

Юрий ПОНОМАРЕВ



# РОМАН С КЛИМАТИКОЙ

16+

Юрий Пономарев  
**Роман с климатикой**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

## **Пономарев Ю. П.**

Роман с климатикой / Ю. П. Пономарев — «ЛитРес: Самиздат»,  
2020

Данная книга – практическое руководство к действию в сфере климатического бизнеса. Данная книга — это свод ответов на часто задаваемые вопросы тех, кто решается начать деятельность в климатическом бизнесе или расширить свой портфель продуктов. Она раскрывает суть процессов, протекающих в климатическом бизнесе. В то же время, так как в ней подробно отражены процессы продаж инженерного оборудования, то с ней будет интересно ознакомиться представителям смежных отраслей, связанных с продажами инженерных решений и продуктов.

© Пономарев Ю. П., 2020

© ЛитРес: Самиздат, 2020

## Содержание

От автора	5
КОМУ? КУДА? КОГДА?	6
ПОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ	8
Магазины электронной техники	9
Интернет-магазины	10
Климатические салоны	10
Монтажные компании	11
ИНЖЕНЕРНЫЕ ПРОДУКТЫ	16
КОНФЛИКТ «ИНЖЕНЕРКИ» И «ПОЛКИ»	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

## От автора

В мир Климатики я попал случайно. У меня нет специального образования. И как сейчас бы многие сказали: «Наберут по объявлению». Но мне повезло. Данный мир несколько скрыт от окружающих и многие даже не задумываются о том, что могут пребывать дома, в торговых центрах, в офисах, административных зданиях с комфортом, который обеспечен путем огромных усилий. Множество людей: проектировщики, строители, монтажники, производители и поставщики климатического оборудования. Они трудятся каждый день, чтобы мы все дышали чистым воздухом, находясь в помещениях с комфортной температурой, в комфортных условиях каждый день. Этот небольшой труд я хотел бы посвятить всем тем, кто каждый день борется за наш с вами ежедневный комфорт. На сегодня климатический бизнес по праву может считаться высокотехнологичным. И он развивается от года к году. По моему мнению, основным локомотивом климатического бизнеса является холод, а точнее кондиционирование воздуха, то есть система, которая регулирует только температурные характеристики воздуха. К сожалению, большинство людей оценивают комфорт пребывания в том или ином помещении только по температурным характеристикам, не понимая, что климатическое оборудование должно выполнять комплекс функций: поддержание комфортной температуры и влажности, а также свежести воздуха. Казалось бы, что все научные статьи по теплотехнике уже написаны, основные законы открыты и уже ничего нового в мире невозможно придумать, но каждый год на выставках производители климатической техники доказывают нам обратное, что в сфере HVAC (английская аббревиатура, сокращенная от основных элементов климатического мира *Heating Ventilation and Air Conditioning*, что в переводе обозначает Отопление, Вентиляция и Кондиционирование) еще есть к чему стремиться, и что гибридизация элементов климатических систем открывает нам новые горизонты для новых эффективных решений на объектах различных типов сложности. Мир климатики окутан романтикой. Это не пустые слова. Там есть полет творчеству, и каждый, кто так или иначе задействован в этом мире по праву может считать себя творцом. Конечно, к такому виду творчества необходимо подходить с определенными знаниями и пониманием дела. И мне бы хотелось поделиться своим опытом и наблюдением того, как развивается этот мир. Может быть мне получится дать некоторые советы тем, кто только начинает свой путь в климатическом мире, а может кто-то просто узнает что-то новое для себя. В любом случае, надеюсь, что чтение для Вас будет интересным и легким, а я постараюсь привести интересные примеры из моей практики, которые могут быть полезными, или просто интересными.

## КОМУ? КУДА? КОГДА?

Каналы сбыта. Все говорят о расширении каналов сбыта. Но что такое каналы сбыта в климатике? Вообще, как продается климатическое оборудование? Климатика потому так и интересна, что схем продаж большое множество, и зависят они не только и не столько от Вашего выбора политики продаж (хотя и такое тоже может быть, но это больше исключение из правил), сколько от типа продаваемого оборудования. Все продукты климатики я бы разделил на две большие категории: полочные и объектные. Под полочными продуктами понимаются все продукты, которые можно положить на полку магазина. Пример простой DIY-супермаркет (Do It Yourself) – крупный строительный супермаркет, где продаются обои, краски, двери, сантехника и прочее. И там Вы можете найти на полках климатическую технику. Тепловые пушки, нагревательные конвекторы, тепловентиляторы, мобильные кондиционеры, радиаторы и т. д. Фактически, для того чтобы определить «полочность» продукта, необходимо представить, как он лежит на полке. Могли бы Вы представить себе чиллер на 1 МВт, который лежит на полке какого-нибудь гипермаркета «Трофимыч»? Я как-то не очень. Что же определяет «полочность» продукта? Что можно положить в полку? Как правило продукты, которые не требуют специального образования, навыков и умений для его монтажа и запуска. Согласитесь, что купить и запустить тепловую пушку, или тепловентилятор не составит труда. Купил – принес – воткнул в розетку и включил. Работает! Да, как покупатель Вы можете неправильно рассчитать мощность такой тепловой пушки, но это будет Ваш единственный просчет, как покупателя, и тут возникает вопрос: как правильно подобрать полочный продукт покупателю, потребителю, не имеющему каких-то глубоких знаний в области климатики? На помощь приходят различного рода POS-материалы или продавцы-консультанты.

Итак, полочным продуктом можно считать продукт, который поддается простым правилам подбора для бытовых нужд и не требует больших навыков, специальных знаний и инструментов для его монтажа и запуска.

Исключение составляют сплит-системы. Для меня до сих пор загадка – каким образом эти системы продаются в магазинах типа DIY. Казалось бы, купил себе сплит-систему, прочитал инструкцию и поставил, но не тут-то было, для установки такой системы требуются специальные инструменты для монтажа, к тому же необходимо обладать специальными техническими навыками для монтажа таких систем. Тогда можно обратиться к независимым монтажникам? Да, можно, но в таком случае возникнет некий когнитивный диссонанс, когда конечный потребитель фактически обращается в два канала сбыта: DIY и Монтажная компания. Об этих особенностях поговорим позднее.

В любом случае, если Вы закроете глаза и представите какой-нибудь климатический продукт на полке в «Трофимыче», то его смело можно отнести к виду полочных продуктов.

Другой вид продуктов – объектные. Что это такое? Допустим Вы инвестор и решили построить красивый офисный центр «из стекла и бетона» с целью последующей сдачи офисов арендаторам. Это Ваш основной бизнес, основной вид деятельности. И вот архитектор Вам нарисовал картинку, показал эскиз и Вам понравилось. Он сделал Вам архитектурный проект, и Вы довольно быстро возвели здание и начали сдавать офисные помещения, но арендаторов все нет. Почему? Да потому что здание из стекла и бетона, а окна не открываются и летом в нем жарко. Надо продумать систему кондиционирования. Но сплит-системы ставить некуда, все фасады из стекла, а с крыши трассы не дотянутся до нижних этажей, а это минус Вашему бизнесу, так как к сдаче в аренду могут быть приспособлены только часть площадей. Значит, необходимо ставить системы Коммерческого кондиционирования, те системы, которые как раз предназначены для такого типа зданий. Здание большое и Вы обратились к проектировщикам инженерных систем, чтобы они Вам спроектировали систему кондиционирования в зда-

