

# Продажи через независимых торговых представителей

---

**Гарольд Дж. Новик**



**ДОБРАЯ КНИГА**  
МОСКВА 2006

# СОДЕРЖАНИЕ

От автора • 15

## ВВЕДЕНИЕ • 17

Тенденции на рынке • 17

Мегатенденции • 18

Системный подход • 24

Структура книги • 26

Другие дополнения, сделанные в третьем издании • 27

Вперед, к успеху • 28

## 1. НЕЗАВИСИМЫЕ ТОРГОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЗОР • 31

Знакомство • 31

Две категории НТО • 32

Три уровня структуры продаж • 33

Собственный отдел продаж компании • 35

Независимые торговые организации • 37

Некоторые примеры каналов сбыта • 41

Основные особенности торговых организаций • 44

## 2. АКТИВНОЕ ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД • 51

Шестишаговый процесс • 51

Реализуем теорию на практике:

матрица продукт/рынок • 58

Следующий шаг • 62

### **3. ИДЕАЛЬНЫЕ ПРОДАВЦЫ ДЛЯ НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ • 63**

Качества, необходимые продавцам  
в новом тысячелетии: что выбрать —  
торговых представителей или отдел продаж? • 64

Еще один взгляд  
на альтернативные каналы сбыта • 72

Торговые представители • 73

Отдел продаж компании • 74

Структуры, сочетающие  
отдел продаж и торговых представителей • 76

Основные вопросы • 77

Собираем все воедино • 81

Вопрос перехода • 85

Конфликт каналов сбыта • 92

Следующий шаг • 93

### **4. FISHER CONTROLS INTERNATIONAL: КАК КРУПНАЯ КОМПАНИЯ СОТРУДНИЧАЕТ С ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ • 95**

Предыстория • 97

Личные интервью • 98

Уроки Fisher • 104

Следующий шаг • 111

### **5. ПРАВДА О НЕЗАВИСИМЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЯХ • 113**

Мифы о торговых представителях • 114

Реальные причины плохой работы торговых  
представителей • 123

Правда о независимых торговых представителях • 125

Что может дать хороший торговый представитель • 135

Другие аспекты работы с независимыми торговыми представителями • 140

Следующий шаг • 143

## **6. ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ • 145**

Сколько стоит хороший торговый представитель • 147

Проблемы поиска • 150

Портрет • 151

Другие важные качества • 158

От идеала к практике • 169

Следующий шаг • 172

## **7. КАК НАХОДИТЬ И ПРИВЛЕКАТЬ ЛУЧШИХ • 173**

Методология поиска • 174

Участие руководства • 175

Планирование программы поиска • 176

Распределение ответственности • 177

Поиск кандидатов • 177

Процесс отбора • 188

Выбрать лучших: личные интервью • 202

Как сделать выбор • 205

Если у вас есть параллельные торговые представители • 208

Следующий шаг • 210

## **8. ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ • 211**

Как начать работать с торговым представителем • 212

Работать вместе ради долговременного успеха • 217

Что торговые представители от вас ожидают • 220

Чего следует ожидать от торговых представителей • 228

Чего не следует ожидать  
от торговых представителей • 236

Следующий шаг • 238

## **9. ВСЕСТОРОННЯЯ ПОДДЕРЖКА • 239**

Благоприятный климат в организации • 240

Команда продаж • 240

Участие высшего руководства • 242

Роль отдела маркетинга • 248

Хороший менеджмент и мотивация • 261

Следующий шаг • 266

## **10. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РАБОТЫ • 267**

Стандарты оценки работы • 268

Определить основания для успеха • 274

Оценка новых торговых представителей • 275

Проблемы в отношениях • 277

Проблемный торговый представитель • 281

Следующий шаг • 282

## **11. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И КОНТРОЛЬ: СОВЕТ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ И АУДИТ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ • 285**

