“**КАК ЗАСТАВИТЬ ДИСТРИБЬЮТОРОВ РАБОТАТЬ С КРУПНЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ**”

Интерес привлечения крупных клиентов кажется очевидным. Однако при всех плюсах работы с ними часто компаниям - разработчикам продуктов или услуг необходимо прикладывать значительное количество усилий, чтобы создать эффективный канал сбыта силами дистрибьюторской сети для данной категории клиентов. Какие основные шаги необходимо сделать производителю, чтобы добиться успеха в сегменте крупных клиентов? Рассмотрим ряд причин, препятствующих этому, в последовательности от производителя до клиента.

Производители используют различные каналы сбыта. Некоторые - только прямые, с организацией представительств в регионах и с жесткой вертикалью власти (такие каналы самые дорогие, но могут быть очень эффективными). Многие производители в центре своего канала сбыта используют дистрибуционные или фрайчайзинговые модели, иногда с наличием прямых продавцов, охватывающих часть территорий (создать крупный сбытовой канал с максимальным охватом всех интересующих территорий без привлечения дистрибьюторов сложно и дорого).

Первым шагом для запуска процесса изменений является инициатива первых лиц производителя. Собственники или акционеры компании должны определить для себя необходимость ориентации сбытовой политики в направлении крупных клиентов. На разных этапах эволюционного развития организации в*и*дение того, как организована структура продаж, различное. Необходимо также учитывать эволюционное развитие рынка, на котором работает компания. На этапе становления бизнеса задача определяется просто: привлечь любых клиентов. Такая стратегия недальновидна: мы не задумываемся о том, как воспримет ее рынок, не учитываем того, что будет через пять-десять лет.

На определенном этапе развития компании необходимо сегментировать клиентскую базу.

Мы, наконец решаем точно узнать, кто наши клиенты и почему они выбрали наш продукт, понять, в каких объемах они его используют, хотят ли продолжать дальнейшее сотрудничество, готовы ли рекомендовать нас другим потребителям и т.д. Обычно на данном этапе компания уже занимает свое место на рынке, бизнес-процессы и сбыт налажены, сложились отношения с дистрибьюторами, которые также эволюционируют вместе с компанией-производителем. Тут возникает *первая проблема*: развитие каждого дистрибьютора в большей степени зависит от первого лица компании-дистрибьютора. Компания производитель вынуждена подстраиваться, а то, что касается личного взаимодействия, не зависит от бизнес-процессов и различных регламентов.

Итак, собственники или акционеры компании производителя решают начать привлечение крупных клиентов. Конечно, они были и раньше: если фирма существует на рынке много лет, значит, продукт (услуга) вызывает у потребителей интерес, и, несомненно, среди них были организации, которые относятся к сегменту крупных.

Какова задача производителя, после того как определена необходимость привлекать крупных клиентов? Нужно создать систему, в которую войдут следующие основные элементы:

правильная политика взаимоотношений по работе с крупными клиентами между производителем и дистрибьюторами;

грамотно организованные бизнес-процессы продаж и обслуживания крупных клиентов на уровне дистрибьютора;

сотрудники, умеющие работать с крупными клиентами.

*Вторая проблема* - разногласия среди старших менеджеров компании-производителя при принятии целей, озвученных собственниками.

Каждый топ-менеджер имеет свою точку зрения и хочет, чтобы к его мнению прислушивались. Такие сотрудники обладают достаточным влиянием, и если они не захотят что-то делать, то процесс принятия решения может остановиться.

Чтобы привлечь крупных клиентов, необходимо создать специальный проект. Зачастую его реализуют непрофессионально (либо экономят на нем) - это *третья проблема*. Руководить проектом должен человек, который хорошо знает специфику компании и взаимоотношений с дистрибьюторами. Конечно, можно обучить сотрудника правилам организации проектной работы, но это опасный путь. Узнавший что-то новое человек захочет непременно воспользоваться теорией, в то время как старший и средний менеджмент компании погружен в решение практических задач. В результате разногласий не избежать. Решить подобную проблему можно посредством приглашенного со стороны консультанта и/или влиятельного топ-менеджера из первых лиц компании.

Достаточно тех действий, которые мы перечислили выше, чтобы дистрибьюторы включились в работу с крупными клиентами? Скорее всего, дистрибьюторы поверят производителю и попробуют организовать соответствующие бизнес-процессы. Какие угрозы существуют на данном этапе? Возможно, в работу включатся не все, а только наиболее активные дистрибьюторы, причем последние должны понимать, каких результатов и в какие сроки нужно достичь, с помощью каких средств это делать. В противном случае ожидания дистрибьюторов могут разойтись с результатами, и работа проекта остановится. Кроме того, есть риск потерять доверие остальных («осторожных») дистрибьюторов.