нии. Вам спроектировали систему типа «чиллер-фанкойл». Но где ее купить? Кто ее смонтирует? В магазине «ОВИ» Вы спрашивали про чиллер и фанкойлы, но там Вам сказали, что такого товара у них не бывает. В конце концов Вы находите монтажную компанию, которая берется за поставку и монтаж и последующее обслуживание и чиллера, и фанкойлов. Вроде все хорошо, летом в здании становится прохладно и комфортно (по температуре в помещениях) и арендаторы начинают прибывать. Бизнес идет в гору. Но! Буквально через месяц-два эти арендаторы начинают уходить, а новые не приходят. В чем проблема? В Вашем здании наблюдается интересная закономерность, сотрудники Ваших клиентов-арендаторов начинают плохо работать, чаще болеют. Производительность труда у сотрудников Ваших клиентов-арендаторов катастрофически падает. Все потому, что не продумана система вентиляции в здании. Людям попросту нечем дышать в Вашем здании. Вы опять начинаете путь по осуществлению реконструкции здания, обращаетесь все к тем же проектировщикам инженерных систем, чтобы они Вам сделали проект вентиляции. Прodelав все тот же путь в магазины «Меруа Лерлен» и «ОВИ» Вы обнаруживаете, что систем вентиляции таких, как нарисовали Вам проектировщики, у них нет и никогда не было. Почему все так сложно, почему Вам опять необходимо искать каких-то монтажников, которые знают, где можно приобрести такие системы и умеют их ставить, и они же берутся за обслуживание этих систем? Вы все равно идете на это, так как сейчас Ваш основной бизнес страдает. В итоге реконструкция проведена, система вентиляции установлена и все вроде хорошо. Но тут возникает новая неприятность. К Вам пожаловала пожарная инспекция, и тут обнаружилось то, что Ваше здание не отвечает нормам пожарной безопасности. И это не вопрос, расставленных аккуратно на каждом этаже по 10 огнетушителей или наличия пожарных выходов. Отсутствует противопожарная вентиляция. И Вам придется проделывать все тот же путь, что и с системой кондиционирования и вентиляции. Можно сказать, что объектные продукты – это продукты, подбор, монтаж и пуско-наладка которых требуют профессиональных навыков и умений. То есть с ними могут иметь дело только специалисты, являющиеся профессионалами своего дела. Для установки таких продуктов на объекте требуются специальные инструменты, а иногда, и специальная дополнительная техника. Такие продукты можно идентифицировать по объектам, куда они продаются и монтируются, так как нередко такие продукты являются заказными и производятся специально под тот или иной объект. Таким образом, эти продукты можно назвать объектными или инженерными. Для понимания схем продаж мы сделали пол дела: разделили продукты на полочные и объектные. Для чего это сделано? Для того чтобы лучше разобраться в вопросе каналов сбыта климатической технике.

## ПОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ

В первую очередь хотелось бы обозначить движение полочного продукта от производителя к потребителю. Схема проста: Производитель -> Поставщик -> Дистрибьютор -> Магазин/сеть/климатические салоны/иногда и монтажники -> конечный потребитель. Смотрите на рисунок 1.

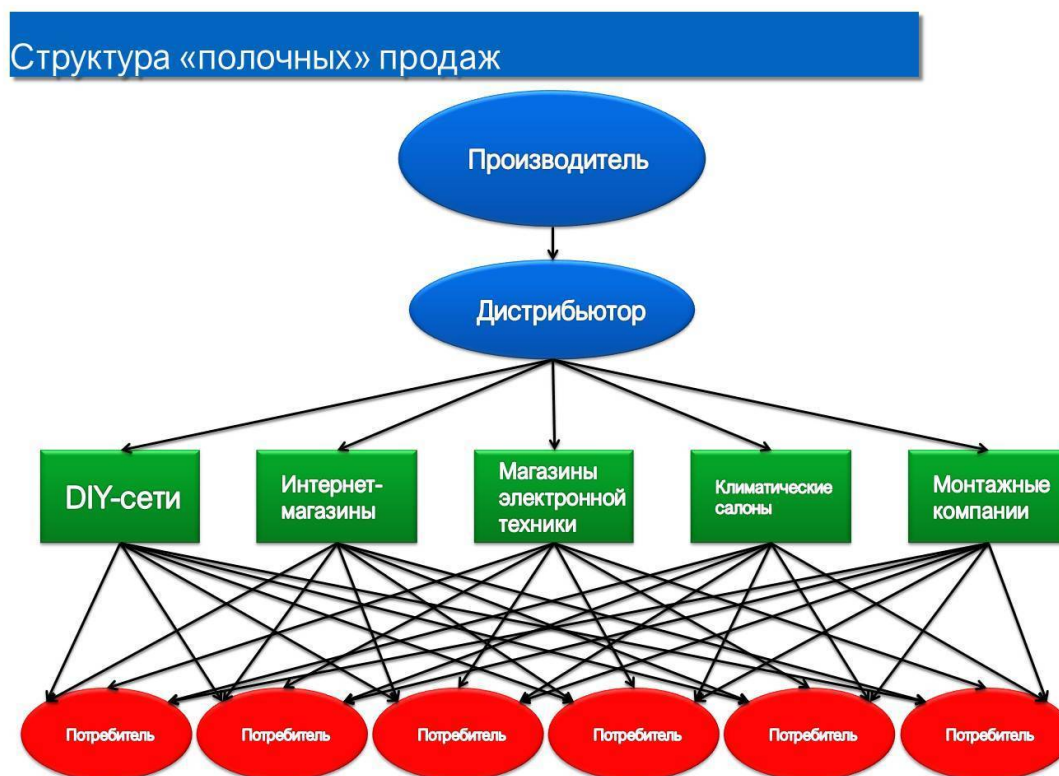


Рисунок 1

Обозначим, что клиенты дистрибьютора – дилеры, то есть лица, являющиеся посредственным звеном между дистрибьютором и конечным потребителем. Казалось бы, обычные посредники, но нет – это те лица, без которых дистрибьютор не может существовать. Если бы дилеры были обычными посредниками между конечным потребителем и дистрибьютором, то дистрибьютор бы не допускал бы наличие таких посредников, забрав дополнительную высвободившуюся прибыль себе. Но у дилеров есть то, чего нет у дистрибьютора: ресурсы, которые позволяют дилеру работать с конечными потребителями, такие как интернет-магазин, дополнительные специальные услуги типа монтажа, большой ассортимент продуктов вне климатической техники и т. д. Таким образом, дилер – неотъемлемая часть успешного построения бизнеса дистрибьютора на территории. Для дистрибьютора важно иметь хороший большой товароборот и проще поделить эту прибыль с дилером ради увеличения того самого товарооборота. Я это называю «плата за рекламу», или «плата за лечение головной боли сбыта».

Обратите внимание на то, как тесно переплетены пути продаж от «дилеров» к конечным потребителям. На нижних этажах наблюдается повышенный градус конкуренции. И это действительно так. На самом деле секрет успеха реализации «полочного» товара в разделении потоков сбыта (каналов сбыта). То есть, если посмотреть внимательно, то каждый из пред-

ставленных дилеров имеет свои особенности поведения на рынке, которые могут составлять серьезную конкуренцию другим видам дилеров. Давайте рассмотрим особенности каждого из представленных дилеров.

