

5 СКОРОСТЕЙ В УПРАВЛЕНИИ КАНАЛАМИ ПРОДАЖ

Руководство для директоров
по продажам B2B

B₂B ray

Вы наверняка знаете, что езда на низких передачах – это затратно и медленно. Если проводить такие аналогии с управлением каналами продаж, то мы увидим, что большинство поставщиков едет именно на низких передачах - на 1-ой или 2-ой.

Почему так происходит и как переключаться на более высокую передачу - мы расскажем в этом руководстве.

Проблематика управления каналами продаж

Управление каналами продаж является стандартной функцией коммерческой структуры во многих крупных организациях. Деление каналов: как Дистрибуторы, Системные интеграторы, OEM, Контракторы и т.п. - является типичным для многих видов сложных видов B2B, и особенно, для компаний с большим продуктовым портфелем. Но даже для компаний с 2-уровневой структурой – Дистрибуторы (Оптовики) и Дилеры (ближе к рознице), - построение политик управления сталкивается с рядом острых вопросов:

- **Кто должен заниматься каналом продаж** – выделенные менеджеры или те же продавцы, которые занимаются и другими клиентами.
- **Какова должна быть стратегия и предложение ценности по отношению к каналу** – особенно остро этот вопрос стоит для организаций, начальное предложение которых разработано для конечных заказчиков.
- **Как координировать работу между каналами, а также между каналами и конечным рынком** – это важно для компаний с мультиканальным подходом и с выделенными менеджерами по управлению каналами продаж.
- **Как в целом развивать сеть и до каких пределов она может расти.**
- **Как удерживать и развивать партнеров канала** – особенно для случаев, когда партнер не является эксклюзивным представителем поставщика.

Ответы на эти и подобные вопросы на практике являются не всегда простыми и очевидными. Разрабатывая различные сценарии и варианты, менеджеры часто приходят к важным заключениям о необходимости соблюдения самых важных вещей – краеугольных принципов построения партнерской сети. В B2B Ray мы их называем 5 скоростями в 5-ступенчатой коробке передач «Машины по управлению каналами продаж».

Скорость №1.

Все определяет Добавочная Ценность.

Этот принцип отвечает на вопрос «**Какие продукты через кого продавать**», рис. 1 Согласно этому принципу, чем сложнее продукты, которые вы продаете, тем выше должна быть компетенция и уровень (= добавочная ценность) представителя канала продаж. В целом это положение полностью соответствует экономическим и маркетинговым постулатам о создании добавленной ценности. Например, в продажах электротехнического оборудования простые выключатели низкого напряжения подлежат продажам через дистрибуторов, в то время,

как выключатель среднего напряжения, как правило, идет через канал производителей щитового оборудования. Запасные детали к распространенным машинам в пищевой промышленности (например, линии розлива) могут продаваться через дистрибуторов, но поставка самих линий делается через компании, специализирующиеся в технологическом инжиниринге, либо машиностроительные компании.

