*

*И дело не в разной платежеспособности «конечников» в этих сетях, она отличается, конечно, но не в 30 раз.*

*Дело — именно в высокой эффективности бизнес-процессов розничных продаж в Walmart, отличном*

*понимании того, как работать с поставщиками и что именно предлагать конечным покупателям.*

*В чем же секрет?*

**«ЗА 60 СЕКУНД ПОСТАВЩИК ДОЛЖЕН ДОКАЗАТЬ ЗАКУПЩИКУ WALMART, ЧТО ЕГО ТОВАР ПРИНЕСЕТ СТОЛЬКО-ТО ПРИБЫЛИ СЕТИ».**

*И не только за счет наценки. А также за счет:*

- грамотного расчета товарных запасов;
- прогноза роста товарооборота в сети;
- гарантий точного соблюдения графика поставок;
- генерации сопутствующих продаж;
- усилий по привлечению новых и дополнительных покупателей;
- наличия плана промоактивностей, мерчандайзинга, трейд-маркетинга и т. п.

Наши продавцы часто даже не в курсе, что они должны уметь приводить такие доказательства! Более того, за 60 секунд! Чтобы от зубов отскакивало! Их этому никто не учит, не объясняет методик расче-

тов, не рассказывает, где брать исходные данные, как проверять их на достоверность и актуальность! Им даже не рассказывают, что «вообще-то так можно было».

Поэтому продавцы, до сих пор, как и 30 лет назад, произносят «избитые слова»: *мы хотим вам предложить, вот вам товар, вот вам скидка, вот вам отсрочка...*

Подразумевая: *«А теперь вы, ритейлеры, сами думайте, что вы будете дальше делать с нашим товаром в своей сети!»*

А им это надо? У них другие желающие продавать свои товары через сеть — в очереди стоят годами! Выберут скорее того, кто будет более убедителен! Именно поэтому так трудно попасть на полки сетевых магазинов. И так легко оттуда «вылететь», да еще и со штрафами в придачу!

Именно поэтому розница требует от поставщиков компенсации от «зависания» товара на полке их магазинов от поставщиков в виде отсрочки оплаты. Надеюсь, что если товар «не пойдет», то за него хоть платить своих денег не придется! Просто вернем его поставщикам!



Рис. 1

ОТСРОЧКА ОПЛАТЫ ИМЕЕТ ЕЩЕ ОДНУ ОПАСНУЮ  
ДЛЯ БИЗНЕСА ЧЕРТУ: ОНА «РАСХОЛАЖИВАЕТ» ТОТ  
МАГАЗИН, КОТОРЫЙ ПОЛУЧИЛ ТОВАР В ДОЛГ.

ЧЕМ РУКОВОДСТВУЮТСЯ  
ПРОДАВЦЫ, СВОИМИ ЖЕ  
СОБСТВЕННЫМИ РУКАМИ  
СОЗДАЮЩИЕ СЕБЕ  
МНОГОЧИСЛЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ?

Самим продавцам, в желании быстро и легко исполнять личные планы продаж, естественно, хочется продавать товары, которые хорошо продаются сами по себе (без особых усилий, без аргументации, без преодоления возражений), желательно с максимальной скидкой, да еще и с отсрочкой оплаты!

Ведь им часто *не платят бонусов с полученной организацией прибыли*, а платят процент с выручки, с факта отгрузки, с привлеченного клиента, а иногда и просто довольно большой оклад за «отработанное» время.

**Когда на собрании задаешь им вопрос о том, почему они НЕ продают все товары из нашего прайс-листа, они традиционно отвечают что-то типа такого:**

- Наши закупщики покупают всякий «шлак» или если и востребованные товары, то по завышенной цене! Как нам вообще такое продавать?
- Когда мы предлагаем новинки, то у нас их магазины не берут, так как говорят, что «конечники» привыкли к определенным маркам и ничего нового не хотят и не спрашивают.
- Я отгружу в точку никому не известную и не нужную ерунду, а потом буду год бегать и кланяться у клиента деньги за него, терять в зарплате! Зачем мне такое счастье?!
- Если все поставщики/наши конкуренты дают отсрочки на один

*и тот же товар, то нам без отсрочек будет торговать гораздо сложнее. А может быть даже совсем невозможно!*

- Также нам будет очень трудно перевести клиента, бравшего товар с отсрочкой, — на закупки по факту поставки или вообще на предоплату.

