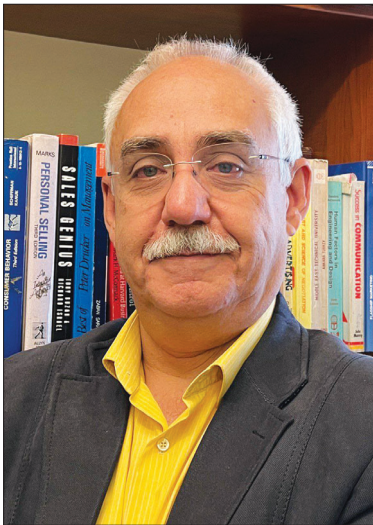


بقا در رکود و تورم



♦ دکتر علی عباری
مدرس و مشاور بازاریابی

مقدمه

شرایط حاکم بر اقتصاد و تولید سبب شده تا بسیاری از شرکتها شرایط حاضر را نهچندان مناسب و دلپذیر تلقی کنند. تغییرات نرخ ارز، اُفت قدرت خرید جامعه، تورم، دشواری واردات و تجارت خارجی به دلیل تحریمها همگی دستبه‌دست هم داده تا انگیزه شرکتها را برای فعالیت تحت تأثیر قرار دهند.

در صفحات آتی به مقوله راهکارهای بقا در رکود و تورم خواهیم پرداخت. البته ذکر این نکته ضروری است که موارد ذکرشده راه‌های عمومی (ژنریک) هستند و برای پیاده‌سازی نیاز به اتخاذ تدابیر تکمیلی دارند.

کجا هستیم؟

امروزه اقتصاد، تجارت و از همه مهم‌تر

خریداران و مصرف‌کنندگان با این حقیقت کنار آمده‌اند که نرخ ارز به دوران گذشته برنخواهد گشت، تناوب افست و رشدهای غیرمنتظره در بازه‌های زمانی کمتر شده، نرخ ارز در مقابل ریال روند افزایشی پیدا کرده و آینده هنوز پر از ابهام است. در سال‌های گذشته برخی از تولیدکنندگان داخلی به دلیل کم‌رنگ شدن رقباتی خارجی رشد فروش خوبی را تجربه کردند، ولی با افزایش تورم و کاهش قدرت خرید جامعه این دوران طلایی چندان طول نکشید و شاهد اُفت تقاضا در بسیاری از بازارها شدیم. دشواری تجارت خارجی هم مشکلات دیگری را به شرکتها تحمیل کرد و همگی این موارد توان تاب‌آوری شرکتها را کاهش داد.

امروز سرعت فروش تولیدکنندگان کاهش یافته، زیرا در برخی از بازارها تب خرید مصرف‌کننده محصولات صنعتی و مصرفی کاهش یافته و لذا سرعت تخلیه کالا از انبار کانال‌های توزیع کمتر شده است و

دیگر تقاضای چشمگیری وجود ندارد. این اُفت تقاضا عمدتاً به دلیل کاهش قدرت خرید بازار است.

دوران رکود پایان زندگی نیست

دوران رکود به‌هیچ‌وجه پایان زندگی نیست؛





اگرچه نمی‌توان آن را نادیده گرفت، زیرا عدم اتخاذ تدابیر لازم موجب توقف فعالیت شرکت‌ها می‌شود. دقت داشته باشید که این شرایط برای همه اتفاق افتاده و اگر با تدبیر از این دوران عبور نکنیم، بهار شکوفایی را نخواهیم دید.

چند توصیه به شرکت‌ها برای بقا در این دوران رکود داریم.

۱. پیش‌قدم نشدن در تشدید جنگ تخفیفات با رقبا در کانال‌های توزیع

برخی از شرکت‌ها با مشاهده نشانه‌های رکود و افت فروش، اقدام به افزایش میزان تخفیفات و تسهیل شرایط پرداخت (خصوصاً برای مشتریان بزرگ) می‌کنند؛ زیرا آن‌ها امیدوارند با این کار بتوانند فروش را افزایش داده و موجودی انبار محصولات شرکت را هرچه سریع‌تر کاهش دهند. به عبارت دیگر آن‌ها در این شرایط و تحت تأثیر افزایش تخفیفات از سوی رقبا، آخرین راهکار را به‌عنوان اولین راهکار انتخاب می‌کنند. افزایش تخفیفات و افزایش طول مدت بازپرداخت مطالبات موجب افزایش ریسک و هزینه‌های مالی شرکت، به هم ریختن قیمت در بازار، افزایش زیرفروشی و در نهایت از بین رفتن خریداران و مشتریان کوچک‌تر می‌شود. مشکل بزرگ‌تر این‌که به علت طولانی بودن دوران رکود این امتیازات به‌عنوان مسکن عمل خواهند کرد، زیرا با پُر شدن مجدد انبار ناچار به اعطای مجدد امتیازات مالی خواهید شد. به راه‌حل اساسی‌تر در ادامه خواهیم پرداخت.

