

# Чтобы дилер продавал

## Екатерина Крупецкая – о правилах построения эффективной работы дилерского канала

Когда компания сталкивается с трудностями, как то – снижение прибыли, уменьшение уровня продаж, спад интереса к продукции, то первое, что приходит в голову – провести исследование по изучению спроса, потребностей конечных потребителей, рынка в целом и деятельности конкурентов в частности. В результате выявляются самые разные причины сложностей. И одна из таких причин, на которую почему-то компании-производители и поставщики обращают слишком мало внимания, – это плохо налаженная работа с дилерами или дистрибьюторами. А между тем практика показывает, что этот нюанс весьма значителен, ибо правильная организация сотрудничества весьма способствует и соответствующему развитию бизнеса.

О том, как наладить работу с дилерами и каких ошибок следует избегать для достижения успеха, нашему журналу рассказала **исполнительный директор ГК Step by Step Екатерина Крупецкая.**



– Екатерина, о чем прежде всего нужно помнить в работе с дилерами?

Прежде всего, необходимо помнить, что дилер не обязан продавать именно ваш продукт, кроме эксклюзивных случаев, когда он является официальным торговым представителем. Во всех остальных случаях производитель для дилера – лишь один из многих, и последний волен выбирать, для продвижения и продажи чьего продукта ему стоит прикладывать больше усилий. Соответственно, от того, как производитель товара выстраивает отношения, соблюдает ли он ключевые правила дилерской политики в отношениях с ним, зависит, будет ли дилер заинтересованным звеном и будет ли хорошо работать дилерский канал. Значимость же продаж компаний-представителей в период, допустим, региональной экспансии или в момент захвата нового рынка, невозможно переоценить. Итак: к дилерам надо относиться как к важным и постоянным клиентам.

– Есть ли какие-то правила, соблюдая которые можно добиться наибольшего успеха?

Да, их можно перечислить по пунктам. И заметьте, каждый из них важен и должен учитываться при выстраивании партнерских взаимоотношений.

### 1) Уникальность

Первое и самое главное: дилеры должны четко и внятно представлять, в чем заключаются выгоды сотрудничества именно с вашей компанией, и чем уникален именно ваш продукт. Эта информация должна быть сформулирована предельно ясно, лучше всего в форме, максимально удобной для партнера. Например, в виде информационных материалов, благодаря которым любой сотрудник дилерской компании, отвечающий за продажи, может легко ознакомиться и применить на практике знание об уникальности продукта.

## 2) Четкие принципы работы с дилерами

Не менее важным для успешности дилерского канала является внятная дилерская политика, то есть ключевые принципы, по которым выстраивается работа между производителем и дилерской компанией. Выходя на новый рынок или стараясь привлечь к сотрудничеству новые партнерские компании, будет правильно сформировать Дилерский Пакет, в который должны входить следующие документы:

- описание профиля компании-производителя (буклет, возможно, презентация);
- предложение по сотрудничеству от компании-производителя с учетом информации о бизнесе дилера;
- описание подхода компании-производителя к работе на рынке;
- информация о скидках для дилеров в зависимости от выбранной схемы сотрудничества;
- форма партнерского договора.

## 3) Ценовая политика

Одним из актуальнейших вопросов работы с дилерами является разработка грамотной ценовой политики этого канала. Лучше составить гибкую финансовую модель, настраивающуюся в зависимости от ряда параметров. Самое главное – в ней должна быть учтена связь скидки с маржой по направлению и объемом дилерских продаж. Такой подход к мотивации партнеров позволит соблюдать интересы как компании-производителя, так и дилера.

## 4) Обучение дилеров

Обучение для дилеров – это также необходимый аспект в работе с непрямым каналом продаж. Зачастую, несмотря на отличные взаимоотношения между руководителями организации-производителя и дилерской компании, канал работает плохо. Опыт Step by Step показывает, что зачастую проблемы лежат в области работы рядовых сотрудников компании-дилера, которые не мотивированы на продажу продукции именно этого производителя. Самое лучшее решение в таком случае – инициативное обучение со стороны производителя сотрудников партнерской компании. Для этого порой имеет смысл выделить отдельную службу или специалиста. В обязанности такого сотрудника, тренера по работе с персоналом дилерских компаний, будет входить разработка обучающего плана и его реализация.