**Продавцы очень часто считают (без фактических на то оснований!), что:**

1. Без предоставления отсрочки вообще невозможно будет выполнять планы, хоть в рублях, хоть в штуках. Клиент якобы будет брать только самые мизерные партии, буквально на ту сумму, что сейчас у него есть в кассе.
2. Все покупатели-магазины и оптовики — «нищие».
3. У них у всех — тотальные проблемы с оборотными средствами на закупки.
4. Платят они плохо буквально всем поставщикам.
5. Конечные покупатели, приходящие в магазин нашего клиента, тоже сейчас «нищие», тоже сокращают частоту визитов, экономят свои деньги, выискивают только самые низкие цены или «уходят» вообще в онлайн и/или на маркетплейсы. Не оставляя магазину денег, чтобы тот своевременно рассчитывался с поставщиками.
6. Новинки никому не нужны.
7. Большинству клиентов нужны и отсрочки, и скидки. Ведь они нам об этом постоянно говорят.

И даже иногда показывают предложения от наших конкурентов или прайс-листы оптовых баз, куда некоторые ездят за товаром.

ПОЧЕМУ ОТСРОЧКА ВСЕМ  
СКОРЕЕ ВРЕДИТ — И КОНЕЧНЫМ  
ПОКУПАТЕЛЯМ, И ПОКУПАТЕЛЯМ-  
МАГАЗИНАМ, И ПРОДАВЦАМ,  
КОТОРЫЕ ИХ ЗАТАРИВАЮТ?

Если внимательно посмотреть на всю товаропроводящую цепь от производителя или импортера до конечного покупателя, то можно заметить, что на всех узлах этой цепи торги идут в основном за скидку, за отсрочку, за объем продаваемого товара и его номенклатуру.

Как будто сам по себе любой товар с самой низкой ценой и с самой большой отсрочкой будет «разлетаться как горячие пирожки». Но ведь такого по факту не происходит!

- «Конечника» не интересует, на каких условиях нужный ему товар попадает на полку его любимого магазина (с отсрочкой или без). Но если в этом магазине или регулярно нет такого товара, или он есть, но просроченный, то такой магазин довольно быстро перестанет быть «любимым» и вообще посещаемым этим «конечником».

То есть роль магазина — обеспечить постоянное наличие востребованного товара на полке, желательно по приемлемой для «конечника» цене (а она может достигаться как раз при закупке без отсрочки), а также, чтобы этот товар часто обновлялся/освежался (в частности, речь идет про товары со сжатым сроком реализации, в часах).

- Для магазина: отсрочка оплаты имеет еще одну опасную для бизнеса черту: она «расхолаживает» тот магазин, который получил товар в долг. Он не переживает особо за продажи этого товара у себя в магазине, в крайнем случае может вернуть его поставщику.

Тем более что штрафы/пени/неустойки за возвраты в договоре поставки, как правило, написаны лишь «для красоты». Их никто и никогда не требует оплатить со стороны поставщиков, хотя и «угорают» на двойной логистике и на самих по себе усилиях по возврату.



- Для продавца в магазины: его работа сама по себе «не сахар», нужно постоянно искать клиентов, с большим трудом продавать и выполнять планы, но когда такие продажи еще и сопровождаются предоставлением отсрочек, то он, по сути, сам себе создает огромные проблемы!

Он больше переживает за сбор долгов, а не за кратную «затарку» своих торговых точек!

