**Инструкция: как создать и развить систему продаж через дилеров, партнеров, дистрибуторов.**

**Русаков Дмитрий**

ВМЕСТО ПРОЛОГА

...В 2017 году меня попросили проконсультировать одну очень хорошую российскую компанию. Компания выпускала высокотехнологичный инновационный продукт и продавала его через дилеров.

Ситуация там была критическая.

Еще в 2015 году эта компания (назову ее для удобства изложения "Светекс") была признанным лидером российского рынка, а в момент нашей с ними встречи находилась на грани краха.

У них был великолепный продукт отменного качества, абсолютно новое, "с иголочки" производство и самые современные технологии. Благодаря этому великолепному продукту и широкой линейке, в 2009 году они вышли на оборот 1,2 миллиарда рублей.

Но к 2017-му, всего за два года, объем продаж компании упал в два с половиной раза — до 500 миллионов рублей — и продолжал неудержимо снижаться.

Для меня как человека, который за восемнадцать лет помог 37 компаниям выстроить эффективные во всех отношениях системы продаж, первопричины той ситуации, в которой оказалась "Светекс", были абсолютно очевидны. Я прекрасно понимал, что именно и как нужно сделать, чтобы остановить стремительное падение объемов продаж и вернуть этот высокотехнологичный бизнес на траекторию роста.

А для собственников компании это был драматичный и во многом переломный в их предпринимательской судьбе момент. Они никак не могли взять в толк, почему с ними случилось то, что случилось, и потому не питали никаких надежд ни на возрождение своего бизнеса, ни на то, что компания сможет вернуть себе лидерские позиции.

Именно тогда мне пришла в голову мысль написать книгу, которую вы сейчас держите в руках. Я подумал о том, что в России, где становление рыночной экономики происходит слишком быстро и потому весьма болезненно, есть еще сотни, если не тысячи предпринимателей, которые оказались в похожем положении. Делу всей их жизни грозит уничтожение, а они не имеют ни малейшего представления о том, что и как нужно сделать, чтобы переломить сложившуюся ситуацию.

Я подумал о них. Представил как остро им необходима квалифицированная помощь и поддержка. И выложил на бумагу основные принципы организации системы продаж через дилеров, а также советы и рекомендации из разряда "как быть" и "что делать". В этой книге я привожу много примеров реальных компаний, моих клиентов, большинство из которых до нашей с ними встречи попадали в весьма непростые истории. Надеюсь, что для тех, кто оказался в схожих условиях, практический опыт моих клиентов послужит руководством к действию.

К "Светексу" мы еще вернемся. Я обязательно расскажу как нам совместными усилиями удалось вывести их бизнес из штопора. А сейчас, чтобы перейти к основной теме книги — выстраиванию эффективной системы продаж через дилеров — перечислю преимущества и слабые стороны системы продаж, подразумевающей наличие у производителя (поставщика) более или менее разветвленной сети торговых партнеров.

Итак, вы приняли решение, что будете доводить свою продукцию до конечных потребителей через дилеров.

В чем преимущества работы с дилерами?

Подавляющее большинство дилеров не занимается ни разработкой, ни производством продукции. Их специализация — торговля. Под эту ключевую компетенцию у них выстроена система продаж. Если вы работаете с дилерами, вам не нужно ломать голову над тем, где набрать продавцов, сколько этим людям платить, чтобы их удержать; как их мотивировать развивать клиентскую базу; как выстраивать работу с клиентами и так далее. Все это есть у дилеров. Делая ставку на дилеров, вы получаете готовых торговых партнеров.

Другими словами, выбор данного канала продаж избавляет компанию-производителя от необходимости содержать собственный штат продавцов на постоянной основе. То есть позволяет сократить постоянные издержки. Это первый "плюс".

Второй "плюс" — сравнительно высокая скорость покрытия новых территорий, а значит и продвижения вашего продукта на рынок.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Продажи через дилеров — это оптимальный способ покрыть достаточно большую территорию за короткий период времени и с минимальными издержками**.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

У системы продаж через дилеров есть и "минусы".