Совет торговых представителей • 287

Независимый аудит • 295

Повторяем шесть шагов • 311

## **12. КОМИССИОННЫЕ И КОНТРАКТЫ • 313**

Комиссионные • 313

Контракты • 320

**13. ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ И ТЕНДЕНЦИИ**  
**(ДЖЕРАЛЬД САЛМЕН) • 331**

- Акты защиты комиссионных • 331
- Тенденции  
в сфере актов защиты комиссионных • 335
- Письменные контракты • 336
- Деликтное вмешательство • 343
- Судебный процесс и его альтернативы • 345
- Заключение • 347

**14. ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ДИСТРИБЬЮТОРОВ**  
**И ТОРГОВЫХ АГЕНТОВ ЗА РУБЕЖОМ**  
**(ГУННАР БИЗ) • 349**

- Независимые представители или филиалы? • 350
- Некоторые начальные препятствия • 352
- Размеры рынка • 353
- Где расположить европейский филиал? • 361
- Стандарт GSM Telecom:  
революция в мобильной связи • 364
- Евро и Европейский валютный союз  
(European Monetary Union, EMU) • 366
- Аутсорсинг • 367
- Ограничения европейских дистрибьюторов  
и агентов • 367
- Как выбрать подходящего агента  
или дистрибьютора • 368
- Поддержка бизнеса за рубежом • 373

**Приложение А. ОБРАЗЕЦ КОНТРАКТА МЕЖДУ ТОРГОВЫМ**  
**ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ:**  
**АССОЦИАЦИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ**  
**ОТРАСЛИ ЭЛЕКТРОНИКИ • 375**

**Приложение В. ОБРАЗЕЦ КОНТРАКТА ТОРГОВОГО АГЕНТСТВА  
С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ИЛИ ПОСТАВЩИКАМИ:  
НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ АГЕНТОВ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ • 389**

**Приложение С. ОБРАЗЕЦ СОГЛАШЕНИЯ С ТОРГОВЫМ  
ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ: АССОЦИАЦИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПЕРФОРАТОРОВ • 405**

**Приложение D. СОГЛАШЕНИЕ О ПРОДАЖАХ, КОМПАНИЯ  
SPARKS BELTING Co. • 429**

**Список ресурсов • 437**

**Предметный указатель • 479**

**Об авторах • 483**

# ВВЕДЕНИЕ

## ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ

Третье издание книги «Продажи с помощью независимых торговых представителей» выходит в свет на заре нового тысячелетия. 2000 г. самым мистическим образом будоражит наше воображение. Но с точки зрения бизнеса он может стать просто подходящей точкой отсчета для того, чтобы проанализировать, где мы находимся, куда хотим двигаться дальше, как собираемся туда попасть и какие проблемы перед нами стоят. И поэтому третье издание книги я начну именно с обзора тех важнейших тенденций на рынке, которые необходимо тщательно изучить, оценивая существующие каналы сбыта и думая о том, какими они будут в новом тысячелетии.

Тенденции, возникшие в последнее время во взаимоотношениях клиентов и поставщиков, ясно указывают на то, что необходимость в независимых торговых представителях в качестве основного или дополнительного канала сбыта компании в последние годы значительно возросла. Работаете ли вы в небольшой частной компании или ежегодные объемы продаж вашей корпорации превышают \$ 1 млрд, сотрудничество с независимыми торговыми представителями в той или иной степени может дать подавляющему большинству ваших организаций конкурентные преимущества на рынке. Данное изда-



ние призвано подтвердить это и показать, как усовершенствовать и обновить процесс создания каналов сбыта, которые бы не только соответствовали требованиям сегодняшнего дня, но и были достаточно эффективны для того, чтобы помочь вашей компании достичь своих целей в будущем.

## МЕГАТЕНДЕНЦИИ

Термином *мегатенденции* мы будем обозначать основные тенденции на рынке, которые нужно обязательно учитывать, оценивая и совершенствуя каналы сбыта в стремлении достичь кратковременных и долгосрочных целей в сфере продаж. Некоторые из них возникли в последние тридцать или сорок лет. Другие появились совсем недавно и, возможно, вскоре исчезнут. Тем не менее они достаточно важны, и о них стоит упомянуть. Ниже перечислены основные рыночные тенденции, требующие всестороннего анализа.

