

ПРЯМАЯ ДИСТРИБЬЮЦИЯ ИЛИ ПОСТРОЕНИЕ ДИЛЕРСКОЙ СЕТИ?

Сергей Братчиков, ООО «Радиоэлектроника»

Дистрибьюция — инструмент производителей электронных компонентов (ЭК). Дилерская сеть — инструмент поставщиков ЭК, имеющих уникальные линейки поставок. Когда отечественным компаниям стоит брать эти инструменты на вооружение, и как работать с их помощью — весьма актуальный вопрос для рынка ЭК. Основные правила, по которым строится их работа, — похожи. Цель статьи заключается в определении границ их использования и критериев выбора путей продвижения своей продукции.

Долгосрочный бизнес базируется на достижении и поддержании удовлетворенности клиентов — это прописная истина. Но когда компания становится слишком большой, забота о клиенте зачастую отходит на второй план. Ведь какой бы крупной компания ни стала, она, в первую очередь, столкнется с недостатком управленческих ресурсов, чтобы охватить такую огромную страну как наша, с традиционно размытыми правилами ведения бизнеса вообще и наряду с имеющимися, сугубо региональными, особенностями в частности.

Дистрибьюция — инструмент для тех, кто хочет и готов расширить свой бизнес и влияние за счет освоения новых территорий, но с минимальными затратами. Этот маркетинговый инструмент появился относительно недавно, но позволил многим компаниям увеличить разрыв от своих конкурентов в разы. Осуществил своего рода переворот в маркетинге.

Для того чтобы увеличить продажи за счет эффективной работы дистрибьютора или дилера, необходимо знать всего два правила. Причем достаточно придерживаться первого и главного, чтобы система уже работала: «Защитить дистрибьютора от себя и других дистрибьюторов».

Правило очень простое, но именно его на деле постоянно нарушают.

На примере это происходит приблизительно так.

Вы обжигаете горшки. У вас уникальные технологии и материалы. Уникальная форма и содержание.

Вы находите предприятие в интересующем вас регионе, которое согласно продвигать вашу продукцию. Уже назавтра оно поднимает флаг и заявляет, что только у них в городе можно купить ваши замечательные горшки. Горшки ставятся на самую лучшую полку. Подготовленный и обученный специалист готов рассказать потенциальным покупателям об их потребительских свойствах, как долго они служат, какие материалы использовал производитель, в чем их преимущества и уникальность.

Продажи растут, но тут вам в голову приходит замечательная мысль — а если в этом городе у вас будет не один, а десять партнеров, тогда и продажи вырастут в десять раз! Сказано-сделано. Завтра ваши горшки продаются везде. Но если они есть у всех, кто будет гордиться, что ваши горшки есть только у него? Кто будет следить, на какой полке они стоят? Кто будет поднимать флаг?

И, наконец, вряд ли кто-нибудь захочет держать специально выделенного человека для продаж исключительно вашей продукции. К тому же совсем скоро рядом появятся горшки чуть поярче, чуть подешевле. И неко-

му будет рассказать о том, что именно ваши справедливо заслуживают того, чтобы их купили. И все ваши партнеры, чтобы поддержать продажи, начнут требовать от вас понижения цены. Хороший финал?

Другая ошибка — самому конкурировать со своим дистрибьютором либо дилером. Вполне здоровое желание — дать крупному покупателю хорошую цену. Но что случится потом, когда благодаря вашим прямым поставкам ваш партнер в регионе из цепочки выпадет? Не берем крайний случай, когда ваш дистрибьютор в ответ на подобные действия просто-напросто разорвет отношения. Допустим, вы нашли аргументы и убедили партнера в объективных причинах необходимости прямых поставок. Что будет дальше? Ваш дистрибьютор потеряет к этому заказчику всякий интерес. А вы уверены, что в состоянии сами отследить редизайн изделия клиента или переход на новую продукцию? Вы уверены, что именно ваши компоненты будут заложены вновь? Вы уверены, что их нечем заменить, а ваши конкуренты вежливо обходят вашего клиента стороной, уважая ваши права на него?

Казалось бы — очень простое правило. Но нарушается оно осознанно или нечаянно наиболее часто.

Для мировых производителей ЭК наша страна с каждым годом становится все более интересной. Но посчитайте, много ли найдется российских партнеров, через которых идут официальные поставки в страны СНГ у таких крупнейших компаний как Texas Instruments, NXP Semiconductors, International Rectifier. Может, у них не хватает ресурсов для этого? Или мало желающих стать их партнерами? Я думаю, они знают, что делают.

Второе правило позволяет увеличить эффективность сотрудничества: «Ваш дилер (а дистрибьютор — тем более) будет защищать ваши интересы тем сильнее, чем более он на этом зарабатывает».

Это замечательный в своей простоте инструмент. Достаточно продумать пропорцию: «поставщик желает увеличить продажи — дилер хочет получить большую скидку».

Ессо — маленькая датская компания — за 40 лет своего существования заявила о себе всему миру. В России, наверное, не осталось ни одного крупного города, где не было бы фирменного магазина Ессо. Как ей это удалось? Насколько масштабных инвестиций это потребовало?

