

Предисловие

Есть только один способ проделать большую работу — полюбить ее.

Стив Джобс

Мне надоело искать сотрудников в отдел продаж неделями и месяцами!

Было сложно отвечать самому себе на многочисленные, ежедневно возникавшие вопросы в начале моей карьеры на рынке FMCG¹, во время «полевых» работ и офисной деятельности.

Теперь я знаю: люди не виноваты в том, что не могут связать составляющие продаж в одну прочную большую и непростую логическую цепочку, чтобы стать максимально результативным и эффективным профессионалом. Где этому учат: в школе, вузе? Или, может, в начале карьеры? Мы вынуждены долгое время собирать знания и понимание по крупицам, учиться на своих, а в лучшем случае — на чужих ошибках.

В отличие от многих других сфер продажи представляют собой совокупность знания основ по очень разным предметам. Ведь продажи — это в первую очередь диалог, а говорить люди могут о чем угодно. Следовательно, информационный провал в каких-либо сферах по ходу переговоров с профессиональной точки зрения недопустим и приводит к полному поражению либо к дополнительным тратам нервов, времени, сил. Если, конечно, с вами — проштрафившимся — захотят встречаться повторно. Отсюда вытекают два извечных русских вопроса:

■ **Кто виноват?**

■ **Что делать?**

Чем ценно и в то же время слабо, например, американское образование? Все очень подробно расписано и детализировано. Главным подтверждением тому является Административный кодекс США: при средней скорости чтения человек может его полностью осилить примерно за 110 лет. Плюс такого образования в том, что американцы четко знают свой предмет, каждый шаг и символ. Но ориентируются лишь в своем, узком «коридоре». Знать все

¹ Товары повседневного спроса. — *Примеч. авт.*

и глубоко не представляется возможным, учитывая ограниченность физических ресурсов людей. Так мы получаем минус подобного образования: шаг вправо, шаг влево — «плавание» и отсутствие результата. Кроме того, американское образование — по сути фактологическое и строится на бесконечном тестировании с разными вариантами ответов. На мой взгляд, оно сильно уступает образованию методологическому. Ведь если человек понимает, как работает процесс, и может ответить на главные вопросы: «Для чего? Где это применимо?» — появляется гораздо более высокий уровень компетенции и знаний.

Например, спросите у трехсот человек с высшим образованием, что такое интеграл, для чего он нужен и где применяется. Дай бог, если вам ответит 1% собеседников. И редкий профи скажет, что интеграл необходим для определения площади криволинейной поверхности. Так сразу становится понятно, кому и насколько интересен конкретный раздел высшей математики. Жаль, что наша страна с каждым годом все больше переходит на фактологическое образование...

В продажах, в отличие от других видов деятельности, вы столкнетесь минимум с несколькими школьными фундаментальными предметами: элементарным словарным запасом, умением выстраивать диалог и доносить свои мысли, математикой, экономикой, финансами. Продажи — это непрекращающиеся возможности и интенсивное движение вперед. Более того, нет застоя: кто не идет вперед, обязательно откатывается назад. Еще вы наверняка будете иметь дело с большим количеством терминов, таких как «дистрибуция», «ценообразование», «мерчандайзинг», «логистика», «документооборот» и т. п.

Каков обязательный минимум знаний, их влияние на процессы, результат и взаимозависимость при минимальных временных и финансовых затратах, включая процесс работы, позволяющий чувствовать себя уверенно во время профессионального диалога любой сложности?

Например, в детском саду мы учим буквы и цифры, затем осваиваем слоги и слова. В школе начинаем изучать разнообразные предметы, необходимые для общего развития, львиная доля которых не пригодится в продажах. В вузе мы еще глубже погружаемся в эти предметы, особенно по части планируемой специальности. Однако, как обычно случается, половина студентов, получив высшее образование, по специальности не работают, стремятся попасть в более денежно емкую и динамичную сферу, где быстро и с большей долей

вероятности можно прилично заработать и сделать карьеру. А это и есть продажи! Тем более что рынок России развивающийся, а значит, динамичный и перспективный с точки зрения карьерного роста и финансовых возможностей.

За две минуты до получения диплома я услышал такие слова: «Через четыре-шесть месяцев вы забудете 90–95% того, что изучали пять лет. Дай бог, если за эти годы мы научили вас думать и анализировать».