Он больше нуждается в спокойствии и в гарантиях получения приемлемого уровня дохода для себя, чем в завоевании всей клиентской базы по территории и в победе над конкурентами!

Если вы его работодатель, то что вам важнее? Спокойное и размеренное совершение продаж как будто «по течению», практически не растущее годами, или все-таки экспоненциальный рост прибыли, сокращение уровня просроченной дебиторки с одновременным уничтожением конкурентов?

## ВЫВОДЫ

- а. Если торговый представитель помогает своему клиенту больше зарабатывать и без отсрочки, то их сотрудничество будет развиваться.

И наоборот, если торговый представитель НЕ помогает магазину зарабатывать больше, то и его отсрочка не будет способствовать укреплению лояльности и развитию совместного бизнеса.

Помогать больше зарабатывать — это за 60 секунд грамотно и убедительно отвечать на вопрос закупщика (как в сети Walmart, см. выше).

- б. Любая отсрочка оплаты — это «мина замедленного действия»! Причем и для покупателя, и для поставщика. «Рванет» ли она или нет, и когда именно — никто наверняка не знает, поэтому если продавец умеет продавать без отсрочки, то лучше пусть продает без отсрочки. Всем так будет только лучше.

**ПРИМЕР.** Меня и всех моих коллег в известной американской табачной компании Philip Morris еще 20 лет назад научили и приучили продавать без скидок и отсрочек, так я и продавал растущие объемы и в SKU, и в штуках, и в рублях. За оплату по факту отгрузки.

Эта компания по-прежнему зарабатывает в России прибыли больше, чем любая другая иностранная компания. Ее сотрудник в среднем «приносит» выручки 112,3 млн рублей/год. И без проблем со сбором долгов!

Сопоставьте эту цифру со своим оборотом и поделите его на общее число ваших сотрудников. Впечатляет?

## А ЧТО ГОВОРЯТ ЗНАТОКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДУШ/ПСИХОЛОГИ ПО ПОВОДУ ДОЛГОВ?

Те, кто хоть раз брал кредит и особенно сразу несколько кредитов, уверенно скажут, что ожидание срока выплат текущих платежей и вообще полная выплата кредитов — тот еще стресс! Похуже оплаты разовой сделки наличными.

Этот стресс — затажной, он приводит к депрессиям, к ухудшению отношений вообще с окружающими, в том числе с друзьями, с членами семьи. Подрывается здоровье, раздражительность становится нормой жизни. Страдает иммунная система, и организм должника становится уязвимым к любым вирусам и инфекциям. Люди перестают полноценно отдыхать, страдают бессонницей, мучают себя мыслями, что плохо работают и мало зарабатывают. Быстрее устают, чаще находятся в состоянии апатии.

В магазине, если владелец со всеми поставщиками договорился работать с отсрочкой, то его стресс становится многократно усиленным. Ведь теперь он должен не одному, а многим (если не всем). И каждый из них будет ежедневно давить на него. И с точки зрения закупок, и с точки зрения расчетов за каждую полученную партию товаров, с точки зрения оплаты аренды, коммунальных платежей, налогов и зарплат работникам.

Кто-то из кредиторов это будет просить довольно мягко и вкрадчиво, а другие ведь могут и довольно жестко требовать и угрожать.

Радость от получения товара в кредит довольно быстро перерастает в постоянные ожидания потерь и угроз принудительного взыскания долга. И магазин совсем без товара не оставишь. И репутацию свою портить не хотелось бы.

Когда такие клиенты-должники начинают вести себя как «мямли» или как настоящие «деспоты», то это как раз признак того, что стресс уже полностью поглотил их, они в отчаянии и не знают, как избавиться от такой головной боли. Прячется, не отвечать на звонки и почту, не открывать никому дверь — это еще более плохая тактика поведения для должника, она лишь усугубляет проблему. Долг еще имеет свойство расти как снежный ком, ведь кто-то на него начисляет пени, штрафы, неустойки. Кто-то взыскивает долг через коллекторов и через суды, а их методы работы далеки от простых уговоров.