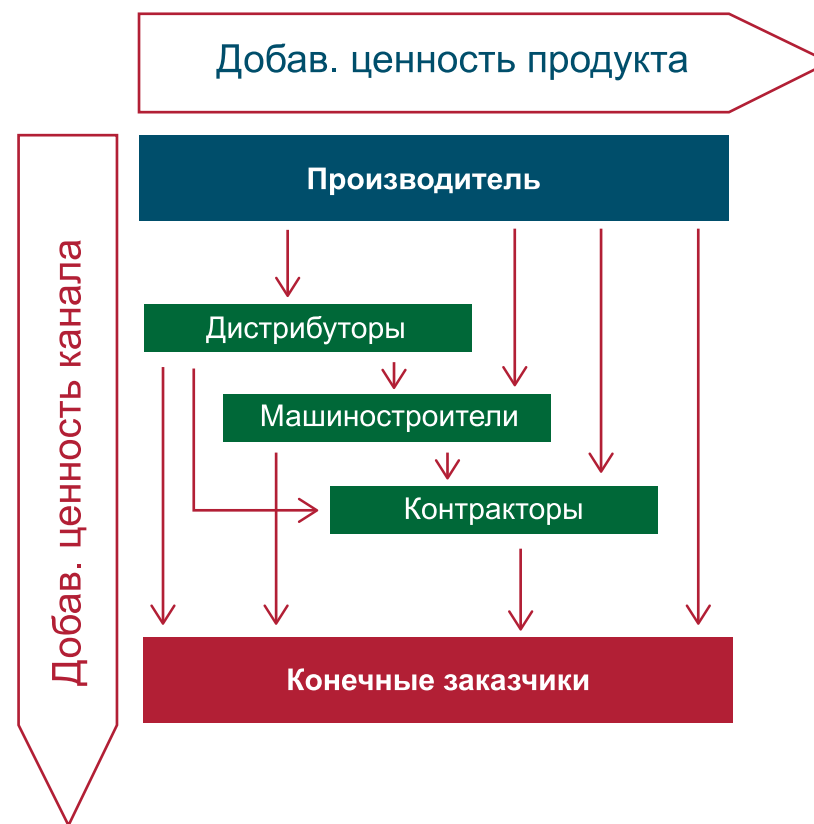


Рис. 1 Чем сложнее продукт, тем выше должна быть добавочная ценность партнера.

В чем проявляются проблемы включения этой передачи (= отклонения от этого принципа):

- Кампании вообще не рассматривают каналы продаж, а работают только напрямую с конечным заказчиком.
- Компании путают связки «продукты – каналы», предоставляя лучшие условия не тем игрокам.

Как включить передачу №1:

1. Рассмотрите всю карту рынка и определите **какие продукты через какие каналы уже продаются сегодня**. Как правило, рынок сам определяет через кого лучше покупать – исходя из того же принципа добавочной ценности.
2. Рассматривайте **все виды каналов** – возможно, ваш Продукт X лучше продавать совсем через другой канал просто потому, что там ценность выше.
3. **Настройте систему скидок на разные каналы** – лучшее скидки должны иметь те каналы, которые имеют наивысшую добавленную ценность для данного продукта.

1-ая передача – как всегда базовая, - без нее ваша машина не поедет.

Партнеры – это лучшие для заказчика и для поставщика.

Опыт наиболее успешных компаний говорит, что они фокусируются не на всех игроках каналах, а на **избранных** – они называют их «партнерами». В отличие от большинства компаний, которые имеют стратегии, ориентированные на посредников, наиболее успешные **умеют отбирать наиболее перспективных и сильных партнеров и делать их лояльными**.

Это происходит потому, что в основу выбора закладываются две категории критериев

- **Добавленная ценность для заказчика:**
спектр сервисов, продуктов и решений, специфичный для конкретного канала и его заказчиков
- **Привлекательность для поставщика:**
сюда могут входить такие факторы как оборот продукции поставщика, лояльность, знание продуктов, соответствие рыночной стратегии и т.п. Подобная мульти-факторная сегментация, рис. 2 делается достаточно быстро – главное определить правильные факторы в каждой категории и хорошо знать свой канал.



Рис. 2 Пример сегментации канала Системных интеграторов в крупной международной компании – 4 сегмента канала продаж.

В чем проявляются проблемы включения 2-ой передачи (= отклонения от этого принципа):

- Кампании вообще не рассматривают категорию «лучшая ценность для рынка», оперируют только 1-ой – «привлекательность». Такой подход приводит к тому, что лучшие условия могут получать далеко не самые сильные рыночные игроки.
- Компании с большим количеством игроков в канале не анализируют результаты продаж и боятся «обидеть» некоторых игроков, которые занимают нишевые позиции, но (якобы) являются достаточно лояльными. Между тем, в таких ситуациях четко работает правило Парето «80% дохода приносит 20% существующих клиентов». Часто те, за кого вы так держитесь вовсе не попадают в эти 20%.

Как включить передачу №2:

1. **Сегментируйте**, сегментируйте и еще раз сегментируйте! Чем тоньше и качественнее ваша сегментация, тем больше вы видите опций для различного «разведения» игроков и их позиционирования в вашей стратегии – по территориям, отраслям, рыночным нишам, приложениям и т.д. При этом избегая излишней конкуренции.
2. На практике это означает, что ваш **канал может иметь 2-3 категории** – при этом самые лучшие условия предлагаются самым лучшим (сильным и лояльным) игрокам.
3. Фокусируйтесь на главном – если вы действительно хотите расти, анализируйте и думайте **с кем этот рост возможен**. Возможно, в тех 80%, которые не делают сейчас вам основной оборот вы найдете сильных игроков, но которые просто не лояльны к вашей компании. Тогда дайте им шанс – введите их в промежуточную категорию с хорошими условиями, но возьмите с них соответствующие обязательства. В противном случае, не тратьте много времени – все-равно вы ничего не добьетесь.