Как следствие вышесказанного: **главной задачей данной книги я вижу формирование у читателей представления о цепи продаж и ее составляющих в правильной последовательности, простой для понимания форме и с примерами.** Постараюсь изложить все самое необходимое, с чем наверняка придется столкнуться, продавая свой продукт «в полях» и готовя почву для продажи в условиях офиса. Безусловно, дам основы управления структурой продаж с точки зрения контроля, координации и мотивации.

Принципиальное отличие этой книги от других в том, что здесь не будет ничего лишнего, максимум сжатой и полезной информации, разобранной на многочисленных примерах.

Желаю вам легкого чтения и максимального понимания!

Российский рынок FMCG очень нуждается в толковых, образованных и мотивированных людях, умеющих мыслить методологически.

1

Поле битвы — принципиальные отличия российского рынка FMCG от развитых мировых рынков

Российский рынок имеет массу серьезных отличий от более развитых мировых рынков. Они связаны с размерами и географией нашей страны, погодными условиями, инфраструктурой, логистическими мощностями, а также с политической системой управления.

С расстояниями и многообразием погодных условий от центральной полосы России до Сибири и Дальневосточного региона все понятно. Кроме того, очевидно, что чем восточнее от Москвы находится субъект РФ, тем более слабая и неразвитая там инфраструктура в плане дорог, логистики, торговых площадей. Исключением являются некоторые города-миллионники: Новосибирск, Омск и другие. В ближайшие планы федеральных игроков, видимо, по-прежнему не входит открытие магазинов на Дальнем Востоке: проще развиваться в ближайших странах Содружества, даже с учетом отсутствия жесткой конкуренции в данном регионе и близости одного из самых перспективных рынков в мире — китайского. Доставка продукта по железной дороге в течение двух-трех недель в холодных вагонах зимой и раскаленных — летом явно не устраивает федеральные сети. К тому же у РЖД не всегда есть свободные вагоны, а производитель или поставщик не всегда в силах их полностью загрузить. Плюс работает фактор времени: согласовав наличие товара на магазинных полках, скажем, в мае, формировать, обрабатывать и выполнять заказ надо уже в марте — чтобы успеть довести, разгрузить вагоны в распределительном центре, осуществить доставку до магазина, приемку и выкладку товара и так далее.

А как вы смотрите на то, что в южных регионах России количество розничных торговых точек зимой в три раза меньше, чем летом? Как управлять глобальной составляющей рынка? Это не совсем понятно с точки зрения корректного выставления целей собственного развития,

управления людскими и финансовыми потоками. Каждую весну набирать 50% персонала компании и каждую осень их увольнять? А как быть компаниям, осуществляющим поставки воды и мороженого, где продуктовая сезонность приобретает ни с чем не сравнимое могущество?

Или представьте себе, что на оптовые рынки Москвы, скажем на рынок в Марьиной роще, клиенты приезжают со всей страны, по Урал включительно, ради более низких цен. На развитых рынках, где все структурировано, более прозрачно и стабильно, представить такое невозможно.

А Мурманск, Сыктывкар, Махачкала, Грозный, Калининград? А весь Дальневосточный регион? Эти территории кардинально отличаются от Центральной полосы России. Напомню: наша страна занимает пятую часть суши, является единственной на планете такой большой, разной и сложной.

Как розничной торговле справиться с доставкой продукта в магазины без местных территориальных поставщиков, которые на рынке именуются дистрибьюторами? Не совсем понятно, даже принимая во внимание тот факт, что, по сути, дистрибьютор — лишнее звено между производством и магазинной полкой, безусловно влияющее на уровень цен в сторону их увеличения. Однако российский рынок не позволяет это звено исключить. Во-первых, скоропортящийся продукт могут поставлять только местные поставщики; остальные не смогут уложиться в сроки годности: большие расстояния требуют значительного времени на доставку. Во-вторых, даже по непродуктовому сектору в гигантских сетях есть много примеров, когда местные поставщики просят довести продукт, несмотря на то что основная поставка в сеть идет из своего распределительно центра.

