

Какой бизнес не смоет третья волна пандемии

В России — третья волна коронавируса. Первая и вторая стали настоящей трагедией для малого и среднего бизнеса: перестало существовать 1,95 млн предприятий, или каждое пятое. Сильно пострадали продавцы одежды и обуви — их продажи упали на 38 %, в гостинично-ресторанном бизнесе падение составило 37 %, в сегменте зоотоваров — 33 %. Легче перенесли кризис дистрибьюторские компании, работающие в связке с крупным бизнесом. Они гарантированно останутся на плаву и сейчас. Ведь понимая важность сохранения своей сети, «большие» уже в первую волну пандемии создали механизмы поддержки партнёров, которые готовы использовать в дальнейшем.



Механизм № 1: изменение складской политики

«Как и у многих, у нас первоначально не было какого-то заранее разработанного плана действий на случай локдауна. И когда границы закрыли, мы, честно говоря, испытали шок: всё наше оборудование, в том числе и запчасти, производится во Франции. Тем не менее благодаря грамотному планированию стока непосредственно локдаун мы пережили без сбоев и дефицита, дистрибьюторам в поставках не отказали ни разу, но выводы для себя сделали — теперь у нас на складе всегда есть двукратный запас всех комплектующих. А наиболее востребованных (например, систем Frisquet Connect для удалённого управления отоплением) — и трёхкратный», — рассказывает Армен Калинин, директор по экспорту компании FRISQUET, ведущего французского производителя отопительного оборудования.

Об изменении складской политики в части запасов говорит и Александр Климович, генеральный директор Somfy в России. Из-за пандемии компания переориентировала процессы так, чтобы партнёры гарантированно получали всё необходимое со складского комплекса в Москве. И это вне зависимости, объявлен локдаун или нет.

Дмитрием Коломиец, руководитель департамента канальных продаж Lenovo Infrastructure Solutions Group (ISG), отмечает, что в компании неотъемлемой частью

поддержки партнёров стала защита складских позиций по стоимости. Также производитель организывает различные промоакции, чтобы дать возможность закупать продукцию по выгодным для дистрибьюторов ценам.

Механизм № 2: удалённые способы взаимодействия

Пандемия, буквально запершая всех по домам, заставила по-новому взглянуть на непосредственное взаимодействие компаний и сети дистрибьюторов. *«Локдаун вывел на первый план онлайн-общение с партнёрами: вебинары стали проходить еженедельно, причём не в записи, а в формате live. Всего за две недели весной прошлого года мы переформатировали нашу систему коммуникаций, и теперь многие вопросы и обсуждения переносим на онлайн-платформы. Это ещё больше сближает нас с партнёрами»*, — говорит **Александр Климович, Somfy**.

В Pilkington Glass Russia на онлайн-формат начали перестраиваться до начала локдауна и карантина. **Константин Кухтов, руководитель отдела маркетинга компании**, говорит, что пандемия внесла свои коррективы в коммуникацию с партнёрами и рынком СПК в целом. Но стала, скорее, катализатором ранее намеченных процессов. В итоге весной и летом 2020 года в Pilkington провели 66 вебинаров на русском и английском языках, которые посетили более 3 000 специалистов.

В Lenovo ISG в 2020 году открыли портал, который на единой платформе объединил все необходимые ресурсы для удобной работы дистрибьюторов. **Дмитрий Коломиец** отмечает, что эта программа содержит, в частности, сервис, который позволяет оперативно оформить защиту сделки и получить специальные цены.

Механизм № 3: развитие партнёрских отношений внутри дистрибьюторской сети

Пандемия заставила производителей по-новому взглянуть и на конкуренцию внутри сбытовой сети. Как показала практика, весьма успешной для её сохранения оказалась модель, работающая по принципу взаимопомощи. *«Мы сознательно не стали отказываться от своего базового принципа “1 регион — 1 эксклюзивный партнёр, для очень крупных регионов — 2 партнёра», чтобы попытаться повысить продажи, — рассказывает Армен Калинин, FRISQUET. — Перед нами стояла задача сохранить существующую партнёрскую сеть, а не поднять продажи. В итоге в 2020 году они у нас просели на 30 %, но мы сохранили всех своих партнёров. Мы большая компания с хорошей устойчивостью, и эти цифры падения для нас не критичны — они лишь отодвинули выход на точку роста, но глобального урона не нанесли. Гораздо болезненнее было бы потерять партнёров»*.

Александр Климович (Somfy) отмечает, что основные продажи компании строятся через поставщиков готовых изделий (штор, жалюзи, ворот и т. д.) и интерьерных решений, а это игроки рынка очень разного масштаба: от предприятий малого бизнеса до крупных строительных корпораций. Такая специфика обязательно учитывается, а во время локдауна — особенно: гибкое взаимодействие с партнёрами (в зависимости от их «калибра») помогло пережить кризис и производителю, и дистрибьюторам.

Lenovo ISG, учитывая ситуацию в мире, идёт на то, чтобы оперативно менять для партнёров условия программ. По словам **Дмитрия Коломиеца**, возможны выплаты с «первого доллара» и/или их максимальный процент — без учёта выполнения согласованного плана продаж.

Пандемия дала сигнал всем игрокам рынка: залог выживания — взаимодействие. Крупные производители, ведущие разумную партнёрскую политику, имеют гораздо больше шансов на сохранение партнёрской сети и, как следствие, на дальнейшее успешное развитие. А для дистрибьюторов, работающих в сфере продаж сложной техники, инжиниринга и строительных технологий, мощная поддержка со стороны партнёров будет тем самым спасательным кругом, который позволит пережить любые коронавирусные волны.