#### DIY

Пожалуй, самые яркие представители «полочников». Важным фактором для них является то, что товар всегда должен быть в наличии, он должен продаваться активно, то есть чем чаще полка «обновляется» и товар берут покупатели, тем лучше. Такой дилер, как правило не вкладывается в сам товар, то есть берет его в кредит (а это большое кредитное плечо и по сумме и по времени, как правило до 60 дней) и смотрит на динамику спроса, и если спрос мал, то он в конце концов просто отказывается от этого товара. Фактически, он предоставляет площадку для продажи, которая интересна именем DIY, так как туда идут люди за любым строительным материалом или техникой, предоставляет свои склады для хранения товара, а Вы управляете этими продажами на территории его площадки и выстраиваете схему взаимодействия с конечным потребителем различными маркетинговыми мероприятиями, такими как акции, презентации продукта, выкладкой POS-материалов и т. д. Если такой же продукт представлен в других каналах сбыта с такой же ценой или ниже, чем у DIY возникают конфликты, так как у DIY товар застаивается ввиду того, что конечный потребитель всегда ищет на такой же товар цену как можно ниже и не всегда опустошает полки DIY. К тому же, стоит понимать, что цена «входа» в полку в DIY очень высока, так как это Вам придется разрабатывать мероприятия по продажам товара на его полках, это Вам придется дать «кредитное плечо» DIY партнеру для своевременной подачи товара на полку, то есть хранению на складе DIY, и, фактически, это Вам придется заниматься рекламой своего продукта в стенах DIY, так как Ваш продукт не единственный в своем роде на полке DIY, рядом с Вашим продуктом будут находиться Ваши конкуренты и Ваша задача будет следить за тем, чтобы Ваш продукт находился в нужном наилучшем месте для конечного потребителя. Как правило, в работе с DIY включаются затраты на мотивацию продавцов-консультантов DIY и чем лучше Вы подготовите программу обучения своему продукту продавцов-консультантов и замотивируете их продавать именно Ваш продукт, тем лучше будет уходить Ваш продукт с полок DIY.

### **Магазины электронной техники**

Это прямые конкуренты DIY, но другие. По сути то же самое, что и DIY, только акцент не на строительных материалах и всего для строительства, а на бытовой технике, то есть всему тому, что работает от электрической сети. Основные отличия от DIY в специфике подачи информации потребителю, так как если в DIY потребитель изначально зашел с целью строительства и несколько настроил себя на лад профессионала в стройке, то в магазин электронной бытовой техники он заходит как правило расслабленным, открытым к легкой и доступной информации по товару. Вспомните себя, когда Вы заходили в магазин «Н-Аудио», первым делом Вы смотрели смартфоны, потом ноутбуки, потом телевизоры, потом вспоминали, что Вам нужен мобильный кондиционер, но он Вам менее знаком, чем ТВ или смартфон. И задача дистрибьютора обеспечить такой магазин таким материалом, чтобы у конечного потребителя все разложилось в голове по полочкам сразу. Рекомендации в работе с таким видом дилеров такой же, как и с DIY, разница только в том, что это разные форматы магазинов, и имеет смысл разделять линейки товаров, чтобы они не пересекались. Кстати, и сезонности у таких магазинов разные (речь идет о сезонных акциях и скидках для потребителей)

## Интернет-магазины

Так называемая «виртуальная полка». Казалось бы, наиболее успешный и наиболее рентабельный путь продаж в век тотальной интернетизации. Но! Для интернет-магазина важным фактором является готовый набор «блоков» по продаже товара. Такой блок состоит из описательной части: насколько товар хорош и необходим потребителю, какие у него особенные качества; высококачественные фотографии, то есть товару необходимо будет устроить настоящую фотосессию с хорошей камерой, студией, светом и последующей ретушью. К тому же товар должен быть узнаваем и иметь хорошую репутацию. В принципе в интернет-магазинах часто существуют отзывы по товару, зачастую реальные. То есть если товар плох, то и отзывы будут негативные, а это скажется на Ваших последующих продажах. К сожалению, психология человека такова, что негативные эмоции у него сильнее позитивных. И у человека отсутствует мотивация делиться позитивными отзывами и впечатлениями, природа такова, что человек скорее выскажет свое негативное мнение, чем напишет позитивный отзыв. Я обычно говорю так: «Если человек ничего не говорит – это уже хорошо, то есть у него в последующем не возникло проблем. А если есть какая-то обратная связь – жди негатива». Если Вы не уверены в качестве своего товара, то не стоит торопиться выставлять его в интернет-магазин. Также стоит помнить, что интернет-магазин – это область, где ожидается постоянное привлечение внимания. Им постоянно требуются какие-либо акции, скидки, подарки. От интернет-магазинов у нас ожидают эффекта: «ВАУ!». И интернет-магазин этим живет. К тому же стоит помнить про то, что у интернет-магазина не существует собственного склада (если только не для выдачи). То есть, даже если в интернет-магазине стоит статус товара «на складе», то, как правило, это не на складе интернет-магазина, а на складе его поставщика и при заказе товар будет доступен к вывозу на следующий день или через день. Это, кстати, говорит о том, что интернет-магазину тоже понадобится кредитное плечо в небольшом размере на неделю максимум. В принципе с интернет-магазинами стоит быть особо аккуратными, так как они могут играть на минимальной марже ничем не рискуя при этом вставляя палки в колеса другим Вашим партнерам.

Яркий пример:

В магазине «Пасторама» стоит напольный вентилятор «Обдуувъ 3000» за 1000 рублей, с шикарными опциями управления по Wi-Fi и таймеру включения, а в интернет-магазине «Все для всех» на него стоит акция (причем уже неделю): «Только сегодня и только сейчас вентилятор «Обдуувъ 3000» за 699 рублей с бесплатной доставкой». Поведение потребителя: он идет в DIY «Пасторама» и руками «щупает» вентилятор «Обдуувъ 3000», понимает, что это за продукт, возвращается домой и покупает его в интернет-магазине «Все для всех». Как итог, DIY скандалит, и в конце концов отказывается от взятой партии вентиляторов, а интернет-магазин, пользуясь Вашим складом и небольшим кредитным плечом продает этот товар в размере 1 шт. Вы продаете 1 шт., а возвращаете себе на склад партию в 300 шт. из DIY.

## Климатические салоны

Это более профессиональный канал сбыта и сюда потребители идут с конкретной целью – обустроить климат в своем помещении. Как правило, тут уже пускаются в ход более профессиональные термины, идет более подробная консультация потребителя на предмет того, что конкретно ему необходимо. Стоит понимать, что в таких салонах роль продавцов-консультантов выполняют уже более подкованные менеджеры по продажам. Для того, чтобы им делать какое-либо предложение потребителю, они в деталях узнают его реальные потребности. В климатических салонах имеется своя собственная бригада монтажников и, как правило, есть свой небольшой склад. Климатические салоны это что-то среднее между монтажными компаниями

и «Классическими полочниками». То есть у них есть стенды с выкладкой товаров, в то же время, они могут назначить монтаж климатических систем в определенное время и к конкретному объекту (объекту потребителя) закупиться у Вас, причем нередко в деньги. Здесь полка играет маркетинговую роль, то есть там стоят образцы товаров, которые показывают себя во всей красе. Но это не значит, что чем красивее товар стоит в климатическом салоне, тем лучше он продается. Скорее тут ситуацию можно обрисовать так: если продукт действительно интересен по своим функциональным свойствам, обладает хорошими техническими характеристиками, то при хорошей его выкладке увеличиваются шансы на активную реализацию такого товара. То есть, если товар так себе, но стоит на самом красивом и заметном месте, не факт, что его будут нахваливать менеджеры по продажам, ведь сказать-то им про него будет нечего. Они предпочтут рассказывать про товар, который стоит в пыльном углу, но обладает более интересными характеристиками. По факту выбор будет 50%/50% в зависимости от того, что предпочтет сам потребитель: выбирает он ушами (слушает продавца), глазами (смотрит на стенд) или сердцем (вопрос доверия к продавцу, предлагающему ему конкретное решение). По факту все крутится вокруг «глаз», «ушей» и «сердца». И из этих трех составляющих, чем больше «за» будет, тем выше шанс того, что именно этот товар будет продан потребителю. Как итог: Климатический салон имеет полку для демонстрации товара, как правило, для него нужен некий образец, который фактически уже будет в «не кондиции» для продажи, кредитное плечо здесь не имеет большого значения, но если есть короткое на неделю, то это только в плюс, тут больше решает профессиональный подход персонала климатического салона в результатах продаж, так как люди приходят уже с конкретной целью и у них автоматически заложена внутри квота доверия менеджеру по продажам из климатического салона. Согласитесь, не бывает такого, что Вы приходите к стоматологу, проводите курс обследования, он назначает Вам лечение, а Вы вместо лечения идете в супермаркет и покупаете жвачек с ксилитом, которые защищают зубы от кариеса и покупаете профессиональные электрические зубные щетки с разрекламированными зубными пастами, одобренными тысячами стоматологов во всем мире. Так же и тут.