Первое. Я встречал очень мало дилеров, у которых система продаж выстроена эффективно. Практически все дилеры страдают типичными болячками российского бизнеса: продуктивность работы менеджеров по продажам низка, портрет клиента не четок, как и за счет чего расширять клиентскую базу до конца не понятно. Проще говоря, продавать дилеры не умеют. При этом свои неудачи они чаще всего оправдывают тем, что "этот производитель дает слишком высокую цену".

Второе. Дилеры перегружены информацией и плохо разбираются в конкретном продукте — не знают его особенностей и сильных сторон. Зачастую они не в состоянии грамотно проконсультировать потенциального клиента — объяснить ему, какую выгоду он сможет получить, применив данное устройство или оборудование, и тем самым помочь клиенту с выбором (в первую очередь это касается технологически сложных продуктов).

Третье. От дилеров очень трудно получить отчет о продажах и еще труднее — добиться от них более-менее реалистичного прогноза на перспективу: на каких территориях, когда, кому и в каких объемах можно продать наш продукт.

И еще один важный момент, который нужно учитывать, выбирая между собственными продажами и продажами через дилеров. Достаточно ли высока маржинальность вашего продукта, чтобы дилеры смогли заработать на разнице между отпускной ценой вашего продукта для них и его рыночной ценой? Дело в том, что дилер живет и зарабатывает за счет дилерской скидки. Это значит, что если вы примете решение работать через дилеров, вы должны будете отдавать дилерам в виде скидки часть своей маржи.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Компании-производители, выбирая канал продаж, всегда стоят перед дилеммой: вложить маржу в развитие собственных продаж или отдать ее на сторону — дилеру**. **Вы должны отдавать себе отчет в том, что когда вы даете дилеру скидку, вы инвестируете свою прибыль в развитие чужой организации**.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Необходимо принимать во внимание также то, что на рынке имеет место дефицит доверия в отношениях между производителем и его дилерами. Здесь необходимо четко понимать, что дилер идет на сотрудничество с производителем ради того, чтобы иметь возможность заработать. Поэтому дилеру при выстраивании отношений с производителем важно, сколько он заработает на данном продукте, насколько гарантированно заработает и как долго сможет зарабатывать. И если дилер вкладывается в продвижение продукта и в организацию продаж этого продукта, он начинает всерьез опасаться, не кинет ли его производитель через какое-то время.

Подобные опасения дилеров абсолютно обоснованы. Большинство производителей идут по такому пути: они сначала выходят на рынок через дилеров, потом открывают в наиболее перспективных регионах собственные представительства и в конце концов говорят дилерам: «Извините, ребята, мы теперь здесь сами будем продавать, вам тут места уже нет». И у дилеров начинается истерика. Это реальная проблема.

Достаточно часто бывает так, что компания-производитель не хочет вкладываться в развитие собственных продаж, а дилеров в ее сегменте рынка нет. Что делать в такой ситуации? Возможны два варианта. Первый — искать дилеров, которые продают смежную продукцию. Предположим, вы выпускаете светодиодные светильники. Такой продукт может заинтересовать дилеров, которые продают, например, электромонтажные изделия. Второй вариант — самим создавать дилерские организации в своей продуктовой нише. То есть искать активных людей, желающих открыть торговый бизнес, и помогать им в становлении этого бизнеса. Второй вариант очевидно требует в разы б**о**льших инвестиций и времени. В случае, если организовать сбыт продукта нужно быстро, он не подходит.

Глава 1. СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СО СВОИМИ ДИЛЕРАМИ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАБОТЕ С ДИЛЕРАМИ

Все компании-производители, выбравшие в качестве канала продаж продажи через дилеров, проходят четыре стадии развития отношений со своими дилерами.

Когда отношения находятся на первой (начальной) стадии, производитель просто отгружает дилерам свою продукцию и все. Что дилеры с этой продукцией делают? Кому они ее продают? Для каких целей и кто именно ее в конечном итоге использует? Производителя это не интересует.