## КАЧЕСТВО ПРОДУКТА

Это следствие стремления американской промышленности постоянно повышать качество своих продуктов. Эта мегатенденция уже тридцать лет оказывает мощное влияние на производство. Она возникла в тот период американской истории, когда основной стратегией производства было запланированное устаревание продуктов, из-за чего американские производители уступили лидерство японским и европейским компаниям. Затем благодаря приверженности к качеству американская промышленность восстановила свои позиции и с тех пор стала одним из мировых лидеров в сфере производства. Благодаря стандартам ISO 9000 качество продуктов постоянно повышается. Возникает концепция «Процент брака на миллиард единиц продукции», появляется понятие «бездефектность продукции» (zero defects). В результате производители резко сокращают количество своих поставщиков, часто создавая партнерские отношения с одним-единственным из них на командной основе. Это позволяет предложить конечному пользователю максимально ценные услуги.

Показательный пример этого — компания Хегох. В конце 1980-х гг. она внедрила программу тотального качества. И вскоре в списке ее поставщиков, насчитывавшем около 5000 компаний, осталось всего 350. К началу 1990-х гг. их было еще меньше — 250. За этот период Хегох стала лидером мирового класса.

## Поставки «В нужный момент» (JUST-IN-TIME\*)

Концепция поставок «Все в нужный момент», позволяющая снижать товарные запасы, также существует уже много лет. Сегодня эта тенденция еще более ярко выражена в партнерских программах, когда поставщик не просто поставляет какую-то продукцию, но и занимается ее сборкой на предприятии компании-клиента. Концепция «Все в нужный момент» оказала мощное влияние на стратегии, которые используют поставщики, чтобы добиться конкурентных преимуществ.

## Хищнические закупки

Тенденция к повышению привлекла внимание к той ценности, которую поставщик предлагает клиенту. Довольно долго цена была всего лишь вторичным мотивом покупки. Все кардинально изменилось, когда в автомобилестроительной отрасли возникла стратегия «хищнических закупок», где *партнерскими отношениями* с поставщиком стали называть ситуацию, когда от поставщика требовали значительного снижения цен, и не только в текущем году, но и в последующие годы. Популярность такого «партнерства» достигла пика в начале 1990-х гг.

С тех пор политика «хищнических закупок», которой следуют многие компании, вызывает серьезное напряжение в отношениях между поставщиками и закупщиками, поставщики все чаще приходят к выводу, что от клиентов, практикующих «хищнические закупки», нужно отказаться. Многие производители даже изменили свои стратегические приоритеты на рынке, отказавшись от тех сфер деятельности, где практи-

---

\*Just-in-time — система поставок, позволяющая снижать затраты, поскольку не требует наличия больших складов и товарных запасов. — *Прим. пер.*

ка «хищнических закупок» оказалась невыгодной для поставщиков. Из-за такого изменения приоритетов существующие каналы сбыта могут устареть, по крайней мере частично.

## **ВЫТЕСНЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ**

С точки зрения распространенности подобных ситуаций здесь сложно говорить о мегатенденции, но тенденция эта достаточно заметна и поэтому заслуживает обсуждения. Речь идет о ситуациях, когда клиент считает независимого торгового представителя нежелательным и ненужным посредником между собой и поставщиком. Компания заявляет поставщику, что тот должен отказаться от услуг торгового представителя и снизить свою цену на сумму «сэкономленных» таким образом комиссионных. Самый показательный пример этого — практика розничной сети Wal-Mart, действующей подобным образом уже несколько лет. Однако Wal-Mart так и не удалось полностью вытеснить торговых представителей из своих транзакций с поставщиками, и сейчас она снова обратилась к услугам торговых представителей, чтобы избежать возможных долгих судебных разбирательств с разными организациями.