لذا اگر می‌خواهید تخفیفات را افزایش داده و شرایط پرداخت را تسهیل کنید دقت کنید که این موارد باید:

- به‌عنوان اولین راه‌کار استفاده نشود،
- این امتیاز فقط به مشتریان بزرگ داده نشود و بین همه مشتریان تسهیم شود،
- در صورت امکان تخفیفات و تسهیل در شرایط پرداخت به‌جای مشتریان عمده و بزرگ به مشتریان خردتر و یا مصرف‌کننده نهایی داده شود تا مکش تقاضا به وجود

آمده و اعضای خردتر کانال‌های توزیع نیز از منافع آن بهره‌مند شوند،

- میزان تخفیفات و دوره بازپرداخت در حداقل ممکن نگه داشته شده و به مشتریان کوچک، جدید و یا با تداوم خرید اولویت داده شود،
- تا جایی که مقدور است این امتیازات با هدف فروش مشتریان گره زده شوند.

۲. عدم تشدید فضای رقابت ناسالم در کانال‌های توزیع و فروش

منظور از رقابت ناسالم، ایجاد مزیت‌های رقابتی برای برخی از مشتریان و قرار دادن سایر مشتریان در موقعیت ضعیف‌تر است. دادن امتیازات ویژه به برخی از مشتریان در دوران رکود با هدف افزایش فروش صورت می‌پذیرد و معمولاً مشتریان بزرگ با توان خرید بالا از منافع این مزیت‌ها بهره‌مند می‌شوند. اولویت در تحویل، پرداخت برخی از هزینه‌های عملیاتی، فروش امانی، عدم اجبار برای فروش همه محصولات، چشم‌پوشی در مورد تزییع حقوق سایر مشتریان از سوی مشتریان بزرگ در کنار اعطای تخفیفات مازاد و تسهیل شرایط پرداخت موجب ایجاد و تشدید فضای رقابتی بین مشتریان شرکت و با رقبا خواهد شد. اعطای امتیازات فوق حتی در کوتاه‌مدت هم کمکی به شرکت نخواهد کرد؛ زیرا این مشتریان بدون تلاش برای ایجاد بازارهای جدید معمولاً با انتقال بخشی از امتیازات مازادی که از شرکت دریافت کرده‌اند به مشتریان خود، نظم بازار و منافع سایر مشتریان را به خطر می‌اندازند.

گاه این رقابت ناسالم نه با تقویت برخی از واسطه‌ها، نمایندگان و عاملین فروش، بلکه از طریق فروش مستقیم (آنلاین یا آفلاین) از سوی شرکت به مشتریان اعضای کانال‌های توزیع و دور زدن آن‌ها

صورت می‌گیرد. این کار اگرچه فروش محدودی را ممکن است ایجاد نماید ولی در ادامه سبب دلسردی و گرایش کانال‌های توزیع به‌سوی رقبا خواهد شد.

۳. تغییر در ترکیب مشتریان

این کار از طریق افزایش تعداد و تنوع مشتریان، کاهش اتکا به

مشتریان بزرگ و حرکت به سمت بازارهای خلوت و یا اصلاً پوشش داده نشده صورت می‌پذیرد. یکی از این بازارها می‌تواند کشورهای خارجی باشد. اگرچه به دلیل تحریم‌ها امکان فعالیت آسان در همه بازارهای صادراتی وجود ندارد ولی وارد شدن به بازارهای صادراتی حتی به‌صورت محدود یا از طریق کشور ثالث علاوه بر افزایش



متعادل‌تر از شما خرید خواهند کرد و شما هم با شرایط بهتر از نظر سرویس‌دهی، تخفیفات و دوره بازپرداخت خواهید فروخت؛ زیرا منافع مشترک و قدرت مذاکره شما و مشتریان خرد تازه جذب شده به هم نزدیک‌تر است تا قدرت مذاکره شما و آن‌ها با واسطه‌های بزرگ‌تر.

