

Статья Игоря Мосцеева «Максимальный эффект от работы с партнёрской сетью»

Большинство производителей товаров и услуг используют в своём диапазоне каналов сбыта партнёрские сети. Однако эта важнейшая задача зачастую решается с неудовлетворительной степенью успеха. А этот успех во многом зависит от правильного выбора партнёров и эффективного управления ими.

Модель организации продаж может называться по-разному: каналы продаж или распределения, товаропроводящая сеть или, в конце концов, просто схема сбыта – суть от этого не меняется. Это выбор путей и способов реализации товаров или услуг на рынке. Как всем прекрасно известно, имеются **два основных канала продаж: B2C и B2B.**

B2C – это ритейл: розница, разноформатные магазины и разнообразные торговые точки плюс набирающая быстрые обороты он-лайн торговля.

C B2B не всё так однозначно. Вот довольно типичная формулировка, взятая из интернета: B2B продажи — business to business (бизнес для бизнеса) — означает, что компания продаёт свой товар/услуги корпоративным клиентам, то есть другим компаниям. Здесь конкретно не утверждается, но подразумевается, что корпоративные клиенты – это конечные пользователи продукции производителя. Если это действительно так, то такой канал продаж называется прямым. Как ни странно, подавляющее большинство тренингов по B2B сфокусированы именно на этом.

А такой важнейший канал сбыта как непрямые продажи остаётся обычно в тени, если вообще упоминается. **Непрямые продажи** – это сбыт через партнёрскую сеть. Для такой огромной по территории страны как Россия продажи через партнёров являются более чем важными и актуальными. У многих производителей соотношение не прямых и прямых продаж составляет 80:20. Попытки же производителей организовать сбыт только напрямую зачастую не приносят желаемого результата, так как, во-первых, это недешёвое удовольствие

(нужно открывать филиалы, нанимать персонал, покупать или арендовать офисы и склады для готовой продукции и т.п.), во-вторых, всё равно это не может полностью обеспечить географическое покрытие, в-третьих, не всегда сотрудники таких филиалов имеют достаточно компетенции и связей, чтобы адекватно решать поставленные перед ними задачи.

Поэтому зачастую производители комбинируют прямые и непрямые B2B продажи, а то и вовсе используют только последние. Партнёры при этом могут называться по-разному: дистрибьюторы, дилеры, авторизованные партнёры, реселлеры, фрэнчайзи, агенты. В некоторых случаях эти названия диктуются устоявшимися для данной отрасли традициями. Например, у автопроизводителей это всегда дилеры, у фармацевтических фирм – дистрибьюторы, у производителей компьютерных и других хай-тековских товаров – реселлеры или авторизованные партнёры, в сфере обслуживания – фрэнчайзи, в страховании – агенты и т.д.

Когда встаёт вопрос о формировании партнёрской сети? В трёх основных случаях. Первый – когда на российский рынок выходит новый игрок: иностранный производитель со своей продукцией. Второй – когда новое производство организуется непосредственно в России. Третий – когда производитель принимает решение дополнить свои продажи прямыми или даже вовсе перейти с первых на вторые, то есть радикально сменить свою стратегию сбыта. И такие казусы случаются, ведь в бизнесе, как и в жизни, всегда есть место подвигу.

Когда в середине девяностых годов я пришёл в компанию «Xerox Russia», чтобы возглавить абсолютно новое для этого производителя направление лазерных принтеров, мы тоже со всех сторон рассматривали с тогдашним главой этой корпорации в России энергичным и предприимчивым американцем Бобом Эйджи возможные варианты сбыта. У «Xerox» к тому моменту уже были сформированы и успешно работали как прямые, так и непрямые каналы продаж. Можно было комбинировать их для продвижения и продаж новой продукции, но всё-таки выбор был сделан в пользу партнёрских продаж. Во-первых, этому способствовал тот факт, что в стране уже присутствовала развитая сеть дилеров компании, на которую можно было частично опираться в продвижении нового направления,

а во-вторых, стояла задача занять своё место на этом новом поприще для тогда еще «копировальной» компании максимально быстро, что было бы затруднительно, если бы мы пытались опираться только на свои собственные силы. Поэтому новая сеть формировалась из уже существующих дилеров, новых партнёров из числа ведущих компьютерных дистрибьюторов и системных интеграторов и специализированных на такой технике торговых сетей.

И данная стратегия принесла свои плоды: уже через год после начала этой работы «Херох» успешно вышел и закрепился на рынке лазерных принтеров, потеснив таких именитых традиционных производителей, как «HP», «Epson», «QMS» (впоследствии купленный «Херох»), «Brother» и других. Именно с этого времени началось позиционирование «Херох» на рынке не как «копировальной» компании, а как производителя и поставщика «офисной техники».