Когда производитель понимает, что дальше так жить нельзя — начинается вторая стадия развития его отношений с дилерами. На этой стадии производитель пытается взять на себя функции планирования за дилера — помогает дилеру планировать ассортимент, частоту закупок, остатки на складе и так далее.

Когда планирование за дилера себя исчерпывает, производитель начинает лезть к дилеру внутрь. Это третья стадия развития отношений. Производитель говорит дилеру: «Уважаемый дилер, давай, я помогу тебе разгрести твой бардак! Потому что какие планы я тебе ни ставлю — все бесполезно. Я тебе поставил план продать на 10 миллионов, а ты, как всегда, продал только на 500 тысяч». На этой стадии производитель помогает своим дилерам организовывать работу их системы продаж.

На четвертой стадии реализуется интеграция бизнес-моделей. Производитель понимают, что дилеру требуется помощь не только в организации его внутренних бизнес-процессов, но и в организации его работы с клиентами. Речь идет о рекламе и разного рода мероприятиях по продвижению продукта.

Все эти стадии мы проходили вместе с одной хорошей российской компанией — производителем светодиодной светотехники. Расскажу вкратце ее историю.

**Пример из практики консультанта. История клиента**. К тому времени, когда мы с ними встретились, компания уже два года продавала свои светильники через дилеров. Однако система продаж была выстроена хаотично, бессистемно.

Компания находилась в начале второй стадии развития отношений со своими дилерами. Дилеров у компании на тот момент было много, даже слишком много — порядка 180 организаций, разбросанных по всей стране.

При этом у наших героев не было никакой обратной связи от дилеров. Они даже не имели представления, на каких территориях их продукт присутствует, а на каких его нет.

Объем продаж через дилерские организации в тот период составлял около 400 млн рублей.

В сам**о**й компании за взаимодействие с дилерами отвечали четверо дилер-менеджеров. Стиль их работы не соответствовал тем изменениям, которые к тому моменту произошли на быстроразвивающемся рынке светодиодной светотехники. Если раньше достаточно было просто позвонить одному, второму, третьему потенциальному дилеру и сказать: «У нас есть новый продукт, бери», то теперь ситуация осложнилась — появилась масса других производителей, возникла жесткая ценовая конкуренция. Нужно было работать с потенциальными дилерами более системно, более вдумчиво.

Однако отдел по работе с дилерами ничего для развития отношений с торговыми партнерами не делал. Дилер-менеджеры были заинтересованы в сохранении статуса-кво. Они делали все возможное, чтобы никаких изменений в системе продаж компании не производилось, вплоть до того, что шантажировали собственников бизнеса — утверждали, что выстроили отношения с дилерами таким образом, что "если я уйду, то дилеры тоже уйдут". Другими словами, из ресурса развития бизнеса отдел по работе с дилерами превратился в тормоз для всей системы.

При этом у собственника бизнеса было двоякое ощущение: с одной стороны, присутствовала уверенность, что все, что могли, уже сделали; с другой — было интуитивное ощущение, что можно продавать больше, гораздо больше. Менять что-либо было страшно — страшно поломать построенное и потерять достигнутое. А не менять было невозможно — непростая ситуация на рынке вынуждала производителя действовать более активно.

Компания оказалась на распутье.

Мы начали с того, что набрали в отдел по работе с дилерами новых сотрудников, чтобы вместе с ними поставить работу со всеми имевшимися на тот момент у компании 180 дилерами на системную основу.

Когда стоит задача набрать новых людей, можно пойти разными путями.

Вариант первый — взять человека потенциально способного и научить его работать с дилерами.

Вариант второй — взять более или менее опытного человека и доучить его.

Вариант третий — взять готового специалиста с солидным опытом.

В случае с производителем светодиодной светотехники третьего варианта не было — светодиодная индустрия в России только начала формироваться, и готовых специалистов на рынке еще не было. Мы пошли по второму пути — набрали людей, которые уже работали с дилерами в смежных областях, в частности, в сегменте электротехнического оборудования.