2-ая передача – это резкое ускорение вашей машины продаж. Она также очень помогает, когда ваша машина «пробуксовывает» – смело включайте 2-ю, как только вы видите симптомы торможения роста продаж.

Скорость №3.

Ясные условия для прямых продаж.

Это must be для компаний, работающих в проектных сделках и напрямую с конечным заказчиком. Но также это необходимо и для случаев крупных VIP-клиентов, один из которых однажды попросит вас «работать без посредников», рис. 3.

Другими словами, ваши правила работы с каналом продаж должны включать ясные условия, (заранее известные всем игрокам канала!), при которых вы переключаетесь на работу с конечным заказчиком.

В противном случае, вы можете резко терять лояльность партнера или полностью бизнес через него. Примеры многих компаний в Украине и России ярко иллюстрируют, как быстро снижается лояльность – и именно из-за неумения поставщиков включать эту передачу.

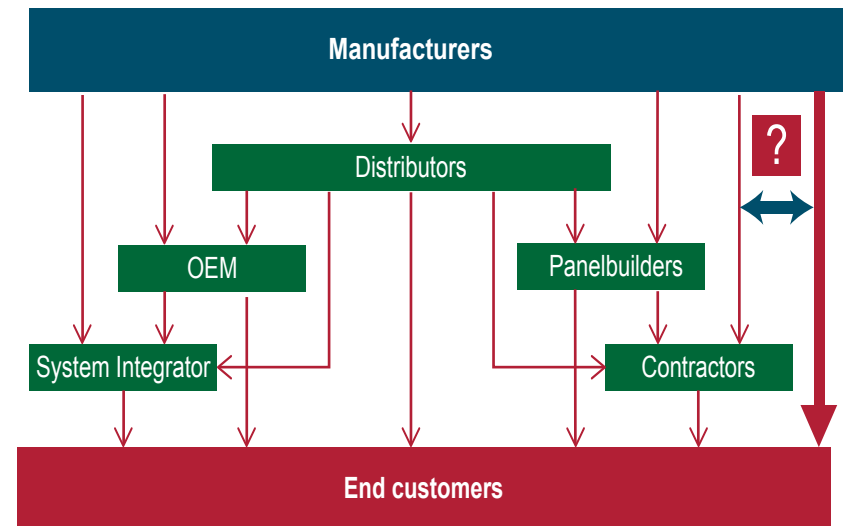


Рис. 3 Как будет вести себя генподрядчик, если вчера вы работали через него, а сегодня выходите напрямую?

В чем проявляются проблемы включения 3-й передачи (= отклонения от этого принципа):

- Компании вообще не имеют правил в подобных ситуациях – ясных и понятных партнерам и каждый раз действуют ситуативно.
- Компании не придерживаются правил или плохо координируют подобные ситуации в своих разных проявлениях.

Как включить передачу №3:

1. Фокусируйтесь не на краткосрочной выгоде, которую вам сулит прямая сделка, а на **укреплении доверия и отношений с вашим партнером**. Это многократно превышает любые ставки ситуативных сделок.
2. Выработайте эти **правила** и донесите их партнерам. Правила должны быть достаточно детальными, для того, чтобы не возникали двусмысленные ситуации.
3. Проявляйте неукоснительную **твердость и последовательность** в реализации этих правил. В случаях, когда условия бизнеса вынуждают вас их пересматривать и не в пользу партнера – всегда открыто обсуждайте это с ним, и оговаривайте, что будет завтра.

Вы знаете, как помогает 3-я передача при обгоне или преодолении следующей высоты – используйте ее для выхода на очередной рубеж.

Скорость №4.

Выстраивайте программы и отношения WIN-WIN.