از آنجا که در این حالت میزان هر سفارش کوچک‌تر خواهد شد، باید به توجیه اقتصادی فروش توجه کنید؛ زیرا ریز کردن مشتریان ممکن است مشتری و سفارش را غیراقتصادی سازد. به گفته دیگر اگر رسیدن به مشتریان خیلی کوچک دیگر اقتصادی نیست باید یک پله بالاتر رفته و از واسطه‌های متوسط استفاده کنید.

اما کدام مشتریان باید حذف و جایگزین شوند؟ پاسخ ساده است، مشتریان با هزینه بالای تخفیفات، بدحساب و در نتیجه زیان ده. در کدام بازارها باید به دنبال جذب مشتریان خرد بود؟ در بازارها و مناطقی که آن‌ها سرویس خوب از رقبا، واسطه‌های متوسط و بزرگ دریافت نمی‌کنند.

حال ممکن است علاقه داشته باشید بدانید مثال این نوع بازار در کشور کدام است؛ مثال این سؤال بازار لوازم خانگی سبک است. در این بازار عاملین فروش کوچک و محلی همان فروشگاه‌هایی هستند که مصرف‌کنندگان از آن‌ها خرید می‌کنند. بسیاری از تولیدکنندگان به دلیل نگاه سنتی به عملیات فروش این فروشگاه‌ها را از طریق واسطه‌های بزرگ در مراکز استان‌ها و نیز واسطه‌های بزرگ‌تر فعال در تهران، کرج و مشهد پوشش می‌دهند.

این فروشگاه‌ها محصولات موردنیاز خود را با چند واسطه، با فاصله زمانی و با حاشیه سود کمتر و قیمت بالاتر دریافت می‌کنند. در دوران رکود میزان فروش این فروشگاه‌ها کاهش می‌یابد ولی صفر نمی‌شود. حال اگر تولیدکننده‌ای بتواند آن‌ها را با سفارش‌گیری و ارسال مستقیم بار زیرپوشش خود قرار دهد، حاشیه سود این فروشگاه‌ها در عمل زیادتر شده و آن‌ها سهم بیشتری در

زمینه با سیاست‌های شرکت هم‌عقیده و همسو نباشد، احتمال شکست بسیار زیاد خواهد بود؛ زیرا تیم فروش برای حرکت نکردن به سمت مشتریان جدید حامی بزرگی دارد.

تیم فروش شما حتماً خواهد گفت درحالی‌که بازار در رکود است واسطه‌های جدید چرا باید از ما بخرند؟ جواب بسیار ساده است. بازار در حال رکود است ولی مصرف «صفر» نشده است. مشتریان خرد نیازهای خود را به هر دلیل از واسطه‌های متوسط یا بزرگ‌تر خرید می‌کنند؛ یعنی توزیع‌کنندگان کوچک و محلی با حداقل دو واسطه و توزیع‌کنندگان متوسط منطقه‌ای هم با حداقل یک واسطه به منبع اصلی تأمین نیازهایشان (تولیدکننده) می‌رسند و این یعنی حاشیه سود کمتر، قیمت بالاتر و طول مدت انتظار بیشتر. با کاهش لایه‌های بازار موجب افزایش سود مشتریان خردتر

شده و نیز با سرویس‌دهی بهتری به آن‌ها، احتمال جذبشان را به دست خواهید آورد. در نتیجه فشار رکود بر شما تعدیل خواهد شد.

به عبارت دیگر اگر شما بتوانید با کوتاه کردن کانال فروش و افزایش پوشش مستقیم مشتریان کوچک‌تر ترکیب مشتریان خود را عوض کنید، وارد یک بازی برد-برد با مشتریان جدید خود شده‌اید؛ زیرا مشتریان خرد با قیمت

فروش امکان به دست آوردن درآمد ارزی را هم فراهم می‌آورد. مجدد تأکید می‌کنم که در این دوران باید مشتریان زیان ده، بدحساب و پرریسک را کنار بگذارید و درعین حال باید به کاهش سهم مشتریان بزرگ در سبد فروش خود نیز دقت کنید. این مشتریان کسانی هستند که شما در مقابلشان قدرت چانه‌زنی بالا نداشته و ناچار هستید برای جلوگیری از آفت فروش به آن‌ها امتیازات مالی بدهید. جذب مشتریان جدید خصوصاً در بازارهای جدید و کم

رقابت (اقیانوس آبی) راه‌کاری است که موجب کاهش اتکا شرکت به برخی از مشتریان پرهزینه می‌شود. توجه داشته باشید که تیم فروش معمولاً در دوران رکود انجام این راهکار را عملی نمی‌داند؛ زیرا پیش‌فرض راکد شدن بازار چنان آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده که وجود سایر مشتریان و احتمال فروش به آن‌ها را نمی‌بینند.