И все же время от времени закупщики пытаются заставить поставщиков отказаться от сотрудничества с торговыми представителями. Из-за этого производители разрывают контракты с торговыми представителями, и те в некоторых случаях подают на них в суд. В качестве примера можно привести письмо, датированное 21 ноября 1998 г., которое мы получили от Роджера Брауна, торгового представителя одной компании — производителя оригинального оборудования (сектор OEM) из Эльбурна, Иллинойс:

«Мне начинает казаться, что независимый торговый представитель превращается в анахронизм. Из-за требований клиента снизить цены и вести дела напрямую с поставщиком за последние пять лет я потерял трех долговременных клиентов. В двух случаях нам пришлось участвовать в дорогостоящих судебных процессах — против компаний GE и Richo Plastic Company. А недавно я получил письмо

от третьего клиента, где тот пишет: “... Бизнес-климат значительно изменился. При необходимости постоянно снижать цены и растущей требовательности клиентов, которые отказываются иметь дело с независимыми торговыми представителями, производителю все сложнее оставаться на плаву и получать прибыль. Мы вынуждены создать собственный отдел продаж”».

Требование клиентов избавиться от торговых представителей, очевидно, несколько неадекватно. Чтобы качественно обслуживать клиентов и создавать конкурентные преимущества, производителю необходима сильная и компетентная система продаж. А ее могут обеспечить либо независимые торговые представители, либо собственные продавцы компании. Для крупной компании затраты на тот или другой канал сбыта почти одинаковы. Но для небольшой компании затраты на собственный отдел продаж могут быть неподъемными. Тем не менее необходимость платить комиссионные торговым представителям заставляет клиентов думать, что такие затраты излишни и от этого канала сбыта нужно избавиться. Тогда затраты производителя снизятся, и соответственно он сможет продавать свои продукты клиенту дешевле.

Подобные требования могут привести к юридическим проблемам – и для клиента, и для поставщика. Эти проблемы обсуждаются в главе 13. Но ведь клиенты не требуют от производителей, чтобы те избавились от собственных продавцов и снизили свои цены на ту же сумму, которую они тратят на отдел продаж. Вывод один: сегодня потребность в независимых торговых представителях велика, как никогда.

## **ПОВЫШЕНИЕ КОНЦЕНТРАЦИИ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ**

Слияния, поглощения, практика коллективных закупок и долгосрочные контракты привели к значительной концентрации покупательной способности. В 1980-х гг. компании стали уменьшать количество своих поставщиков. Во многих отраслях эта тенденция продолжается и сегодня, но теперь производители преследуют две цели: во-первых, выбрать лучших поставщиков,

а во-вторых, предложить им стимулы для снижения цен на огромные оптовые партии товара. В результате у производителей остается меньше клиентов. В то же время на принятие решения о закупках оказывает влияние то же количество клиентов, что и раньше. И при создании канала сбыта эти сложности необходимо принять во внимание.

## **РЕЗКОЕ СНИЖЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ**

За ростом рынка труда в 1990-х гг., который привел к беспрецедентному снижению безработицы, скрывалось резкое сокращение персонала многих крупных организаций. В стремлении сделать структуру организации более «плоской» устранялись целые уровни менеджмента среднего звена. Кроме того, функциональные подразделения часто упразднялись, а их обязанности начинали выполнять другие организации (аутсорсинг). Эта тенденция оказала влияние на все без исключения функциональные области организаций. Сегодня аутсорсинг распространен в таких сферах, как производство, разработка новых продуктов, финансы и компьютерные технологии. А это значит, что клиенты все чаще доверяют поставщикам те функции, которые раньше выполняли сами. В этом процессе продавцам необходимы совершенно новые стандарты компетентности.