Как это получается? Очень просто. Например, проходит акция со снижением цен на конфеты: доставка из распределительно центра — раз в неделю, заказ формировали тоже на неделю, а продукт продали за два дня. Рекламу крутят, и люди идут в магазин за тем, чего по факту нет. Отсутствие товара, участвующего в акции, — один из самых критичных и неприемлемых моментов для розничных сетей. Они вынуждены обращаться к местным поставщикам за помощью. Следовательно, господа, считающие, что дистрибьюторскому бизнесу в России осталось жить пять-семь лет, скорее всего, ошибаются. Аналогичные разговоры уже были в 2007–2008 годах, на дворе — 2016, а изменения хоть и есть, но несущественные. Такими темпами дистрибьюторскому бизнесу еще править лет тридцать минимум! Реальных предпосылок и процессов к сокращению данных сроков я пока не вижу.

Что касается отличия рынка по части политической системы управления, решения в нашей стране принимаются на уровне субъекта РФ. Например, чтобы открыть магазины в регионах, торговая сеть должна получить разрешение непосредственно у их руководителей, а это дополнительное время, свои правила и порядки по документации и согласованиям. «Пригретые» локальные сети с высокими покровителями не пускают или пытаются максимально отсрочить приход крупных федеральных игроков. Все помнят, как долго получала разрешение на работу в Казани торговая сеть «Ашан» и что у «ИКЕА» ушло семь лет на открытие магазина в Самаре. Таких примеров по России очень много. Поскольку розничная торговля — весьма прибыльный и перспективный бизнес, в большинстве регионов именно властные структуры, прямо или косвенно, владеют крупными локальными игроками. Не пуская федеральный ритейл и преследуя его, в том числе они защищают свои интересы.

Другой яркий пример огромного политического влияния на развитие регионального рынка. Казань, январь 2013 года, за один день силой политической воли закрыли 18 рынков (более 75% всей торговли на открытых площадях). Частным предпринимателям предложили выехать в специально построенный огромный и теплый торговый комплекс, расположенный в пригороде Казани. Хорошо это или плохо, я судить не берусь. Главное, что политическое влияние на локальных территориях страны запредельно высоко. Изменение в данном случае связано с облагораживанием городских площадей. С одной стороны, хороший посыл; с другой — частные предприниматели работают с ощущением, что их бизнес в любое время может быть закрыт или изменен по причинам, от них не зависящим. Такая действительность препятствует развитию мелкого частного бизнеса, а отсутствие стабильности на российском рынке в целом снижает его инвестиционную привлекательность для зарубежных бизнес-структур. Другое дело, что для определенного (немногочисленного и осведомленного) контингента людей глобальные изменения оборачиваются в их пользу посредством связей, в редких случаях — благодаря уму и везению.

Таким образом, география, инфраструктура, политическое управление — первый блок существенных отличий России.

Второе отличие — минимальная консолидация отечественного рынка. Если на развитых рынках доля торговых площадей и оборотов крупнейших трех-пяти игроков достигает 50–80%, у нас она не выше 30%. Хорошо это или плохо? Как любая медаль, данный факт имеет две стороны. С одной стороны,

максимальная консолидация рынка позволяет снизить расходы на дистрибуцию до минимума и сфокусироваться не на количестве договоренностей, а на качестве. Если на рынке ваша компания и ваш продукт выступают с позиции силы, есть потребность в вас на полках и для потребителя — в этом случае максимальная консолидация рынка за вас. С другой стороны, при таком раскладе, не договорившись с одним заказчиком, вы потеряете разом существенную долю рынка. Кроме того, максимальная консолидация рынка выступает за ритейл и, по большому счету, за покупателя и потребителя, но против производителя и дистрибьютора. Чем большую долю рынка имеет заказчик, тем на более лучших условиях он получает продукт. Обычно происходит так.

Если рассматривать рынок с точки зрения каналов продаж, на развитых европейских рынках магазинов у дома в той форме, которую мы наблюдаем у своих домов, нет. Небольшие магазинчики в Европе — это сырные, шоколадные, кофейные и чайные лавки, красиво оформленные и с широким ассортиментом, однако с четким направлением и узкой специализацией. Так сказать, магазины для гурманов. **Минимальная консолидация рынка — второе принципиальное отличие России.**