این مهم به‌غیر از برنامه‌ریزی و سپس کنترل دقیق و مداوم تیم فروش به دست نخواهد آمد. اگر مدیر فروش شما در این

دوران رکود به هیچ وجه پایان زندگی نیست؛ اگرچه نمی‌توان آن را نادیده گرفت، زیرا عدم اتخاذ تدابیر لازم موجب توقف فعالیت شرکت‌ها می‌شود. دقت داشته باشید که این شرایط برای همه اتفاق افتاده و اگر با تدبیر از این دوران عبور نکنیم، بهار شکوفایی را نخواهیم دید.

رکود» می‌گوییم. امری که شاید در نگاه اول ممکن ولی دشوار به نظر آید، ولی اگر توجیه فنی و اقتصادی این کار به‌دقت انجام شده باشد جای نگرانی نیست. در این راستا تأکید بر دو نکته حیاتی است. اول اینکه طراحی شبکه فروش و تجهیز و تکمیل واحد فروش به هنگام تکمیل سبد محصولات ضروری است. دوم اینکه برخی از شرکت‌ها با هدف پوشش بخش‌های حساس به قیمت بازار، به‌جای طراحی محصولات اقتصادی‌تر، اقدام به کاهش کیفیت و کاهش قیمت تمام شده خود می‌نمایند. این کار در عمل فشار آفت فروش را در دوران رکود بر شما دوچندان خواهد کرد و به‌هیچ‌وجه توصیه نمی‌شود.

۵. بازنگری در سیاست‌های تأمین و خرید

دوران رکود با تمام فشاری که بر شرکت‌ها می‌آورد، دارای مزیت‌ها و منافعی هم هست. یکی از این مزیت‌ها افزایش قدرت مذاکره به هنگام خرید مواد اولیه و مایحتاج شرکت است. رکود سبب شده تا تأمین‌کنندگان هم به دنبال فروش باشند و این بهترین فرصت برای شما جهت گرفتن حداکثر امتیازات نظیر تخفیف و طولانی کردن دوره بازپرداخت است. فقط دقت کنیم که انجام این امر نباید موجب مخدوش شدن روابط برد-برد در بلندمدت میان شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان شود.

مدیریت ارشد شرکت برای اجرای بهتر سیاست‌های تأمین و خرید باید به چند نکته توجه کند:

- اول این‌که پول از شرکت خارج نکنند و توان مالی آن را کاهش ندهند. مالکان و مدیران ارشد شرکت‌ها خصوصاً در بخش خصوصی، برای کاهش مخاطرات تجاری در دوران رکود تلاش می‌کنند تا نقدینگی و سود خود را در زمینه‌های مختلف سرمایه‌گذاری کنند تا ریسکشان را بهتر مدیریت کنند. این کار توان واحد تأمین را در مذاکره بهتر برای گرفتن امتیازات و خرید به‌موقع، کاهش می‌دهد.



که شرکت در آن مزیت رقابتی بالاتری دارد، راه‌حل بعدی است. دقت کنید که منظور فقط حرکت به سمت تولید محصولات ارزان قیمت‌تر و اقتصادی نیست. منظور علاوه بر محصولات اقتصادی، تولید محصول جدید برای بازارهای جدیدی است که شرکت در مقایسه با رقبا، در آن بازارها دارای مزیت رقابتی است.