## **ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ В СФЕРЕ ТОВАРОВ МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Несмотря на то, что в 1998 г. темпы развития экономики развивающихся стран снизились, глобальная конкуренция нигде не исчезла, особенно в сфере товаров массового, сравнительно стандартизированного производства. Даже для менее стандартных продуктов стал нормой глобальный маркетинг. Обычно в глобальной конкуренции участвуют крупные корпорации, благодаря огромным объемам производства способные постоянно снижать себестоимость своих продуктов. Однако и небольшие компании все чаще выходят на международный рынок, занимая те или иные узкие ниши. Нормой становится интеграция продаж в международных масштабах.

## **КОНКУРЕНЦИЯ НА СЕГМЕНТИРОВАННЫХ РЫНКАХ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ЖЕСТКОЙ**

Подавляющее большинство производственных и сервисных компаний не в состоянии конкурировать на массовых международных рынках. Лучшая альтернатива для небольшой компании — найти такой сегмент рынка, где она может добиться какой-то дифференциации и получить тем самым конкурентное преимущество. А чтобы компания эффективно обслуживала такие ниши, ее каналы сбыта должны быть исключительно компетентными.

## **ВСЕОБЩАЯ КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ**

В нашем высокотехнологичном обществе компьютеры с каждым днем используются все активнее. Эта тенденция будет продолжаться и приведет к тому, что рано или поздно многие продукты будут продаваться только с помощью электронной коммерции. Компьютер и дальше будет занимать все больше нашего времени, но проницательный производитель, вероятно, уже заметил, что одновременно с распространением компьютеров растет и неприязнь к ним. И здесь поставщики могут добиться конкурентного преимущества, предлагая клиентам личный контакт с продавцами. Особенно это коснется продуктов, систем и услуг, не относящихся к категории массовых, где необходимость в компетентных продавцах будет больше, чем когда бы то ни было.

## **СИСТЕМЫ ГОЛОСОВЫХ СООБЩЕНИЙ**

Изначально предназначенные для облегчения обработки входящих телефонных звонков и снижения затрат на системы коммуникаций, системы голосовых сообщений неожиданно превратились в барьер, ограждающий продавцов компаний от звонков независимых продавцов. Вследствие этого продавцам становится все сложнее связаться с теми, кто принимает решения о закупках или влияет на них. Поэтому им все чаще необходимы личные связи.

Все эти мегатенденции, а возможно, и какие-то другие проявляются в каждой отрасли по-своему. Чтобы определить,

какие именно характеристики необходимы каналам сбыта вашей компании, нужно тщательно изучить, как они влияют именно на вашу компанию. В третьей главе мы рассмотрим, какие качества и навыки потребуются продавцам в новом тысячелетии в свете этих мегатенденций. Затем мы сравним их с качествами альтернативных каналов сбыта. Участники открытых семинаров\*, которые мы проводили на протяжении всех 1990-х гг. и в которых участвовали самые разные производители и поставщики, все чаще указывали на то, что именно независимые торговые представители, а не собственные отделы продаж позволяют им добиться конкурентных преимуществ. В третьей главе мы подробно расскажем о том, почему они так считали.

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Несмотря на то, что конец тысячелетия ознаменовался кардинальными изменениями во взаимоотношениях клиентов и поставщиков, шестишаговый процесс разработки, создания и поддержания эффективных каналов сбыта, представленный в первом и втором изданиях этой книги, остается неизменным. Он эффективен и сегодня, и поэтому мы рассмотрим его и в третьем издании этой книги.

Основная цель этого процесса — предоставить производителям и поставщикам сервиса — и крупным, и небольшим — методологию, позволяющую добиться активного проникновения и активных продаж на всех интересующих их рынках. Задача состоит в том, чтобы действовать с помощью профессиональных и мотивированных продавцов, специализирующихся именно на этих рынках, а кроме того, добиться этого без излишних затрат. Наш системный подход позволяет разбить эту действительно непростую задачу на простые элементы и реализовать непрерывный процесс планирования и внедрения, приводящий к желаемым результатам, а именно — к повышению объемов продаж и прибыли компании.

---

\* Их спонсором выступали журнал *Sales and Marketing Management Magazine*, университет Висконсина и Национальная ассоциация агентов производителей (MANA).