Определение условий и правил вовсе не гарантирует вам выхода на крейсерскую и стабильную скорость роста. Вы должны прикладывать усилия и определенные тактики для того, чтобы ваш потенциал роста и потенциал партнера заработали в синергии. Синергия – это когда « $2+2=5$ ». В жизни мы знаем, что с партнерами бывает часто наоборот – « $2+2=3$ ». И это вовсе не вина партнеров.

На практике включение 4-ой передачи означает разработку и реализацию программ развития канала, включающего как минимум 3 компонента:

1. Долгосрочную стратегию развития
2. Развитое предложение ценности – с дифференциацией по разным категориям партнеров
3. Программу развития и лояльности целевых партнеров

Отдельно стоит обратить внимание на адаптацию основной стратегии работы с каналом продаж PUSH-PULL к задачам включения 4-ой скорости.

Вначале кратко напомним, как работает PUSH-PULL.

PUSH – комплекс маркетинговых и коммерческих воздействий **по направлению к игроку канала**. В развитых структурах за это направление отвечает выделенный менеджер канала продаж

PULL – комплекс маркетинговых и коммерческих воздействий **по направлению к конечному заказчику**. В развитых структурах за это направление отвечают региональные продажи (тактика – «личные отношения, посещения») и маркетинг – различные мероприятия и кампании по целевым рынкам.

Задачи PUSH – развитие отношений, улучшение поддержки и сервиса, а также контроль и координация в установленных правилах взаимодействия.

Задачи PULL – прескрипция продуктов и бренда в целом поставщика + направление конечного заказчика к решениям и услугам партнера.



Рис. 4 Как работает PUSH-PULL.

Работа 4-ой передачи

по включению механизма PUSH-PULL состоит в том, чтобы:

- Иметь **ясные и согласованные с партнером цели** по отношению к целевым рынкам и клиентам. Эти цели в духе WIN-WIN отражают не только аппетиты поставщика, но и пожелания-требования партнера.
- Иметь **конкретный и детальный план действий на год** – согласованный между обеими сторонами
- Отладить **все механизмы взаимодействия в цепочке Поставщик-Партнер-Заказчик**, включая множество аспектов (типичный пример – кто с кем и как взаимодействует в проектной сделке...)

В чем проявляются проблемы включения 4-й передачи (= отклонения от этого принципа):

- Худший вариант - нет ни планов, ни целей... ничего, кроме «таблицы скидок и каталогов».
- Есть перекосы «win-lost-win» - стороны не могут ясно договориться. Как правило, крупные бренды склонны навязывать свои условия и далеко не всегда учитывают интересы партнера.
- Стратегия PUSH-PULL поставщика не сбалансирована – например, очень слабый PULL и завышенный в ожиданиях PUSH
- Планы на уровне деклараций – стороны не несут обязательств, либо эти планы не подкреплены ресурсом и бюджетами и т.п.

Как включить передачу №4:

1. Прорабатывайте в деталях не только процедуры и правила – важны **Стратегии, Программы развития и детальные Планы**, согласованные с партнерами.
2. Тщательно отработайте детали и **баланс механизма PUSH-PULL**: без этого многие – даже хорошие планы взаимодействия не работают.
3. Обе стратегии **PUSH и PULL - это не просто «легкое давление»**, продвижение, коммуникации, встречи... – в основе всего лежит свое предложение ценности, настроенное на конкретную клиентскую группу.
4. Следите за **духом и принципами WIN-WIN**: лучший контроль этого состояния – регулярные встречи сторон с участием всего круга первых лиц с оценкой выполнения совместных планов.

Скорость №5.

Клиент в центре процессов.

Эта передача – самая быстрая и экономная. Ваша машина продаж будет работать надежно, продуктивно и стабильно. Однако включить 5-ую передачу очень тяжело.

Если на все 4-е предыдущие мы можем привести множество примеров, то о 5-ой нам известно только с публикаций. По крайней мере, в Украине и зоне СНГ мы не знаем примеров.

Суть 5-ой передачи в том, чтобы **клиент реально стоял в центре ваших процессов**:

- Вы его отлично знаете и понимаете – включая поведение и приоритеты потребностей
- Ваши модели, бизнес-процессы и коммерческие правила – в динамике могут реагировать на изменение этих приоритетов
- Вся ваша организация понимает, как это делать, и от бухгалтерии до логистики – Клиент стоит на 1-ом месте.