## **Монтажные компании**

Особая каста в климатике. Если сказать, что весь климатический бизнес стоит именно на них, то тут будет сложно ошибиться. Если Вы купили сплит-систему, то ее надо установить – и Вы идете к монтажнику. Если у Вас большой, да хоть и не большой объект, где необходимо установить VRF-систему, то Вы идете к монтажнику. Если Вам необходимо организовать на кухне вентиляцию, то Вы опять-таки идете к монтажнику. В целом монтажная компания, или монтажник – понятие очень обширное. Это может быть и мелкий частник, и небольшая монтажная бригада, или компания. Это может быть крупная монтажная фирма со своим проектным отделом. То есть вариаций тут от мала до велика, но всех их объединяет одно – это настоящие профессионалы, знающие о товаре далеко не понаслышке и каждый день шупающие этот товар изнутри. В рамках исследования объектных товаров и каналов сбыта мы также поговорим об этих ребятах. В то же время, что они забыли в бытовых продуктах? Как я уже говорил ранее, в разрез полочных продуктов бывает попадают продукты, требующие специальных навыков и инструмента для их установки. Это и сплит-системы, и небольшие вентиляционные агрегаты есть и другие продукты. Стоит помнить, что стоимость любой климатической техники не стоит серьезных денег для потребителя, а в инструкции к каждой технике сказано, что если монтаж был осуществлен не профессионалами, то гарантия снимается. И если что-то пошло не так, то виноваты только Вы сами, в том, что не нашли таких профессионалов. В летний период монтажники особо охотно занимаются сплит-системами. Это их сезон. Но под словом занимаются, стоит понимать не только монтаж, но и продажу. Все легко и просто объясняется. Монтажники, по большей части своей, люди не публичные, и рекламу за них

делают их дела. То есть для них «хороший референц-лист» (а это портфолио объектов) – это наилучшая реклама. Их контактные данные потребители передают друг другу из уст в уста. У них, как правило, нет больших офисов или чего-то подобного: есть гараж или помещение под склад, и это не склад готовой продукции, готовой к продаже, а больше как склад запчастей и материалов; есть небольшой офис, где в основном кипит работа над чертежами по будущим и текущим проектам; есть транспорт, на котором на объект привозится оборудование, инструменты и материалы. Вся работа у них в полях и чем больше такой монтажник сидит в офисе, тем хуже его результаты, тем менее он нам интересен как дилер. Если говорить об особенностях работы с этим каналом сбыта по полочным продуктам, то для них будет великолепно маленькое кредитное плечико с очень коротким периодом, таким, чтобы он мог заехать к Вам на склад, забрать, условно, сплит-систему, поставить ее на объекте, забрать деньги и рассчитаться с Вами, то есть в принципе 2-3 дней достаточно. Но и это кредитное плечо не совсем обязательно. Пользоваться он будет исключительно Вашим складом. Безусловно, ему необходимо как можно больше информации о Вашем продукте и речь здесь идет не только и не столько о рекламных листовках, флаерах и плакатах, сколько о сервис-мануалах, информации о дополнительных функциях и опциях продукта, его тактико-техническим характеристикам и, естественно, его сервисной поддержке (сервис-то они и сами сделают, но вот запчасти от Вас потребуют). Очень важный фактор: монтажники – это самые компетентные эксперты с высоким уровнем доверия от потребителей. Почему? Представим себе следующую конфликтную ситуацию:

Потребитель выгодно покупает в «Трофимыче» сплит-систему «ОГО», и для установки ее приглашает знаменитого монтажника ИП Пупкина Василия Ивановича, который занимается сплит-системами «АГА» и на этот объект хотел не только смонтировать сплит-систему, но и продать ее. Однако, выбора нет, пригласили монтажника уже только на монтаж. Он монтирует ее (услуга за монтаж, кстати, будет дороже чем если бы сплит «АГА» купили у самого монтажника) и приговаривает, что «ОГО» не очень-то и хороши, как сплит-системы, да и вообще, разрушаются они очень сильно, не то, что «АГА», и потребляют они много электроэнергии, и вообще очень плохой продукт. Естественно, Вы возражаете:

— Позвольте, сударь, мне в магазине «Трофимыч» продавец-консультант сказал, что это лучшая сплит-система на сегодня по соотношению цена/качество.

— А много ли Ваш продавец-консультант смонтировал этих систем? Он вообще внутрь них заглядывал? Я вот этих систем «ОГО» в прошлом году понаставил очень много, тоже купился на цену, в итоге в этом году переустанавливал уже на новые системы «АГА», так что жду от Вас звонка в следующем году. Система смонтирована, принимайте работу.

И поверьте, после такого диалога у потребителя будет большое разочарование в сплит-системах «ОГО» и сожаление, что он не обратился раньше к ИП Пупкину и не приобрел у него сплит-систему «АГА». Ведь и вправду, ИП Пупкин В. И. переставил множество кондиционеров и знает в них толк, а продавец-консультант кроме каталогов и листовки ничего и не читал. Вероятно ИП Пупкин В. И. прав?

Рассмотрим главное правило работы с каналами сбыта: НЕ МЕШАТЬ!

Не мешать им работать и не мешать их между собой. Классическая конфликтная ситуация, один и тот же продукт Вы выкладываете на полку DIY, магазин бытовой техники «Авокадо», в интернет-магазине «Всеунас.ру» и предлагаете по нему поработать знаменитому монтажнику ИП Пупкину В. И. Что происходит в таком случае:

ИП Пупкин В. И. сталкивается с тем, что его клиент видел этот товар дешевле в магазине «Авокадо», и ИП Пупкин В. И. в следующий раз будет предлагать уже совсем другой продукт, на котором он сможет нормально заработать своему следующему клиенту. На другой продукт он переходит молча и не ставит Вас в известность о своем решении.

Магазин «Авокадо» решает провести акцию по случаю наступления лета и дарит всем своим клиентам скидку в 20% на каждый купленный Ваш товар, в итоге ДІУ начинает гнаться за этой ценой для конечного потребителя на этот же продукт, при этом его целью уже становится просто слить те стоки, которые у него есть на этот момент и больше к этому продукту не возвращаться.

Интернет-магазин «Всеунас.ру», получив от Вас маркетинговые материалы для выкладки на сайт для старта продаж, выставляет на него спеццену, делая на этом продукте минимальную маржу только для того, чтобы запустить продажи этого продукта на своей площадке, как итог, он ничего не теряет, так как он все равно не вкладывается в этот продукт, кроме как предоставлением на своей площадке виртуального места, не более того.

Магазин «Авокадо» понимая, что этот продукт в интернет-магазине «Всеунас.ру» продается дешевле, чем у него в полках с летней акцией, начинает демпинг ради распродажи балластного продукта и больше к нему не возвращается.