Описанный нами процесс в первую очередь предполагает сотрудничество с независимой торговой организацией (НТО) определенного типа — с торговым представителем производителя (или представителем). Мы поговорим и о других типах НТО.

С самого начала важно отметить, что хотя эта книга и посвящена независимым торговым представителям, НТО — вовсе не панацея на все случаи жизни. Свои преимущества и недостатки есть у всех каналов сбыта. Наш шестишаговый процесс предполагает, что сначала необходимо определить цели компании и разработать стратегии их достижения (*шаг 1*), а затем понять, какие из нескольких альтернативных каналов сбыта лучше всего соответствуют этим стратегиям (*шаг 2*).

И если, выполнив эти два шага, вы пришли к выводу, что вам нужны именно независимые торговые представители, эта книга поможет вам понять, каким образом планировать, создавать, поддерживать, оценивать и постоянно совершенствовать этот канал сбыта. В этом вам помогут следующие четыре шага.

*Шаг 3.* Создание портрета идеального представителя, лучше всего соответствующего вашим кратковременным и долгосрочным целям.

*Шаг 4.* Интенсивный поиск наиболее подходящих представителей для каждого канала сбыта на всех интересующих вас рынках.

*Шаг 5.* Создание системы тотальной поддержки, обеспечивающей лояльность канала сбыта.

*Шаг 6.* Постоянная оценка всей системы, внесение изменений, соответствующих новым условиям.

Полное описание каждого шага вы найдете во второй главе. Там же мы подробно рассмотрим шаг 1, а остальные пять шагов обсудим в главах 3–11. Остальные главы содержат дополнительную, но важную информацию.

Эта книга покажет вам, что такое на самом деле независимые торговые представители: как они работают, чем отличаются от собственных продавцов компании и что мотивирует их работать лучше. Кроме того, вы узнаете:



- Как создать канал сбыта, обеспечивающий активное проникновение на все интересующие вас рынки.
- Как получать достойную прибыль на второстепенных рынках.
- Как торговый представитель может успешно использовать вашу стратегию сегментации.
- Как побудить представителя уделять вам больше времени и внимания.
- Почему производители часто недовольны отношениями с представителями, и как избежать проблем в этой сфере.
- Как оценить, соответствует ли ваша система продаж вашим кратковременным и долговременным целям, а затем быстро устранить несоответствия.
- Как оценить, эффективно ли вы поддерживаете своих продавцов.

## СТРУКТУРА КНИГИ

Эта книга показывает производителю, как с помощью независимых торговых организаций (НТО) создать мощный и вместе с тем гибкий канал сбыта. Существует несколько типов НТО: представители производителей, дистрибьюторы, брокеры, оптовые компании, активные посредники, реселлер\*, создающий добавочную стоимость, системные интеграторы\*\*, дилеры и т. д. Каждая из этих компаний занимает свое место в общей

---

\* Реселлер, создающий добавочную стоимость (value-added reseller, VAR) — реселлер, объединяющий товары и услуги таким образом, чтобы покупатель мог купить все сразу в одном магазине или получить системное решение. — *Прим. ред.*

\*\* Системный интегратор — независимая компания, закупающая продукцию напрямую у производителя и реализующая крупные проекты конечного заказчика. Осуществляет проектирование комплексных решений с их последующим развертыванием, имеет в своем штате сертифицированных специалистов, получает полномасштабную коммерческую и техническую поддержку со стороны производителя. — *Прим. пер.*

схеме движения продукта от производителя или поставщика услуг к клиенту (мы поговорим об этом в главе 1), но в то же время у независимых торговых организаций много общего. Чтобы подробнее описать такой системный подход, я сосредоточился только на одном типе таких компаний — на независимых представителях производителя, или просто представителях. Чаще всего такие представители действуют на рынках промышленных продуктов, и поэтому мы преимущественно будем говорить именно об этих рынках. Однако изложенные здесь концепции точно так же подходят и для потребительских рынков.