Когда принято стратегическое решение о формировании партнёрской сети, следующим шагом является практическая реализация этой стратегии. Технология такой реализации включает в себя четыре различных подхода, которые зависят от ряда факторов. Редко используется только один подход, обычно они комбинируются. Такой комплексный подход позволяет, с одной стороны, динамично и, с другой стороны, сбалансированно выстроить партнёрскую сеть, которая может эффективно работать как сбытовая структура производителя.

Конечно, такая эффективность не возникает сама по себе. Плодотворные взаимоотношения между производителем (поставщиком, вендором) и его партнёрами должны и могут быть выстроены только на основе твёрдых и последовательно проводимых в жизнь принципов. В случаях, когда нарушается хотя бы один из таких принципов, это чревато разрушением сложившихся связей и возникновением конфликтов, что в свою очередь негативно скажется на бизнесе.

Например, если не придерживаться «принципа справедливости» и создавать себе в среде партнёров фаворитов, которые будут «более равными» среди других равных, это приведёт к конфликтам как между партнёрами, т.е. горизонтальным, так и между самим поставщиком и недовольными партнёрами, т.е. вертикальным.

И вместо арбитра, стоящего над схваткой и вершащего независимый разбор таких ситуаций, поставщик становится ответчиком, и в этой роли ему гораздо труднее урегулировать конфликтные ситуации. Немало примеров, когда поставщик поддается соблазну разрешать такие конфликты силовым путём, диктатом, давлением или просто «затыканием рта» недовольным. Но долго ли продлится такое партнёрство в этом случае?

Итак, Вы сформировали партнёрскую сеть, Вы твёрдо придерживаетесь основных принципов сотрудничества, но даёт ли это гарантии успешного функционирования данного канала сбыта? Тот ли это механизм, который, подобно перпетуум-мобиле, будет сам по себе бесперебойно работать, стоит лишь его запустить? Конечно же, нет. Как и любая система, неважно техническая или бизнес, для своего успешного функционирования она должна обслуживаться, подпитываться, поддерживаться.

И тут проблема многих поставщиков состоит в том, что они либо не знают всех методов и видов поддержки своих партнёров, либо знают их, но по тем или иным причинам не используют. Так, например, некоторые глобальные игроки на российском рынке не снабжают своих партнёров маркетинговыми материалами (брошюрами, каталогами, рекламными листовками), мотивируя это тем, что их партнёры, мол, и так достаточно зарабатывают на партнёрстве и должны за свой счёт изготавливать эти материалы. При этом достаточно большие бюджеты тратятся на мероприятия, больше ублажающие «эго» компаний, нежели служащие развитию сотрудничества со своими партнёрами.

Существует **девять видов поддержки**, которые должны в обязательном порядке использоваться любым поставщиком для любых партнёрских сетей. В какой пропорции и как их сбалансировать – вопрос отдельный. Если речь идёт о сложнотехнической продукции, то вполне естественно, что большой акцент делается на обучении специалистов из партнёрских организаций, а также на проектной поддержке. Если это продукция широкого потребления, то больше внимания уделяется маркетинговой поддержке.

И для любых партнёров крайне важна деловая поддержка, которая призвана укреплять и развивать бизнес этих партнёров в целях и интересах поставщика.

И что абсолютно необходимо для развития партнёрской сети, так это грамотная и последовательно используемая технология взаимоотношений и взаимодействия между поставщиком и его партнёрами. Это набор конкретных алгоритмов и действий, которые должны последовательно осуществляться обеими сторонами для того, чтобы сотрудничество действительно принесло максимальный эффект.

Конечно же, тема формирования и развития партнёрских сетей очень многоаспектная и рассмотренными выше вопросами не исчерпывается. Важными являются также вопросы предоставления или непредоставления эксклюзивности, «разведения» различных групп продукции по разным каналам сбыта, типовые конфликтные ситуации и как их избежать или разрешать, отношение к моно и мультибрендовости своих партнёров, система их мотивации и некоторые другие.

Все эти вопросы изучаются и отрабатываются на тренинге **«Построение и развитие партнёрской сети»**, который включает в себя следующие темы:

- Маркетинговая стратегия компании и выбор каналов дистрибуции продукции/услуг.
- Методы определения оптимальных партнёров и подходы к их рекрутингу.
- Виды поддержки партнёров.
- Способы развития партнёрской сети.
- Технология долгосрочного партнёрства.
- Разрешение конфликтных ситуаций.