Кто в выигрыше от такой ситуации? Ваши конкуренты. Здесь правильно затронуть вопрос о разделении каналов сбыта, понимании поведения этих каналов сбыта, продуманной политикой ограничений и поощрений (политикой лояльности) данных дилеров. Пересечения дилеров из различных каналов сбыта на одном продукте неизбежно приводят к конфликтным ситуациям. ДІУ могут попросить возместить неустойку в связи с упущенной прибылью, или просто вернуть товар, расторгнув контракт. Монтажник в лучшем случае оповестит Вас о том, что с данным продуктом невозможно работать, в худшем, просто тихо и спокойно уйдет работать с Вашим конкурентом. Интернет-магазин так и вовсе работает по входящим запросам: есть запрос – есть ответ. Вообще, бизнес интернет-магазинов он крутится в области IT-технологий больше, чем классических продаж в нашем понимании. То есть, ключевую роль играют там SEO-продвижение и, как результат, конверсия сайта. А уж чем его наполнять – это дело второе, иногда даже и третье. Главное, чтобы магазин высвечивался в ТОП списке поисковиков по тематическим запросам. Поэтому каналы сбыта могут быть определены в следующую матрицу:

	<b>УПРАВЛЯЕМЫЙ</b>	<b>НЕУПРАВЛЯЕМЫЙ</b>
<b>ПРОФИЛЬНЫЙ</b>	Канал сбыта, где дилер обладает достаточными знаниями и компетенциями по продукту, является экспертом в области данной продукции и может быть контролируем при помощи мониторинга цен.	Канал сбыта, где дилер обладает достаточными знаниями и компетенциями по продукту, является экспертом в области данной продукции и не может быть контролируем при помощи обычного мониторинга цен.
<b>НЕПРОФИЛЬНЫЙ</b>	Канал сбыта, где дилер не обладает достаточными знаниями и компетенциями по продукту и не может являться экспертом в области данной продукции, но он может быть контролируем при помощи мониторинга цен.	Канал сбыта, где дилер не обладает достаточными знаниями и компетенциями по продукту и не может являться экспертом в области данной продукции, к тому же он не может быть контролируем при помощи мониторинга цен.

Данную матрицу имеет смысл рассмотреть и изучить отдельно, но это вопрос не пары строк, поэтому отложим ее подробное рассмотрение до лучших времен, в то же время примеры представителей каналов сбыта приведем.

Управляемый и профильный канал сбыта. Пример: Климатический салон. Климатический салон прекрасно понимает, что такое климатическая техника. Такой дилер отлично ориентируется в технике и ее возможностях применения, понимает, какие технологии и решения в климатической сфере в принципе существуют на рынке. Именно поэтому их смело можно назвать экспертами в области климатики. Что же касается контроля цен, то их можно легко контролировать если речь идет о каком-либо их сайте с представленными товарами и ценами или фотоотчеты с витрин этого салона, где висят ценники.

Неуправляемый профильный канал сбыта. Пример: Монтажники. Они являются большими экспертами на рынке, знают о технике фактически все, что только можно знать: и какая она может быть, и как ее можно применить на том или ином объекте (мало того, у них же могут быть «живые» примеры такого применения). Но вот проконтролировать цены, которые они выдают своим клиентам фактически невозможно. Или в принципе цена никогда не афишируется, или, что чаще встречается, сокрытие реальной цены продажи оборудования в принципе, то есть они в таком случае выставляют цену за монтаж с поставкой, и отследить где была цена Вашего продукта, где стоимость материалов, а где стоимость монтажа непонятно, все слито в кучу, или перераспределено таким образом, что Ваш продукт продается по бумаге по согласованной цене, а на деле потребителю очень выгодно приобретать именно у монтажника, так как ему пообещали монтаж и материалы бесплатно. Де-юре – все чисто, де-факто – демпинг.

Управляемый непрофильный канал. Пример: те же DIY или магазины бытовой электронной техники, где четко прописаны правила игры и штрафы за демпинг. Даже интернет-магазин можно привести в качестве примера работы в этом канале. То есть – профессионалами в области климатической техники их не назовешь, но люди туда идут и покупают там технику, а

проконтролировать их цены довольно легко: если это интернет-магазин или крупный DIY, то все цены, акции и скидки у них на виду в интернете, что можно легко увидеть. Даже если это небольшие магазины, то все равно там обычно стоят ценники и регулярный фотоотчет полок поможет не только проконтролировать цены, но и увидеть, как товар лежит на полках.

Неуправляемый и непрофильный канал сбыта. Как правило это канал стихийный. Это могут быть мелкие магазины строительных материалов, яркий пример того – базары и рынки. Точка продаж, где продаются сифоны, смесители, кафельная плитка, шпателя, гайки, болты и, вдруг, мобильные кондиционеры, не могут являться профессионалами и экспертами в области климатической техники. Да и ценников как правило в таких местах не наблюдается, все цены выдаются на глаз, исходя из покупателя и его покупательской способности, а скидки могут уходить очень глубоко в зависимости от настроения продавца или остатков продукции на складе.

В любом случае, как минимум один и тот же продукт не может встречаться в двух и более ячейках матрицы каналов сбыта. Это опасно, в первую очередь, для Вашего бизнеса. Поэтому, прежде чем идти куда либо, я бы порекомендовал выбрать канал или каналы сбыта, куда Вы бы хотели пойти с продуктом (линейкой/серией). Я знаю массу примеров, как некоторые компании работают только в 2-х каналах сбыта и вполне успешно. Подробно о работе с каналами сбыта будет другой обзор. Там же мы рассмотрим такое понятие, как ПРП – План Развития Партнера. Очень хорошая вещь с точки зрения продаж климатической техники, да и не только, которая при правильном составлении приводит к успеху не только Вашего партнера, но и Вас.

## ИНЖЕНЕРНЫЕ ПРОДУКТЫ

Если с «полочными» продуктами все предельно ясно: дистрибуция «полочных» продуктов строится линейно от производителя к потребителю посредством дистрибьютора и дилерской сети, то с объектными продуктами ситуация иная. Также стоит отметить, что потребитель «полочных» продуктов обезличен. То есть, можно (и даже нужно) составить портрет конечного потребителя, но Вы никогда не сможете поименно назвать потребителей, так как Ваш «полочный» продукт должен быть направлен на некую широкую массу потребителей. Клиент объектных продуктов – объект. То есть эти продукты можно идентифицировать по объектам, на которых они установлены, так как значительная часть этих продуктов планируется к установке на конкретные объекты и изготавливаются специально под эти объекты. Прежде чем перейти к этой теме, давайте рассмотрим схему продаж объектных продуктов на Рисунке 2.



Рисунок 2

Схема продаж объектных продуктов на первый взгляд очень запутана, в то же время, если в ней разобраться, то в дальнейшем становится понятно, как осуществляется продажа такой техники. Поняв данную схему, Вы сможете переместиться на другой уровень продаж, где Вы уже сможете выступать не просто, как продавец техники, а как творец на этом объекте. Но прежде, давайте рассмотрим подробно это броуновское движение. Для простоты понимания пойдем самым длинным путем.

Итак, инвестор – это то лицо, которое хочет вложить средства в возведение (реконструкцию) какого-либо здания с последующей целью извлечения выгоды из этого здания (не важно, завод это, администрация или бизнес-центр). То есть тут важно понимать, что инвестор – это

потребитель, он конечный заказчик продукта в итоге. Но если Вы работаете в рамках B2B, то должны понимать, что у инвестора другой, отличный от Вашего бизнес.

Инвестор, после получения всех необходимых разрешений и получения АРХИТЕКТУРНОГО ПЛАНА идет к проектировщику инженерных систем. Почему подчеркнул и выделил архитектурный план? Потому что в дальнейшем еще много раз будете встречать непонимание, когда Вы просите у клиента проект для изучения и подготовки предложения Вам вместо проекта инженерных систем с разделом ОВиК (Отопление Вентиляция и Кондиционирование) будут высылать именно архитектурный план с вопросом: «Ну посчитайте, что туда можно поставить?». Ладно, не суть важно сейчас. Просто важно понимать, что Проектировщиками здесь и далее мы будем называть не составителей архитектурных проектов и чертежей, а инженеров-проектировщиков внутренних инженерных систем (как правило туда включаются не только ОВиК, но и ВиК (водоснабжение и канализация), слаботочные системы, системы пожарной безопасности, системы автоматизации и диспетчеризации и т. д), при этом нас в дальнейшем будет интересовать только раздел ОВиК.