Третье существенное отличие заключается в том, что на разных территориях доля торговых площадей и оборотов в разных сегментах совершенно разная. Возьмем крупные торговые сети, магазины возле дома, оптовый канал, формат дискаунтеров на примере известного бренда «Пятерочка». Сибирь, и особенно Дальний Восток, — это ряд крупных локальных сетей, таких как «Мария-Ра», и полное отсутствие федеральных игроков вроде «Ашана», «Ленты», «Метро», «Карусели» и других. Как следствие доля магазинов возле дома на данных территориях существенно выше, чем в средней полосе России. На рынке сейчас мало крупных локальных сетей, которые развиваются высокими темпами, по сравнению с федеральными монстрами: «Магнитом», «Каруселью», «Перекрестком», «Лентой», «Ашаном». Их темпы рядом не стоят и, видимо, стоять уже никогда не будут. Крупнейшие федеральные игроки имеют такой уровень структуры, законодательной поддержки и денежных вливаний, что могут принимать дерзкие и очень смелые решения. Как только открывается новый «Магнит» или «Пятерочка», вся традиционная розница — маленькие магазинчики возле дома, находящиеся в радиусе 1 км по кругу, быстро «умирают». Чтобы выжить в таких условиях, им нужна уникальность: ценовая, продуктовая, по месту расположения. Например, магазин автозапчастей со специализацией и широким ассортимен-

том для японских автомобилей по среднерыночным ценам внутри парковки на 1500 мест в центре города.

На Дальневосточный регион очень похожи наши северные территории: Республика Коми, Архангельская, Мурманская, Вологодская и Псковская области, Карелия. Вся остальная Россия, от Екатеринбурга до Черноморского побережья, развивается бешеными темпами федеральных сетей: рост торговых площадей, падение продаж и закрытие большого количества мелких частных предпринимателей. В качестве подтверждения моих слов приведу пару примеров. 2012 год — новое направление «Магнит Косметик» у одного из крупнейших игроков российского рынка. За три первых месяца открыто более 220 магазинов нового формата, то есть мелкие торговые точки, расположенные рядом, скорее всего, закрылись. За два месяца на 220 квадратных километрах! 2011 год — Ульяновск и Чебоксары. На два достаточно больших города мы имеем всего одну локальную сеть «Гулливёр» в Ульяновске, остальные сети являются федеральными: «Магнит», «Пятерочка» и т. п. С точки зрения цен такая ситуация, наверное, благоприятна. По крайней мере, федеральные игроки реально и существенно замедляют темпы их роста. Повышение цен не принимается под угрозой расторжения контрактов в условиях жесточайшей конкуренции. **Различная доля оборотов по каналам продаж в зависимости от региона — третье важное отличие.**

Следующий момент, характеризующий развивающийся рынок, — обязательный и однозначный рост потребления продукта, причем в качественном выражении: переход покупателя с более дешевого продукта на более дорогой. Рассмотрим на примере категории товаров для стирки рост продуктового предложения на рынке с течением времени. В 2002–2003 годах на полках стояли коробки с порошком для ручной стирки и автоматических стиральных машин. И все! Теперь считаем предложения 2012–2013 годов: порошок для белого белья, порошок для цветного белья и для радикально черного цвета; для шелка, шерсти и иных деликатных тканей; смягчитель воды для стиральных машин, смягчитель для белья и антистатик; порошок сухой, порошок-гель, порошок в ведрах до 10 кг; появляется порошок в виде таблеток и капсул (для экономии места и отсутствия запаха). Итого одиннадцать разных предложений, или плюс девять предложений примерно за десять лет. Вместе с разнообразием и выбором растет потребление. Если раньше все вещи независимо от цвета и материала стирались одновременно, то сейчас — в три-четыре захода. И в упаковках с порошком мы все чаще видим

мерные колпачки. Теперь идем в категорию для волос: шампуни, бальзамы, пены, лаки, гели, скрабы, кремы, маски, краски и прочее, прочее, прочее. Или принципиально другой пример: в 2010 году около трети женского населения страны не пользовались ежедневными гигиеническими прокладками. Как вам потенциал для роста объемов продаж? **Рост потребления продукта на развивающемся рынке — четвертое отличие.**