Хочу подчеркнуть, что дилер-менеджер кардинально отличается от менеджера по прямым продажам — и знаниями, и навыками, и спецификой работы. К сожалению, это мало кто понимает. Менеджер по прямым продажам — это просто продавец, а дилер-менеджер — это фактически мини-руководитель. Дилер-менеджер всегда работает на двух уровнях управления бизнесом: взаимодействует как с собственниками и топ-менеджерами дилерской организации, так и с ее сотрудниками.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Основная задача дилер-менеджера — координировать и направлять деятельность дилеров таким образом, чтобы в конечном итоге успешно реализовать тот план продаж, который установила компания-производитель**.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В дополнение к четырем давно работавшим в компании дилер-менеджерам мы приняли семерых новых сотрудников.

Пока набирали людей, я разрабатывал комплекс первичных технологий работы дилер-менеджеров, которые в дальнейшем предстояло внедрить в обновленном отделе по работе с дилерами. Среди них была в частности **карта поиска//привлечения дилеров**, представляющая собой пошаговую инструкцию как искать дилера (по-другому ее еще называют **карта развития дилеров)**.

На выстраивание нового отдела по работе с дилерами ушло около трех месяцев.

Забегая вперед скажу, что спустя еще месяц мы снова расширяли отдел по работе с дилерами — на каждых трех дилер-менеджеров взяли еще по одному менеджеру. Последних назвали **базовыми менеджерами**. Это было сделано для того, чтобы снять с дилер-менеджеров рутинные задачи. Дилер-менеджерам дали возможность сконцентрироваться на выполнении их основной коммуникационной функции — общении с представителями дилерских организаций. А базовым менеджерам передали всю работу технического характера — они выписывали накладные, сопровождали отгрузки, отслеживали прохождение заказов и проч.

Еще через несколько месяцев мы взяли в штат отдела по работе с дилерами специалиста-расчетчика. Расчетчику было поручено выполнять все технические расчеты, необходимые для выбора типоразмера, мощности и количества светодиодных светильников для освещения того или иного объекта.

Расширив и реорганизовав ключевое подразделение системы продаж компании — отдела по работе с дилерами — мы приступили к выстраиванию системной работы с торговыми партнерами компании.

На первом шаге мы поделили зоны ответственности дилер-менеджеров по географическому признаку — они совпали с официальными границами федеральных округов. Теперь каждый дилер-менеджер отвечал за взаимодействие с дилерами в пределах строго ограниченной территории.

Когда пришло время "делить дилеров" — передавать контакты от "стареньких" дилер-менеджеров новым сотрудникам — разгорелся конфликт: "старенькие" не желали отдавать "своих" дилеров и всячески гадили новичкам. К примеру, звонили своим дилерам и говорили: «Этот новенький — такой идиот, он вообще ничего в нашем деле не понимает». Пытались вредить и компании в целом — брали продукцию других производителей и запускали ее в выстроенную дилерскую сеть. Но у них ничего не вышло.

По итогам первого этапа под управлением каждого дилер-менеджера находилось по 15-20 дилеров.

На втором этапе нам предстояло проанализировать **потенциал (емкость) каждой географической территории**, где продавалась светодиодная светотехника наших героев. Емкость территории мы определяли в деньгах и в единицах оборудования, которое потенциально можно продать на данной территории.

Дальше для каждой территории, исходя из ее потенциала, нужно было найти ответы на следующие вопросы:

1. Каково оптимальное количество дилеров, которое необходимо иметь на данной территории.

Правильно определить оптимальное количество дилеров на той или иной территории — очень важный момент в выстраивании эффективной системы продаж. Если на какой-то интересной для производителя территории дилеров не хватает, это значит, что часть потенциальных клиентов будет потеряна. Если на какой-то территории дилеров слишком много, то в борьбе за клиента они удушат друг друга, и в конечном итоге пострадает бизнес производителя.

2. Какого размера должны быть дилерские организации, работающие на данной территории — крупные, средние или достаточно мелких. Федеральные это должны быть организации или региональные.

3. На какой стадии развития бизнеса находятся те дилеры, которые уже работают на данной территории.

4. Как следует развивать дилеров, чтобы полностью реализовать потенциал данной территории.