Так вот проектировщик, по заданию заказчика рисует ему на архитектурном плане все необходимые для здания инженерные коммуникации: воздуховоды, трассы с хладагентом или трубопроводы для холодо- и теплоснабжения здания, систему электропитания, в том числе слаботочные системы, а также оборудование систем вентиляции и кондиционирования. Фактически это уже проект под ключ. Лично у меня часто возникают вопросы к проектированию, но тут и заключается полет инженерной мысли проектировщика и/или инженера проекта. Как бы то ни было, проект готов, оборудование в нем прописано, а точнее зачастую прописаны характеристики оборудования, которые должны быть соблюдены в процессе предложения на объект. И тут тоже важный момент, с одной стороны, инвестор может полностью довериться проектировщику, а с другой, может указать ему какое техническое решение он хотел бы увидеть на своем объекте. Об этом чуть позже.

После получения инвестором готового инженерного проекта он, обычно, устраивает тендер на возведение своего объекта. Причем тендер может проводиться одним лотом – возведение объекта под ключ, а может разбить по лотам – отдельно возведение, отдельно устройство инженерных коммуникаций (и там тоже это может дробиться), отдельно отделку помещений и т. д. Но мы сейчас будем рассматривать возведение здания под ключ. Тендер устраивается, как правило, среди Генеральных подрядчиков. Обычно – это строительные компании, занимающиеся общестроем. Так вот, когда они участвуют в тендере, как правило, у них уже есть расписанные работы между субподрядчиками, но об этом мы поговорим позднее. Когда какая-либо строительная компания выигрывает тендер, она может устроить уже свой мини-тендер на поставку и монтаж инженерных сетей здания (куда может входить интересующий нас раздел ОВиК). То есть, фактически, генеральный подрядчик распределяет обязанности по разделам между инжиниринговыми компаниями, ставя им конкретную задачу, как правило: вот проект, сделайте эту часть под ключ.

Инжиниринговая компания (нас интересует компания из раздела ОВиК), если вдруг получила большой фронт работ по поставке и монтажу систем Отопления Вентиляции и Кондиционирования может также привлечь своих субподрядчиков на выполнение этих работ, например, разделив по направлениям: Отопление, Вентиляция и Кондиционирование. Так вот субподрядчиками у Инжиниринговых компаний могут быть монтажники.

Монтажники – это те самые лица, профессионалы, кто очень хорошо знают свое дело, именно они, как правило и выполняют всю работу ручками, нередко занимаются и поставками оборудования на объект.

Позднее обсудим кто такие Комплектовщики, сейчас это не столь важно. Но, пройдя такой длинный путь «из рук в руки» на объекте появляется то самое климатическое оборудование из разряда объектных продуктов. И если мы общаемся в основном с монтажниками, как

основными потребителями наших продуктов, то схему можно представить следующим образом:

Поставщик -> Монтажник -> Инжиниринговая компания -> Генеральный Подрядчик -> Инвестор, или

Мы -> Наш клиент -> Клиент нашего клиента -> Клиент клиента клиента -> Клиент клиента клиента клиента.

Теперь давайте разберем схему более подробно у кого какая роль на объекте, чтобы понимать куда бежать продавать наше объектное оборудование.

Инвестор – генератор денег. Фактически деньги идут именно от Инвестора. И именно Инвестору в итоге мы и продаем наше объектное оборудование, не важно сами ли, или посредством каких-либо партнеров, кто имеет с ним связь.

Инвестор может объявить тендер на проектирование, строительство, отделку здания под ключ, может разбить эти работы по лотам, может обратиться к Проектировщикам самостоятельно. Также, может быть так, что у Инвестора есть своя собственная строительная служба, или служба ОВиК, таким образом Инвестор может как обращаться к каждому из участников процесса с запросом на оказание ему определенных услуг и продаже товаров на объект, так и делать все самостоятельно и ему остается только держать связь с поставщиком. Случаи, когда Инвесторы очень самостоятельны – редкость и исключение из правил. Как правило – это крупные сетевые конечные клиенты, у которых, допустим, наличие таких служб, как ОВиК обусловлено тем, что рост и развитие у такого Инвестора идет таким интенсивным темпом, что ему дешевле нанять и содержать свою собственную службу ОВиК, чем каждый раз обращаться к Ген. Подрядчикам и Инжиниринговым компаниям. В то же время, по моему личному наблюдению такая ситуация присуща более России и странам бывшего Советского Союза, т. е. в остальном цивилизованном мире Инвестор, все же, обращается за помощью к профессионалам, когда ему таковая нужна.

Генеральный Подрядчик. Это застройщик. Он выполняет общестроительные работы, иногда вплоть до отделки здания. Генеральный Подрядчик не генерирует деньги, но, если он выиграл тендер, включающий в себя раздел ОВиК (далеко не всегда только ОВиК, как правило там в нагрузку идет и ВиК, как минимум), то он является распорядителем тех денег, которые ему доверил Инвестор. Да, кстати, а в курсе ли Вы какую долю составляет раздел ОВиК в составе стоимости возведения здания для Генерального Подрядчика? По моим подсчетам от 1% до 7% в зависимости от сложности проекта и типа здания, чаще встречается цифра 3%-5%. Это для Генерального Подрядчика, то есть в его ценах, причем вместе с монтажом этих систем. Представьте себе, какую долю Вы составляете в ценах монтажника только с оборудованием, без монтажа у Генерального Подрядчика! Генеральный подрядчик может заказывать проект у Проектировщиков, если это обусловлено тендерным заданием, может закупать оборудование самостоятельно, оставляя инжиниринговым и монтажным компаниям только монтаж и материалы, а может делегировать все эти полномочия своим субподрядчикам, то есть Инжиниринговым компаниям и/или монтажным организациям.

Инжиниринговая компания. Как правило – это субподрядчик, но крупный. В составе инжиниринговой компании практически всегда присутствует инженерный отдел. Его задача – внимательно изучать проект, который к ним попадает или в принципе разрабатывать проектную документацию с нуля. То есть Инжиниринговая компания (иногда у нас ее еще называют Проектно-Монтажная Организация – что говорит о том, что такая организация занимается и проектированием, и поставкой, и монтажом оборудования) может осуществлять и услуги по проектированию, и продажу объектных продуктов, и монтаж климатического оборудования на объекте. Причем нередко Инжиниринговая компания занимается не только разделами ОВиК, но и слаботочными системами, и системами автоматизации, и системами водоснабжения и канализации, и противопожарными системами. Все зависит от размера Инжиниринговой ком-

пании, структуры ее штата. Иногда Инжиниринговая компания может получить от Инвестора задание на проектирование поставку и монтаж оборудования раздела ОВиК, такое задание может прийти и от Генерального Подрядчика. Инжиниринговая компания может делегировать часть своих полномочий монтажным компаниям, как правило в части исключительно монтажа. Чаще всего поставку оборудования Инжиниринговая компания оставляет себе, хотя нередко встречаются случаи, когда ради собственного спокойствия и соблюдения качества выполнения работ на объекте (во избежание конфликтных ситуаций) монтажным компаниям отдается как поставка, так и монтаж.