Следующее отличие российского рынка заключается в нелогичном соперничестве или конкуренции. Пример: «В сети ИКС ваш продукт представлен? — Да, представлен. — Тогда нам этот продукт неинтересен». Так говорят в сети ИГРЕК, которая является прямым конкурентом сети ИКС. Почему происходят подобные немислимые вещи? На мой взгляд, из-за отсутствия должного образования у конкретных людей, в конкретных сетях и их нежелания проделать большую аналитическую и физическую работу за небольшие, как они считают, деньги, которые платит тот или иной работодатель. «Вопрос не по окладу». При этом отказ звучит как принципиально политический. Хотя на самом деле сеть ИГРЕК не держит на полке продукт, идентичный представленному в сети ИКС, даже если он пользуется значительным спросом у покупателя, потому что не может объяснить ни потребителю, ни своему руководству, почему цена на полке на 10–20% выше цены на полке прямого конкурента. Или почему у них продукт с подарком, а у нас нет? Нет смысла «ковыряться» в своем и чужом бизнесе, проще ответить НЕТ на предложение и сидеть раскладывать пасьянс «Паук» на рабочем месте. Таким образом, на нашем рынке более слабая сеть в большинстве случаев пытается развести свой ассортимент на полке с более сильным конкурентом. Иногда дорогой магазин или нет можно понять лишь по продуктам из минимальной потребительской корзины (хлеб, молоко, масло, крупы, курица, яйца). **Нелогичная конкуренция при нежелании делать свою работу — очень важное отличие российского рынка от развитых европейских и североамериканских рынков.**

Следующий важный момент — шанс реально не вернуть деньги за свой проданный продукт, даже если компания-должник благополучно продолжает работать. Почему творятся такие дела? На мой взгляд, здесь играют роль два фактора. Во-первых, несовершенное законодательство и коррупция на местах. Большой локальный ритейл — это большой локальный бизнес, а значит, и большие деньги, где топ-руководители и собственники, конечно, друг друга знают. Более того, в последнее время родилась мода специально выезжать на крупные спортивные, культурные и иные мероприятия, чтобы

лично познакомиться с людьми своего уровня для упрощения своей деятельности. Это называется «решение вопросов по звонку». Коррупционная составляющая — вообще отдельная тема. Приведу лишь пару примеров. Январь 2013 года, федеральный канал, идет судебный процесс, а судья... спит и потом именем Российской Федерации выносит приговор на пять лет заключения. С ума можно сойти! Второй пример — шутки из КВН 2012 года при переходе в 2013: «По делу нового стадиона футбольного клуба “Зенит” все элементарно просто: накидываешь пять миллиардов рублей и передаешь две тысячи следующему году». А, как известно, господа, в каждой шутке есть доля шутки.

Во-вторых, действует старая поговорка: «Моя хата с краю». Ситуации бывают разные. Предположим, торговая сеть не возвращает поставщику (не суть важно, производителю или дистрибьютору) определенную сумму денег за товар. У торговой сети все хорошо, финансовых проблем нет. У нас в России как принято считать: меня не касается, и ладно. Например, в развитой Швеции весть о просроченной оплате быстро разлетается среди поставщиков и в виде официальных писем. Ведь что такое неоплата? Прямое неисполнение своих обязательств по договору поставки. А если покупатель не исполняет свои обязательства в основной части договора, дальнейшая работа становится как минимум опасной и как максимум — невозможной. Сообщество производителей и поставщиков оказывает информационное и психологическое давление на клиентов в рамках закона.

Или другой пример (подобные случаи на российском рынке возникают сплошь и рядом). Предположим, произведена отгрузка на 2 млн руб. Вы как поставщик несете обязательства оплатить дополнительно 5% от объема закупа для продвижения товара по маркетинговому соглашению. Прошло время; вы создали документ, подписали, отправили в место назначения и ждете свои законные 2 млн руб. за поставленный товар. Наступает дата платежа, а денег нет, и вы слышите примерно следующее: «Где наши 5% от оборота? Мы не получали никаких документов! Кому вы их отдали? Екатерине? Она уволилась (мы ее уволили), или она в очередном отпуске, в декретном и т. д.». Не важно, где, но не на работе, и главное — за документы сотрудник не отвечает. На резонный вопрос со стороны поставщика о том, что 5% от 2 млн — это 100 000, и где остальные 1,9 млн, ответ примерно следующий: «По нашим стандартам, а в некоторых случаях — прописано в договоре, что если перед нами долг, не важно, в какой сумме, хоть один рубль, мы денег за товар не платим».