На этом этапе я применил нестандартный аналитический инструмент, который называется **План развития территорий**. Суть этого инструмента заключается в следующем: в каждом федеральном округе нужно выделить отдельные области и выстроить их в соответствии с рейтингом. Рейтинг составляется с учетом численности населения в данной области, его экономической активности, типов промышленных предприятий, которые там имеются (для сферы В2В промышленные предприятия — это конечные потребители), наличия или отсутствия конкурентов нашему производителю и количества дилеров, которые уже работают на данной территории с нашим продуктом.

На третьем этапе мы выстраивали для производителя светодиодной светотехники **дилерскую политику**.

У большинства российских компаний, которые продают свою продукцию через дилеров, дилерская политика существует, к сожалению, только в виде лозунгов. Некоторые игроки рынка считают дилерской политикой систему ценообразования, а проще говоря систему скидок, которую они разработали для своих торговых партнеров. Между тем, дилерская политика — это нечто большее, чем просто система скидок.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Дилерская политика включает в себя ранжирование дилеров в зависимости от их ценности для компании-производителя и программу развития дилеров, привязанную к объемам, которые они реализуют.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дилерская политика, которую мы выстроили для светотехнической компании, закрепляла в частности право первенства дилеров при выходе на тендер. Кто первый зарегистрировался –– тот и участвует в данном тендере. Это было сделано для того, чтобы дилеры с одним и тем же продуктом не толкались на одном тендере и не сбивали друг другу цены.

Дилерская политика разделила дилеров на четыре категории. Каждому из работавших на тот момент с компанией дилеров был присвоен определенный статус:

- дилер второй категории (высший статус);

- дилер первой категории;

- авторизованный дилер;

- не авторизованный дилер.

Не авторизованный дилер — это дилер, который сам хочет работать с вами, но вы не знаете, что он собой представляет и берете его на своего рода испытательный срок.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Статус, который производитель присваивает своему дилеру, отражает ценность данного дилера как продавца и продвиженца**. **Чем теснее вы интегрированы с данным дилером, чем больше он продает, чем лучше он продает — тем выше его статус.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Для каждого дилерского статуса дилерская политика определяла, какова будет дилерская скидка, и какова будет схема работы.

Систему дилерских скидок мы разработали заново. Раньше компания давала своим дилерам скидки в зависимости от объема: чем больше продукции дилер берет у производителя, тем ниже для него отпускная цена, соответственно больше дилерская скидка.

Мы сделали двойную — объемно-функциональную — систему скидок: увязали размер скидки с набором мероприятий, которые дилер проводит у себя на территории для продвижения нашей продукции. Засчитывали все — разного рода конференции, семинары, встречи с конечными потребителями, участие в тематических выставках и прочее.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Если дилер не пассивен, если он предпринимает усилия по продвижению нашего продукта — ему нужно давать дополнительную скидку.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

После этого мы пошли дальше — сделали **классификацию дилеров**: отранжировали всех дилеров по 12 критериям (подробнее о том как классифицировать дилеров мы поговорим в Главе 3). Критерии использовали в частности следующие:

- потенциал продаж данного конкретного дилера;

- на мульти- или на моно-брендовых продуктах он специализируется;

- специализируется ли он на светотехнике или нет;

- что из себя представляет его система продаж: систематизирована она или не систематизирована и др.

Выстроив четкую классификацию дилеров, мы смогли проанализировать эффективность работы каждого из них. По результатам этого анализа от услуг части дилеров отказались совсем, а часть дилеров перевели в разряд субдилеров. Субдилер не взаимодействует напрямую с производителем. Если ему нужен наш продукт — он берет его у наших официальных дилеров.

На эти три этапа у нас ушло четыре месяца.

Системный подход к работе с дилерами, четкая дилерская политика и оптимизационные мероприятия позволили нам по истечении этих четырех месяцев сократить количество дилеров на 30 процентов — со 180 до 120 организаций.

Работать с ними стало значительно проще.

Объем продаж за счет системного подхода пусть незначительно, но все-таки вырос.

Но для того, чтобы продавать через дилеров больше, необходимо было выработать и реализовать в отношении дилеров четкую стратегию.