Монтажная компания – та самая компания, которая стоит в самом низу цепочки распределения бюджета на объекте. Кстати, нередко Монтажные компании и Инжиниринговые компании являются конкурентами по отношению друг к другу. В любом случае – монтажники – это те люди, без которых устройство систем раздела ОВиК на объекте невозможно. Да, на объекте Генеральный Подрядчик или Инжиниринговая компания может обойтись собственными силами, но зачастую это бывает дорого для них (если берется большой объем работ). Монтажные компании может привлекать и сам Инвестор, но это тоже редкость. Вообще – Монтажная компания понятие слишком широкое. Под Монтажниками можно понимать и «черных» или «диких» монтажников, которые «шабашат» на различных стройках. Можно понимать и тех самых ИП, которые уже вполне на полных основаниях занимаются монтажом систем ОВиК и поставками оборудования на объекты (как правило малые), и крупные компании с серьезным штатом, главная задача которых быть большими профессионалами, востребованными в своей среде и заниматься поставками и монтажом оборудования на объекты. Перед тем как начнем обсуждать другие роли на объекте хочу отметить свои наблюдения по поводу монтажников. Начнем с того, что лично я делю монтажников на три вида: «фреонщики», «водяники» и «воздушники». Каждый из этих видов определяет тот продукт, который для него наиболее интересен. Вообще, монтажниками не рождаются, ими становятся, но нет такого монтажника, который в конце концов не мечтал бы стать рано или поздно Генеральным Подрядчиком. Можно много говорить о том, как развиваются монтажники, каким путем (а они разные) и до каких пор они идут в своем развитии. К сожалению, это настолько широкий пласт, что в рамках этого труда я не уложусь. Это действительно интересная тема, которую стоит и нужно затронуть, но очень подробно и в другой раз.

Проектировщики. Это такая категория лиц на объекте, которых недолюбливают одни производители, ненавидят другие и с осторожностью и неким, может быть, недоверием относятся третьи. Лично мое отношение абсолютно нейтральное, хотя больше склонное к негативу, возможно это связано с тем, что уж слишком большая роль им отводится на объекте, возможно – это просто особенности нашего Российского рынка, потому как, когда я встречал проекты за рубежом, преимущественно в Европе, хотя попадались порой очень достойные в Грузии, в Украине, мне хотелось аплодировать стоя, насколько грамотным был подход к проектированию объекта, начиная от выбора концепции систем ОВиК, причем не как отдельно взятых единиц, а как единого целого организма, с выверенным балансом по возможностям систем, их энергоэффективности, разумности капитальных затрат. Я не скажу, что в России плохо делают проекты, очень редко попадаются по-настоящему хорошие, к которым не придраться, но в большинстве своем не больше твердой четверки. То ли это особенности требований Инвесторов (мне лишь бы подешевле), то ли лень наших Проектировщиков («ручная привычка» – я просто привык так делать). То есть к решению вопросов расчета воздушного баланса, падения давления по сетям, расчету расходов воздуха, требуемого холода для погашения теплоизбытков, требуемого тепла с увязкой всего этого к тому или иному региону – тут нет претензий, все отлично (почти). А вот к вопросу выбора концепции климатических систем для здания – большие вопросы. Точнее, создается впечатление, что есть некий шаблон, который был передан от деда к только пришедшему в проектный институт выпускнику по специальности ТГВ, и есть уверенность в

том, что именно этот шаблон, спустя еще 20 лет будет передан следующему выпускнику, пришедшему в этот же проектный институт. Впрочем, надеюсь, что я ошибаюсь. В любом случае – Проектировщик – это не продающее звено. Если все ранее перечисленные участники на объекте могут быть в роли закупщиков на объект, то есть непосредственно клиентов, то Проектировщик занимается только тем, что проектирует объект, закладывая оборудование на него. И если раньше им было проще, когда они конкретно прописывали конкретные модели и марки оборудования в проект и было больше защищенности для производителя в том, что проект не поменяется и то, что было заложено в проект на стадии проектирования никуда не денется и продажа состоится. То сейчас Проектировщики тоже могут прописать конкретную модель и приложить технический релиз, но уже обязательно должна стоять приписка «или аналог», а это означает то, что шансы продажи у Вас, как у поставщика оборудования, которое уже заложено в проект безусловно высоки, но не 100%, потому как на любом из этапов от тендера до делегирования вопросов поставки на объект монтажнику решение о применении того или иного оборудования на объекте может поменяться. Все зависит от «силы слова» проектировщика, лояльности к изменениям Инвестора или Генерального Подрядчика, в общем факторов может быть множество. Проектировщик – это реклама. Я соглашусь с мнением о том, что 50% успеха продажи – это закладка в проект. Это не гарантирует продажу, но это значительно повышает шансы. Кто-то из производителей находит успешные решения по взаимодействию с Проектировщиками и у них получается отличный результат, кто-то не может найти ключ к успеху, а кто-то не бросает Проектировщиков, но и не рассчитывает на них.

Комплектовщики. Особенная категория на объектах. В принципе Комплектовщики – это чистые коммерсанты. Знают: что где и по чем можно достать, сколько можно накрутить для себя и как это можно преподнести на блюдечке с голубой каемочкой. Сложности механизмов взаимодействия между участниками, помноженные на особенности Российского, в первую очередь, менталитета могут говорить о том, что эта категория востребована. В чем особенность данной категории? Они по своим повадкам очень похожи на дистрибьюторов «полочной» климатической техники, только потребителями у них выступают все участники процесса на объекте, а полкой служит непосредственно их имя на рынке, как правило локальном. Определить их не просто, но и не сложно. Они не афишируют свою роль на объекте, в то же время, они могут тщательно скрывать сам объект. Они на этом объекте могут выступать в роли Генеральных Подрядчиков, но де-факто, а не де-юре. Поясню здесь, что для того, чтобы быть Генеральным Подрядчиком необходимо иметь СРО и лицензию. Комплектовщики же, имея обширные связи на рынке могут пользоваться чужими именами на объектах, причем непосредственно лица будут одни и те же, но вот названия компаний могут быть разные. В целом они применяют многоходовые схемы. В любом случае Вам выбирать: быть с ними конкурентами на объекте, или выстраивать с ними отношения ради цели продажи на объект своего оборудования.

Разобравшись с вопросом, куда можно и нужно бежать со своим предложением по оборудованию давайте рассмотрим потребности и возможности каждого из участников на объекте.

Проектировщики. Как уже говорили ранее, Проектировщики – это реклама. К ним можно прийти и договориться о сотрудничестве в области закладки именно Вашего оборудования. От них Вы можете получить бесценную информацию о заказчике проекта и выйти непосредственно на самого заказчика (не факт, что это будет именно Инвестор, это может быть и Генеральный Подрядчик). Но – они никогда не дадут гарантии того, что именно Ваше оборудование будет продано, а те, кто может дать такие гарантии, как правило уже давно успешно работают с Вашими конкурентами. К тому же стоит помнить, что время свершения объекта от момента начала проектирования до момента продажи колеблется в среднем от 9 месяцев до 1,5 года. Иногда объект может тянуться 3 года с начала проектирования. Готовы ли Вы ждать так долго, да еще и с успешностью в 50%? Не думаю. Стоит ли сбрасывать со счетов Проектировщиков? Не лучшее решение. Кстати, борьба с Проектировщиками, не дает хороших дивиден-

дендов в будущем. Вообще ссориться с ними не стоит, это может потом дорого Вам обойтись. Но бросаться к Проектировщикам с ходу, как на амбразуру – лишняя трата времени, энергии и средств.