Как Вы думаете, во сколько обошлась компания NXP Semiconductors, находящейся в Голландии, командировка инженера по применению микроконтроллеров и его переводчика в город Миасс, находящийся в Челябинской области?

Что еще можно сделать, чтобы продажи в регионе росли:

- самостоятельно продвигать свою продукцию с целью увеличения ее привлекательности на рынке;

- снабжать партнера рекламными материалами, каталогами, средствами разработки и т.п.;

- проводить совместные с дистрибьютором выставки, семинары и т.д.;

- обучать специалистов дистрибьютора по оказанию ими технической поддержки по всему ассортименту вашей продукции.

Что и в каком количестве делать из вышеперечисленного — решать вам, но часть из тех затрат, которые вы будете нести в регионе, можно переложить и на плечи партнеров. Тем более что как раз их, в силу удаленности, вам трудно контролировать.

Рассмотрим еще один пример. На семинаре, организованном «Радиоэлектроникой» по продукции NXP и проведенном в зале ученого совета УГТУ-УПИ, одного из самых значимых ВУЗов Екатеринбурга, присутствовало 98 инженеров и разработчиков. Аналогичный семинар в Екатеринбурге, но самостоятельно подготовленный из Москвы одним из дистрибьюторов ЭК, собрал вдвое меньше участников при больших затратах.

Разумеется, продвижение любой продукции при помощи дилеров имеет и свои минусы, но с ними достаточно легко бороться:

- нелояльность — выполняй оба вышеупомянутых правила, и дистрибьютор будет суперлоялен;

- большая самостоятельность — если ваше предложение достаточно интересно, и оно дает партнеру в регионе дополнительные конкурентные преимущества, вы вправе ставить условия по продвижению своей продукции, по ценовой политике и т.п. Это вполне логично и разумно;

- неосторожные или противоречивые действия на рынке могут легко разрушить построенные отношения между производителем и дистрибьютором, дилером. Если построение дистрибьюции или дилерской сети — ваша долгосрочная цель, то движение к ней должно быть планомерным и постоянным. Свои действия в регионе необходимо согласовывать с партнером, добиваться, чтобы они были понятными.

Существует и другая форма продвижения в регионы — создание филиалов. Это достаточно распространенная политика. Таким путем идут «Элтех», «Рейнбоу», «Аргуссофт» и другие компании. Однако и в данном случае продвижение через дилеров имеет ряд несомненных преимуществ:

- филиал, открытый в регионе, сталкивается с жесткой конкуренцией со стороны уже работающих в нем компаний;

- работа с дилером, дистрибьютором экономит управленческий ресурс, партнером практически не надо управлять, он работает на себя, а не для отчета;

- как правило, дилер или дистрибьютор предлагает несколько вариантов продвижения продукции, более того, по своей инициативе и за свои деньги проводит часть этой работы.

Приведу очередные примеры. НПО «Радиоэлектроника» для своего заказчика подготовила и организовала курсы по применению микроконтроллеров ARM7 семейства LPC 2000. Оценив уровень обучения и оснащения созданной лаборатории микропроцессорной техники, компания NXP Semiconductors решила участвовать в дальнейшей комплектации учебного класса по применению микроконтроллеров NXP в Екатеринбурге в УГТУ-УПИ. Далее,

уже второй год «Радиоэлектроника» по собственной инициативе проводит конкурс студенческих работ по применению микроконтроллеров Texas Instruments.

Есть еще один путь — не развивать ни сеть филиалов, ни дистрибьюцию. Осуществлять прямые продажи. По этому пути пошли МТ-Систем, Планар и др. Этому решению благоприятствует: развитие возможностей логистических компаний и информационного поля. Практически не осталось разработчиков, не имеющих доступа к интернету. Достаточно заявить о ваших уникальных возможностях, и вас обязательно найдут. Но это возможно именно при условии, что ваше предложение действительно уникально. В противном случае, ваше присутствие на рынке — это лишь вопрос времени.

Подводим итог. В пользу развития через дистрибьюцию говорит тот факт, что почти все мировые производители ЭК выбрали этот путь. В пользу развития дилерской сети говорит опыт лидеров российского рынка — компаний «Компэл», «Платан» и им подобных. Так, компания «Промэлектроника» в 2006 году увеличила продажи через дилеров на 40%, значительно опережая рост рынка в целом.

Этот путь не только снижает затраты на управление, отделы продаж и логистику. Пожалуй, самое главное, что такое решение позволяет не расплываться, а сконцентрировать все свое внимание и ресурсы на тех преимуществах, благодаря которым компания занимает свои позиции на рынке. Достаточно выполнять всего два правила: защитить дистрибьютора от себя и других дистрибьюторов, и дать ему возможность на этом зарабатывать — и вы получаете лучший из имеющихся сегодня инструментов для роста своего бизнеса.

COMPOTRADE
ELECTRONIC COMPONENTS

Для LAN оборудования
Для телекоммуникационного оборудования
ISDN

xDSL
Индуктивности
Защита от ЭМИ

Комбо устройства
(RJ-45 + трансформаторы)
Трансформаторы

XFMRS

ООО «Компотрейд», г. Екатеринбург, пр. Ленина, 24/8, оф. 428. Тел. +7 (343) 371-9866, e-mail: info@compotrade.ru, www.compotrade.ru