## 5) Рекламная и маркетинговая поддержка

Зачастую производители уверены, что продукт продает себя сам, или что они и так достаточно вкладываются в рекламу и нет необходимости как-то особенно поддерживать дилерские продажи. Этот вопрос никогда нельзя решить однозначно. В идеале необходимо согласовывать рекламно-маркетинговые планы и распределять их финансирование таким образом, чтобы дилер ощущал поддержку со стороны производителя. Самое главное в этом процессе – направлять маркетинг дилера в отношении продвигаемого продукта.

## 6) Обратная связь

Она может выражаться в нескольких аспектах: первых, регулярный анализ продаж, его постановка таким образом, чтобы для компании-производителя была прозрачна информация в любом разрезе о продажах

его продукции через дилерское направление. Во-вторых, необходим учет мнения продавцов на местах, которые непосредственно общаются с клиентом. Это может побудить к усовершенствованию как продукции, так и работы с потребителем. В-третьих, необходима продуманная программа дилерских мероприятий для того, чтобы дилеры ощущали поддержку производителя, его заинтересованность в них, могли делиться опытом. Такого рода встречи позволяют осуществлять профилактику конфликтов в дилерском канале и создают синергетический эффект. Также в рамках подобных мероприятий имеет смысл проводить неценовые методы стимулирования: награждать лучших по итогам года, неформально поддерживать дилеров, подкреплять их ценность в глазах производителя.

## 7) Репутация компании-производителя

Необходимо помнить, что дилер транслирует мнение о производителе на том участке, где работает. В связи с этим необходимо осуществлять тщательный подбор партнеров и четко соблюдать ключевые принципы дилерской политики. В противном случае производитель рискует своей репутацией в глазах потребителя.

## 8) Четкая реализация политики

Наконец, необходимо сказать, что те, кто отвечают в компании-производителе за работу с дилерами (обычно это представители коммерческой службы или отдела маркетинга), должны быть в курсе нюансов сотрудничества на любом участке, включая то, как производится обслуживание дилеров на складе. Самой нелепой ситуацией в практике работы Step by Step была история, когда при наличии очень развернутой и формализованной политики компании, на ее складах выстраивались огромные очереди из дилеров, которые не имели возможности вовремя забрать необходимую продукцию. Сбой происходил на бизнес-стыке между логистикой и коммерческим отделом. Этого необходимо избегать.

**– Как с вашей помощью решали трудности в работе с дилерами (дистрибьюторами) ваши клиенты? Расскажите о случаях из реальной практики.**

В практике нашей компании было очень много проектов, связанных с разработкой и оптимизацией дилерской политики. Одним из интересных являлся проект с компанией-поставщиком услуг телефонии. Продуктом, который реализовывался через партнерскую сеть, были «телефонные карточки», предоставляющие возможность звонить по выгодным междугородним и международным тарифам. Потребитель приобретал карточки в различных розничных точках (магазины, пункты связи, пункты оплат услуг связи и т.п.). Однако наряду с товаром компании нашего заказчика, в местах продаж предлагались карточки других операторов телефонии. Для продавцов не было никакой разницы, чьи карточки предлагать, тем более что они не имели представления о преимуществах одной продукции перед другой. В рамках сотрудничества был разработан пакет материалов по развитию отношений с дилерами для компании-заказчика. В него вошли презентационные материалы о продукте, которые обязательно должны были находить-

## В работе с дилерами

Надо:	Не надо:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Иметь внятную дилерскую политику</li> <li>● Осуществлять информационную и маркетинговую поддержку дилеров</li> <li>● Проводить обучение сотрудников компании-дилера</li> <li>● Иметь гибкую политику материального стимулирования с четкой зависимостью дилерской скидки от маржи по направлению и от объема продаж</li> <li>● Реализовывать программу дилерских мероприятий, поддерживать обратную связь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Считать, что дилеры чем-то обязаны производителю</li> <li>● Пускать работы с дилерами на самотек</li> <li>● Упускать из внимания любые звенья в работе с партнерами</li> <li>● Увлекаться формальной стороной работы</li> <li>● Акцентировать внимание на финансовой мотивации в ущерб всем остальным аспектам дилерской политики</li> <li>● Неразборчиво подходить к подбору партнеров</li> <li>● Игнорировать обратную связь</li> </ul>