**Инвесторы.** Казалось бы, у них формируется тот самый бюджет, за который Вы боретесь. А учитывая то, что это конечный заказчик, так ему это можно продать с большей маржей, чем Монтажной компании или Генеральному Подрядчику. Но, стоит понимать, что зачастую Инвесторы работают с объектом раз в 10 лет, иногда это у них единственный объект в жизни. У него совсем другой бизнес, отличный от Вашего, а если вспомнить какова доля Вашего оборудования в бюджете у этого Инвестора, становится понятным насколько интересно ему слушать какие Вы хорошие, и какое у Вас выгодное предложение. Не стоит забывать и о том, что Инвестору интересны решения «под ключ», так как, не забывайте, основной его бизнес – другой, отличный от Вашего, то есть он зарабатывает деньги совсем на других вещах, нежели экономия на какой-то там вентиляции, кондиционированию и отоплению на его объекте. Экономия – это конечно хорошо, но, скорее всего, у него в кармане есть пара-тройка уже несколько знакомых ему фирм, которые занимаются и поставкой, и монтажом оборудования, и нашептывают на ухо ему свои правила игры. Стоит отметить, что Инвестору интересно получить максимум в одном месте: И вентиляцию, и Кондиционирование, и Отопление, и Противопожарное оборудование, то есть чем больше ассортимент (по его, а не Вашему мнению) он сможет приобрести у Вас в одном месте, тем больше вероятность того, что Вы будете ему интересны. Помните, как правило Инвестор ничего не понимает в Вашей технике и говорить Вы будете с ним, как с иностранцем, так как его задача не разобраться в том насколько Ваша техника хороша, а вовремя сдать и запустить объект, и чтобы он работал нормально. В целом стоит отметить и то, что, обращаясь к клиентам своих клиентов своих клиентов напрямую, Вы портите свою репутацию в среде профессионалов. Да, некоторые вещи понимаются адекватно, когда Инвестор слишком крупный и сетевой и у него есть принципиальная позиция закупать оборудование напрямую у поставщика, но есть моменты, когда такое поведение в среде профессионалов считается неприемлемым. Инвестор с трудом или за очень большие деньги найдет монтажника для установки, а Вы не сможете работать с монтажниками и, как следствие, получать большое количество заказов на поставку оборудования.

**Генеральные Подрядчики.** Не стоит забывать, что потребности Генерального Подрядчика – это все те же пресловутые услуги «под ключ», то есть поставка и монтаж. Разница с Инвестором только в том, что они являются распорядителями средств Инвестора, а не генераторами, и в рамках своего бюджета, как правило, уже определились со средствами, которые они будут выделять на поставку и монтаж систем ОВиК. В то же время стоит отметить факт того, что количество объектов в год у Генеральных Подрядчиков около 2-5 в зависимости от масштабов объектов. Причем, Генеральные подрядчики активнее обсуждают «тяжелый холод». Это техника, как правило в составе ОВиК имеет наибольший ценовой вес, туда входят чиллеры, фанкойлы, VRF, прецизионные кондиционеры. Поставку этой техники они обсуждают особо охотно, так как знают и понимают, что она стоит больших денег сама по себе. Не стоит забывать и о том, что в деталях этой техники они разбираться не сильно хотят. Главное, чтобы вписывалось в бюджет, отвечало проектным характеристикам, не сломалось при первом ПНР и не препятствовало своевременному подписанию «КСок». Генеральных Подрядчиков все также можно отнести к конечным потребителям, а это значит, что работа с ними может влиять на Вашу репутацию в среде профессионалов.

**Инжиниринговые компании.** Вот это уже интересные участники. Они уже знают свое дело, они профессионалы в своем деле. Они могут проектировать на объектах, по крайней мере у них есть свой рабочий ресурс – собственная служба инженеров (они же у них как инженеры-проектировщики для небольших объектов). То есть, на их базе Вы уже можете реализовать свои мечты с успешной работой с проектировщиками. У них достаточное количество объ-

ектов, как правило до 20 в год, зачастую с применением тяжелой техники, такой как чиллеры, VRF, вентиляционные агрегаты. Инжиниринговые компании – это довольно жирный кусок пирога в климатических объектных продуктах, потому как и объектов достаточно много, и техника разношерстная и вполне увесистая в денежном выражении. Это целевой наш клиент. Правда тут уже и себя нужно будет показывать профессионалами в рынке, так как дилетантов они чувствуют «за версту».

Монтажные компании. Не менее интересные участники. Количество объектов в году – великое множество. Да, как правило они или мелкие, или им достается фронт работ мелочный, но именно эти клиенты будут приезжать к Вам каждый день. На них будет держаться Ваша репутация, Ваш хлеб (не путать с маслом и икрой), Ваша осведомленность о рынке. Стоит упомянуть, что есть категория продуктов, таких как канальные вентиляторы, компактные вентиляционные установки, небольшие VRF, фанкойлы, за которыми они будут приезжать если не каждый день, то через день через два. Это по началу будет казаться, что они берут мелочь, но если просуммировать их ежемесячные, ежеквартальные закупки, то можно увидеть то, что они иногда пользы Вам приносят больше, чем те же Генеральные Подрядчики.

Монтажник – хлеб. Инжиниринговая компания – масло. Генеральный Подрядчик с Инвестором – та самая икра.

И если Вы только начинаете свое движение вперед, имеет смысл посмотреть на тех, кто каждый день будет приносить Вам пользу и прибыль, чем на тех, кто когда-нибудь, как волшебник в голубом вертолете прилетит и бесплатно покажет кино. Этого времени может никогда и не настать.

Если резюмировать все вышесказанное. Посмотрите на продукты, которые Вы готовы предложить рынку, и прикиньте, у кого в руках те или иные продукты могут сильнее заиграть. Разделите рынок, поделите его между участниками, и «полочные», и «объектные». Хотя бы гипотетически, напишите план развития партнера, и Вы увидите первые результаты. Успех – фиксируйте и повторяйте. Не отворачивайтесь от неудачи. Если неудача первая, попробуйте еще раз, но с другим. Не зря ведь говорят: «Один раз – случайность, два – система». Если и второй раз не получается – разберите причину неудачи. Поработайте над ошибками. Безусловно все приходит с опытом, но я надеюсь, что данное описание рынка помогло Вам разобраться с тем какой продукт брать и куда с этим продуктом бежать.

## **КОНФЛИКТ «ИНЖЕНЕРКИ» И «ПОЛКИ»**

Итак, мы определились с тем, что есть 2 вида продуктов – полочные продукты и объектные продукты. И отличает их то, что они идут разными путями сбыта. В то же время, каналов сбыта огромное множество в принципе. И то, что работает у одних, абсолютно неработоспособно у других. В чем же конфликт? В подходе к сути продаж, то есть процессу работы. Попробую объяснить двумя простыми примерами.

Пример 1. Одна крупная инжиниринговая компания в Беларуси, которая активно работает именно с объектами, приобрела ERV контейнер с Китая, одной известной марки. ERV – это простые компактные вентиляционные установки с высоким КПД рекуперации тепла и влаги без нагревателей, конструкция у них настолько проста, насколько это в принципе возможно: 2 вентилятора, пластинчатый рекуператор с увеличенной площадью поверхности пластины, 2 фильтра, пульт управления. Их еще называют просто рекуператор. Так вот, это простейшая вентиляционная установка бытового значения, которая, как правило, требует для своего продвижения лишь правильного своего функционального позиционирования перед конечным потребителем. По типу: «свежий воздух, дует, тепло утилизируется из вытяжного воздуха, проста, компактна, все». Надо сказать, что в России такие установки разлетаются как горячие пирожки при правильной подаче к «потребительскому столу». Но у ребят из Минска этот контейнер продавался 5 лет! И как-то их инженер продаж, а у них специалисты по продажам назывались именно инженерами, начал выяснять вопрос по поводу расчета утилизируемой влаги в приточный воздух по энтальпии Минска в зависимости от объема приточного воздуха и температур наружных и внутренних. К слову, чем проще установка, тем меньше при ее разработке уделяют внимание деталям возможного точного расчета, требуемого для проектировщиков. И в этот момент стало ясно, почему такие плачевные результаты продаж по данной технике у данной инженерной компании. Они подходили к продаже простого бытового продукта с глубоким инженерным подходом, что негативно сказалось на результатах продаж такой техники. Ее надо продавать проще и более открыто к конечному потребителю. Простой продукт требует четкого и понятного разъяснения конечному потребителю для чего он служит, чем он поможет ему в жизни, какой у него дополнительный функционал, который понятен потребителю. То есть они с бытовым продуктом пошли в инженерные продажи, а надо было идти в домохозяйства и вместо «метров кубических в час», «Паскалей» и «энтальпий» показывать для каких площадей подходит та или иная модель и как можно устроить сеть вентиляции в типовом доме или квартире и как просто управлять этим продуктом посредством пульта управления.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.