بازارهای صادراتی یکی از این بازارهاست که علاوه بر پر کردن ظرفیت خالی شرکت موجب افزایش درآمد ارزی شرکت نیز می‌شود. من به این رویکرد «رشد در دوران

تیم فروش شما حتماً خواهد گفت درحالی‌که بازار در رکود است واسطه‌های جدید چرا باید از ما بخرند؟ جواب بسیار ساده است. بازار در حال رکود است ولی مصرف «صفر» نشده است. مشتریان خرید نیازهای خود را به هر دلیل از واسطه‌های متوسط یا بزرگ‌تر خرید می‌کنند؛ یعنی توزیع‌کنندگان کوچک و محلی با حداقل دو واسطه و توزیع‌کنندگان متوسط منطقه‌ای هم با حداقل یک واسطه به منبع اصلی تأمین نیازهایشان (تولیدکننده) می‌رسند و این یعنی حاشیه سود کمتر، قیمت بالاتر و طول مدت انتظار بیشتر.

سبد خرید خود به این تأمین‌کننده خواهند داد. همین مکانیزم در مورد توزیع‌کنندگان متوسط محلی هم صادق است. شرکت با تحت پوشش قرار دادن تعدادی از آن‌ها می‌تواند آن دسته از فروشگاه‌هایی که فروش مستقیم به آن‌ها برای شرکت اقتصادی نیست را زیر چتر خود قرار دهد. کاری که تیم فروش باید انجام دهد، شناسایی مشتریان جدید خرد، اعتبار سنجی درست و سپس آغاز کار است. افزایش تعداد پرسنل واحد فروش، ارسال محموله‌های کوچک‌تر از طریق شرکت‌های حمل و حتی گاه ایجاد انبارهای منطقه‌ای احتمالاً به‌مراتب کم‌هزینه‌تر از دادن تخفیف مازاد برای خالی کردن انبار به عمده‌فروشان خواهد داشت. همان‌گونه که گفته شد، دشواری این کار در حرکت دادن تیم فروش از پشت میزهایشان به سمت شناسایی مشتریان جدید است. این امر از طریق تغییر استراتژی‌های فروش و تأکید بر اعمال تغییر در سطح بازار قابل انجام است. مدیران ارشد باید بدانند این کار علی‌رغم دشواری‌هایش موجب افزایش حاشیه ایمنی و کاهش آن‌ها ریسک در آینده خواهد شد.

۴. تکمیل سبد محصولات

ارائه محصول جدید به بازارهای هدف جدید

شرکت‌ها اول از همه به سراغ آن می‌روند.

۷. کاهش هزینه‌های سربار

بالا بودن قیمت تمام شده همواره یکی از موانع در ارائه قیمت رقابتی به بازار است. در شرایط رکود کاهش قیمت تمام شده بسیار حیاتی است. غیر از باید‌ها و نیاید‌های ذکر شده در پاراگراف‌های بالا، یکی از راه‌های کاهش هزینه‌های ثابت از طریق پر کردن ظرفیت خالی است. از آنجا که این مهم ممکن است از طریق افزایش فروش محقق نشود، یکی از راه‌حل‌ها تولید برای دیگران (خصوصاً محصولات وارداتی برای واردکنندگان) حتی به صورت کارمزدی است.

و سخن آخر

بیباید در شرایط نه‌چندان مناسب فعلی، نیمه پریوان را ببینیم. بحران و رکود جاری اگرچه برای بسیاری از شرکت‌ها سخت و طاقت‌فرساست، ولی برای بقا چاره‌ای جز اتخاذ تدابیر لازم نیست. این شرایط فرصتی است که به دلیل کمبود منابع به ما ضرورت درست تصمیم‌گرفتن و صحیح عمل کردن را گوشزد می‌کند.

رقبای خارجی در این شرایط به دلیل تحریم‌ها و نیز تغییر نرخ برابری ریال در مقابل ارزهای معتبر جهانی دیگر برای بسیاری از ما تهدید محسوب نمی‌شوند و این یعنی فرصت اشغال سهم بازار آن‌ها. همین تغییر نرخ ارزهای معتبر امکان صادرات و ورود به بازارهای خارجی را نیز فراهم کرده است.