Активных дистрибьюторов нужно поддерживать финансово, морально, эмоционально, методологически и другими способами, чтобы они смогли увидеть первый результат, который даст им дальнейший стимул.

Надеяться, что соответствующий целям проекта результат обеспечит работа активных дистрибьюторов, не стоит. Идеальные сети, в которых дистрибьюторы разделяют цели, средства, методы работы производителя, готовы браться за любой проект по первому призыву, осваивать любые рынки, существуют, но редко. В данной статье мы говорим о более распространенной ситуации, когда многие дистрибьюторы не готовы сразу же следовать политике компании-производителя.

Происходит это по разным причинам. Например, есть дистрибьюторы, которые разделяют цели производителя, но не признают методов (например, работы с клиентами), и наоборот, те, которые уверены в действенности методов, но желают изменить цели. Некоторые отрицают и методы, и цели, но с ними все равно придется работать, если они являются единственным каналом сбыта на определенных территориях или специфичных рынках.

Когда договор с дистрибьютором не имеет достаточной силы, то придется выстраивать систему межличностных отношений между начальниками дистрибьютора и производителя. Отсутствие отношений при «слабом» договоре порождает *следующую проблему:* необходимость принятия дистрибьютором целей, озвученных производителем. Она похожа на ту, о которой мы говорили выше, и часть способов ее преодоления можно позаимствовать. Поговорим о наиболее явных проблемных моментах при принятии целей первыми лицами дистрибьютора.

Предположим, производитель, осознав необходимость системной работы с крупными клиентами, создал правильно организованный проект, смог решить все внутренние проблемы, вовлек в процесс старший и средний менеджмент, создал мотивацию, учитывающую интересы руководителя, исполнителей проекта и всех участвующих в нем подразделений, сформулировал стратегию и обозначил цели для каждого участвующего управления, департамента, отдела, группы. Также он предложил дистрибьюторам ознакомиться с информацией о том, чего хочет производитель, каковы будут система мотивации, ограничения, наказания и т.д. Кроме того, производитель предложил клиентам качественную маркетинговую оболочку в виде корпоративной программы, подготовил тренинги и методические материалы для дистрибьюторов, приобрел или разработал системы взаимоотношений с клиентами (CRM), проинформировал всех дистрибьюторов о программе мероприятий, семинаров, встреч на ближайший год и т.п. Однако и в этом случае между производителем и дистрибьютором может возникнуть конфликт, касающийся, например, ограничения работ на той или иной территории, ассортимента продуктов и т.д. В данном случае может получиться так, что все затраты производителя дадут на территории дистрибьютора или на его клиентской базе результат, равный нулю. Производитель должен быть готов к подобным ситуациям.

Если не удается решить ту проблему, которая породила конфликтную ситуацию на уровне первых лиц производителя и дистрибьютора, можно отнести ее в разряд внешних, повлиять на которые мы не в состоянии. В наших силах только вынести ее за рамки нашей работы. Это позволит построить отношения с дистрибьютором по проекту взаимодействия с крупными клиентами «с чистого листа».

Пока мы не согласуем цели проекта с первым лицом компании-дистрибьютора, работа будет продвигаться с сильными ограничениями. Если не получается добиться желания включиться в проект, необходимо получить хотя бы «добро»: это позволит работать со средним менеджментом и сотрудниками дистрибьютора. Особое внимание стоит уделить руководителю отдела продаж, поскольку он может препятствовать осуществлению наших планов. Эффективность работы отдела продаж зачастую определяется объемами реализованного товара, а не количеством привлекаемых денежных средств, поэтому заставить подразделение работать с крупными клиентами сложно. Кроме того, многие руководители этих отделов не считают нужным делать различия в организации продаж крупным и «обычным» клиентам: с обеими категориями работают одни и те же продавцы, используя одинаковые способы мотивации и контроля. Такая тактика не приведет к успеху.

Поговорим о специфике продаж крупным корпоративным клиентам. Процесс заключения корпоративного договора предваряют многочисленные переговоры, консультации, тестирование продукта / услуги. Участвует в этом большое количество контактных лиц различных уровней (начиная от потребителей, младших сотрудников и заканчивая членами правления, директорами, вице-президентами). Мнение каждого важно для окончательного результата. Отказ одного сотрудника может привести к тому, что сделка сорвется.

