

Французы в России: пять способов улучшить бизнес-партнёрство

2021-й объявлен перекрёстным Годом межрегионального сотрудничества между Россией и Францией, и, как считают эксперты, это дополнительный повод для развития горизонтальных связей во всех сферах, в том числе на уровне малого и среднего бизнеса. Задача непростая: за время мирового локдауна только в России закрылось свыше 1 млн разных компаний¹. Интересно, что среди «выживших» немало тех, кто не только сумел продолжить деятельность благодаря тесным отношениям со своими контрагентами из Франции, но и вынес из этого полезный опыт, который пригодится в дальнейшем. На примере ведущих французских производителей сложной техники для дома и их отечественных бизнес-партнёров, успешно преодолевших тяжёлый для всех период, можно выделить пять основных принципов работы во «времена перемен».

Учитывать человеческий фактор



Опыт сотрудничества с французскими предпринимателями у российских коллег давний и плодотворный, несмотря на политические пертурбации. Только прямые иностранные инвестиции Франции в экономику России составили в 2019 году около 22 млрд долларов. По этому показателю государство на третьем месте среди стран — членов ЕС. И хотя глобальный локдаун повлиял на оборот, по словам

французского посла Пьера Леви, республика рассчитывает, что 2021 год позволит восстановить в полном объёме торговлю с Россией².

Уверен в этом и глава крупнейшей во Франции компании — производителя газового отопительного оборудования Франсуа Фриске: «Российский рынок — приоритетное направление для FRISQUET, и не только потому, что отопление здесь всё время актуально. Между Россией и Францией всегда была особая связь, поэтому, кроме бизнеса, стоит учитывать, что у нас ещё исключительная преданность к нашим партнёрам, русским клиентам, даже вне коммерческих аспектов, которая основана на чувствах».

Фраза о чувствах — не совсем фигура речи. Сегодня FRISQUET — одна из немногих компаний, оставшихся в мире крупных технологических фирм, которые сохранили

¹ <https://www.dw.com/ru/v-rossii-za-god-zakrylsja-1-mln-malyh-i-srednih-kompanij/a-54569088>.

² <https://ria.ru/20210201/tovarooborot-1595452513.html>.

патриархальные принципы в ведении бизнеса. Возможно, именно это сработало положительно в форс-мажорных условиях карантина. Помог гибкий подход к формальному партнёрству: в отличие от трансконтинентальных корпораций, французская компания достаточно просто соглашается на изменение условий, если это предполагает обоюдную пользу. На таком основании были сформулированы три принципа работы с партнёрами в России, а именно:

- ✓ политика территориального разграничения для дистрибьюторов «один регион — один представитель» предотвращает демпинг и борьбу за клиента;
- ✓ не заставлять продавать исключительно свою продукцию;
- ✓ компания делает акцент не на конкурентной борьбе, а на выстраивании отношений с клиентами и на взаимовыручке других участников рынка. *«Если, например, у кого-то нет необходимой детали, он может попросить её у конкурента. Во время локдауна, когда увеличились сроки поставок, такая помощь оказалась очень актуальной»,* — делится Армен Калинин, директор по экспорту FRISQUET.

В отличие от «семейной» компании FRISQUET, другой французский производитель, SOMFY, мировой лидер в области автоматизации жилых, коммерческих и промышленных объектов, имеет широкую сеть филиалов и представительств по всему миру, а продукцию выпускает на нескольких европейских площадках. Это связано с особенностями ассортимента. Компания специализируется на массовом выпуске умных приводов для штор, жалюзи, рольставен и других систем smart house. По-особому строятся и отношения с партнёрами — их сеть широка. Причём, как правило, это компании, занимающиеся интерьерными проектами, что подразумевает комплексный подход: от дизайна и выбора материалов до монтажа и обслуживания.

«В целом наши отношения с партнёрами, — говорит Александр Климович, генеральный директор ООО «ЗОМФИ», российского филиала компании, — строятся на основе единой прозрачной концепции по всему миру. Она включает, помимо сугубо профессиональных взаимосвязей, постоянное информирование коллег о делах компании, что помогает им ориентироваться в новинках, новых идеях и перспективах развития. Для этого мы регулярно проводим очные конференции (во время антипандемийных ограничений они, конечно, организуются в онлайн-формате) и совместные мероприятия с дружественными производителями из смежных сфер, также ориентированные на наших общих клиентов. Относительно внутренней спецификой можно назвать гибкость подходов к партнёрству: мы готовы обсуждать условия и понимаем, что работать в форс-мажорных обстоятельствах нелегко».

«Сначала ты работаешь на репутацию, потом она на тебя»

В России, в отличие от Европы, компании выбирают контрагентов во многом благодаря рекомендациям, основанным на личном опыте. И это может стать ключевым

способом расширения в условиях не только локдауна, но и обычного информационного шума.

✓ До 70 % новых клиентов, по данным отдела продаж компании FRISQUET, приходит по рекомендации.

✓ Две трети клиентов возвращаются, поскольку имеют положительный опыт сотрудничества. Они же рекомендуют продукцию друзьям и знакомым своего круга (что важно, например, для сегмента элитного оборудования).

«Наше оборудование, — поясняет Армен Калинин, — стоит долго, обычно не менее 20 лет. Сейчас, например, стали возвращаться клиенты, частные и корпоративные, которые установили котлы в начале 2000-х годов, когда мы только освоились на российском рынке. Как правило, происходит замена на аналогичное, но просто более современное оборудование силами той же компании-установщика: заказчик и наш партнёр знают друг друга много лет, поэтому процесс модернизации обходится дешевле и производится проще — и технически, и организационно».