Кроме того, вашему клиенту нужно отдавать себе отчет в том, что «Деньги — стоят денег!». Что

РАДОСТЬ ОТ ПОЛУЧЕНИЯ ТОВАРА В КРЕДИТ  
ДОВОЛЬНО БЫСТРО ПЕРЕРАСТАЕТ В ПОСТОЯННЫЕ  
ОЖИДАНИЯ ПОТЕРЬ И УГРОЗ ПРИНУДИТЕЛЬНОГО  
ВЗЫСКАНИЯ ДОЛГА.

## Топ-30 крупнейших иностранных компаний в России

| Название                                                                                                                                    | Выручка в 2020 году | Статус                                                                                     | Примерное число сотрудников |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|  1. Philip Morris International<br>Табачная промышленность | 359,5 млрд ₽        | ● приостановка инвестиций и маркетинговой активности<br>● сокращение производства          | ▲ 3 200                     |
|  2. Leroy Merlin<br>Торговля                               | 347,2 млрд ₽        | ● работает штатно                                                                          | ▲ 40 000                    |
|  3. Volkswagen Group<br>Автопром                           | 319,7 млрд ₽        | ● приостановка производства<br>● приостановка поставок                                     | ▲ 5 600                     |
|  4. Japan Tobacco International<br>Табачная промышленность | 311,8 млрд ₽        | ● приостановка инвестиций и маркетинговой активности                                       | ▲ 4 000                     |
|  5. Renault Group<br>Автопром                             | 310 млрд ₽          | ● приостановка производства                                                                | ▲ 45 000                    |
|  6. Auchan Retail<br>Торговля                            | 273,7 млрд ₽        | ● работает штатно                                                                          | ▲ 31 000                    |
|  7. Apple<br>Электроника                                 | 266,3 млрд ₽        | ● работает штатно<br>● ограничение функций                                                 | н/д                         |
|  8. Toyota Motor<br>Автопром                             | 263,9 млрд ₽        | ● приостановка производства<br>● приостановка поставок<br>* Без учёта офисных сотрудников. | ▲ 2 400*                    |
|  9. Samsung Electronics<br>Электроника                   | 246 млрд ₽          | ● приостановка поставок                                                                    | ▲ 1 200                     |
|  10. IKEA<br>Торговля                                    | 245,6 млрд ₽        | ● приостановка продаж                                                                      | ▲ 15 000                    |

© TACC, 2022. Источники: сайты компаний, Zoominfo, EMIS, Association of European Businesses, Forbes. По данным на 5 мая 2022 года.

Рис. 2.

любой кредит влечет за собой затраты на его обслуживание и взыскание. А это значит, что компания-поставщик хочешь не хочешь, а включит часть своих затрат на кредитование в стоимость своих товаров и услуг. Подобно тому, как страховые компании в стоимость каждого проданного

полиса включают затраты на выплаты по страховым случаям. Подобно тому, как процентные ставки по кредитам в банках включают в себя затраты на погашение кредитов тех, кто не смог или не захотел их выплатить.

То есть такому клиенту придется выбирать такого поставщика, кото-

рый согласится и давать товар в долг, и продавать товар с наценкой за риск невозврата долга. Такая себе «перспектива».

*Работа компетентного поставщика как раз и заключается в том, чтобы на цифрах и фактах показать и доказать торговой точке/сети, что*

закупать товары для перепродажи без отсрочки — спокойнее и выгоднее!

## ИТАК, ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ?

1. Для начала изучить всю вашу товаропроводящую цепь (от производителя/импортера до конечного покупателя), независимо от того, кем в этой цепи вы являетесь.

Подсказки: Custdev, JTBD, CJM, Канва Остервальдера, SWOT-анализ про вас (с точки зрения покупателя).

Можете позвать меня на помощь. Я уже неоднократно реализовывал подобные проекты, где-то «набил шишек», и теперь готов для вас сделать всю работу быстрее и надежнее.