ся в местах продаж с целью информирования потребителя, а также привлекая внимания потребителя к продукции нашего заказчика своей красочностью. Наличие таких материалов существенно облегчает задачу продавцов – потребитель может узнать о продукте больше, и его выбор тем самым облегчается, а красочность оформления материалов хорошо отвечает потребности в импульсивном поведении покупателя. Помимо этой части работ мы, совместно с заказчиком, разработали функционал для сотрудника, который будет обучать продавцов в розничных точках. Помимо плана обучающих мероприятий потребовались договоренности с самими партнерскими компаниями о необходимости такого обучения. В итоге в выигрыше оказались все – и поставщик услуг телефонии, и его партнеры, продающие услуги конечному потребителю.

Другой проект, связанный с выстраиванием дилерской политики, – из рынка пищевых продуктов. Очень известный региональный производитель кондитерских изделий не был удовлетворен работой своих дилеров, особенно это касалось московского рынка. В рамках проводимого для заказчика исследования было организовано мероприятие, на котором дилеры получили возможность открыто высказать свои пожелания и поделиться обратной связью с производителем продукта. Это послужило толчком к ряду организационных и маркетинговых изменений. Были предупреждены несколько крупных конфликтов в дилерском канале (когда различные партнеры пересекались с коммерческой службой самого производителя), не был дан ход заведомо проигранным брендам, так как усилия дилеров удалось выявить ошибки в его маркетинговом позиционировании. Как результат нашей совместной деятельности, в компании появилась регулярная практика проведения дилерских мероприятий.

Третий пример относится к области работы с дилерами в момент включения в продуктовую линейку производителя нового бренда, а также перехода к зонтичному брендированию, когда одновременно стали прикладываться усилия по продвижению отдельных продуктовых марок. Исследованию мнения дилеров посвящался отдельный блок в маркетинговых работах, и на основе их отношения были скорректированы основные параметры бренда, включая элементы фирменного стиля, а также сформирована легенда бренда и сопутствующие рекламно-информационные материалы.

Все эти разные примеры только подтверждают мысль о том, что к работе с дилерами и дистрибьюторами надо относиться серьезно и не пускать на самотек этот вопрос.

Подготовила Ирина Борнякова



## ИЗ СЛОВАРЯ

**Вертикальный интегрированный канал дистрибуции** – ВМС (vertical marketing system – VMS) состоит из производителя, оптовых и розничных посредников, представляющих разные уровни канала, которые взаимодействуют как единая система создания потребительской ценности продукции под эгидой капитана канала.

**Корпоративные ВМС** (corporate VMS) координируют усилия и управление каналом на основе того, что все уровни канала фактически принадлежат одной интегрированной структуре (холдингу, корпорации, группе компаний и т. п.). Инструментом влияния и взаимодействия участников канала всех уровней в этом случае является прямое фактическое владение.

**Договорные ВМС** (contractual VMS) предполагают, что взаимодействие участников канала разных уровней достигается на основе контрактного партнерства участников, формирующих договорную цепочку поставок. При этом договорные ВМС организуются на разных уровнях каналов дистрибуции (опт, розница) в форме сетей дистрибуции.

Традиционными типами сетевых каналов являются дистрибьюторские, дилерские, агентские, розничные сети, действующие под эгидой капитана канала, который формирует распределительный центр, определяет численность его партнеров, условия их взаимодействия с распределительным центром и между собой и управляет их торговой деятельностью. В этом случае капитан канала, например, производитель, имеет возможность оперативного управления товарными запасами торгового партнера, непосредственно работающего с конечными потребителями. Такой поставщик фактически управляет состоянием товарных запасов на складах своего клиента, самостоятельно осуществляет все необходимые операции, связанные с поставками. Клиенты расплачиваются с поставщиком за товары только тогда, когда они будут проданы или использованы. Договорные ВМС позволяют формировать современные интегрированные логистические системы.

**Управляемые ВМС** (administrated VMS) характерны тем, что координация и взаимодействие участников канала обеспечиваются благодаря исключительному влиянию одного участника, обладающего весомым марочным капиталом, известным товарным знаком, эксклюзивным «ноу-хау», технологией или другим ключевым фактором формирования добавленной потребительской ценности реализуемой продукции.

\* Панкрухин А.П. и др. *Маркетинг: Большой толковый словарь* – М., 2007