✓ Компания отслеживает качество всех реализованных проектов, поэтому находится в постоянном тесном контакте с партнёрами.

Монтаж — это только начало

Общий и для Европы, и для России принцип, которому следуют французы: оборудование сопровождается на протяжении всего жизненного цикла: от производства до утилизации. То есть производитель даёт гарантию, что за это время ничего не случится и у контрагентов всегда и при любых обстоятельствах будет всё необходимое для монтажа и обслуживания. *«Мы гарантируем нашим партнёрам наличие запчастей и расходников даже для тех моделей, что были сняты с производства 20 лет назад, — говорит Армен Калинин. — Поэтому во время пандемии мы увеличили в два раза объёмы поставок на склады FRISQUET в России и странах СНГ, причём даже тех деталей, которые редко используются. Для этого пришлось оперативно решать логистические проблемы, ведь границы были фактически перекрыты».*

Чтобы гарантировать работу на протяжении жизненного цикла, компания стимулирует партнёров к развитию комплексного подхода к проекту: от предпроектного анализа до внедрения и обслуживания. До введения рассчитывается потенциальный расход тепла, оценивается состояние коммуникаций, совместимость комплектующих и т. д. Благодаря этому срок службы устройств может вырасти в несколько раз, а расходы на тепло — сократиться на 25–40 %. Например, недавно был зафиксирован очередной рекорд по продолжительности работы отопительного оборудования в учебных заведениях в Яхrome и Фрязине (городах Подмосковья). По заключению специалистов, модульная котельная на основе французских теплогенераторов в школе № 3 Яхромы после 20-летней службы не требует замены и прослужит ещё много лет при должном

обслуживании. *«Дело не только в уникальных конструктивных особенностях, а именно в использовании модуля UTM-50, который в несколько раз увеличивает ресурс котла и экономит газ до 40 %. Большое значение имеют расчёты при проектировании, правильный монтаж и послепродажное техническое обслуживание»*, — утверждает Леонид Былинин, заместитель директора ООО «Хаустек», партнёра FRISQUET.

В силу специфики и массовости продуктов компания SOMFY делает акцент на развитии собственной логистической структуры (есть свой склад в Москве) с запасом, достаточным для работы без сбоев даже в условиях трансграничных проблем. *«Практика локдауна, — говорит Александр Климович, — показала, что даже обычный складской запас без особых проблем обеспечил нашим партнёрам нормальное функционирование на весь период жёсткого карантина. Но с учётом этого фактора сегодня мы стимулируем их увеличить лимиты. Для нас важно, чтобы наши партнёры тоже делали собственные запасы»*.

Инновации как способ продвижения

Инновации — общая черта французских (и шире — европейских) компаний. Например, в основу бизнес-идеи FRISQUET (с момента образования в 1936 году) заложена инновационность продукции. До сих пор ежегодно половина прибыли идёт именно на эти цели. Поэтому данный подход активно продвигается через бизнес-партнёров, стимулируя их на внедрение новинок.



Поскольку оборудование находится в верхнем ценовом сегменте, одним из приоритетов стало продвижение систем smart house, популярных в этой рыночной нише, включая устройства удалённого контроля и мониторинга, такие как мобильное приложение Frisquet Connect в двух версиях. Одна — для

заказчиков, вторая — для монтажных, сервисных компаний (с добавлением Pro). Профессиональная версия позволяет диагностировать неполадки удалённо, часто задолго до серьёзных последствий. Таким образом, за счёт оптимизации планирования минимизируются транспортные расходы партнёров, снижаются риски выхода оборудования из строя.

«Когда мы начинаем работать с новыми партнёрами, прежде всего показываем, что сервисное обслуживание не представляет трудностей. Во-первых, почти все запасные

части унифицированы. Во-вторых, они легко снимаются и потом просто ставятся на место. В-третьих, все ошибки высвечиваются на панели управления текстом, а не кодом. При этом настройки хранятся в памяти, а в случае сбоя восстанавливаются автоматически», комментирует Роман Гладких, технический директор компании FRISQUET в России.

Маркетинг — это важно

Как правило, российские компании — партнёры иностранных производителей высокотехнологичного оборудования многопрофильны. Они занимаются всем циклом: от проектирования до монтажа и сопровождения. Но, например, в сегменте инжиниринга партнёрами часто выступают инженеры, которым не хватает менеджерских, экономических и маркетинговых знаний. Особенно ярко эта ситуация проявилась во время кризиса, когда недостатки бизнес-планирования в условиях форс-мажора стали влиять на продажи оборудования и услуг.

«В последнее время, — говорит Армен Калинин, — мы поняли, что для российских партнёров важна не только техническая поддержка или маркетинговые мероприятия. По итогам кризисного года мы решили разработать систему обучения по наиболее актуальным экономическим темам, самой острой из которых является расчёт и планирование складских запасов. Для партнёров это в любом случае бесплатно, но микроэкономическая оптимизация в конечном счёте полезна обеим сторонам».

Партнёрство с иностранными компаниями в России, невзирая на кризис, оказалось выгодным для всех её контрагентов и позволило не только выжить во время «идеального шторма», но и многому научило все стороны. Теперь же настало время использовать полезные наработки, развивая сотрудничество для обоюдной выгоды.