И еще одно: эта книга в первую очередь рассматривает внутренний рынок. Сотрудничество с независимыми торговыми организациями из других стран предполагает множество дополнительных сложностей, связанных и с требованиями к таким организациям, и с условиями сотрудничества с ними, которые регулируются законами разных стран. Но многие представленные здесь концепции помогут вам лучше понять, что нужно компании для успешной работы на международных рынках. Аспекты, связанные с деятельностью независимых торговых представителей из других стран, рассматриваются в главе 14. Ее автор — Гуннар Биз, опытный консультант в сфере международной торговли. Для третьего издания книги Гуннар полностью переписал эту главу и уделил особое внимание Европейскому союзу (ЕС), официально созданному в 1999 г., одновременно с введением евро.

Иностранным компаниям, желающим выйти на рынки Соединенных Штатов, эта книга поможет лучше понять разные аспекты планирования, создания и поддержания каналов сбыта, которые лучше всего соответствуют их потребностям.

## **ДРУГИЕ ДОПОЛНЕНИЯ, СДЕЛАННЫЕ В ТРЕТЬЕМ ИЗДАНИИ**

В главе 4 мы рассмотрим пример исключительно успешного сотрудничества крупной компании с независимыми торговыми представителями — компанию Fisher Controls International. В третьем издании история Fisher расширена и обновлена. Главу 13

«Юридические вопросы и тенденции» представляет наш гость Джеральд Салмен, адвокат юридической компании Wood and Lamping из Цинциннати. Также в книгу включены новые приложения, полезный список независимых торговых представителей США и библиография, которую периодически обновляет доктор Мэрилин Стивенс из Образовательно-исследовательского фонда производителей. Это прекрасный источник полезных публикаций об ассоциациях торговых представителей и независимых торговых компаниях.

В дополнение к этому новому материалу мы включили в третье издание книги и другие главы, где обобщили опыт наших клиентов, участников наших открытых и корпоративных семинаров, и интервью с множеством компаний.

## **ВПЕРЕД, К УСПЕХУ**

Сотрудничество с независимыми представителями не обходится без проблем. Оно требует гораздо более сложного менеджмента, чем продажи с помощью традиционных каналов. Многим производителям не удается успешно сотрудничать с независимыми представителями или удается лишь отчасти чаще всего из-за того, что они плохо понимают, от чего зависит успех такого сотрудничества, или не в состоянии внедрить программы, обеспечивающие эффективность работы представителей. Иногда им неясно, что для создания такого канала сбыта необходимо тщательное планирование. А иногда они не могут найти подходящих представителей или не знают, как их поддерживать. Подчас не проводится регулярная оценка эффективности работы этих представителей. Чтобы избежать подобных проблем, необходим системный подход к отбору, поддержке и оценке как сети представителей, так и собственных целей компании и ее способности эффективно поддерживать своих торговых представителей. Чтобы реализовать все эти шаги, необходимо иметь целостную программу и постоянно уделять внимание всем деталям, без которых успех невозможен.

Компании, продающие свои продукты с помощью собственных отделов продаж, обнаружат, что сотрудничество

с торговыми представителями требует от них кардинального изменения убеждений и подходов. И важнее всего при этом — позитивная, ориентированная на тотальную поддержку корпоративная культура. Это значит, что руководители компании — президент, исполнительный директор или менеджер подразделения должны принимать активное участие в любых программах сотрудничества с торговыми представителями. Если существует такая поддержка на самом высоком уровне, если она очевидна и заметна всем и если канал сбыта как следует продуман и его работу постоянно отслеживают, независимая торговая организация может добиться прекрасных результатов.

Возможно, ваша компания впервые задумалась о сотрудничестве с независимыми торговыми представителями, а возможно, работает с ними уже много лет; возможно, вы производите продукты для определенной отрасли или для конечных потребителей, может быть, вы работаете в огромной корпорации или в небольшом частном предприятии — в любом случае эта книга предлагает вам важнейшие идеи и проверенную методологию, которые помогут развить свой бизнес и повысить прибыль.