Кроме того, следует иметь в виду: большинство людей, входящих в центр принятия решения, действуют вовсе не из интересов компании, а из своих личных.

Таким образом, при принятии решений в крупных организациях влиятельные лица, менеджеры и руководители среднего звена могут играть более важную роль, чем ЛПР. Например, можно ли сказать, что генеральный директор постановляет выделить деньги. Скорее, он лишь визирует совместное решение.

Какие еще преграды стоят перед производителем на пути убеждения дистрибьюторов работать с крупными корпоративными клиентами? Как мы уже говорили, скорее всего, дистрибуционная сеть существует на рынке не первый год и является центральным каналом сбыта для компании-производителя. За это время дистрибьюторы в тесном информационном взаимодействии друг с другом освоили определенную технологию продаж. Изобретать что-то новое всегда сложно, поэтому дистрибьюторы учатся друг у друга, продавая при этом товар одного производителя. Производитель же изучал успешный опыт одних дистрибьюторов и передавал его другим с пожеланиями действовать именно так.

В итоге все работают по очень похожей технологии продаж. Иногда налаженная тактика дает сбои, но тесное информационное взаимодействие с соседями вселяет уверенность первым лицам дистрибьютора, что ничего менять не стоит, поскольку проблемы носят локальный характер. Если проанализировать ситуацию в целом, то можно прийти к выводу: системно работать с крупным клиентом практически никто не умеет. Производители удивляются, почему продукцию покупают только небольшими партиями. Дистрибьюторы же не готовы сами осуществлять поиск технологии работы с крупными корпоративными клиентами: иногда им не хватает финансовой и идеологической целеустремленности, иногда кажется, что и так все хорошо, зачастую они просто не готовы решать задачи подобного масштаба.

Итак, задачи производителя можно обозначить следующим образом:

убедить дистрибьютора в необходимости создания в его компании компетенции привлечения крупных клиентов;

вовлечь в процесс менеджеров среднего звена, мотивировав их;

научить сотрудников вести переговоры на уровне высшего менеджмента крупных организаций.

Конечно, список далеко не полный. Его следует расширять, ориентируясь на текущую ситуацию. Без необходимых мероприятий привлечь большое количество крупных корпоративных клиентов можно только случайно. Как же решать эти задачи? Для производителя дистрибьютор является тем же клиентом, соответственно, необходимо выстраивать многоуровневую структуру взаимоотношений. Первые лица производителя (например, директор по работе с дистрибьюторами или близкие по статусу старшие менеджеры) должны вводить в курс событий топ-менеджеров, работники среднего звена - менеджеров такого же уровня дистрибьютора.

На первом этапе создания особенно важно, чтобы в компании-производителе был сотрудник, играющий роль наставника для продавцов и руководителей продавцов дистрибьютора. Такой человек должен помогать вести крупных корпоративных клиентов. Подобную работу я называю *централизацией компетенции* (рис. 1).



Рис. 1

Подобная тактика эффективна для дистрибуционных сетей, поскольку создание у каждого дистрибьютора подразделения по работе с крупными клиентами является избыточной компетенцией (крупных клиентов не так уж и много). Централизация компетенции поможет производителю наладить взаимодействие с крупными клиентами, находящимися на территориях мелких дистрибьюторов.

Крупные дистрибьюторы должны придерживаться такой стратегии в обязательном порядке*.* Производитель в работе с крупными дистрибьюторами выполняет консалтинговую функцию, а в зависимости от ситуации еще и контролирующую.

Вариантом решения может быть создание комбинированного канала сбыта. В этом случае объединяют две концепции дистрибуции: в структуру непрямого канала сбыта включают прямых продавцов и технологии работы с крупными клиентами, созданное производителем (рис. 2).



Рис. 2

Эта схема похожа на приведенную выше (см. рис. 1), но предполагает более интенсивное участие производителя во внутренних процессах дистрибьютора.

Сотрудники, которые работают у дистрибьютора и подчиняются производителю, выполняют следующие обязанности:

осуществляют продажи крупным клиентам;

заключают корпоративные договоры с существующими и потенциальными клиентами;

помогают находить различные способы взаимодействия с крупными клиентами;

проводят консультации внутри своей организации.

Дополнительные задачи для сотрудников может сформулировать только производитель. Сам дистрибьютор не имеет права давать дополнительную (а главное - непрофильную) нагрузку работнику.