Проблемы включения этой передачи не только в сложности – реализовать на практике все 3 пп действительно мало кому удастся. И это сложно даже по отношению к 1-му клиентскому сегменту. Но здесь мы говорим о настройке клиенто-центричных моделей и практик сразу на пару – «Заказчик – Канал». По сути, для нас **важны оба клиентских сегмента** (сори, - мы никогда не используем выражение «каналы сбыта» или «посредники») в силу их исключительной важности в вашем бизнесе.

В чем проявляются проблемы включения 5-й передачи (= отклонения от этого принципа):

- Реально Клиентом в организации занимаются только продажи, - остальным глубоко «фиолетово». Это порождает так называемые функциональные колодцы по всей организации и продажи остаются с проблемами клиентов «сам на сам».
- Нигде в организации (в том числе в продажах) нет настоящего понимания клиента – в цифрах, деталях, трендах, заключениях ... - детального и глубокого. Продажи больше декларируют проблемы и трудности, но не знают на самом деле, чем живет клиент и как он ведет свой бизнес, что его волнует больше всего.
- Организация консервативна и малоподвижна в целом – любые проекты и инициативы по улучшению клиентского сервиса (даже поддерживаемые Ген. Директором) потихоньку «сходят на нет».

Как включить передачу №5:

1. Клиенто-центричность – это не проект, не программа, не несколько продвинутых менеджеров. Это – культура организации. Это дух, принципы, ценности, находящие отражение в бизнес-процессах и поведении большинства сотрудников и топ-менеджмента. Поэтому – внедрение подобной культуры занимает годы. Поэтому не спешите с декларацией очередного проекта по улучшению клиенто-ориентации.
2. Лучшая методика для построения клиенто-центричной культуры – это **Управление потребительским опытом** (CEM, - Customer Experience Management). Концепт CEM охватывает основные оси взаимодействия с клиентом:
 - По всем каналам доступа
 - По всем этапам жизненного цикла
 - По всем точкам контакта в организации
3. Think big, start small – если вы находитесь в маркетинге или продажах, - **начните с чего-нибудь малого, но конкретного**. Например, - как наладить регулярный фидбэк от потребителя. Ведь по-сути, кто кроме вас слышит в организации этот «голос клиента» - во всех его проявлениях, тонах и оттенках?

5-ая передача – самая быстрая, но и самая тяжелая. Но если вы ее включите – чемпионские лавры вам гарантированы.

Заключения

Машина продаж, эффективно использующая различные каналы продаж, – гораздо мощнее обычной, где вы работаете только с конечным заказчиком.

Однако запустить такую машину и переходить на более высокую скорость – не очевидно. В этом руководстве мы увидели с вами следующие правила и принципы включения:

- Ваша коробка передач - механическая, а не автоматическая: каналы никогда не будут развиваться сами по себе, так же как и лояльность партнеров не будет расти автоматически.

- Чем выше передача – тем сложнее ее включать. Делайте это постепенно и последовательно, начиная с отладки включения 1-ой. Не перепрыгивайте через 2 скорости сразу – желание быстрее ехать далеко не всегда совпадает с уровнем зрелости, культуры и ресурсного обеспечения вашей организации.
- Включение более высоких передач задействует ваши Рыночные стратегии, Коммерческие политики и все, что касается предложения Ценности для данного клиентского сегмента – Продукты, Цены, Средства продвижения, Сервис и др. Все это нужно разрабатывать, формализовывать и самое главное - ВНЕДРЯТЬ.

**Помня о правилах,
которые
должны быть
формализованы,
никогда не
забывайте о
духе и принципах
партнерства - как
WIN-WIN и клиенто-
центричность.**

Удачи Вам!

О компании B2B Ray

B2B Ray - специалист в области B2B маркетинга и продаж. Мы помогаем B2B компаниям разрабатывать стратегии и системные политики, а также выстраивать бизнес-процессы в 5 ключевых областях нашей специализации:

- продуктовый маркетинг менеджмент
- управление каналами продаж
- выравнивание маркетинга и продаж
- генерация и управление лидами
- контент-маркетинг.

Связь с B2B Ray

www.b2b-ray.com
info@b2b-ray.com

Сообщества, которые мы поддерживаем

Linkedin - B2B Ukraine
Facebook - B2B Marketing in Ukraine

B₂B ray