Расписать «чего хочет» и «чего не хочет» каждый узел в этой цепи. Можете использовать подсказки из моей авторской технологии «Гантелька»: <https://clck.ru/35zWhY>

Затем напишите уникальные ценностные предложения (не скидки! не отсрочки!) каждому в товаропроводящей цепи, начиная от конечного покупателя, постепенно сдвигаясь к производителю/импортеру.

На всех тренингах по продажам говорят о том, что надо продавать не цены, не скидки, не отсрочки, а ценности от сотрудничества с вами.

*Замените отсрочку гарантиями роста ваших совместных с клиентом продаж!*

Один только грамотный мерчандайзинг может дать +60% к объему и скорости продаж с полок магазинов, но кто из производителей, импортеров, дистрибуторов, оптовых поставщиков предоставляет такой сервис торговым точкам на регулярной основе, с оценкой возврата вложенных инвестиций?

Подумайте, как вам стать полезными не только для своих ближайших «соседей» по товаропроводящей

ПОМНИТЕ: ВАШИ ПРОДАВЦЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ ДОКАЗАТЬ ЗА 60 СЕКУНД, ЧТО КЛИЕНТ ПОЛУЧИТ СТОЛЬКО-ТО ПРИБЫЛИ.

цепи, но и всей цепи целиком.

2. «Открыть глаза» тем клиентам, кто «плотно сидит» на отсрочках. НАПРИМЕР, с помощью технологии «СПИН-продажи» (Н. Рекхэм ©). Пусть клиенты сами вам скажут, как им плохо живется с долгами. Как им надоело иметь неприятные разговоры по этому поводу, как выкраивать деньги на оплату каждый день, мучительно выбирая между закупкой необходимого товара или погашением долга за товар, который продали с горем пополам.

Переведите как можно больше своих клиентов с отсрочки на оплату по факту или даже на предоплату. Замените риски непродаж ваших товаров с полок магазинов клиентов в разумный срок — на гарантии быстрых продаж, благодаря вашим усилиям, по аналогии с тем, как это делают самые успешные торговые компании в России.

3. Протестировать ваши новые подходы в отношении тех, кто в товаропроводящей цепи для вас располагается слева и справа. Дать и тем, и другим вашим партнерам то, что они хотят, и избавить их от того, чего им не нравится.

Возможно, вам для этого придется поменять что-то или добавить в своей собственной компании. Например, у вас не было маркетолога или менеджера по мерчандайзингу, а теперь они появились.

Вы не обучали продавцов продажам без отсрочек и без скидок, а теперь начали этим заниматься.

Помните: ваши продавцы должны уметь доказать за 60 секунд, что кли-

ент получит столько-то прибыли.

Приведу в качестве ориентира для них «Формулу прибыли»:

*Формула прибыли* =  $M \times L \times C \times P \times Q$ , где

$M$  — маржа, в том числе за счет отказа от скидок.

$L$  — лиды (новые конечные покупатели)

$C$  — конверсия (скорость «превращения» посетителя магазина в покупателя + количество потенциальных клиентов, ставших активными и регулярными покупателями)

$P$  — средний чек по каждой сделке (в SKU, в руб. и в шт.) в идеале — без дебиторки.

Сюда же — cross- и upsell-продажи

$Q$  — количество повторных продаж и частота покупок с полок магазина

4. Если тестирование ваших новых гипотез покажет желаемые вами результаты, поставьте правильный процесс взаимодействия с вашей товаропроводящей цепью на поток.

Вдохновитесь примерами компании Intel, которая знает каждый компьютер по всему миру, в котором установлен ее процессор, благодаря хорошему знанию всей своей товаропроводящей цепи и предложению уникальных ценностей всем своим потребителям. И компанией Dell, которая способна распродать все остатки своих компьютеров по всему миру всего за 48 часов без скидок и отсрочек оплаты.

ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ. УСПЕХОВ!