با دیدن تهدیدها فقط فرصت سوزی می‌کنیم. ساختن فرصت از دل تهدید هنر مدیران است. لذا وقت خود را به کارهای بی‌اهمیت در داخل شرکت صرف نکنید هدایت شرکت در این طوفان با کمک نیروی انسانی و همدلی با آن‌ها و بهره‌گیری از تجربه و تدبیر فقط به دست مدیران لایق امکان‌پذیر است. ♦♦

چگونه اثربخش بودن این روش را تشخیص دهیم؟ برای پاسخ به این سؤال باید به این نکات توجه کنیم:

- آیا افت تقاضا و فروش ناشی از ناشناخته بودن محصول و شرکت برای مشتریان جدید است؟

- آیا نشناختن محصول و شرکت مهم‌ترین عامل است؟

- آیا تبلیغات موجب تحریک تقاضا در بین مشتریان جاری شرکت خواهد شد؟

- آیا تبلیغات در مقایسه با سایر عوامل نظیر قیمت یا سرعت تحویل و غیره چقدر در تغییر رفتار خرید مخاطب در دوران رکود مؤثر خواهد بود؟

- آیا شرکت، شبکه و کانال‌های فروش مهبیای تأمین و در دسترس قرار دادن محصول به هنگام افزایش تقاضای هستند؟ اگر جواب یک یا تعدادی از سؤالات بالا منفی شد، هزینه تبلیغات به هدر خواهد رفت.

کاهش سایر هزینه‌ها از طریق افزایش بهره‌وری شرکت در تولید و تأمین (خرید) محقق می‌شود. گاه مشاهده می‌شود که شرکت‌ها به جای این کار اقدام به کاهش هزینه‌های نیروی انسانی خود می‌نمایند. کاهش هزینه‌ها از طریق کم کردن نیروی انسانی، کاهش یا تأخیر در پرداخت به آن‌ها موجب ایجاد فضای بی‌اعتمادی و در نتیجه کاهش وفاداری نیروهای باقی‌مانده در شرکت می‌شود. راهی که متأسفانه دیده شده،

با دیدن تهدیدها فقط فرصت سوزی می‌کنیم. ساختن فرصت از دل تهدید هنر مدیران است. لذا وقت خود را به کارهای بی‌اهمیت در داخل شرکت صرف نکنید هدایت شرکت در این طوفان با کمک نیروی انسانی و همدلی با آن‌ها و بهره‌گیری از تجربه و تدبیر فقط به دست مدیران لایق امکان‌پذیر است.

• دوم این‌که توصیه می‌شود به افزایش توان مالی شرکت توجه بیشتری شود؛ زیرا شرکت‌هایی که توان مالی مناسبی دارند می‌توانند در دوران رکود شرایط بهتری در خرید از فروشندگان خود بگیرند، چون تأمین‌کنندگان به دلیل مشکل فروش تمایل بیشتری به دادن امتیاز و فروش اعتباری دارند. لذا چه‌بسا در شرایطی می‌شود به شرکت‌ها توصیه کرد برای افزایش توان مالی خود حتی به استقراض از منابع تأمین مالی بیرونی، افزایش سرمایه شرکت و حتی افزایش تخفیفات نقدی در فروش با هدف بهبود نقدینگی شرکت فکر کنند. شرکت‌ها در این شرایط و به دلیل بالا بودن احتمال افزایش قیمت‌ها می‌توانند میزان موجودی بهینه انبار مواد اولیه خود را هم در نظر نگرفته و موجودی مواد اولیه خود را در حداکثر اقتصادی نگه دارند. بدیهی است تمام این محاسبات با توجه به ارزش زمانی پول، ارزش اقتصادی خواب سرمایه، هزینه‌های مالی، میزان تورم و رشد قیمت‌ها باید صورت پذیرد.

۶. مدیریت هزینه‌ها

در اینجا به ضرورت مدیریت هزینه‌ها هم به‌عنوان عاملی غیرقابل‌انکار در حفظ بقای شرکت باید اشاره کرد. مدیریت هزینه‌ها در بخش فروش از طریق بهینه کردن تخفیفات و هزینه‌های مالی ناشی از مدیریت طول مدت وصول مطالبات قابل انجام است که در بخش‌های قبلی به تفصیل شرح داده شد. ولی سایر هزینه‌های بازاریابی و فروش هم وجود دارند که عدم کنترل آن‌ها در دوران رکود می‌تواند شرکت‌ها را دچار مشکل کند. شرکت‌ها تحت تأثیر فشار تیم فروش در دوران رکود برای تحریک تقاضا با امید جذب مشتریان جدید و افزایش فروش معمولاً به دنبال استفاده از روش‌هایی نظیر تبلیغات انبوه (خصوصاً برای محصولات مصرفی) می‌روند. این روش‌ها پرهزینه هستند و باید مطمئن شد که اثربخشی لازم را خواهند داشت.