

## НЕ БЫЛО БЫ СЧАСТЬЯ, ДА НЕСЧАСТЬЕ ПОМОГЛО... ИЛИ НЮАНСЫ СБЫТА НА РЫНКЕ КОНДИЦИОНЕРОВ

*Интервью с коммерческим директором и совладельцем компании «ГлаВент»*

*Дмитрием Коржовым*

*Беседовал Михаил Каменев (www.90q.ru)*

***О том, как стимулировать сбыт на рынке кондиционеров, кто может стать хорошим продавцом услуг по установке систем вентиляции, и чем можно привлечь новых клиентов рассказал Дмитрий Коржов.***

— *Вы можете рассказать о каких-то курьезных моментах в вашем бизнесе?*

— Таких ситуаций — множество. В своем блоге я даже целую рубрику «юморную» открыл. Заказчики — это вообще отдельная история. В первых, нужно находить подход к каждому из них — настолько они все разные даже по своему словарному составу. Вот, в конце 90-х — начале 2000-х я работал менеджером. Заходит к нам такой верзила бандитской наружности и говорит: «Братаны себе кондиционеры заказали, а у меня вот нет. Ну-ка расскажи мне про них». Я ему начинаю рассказывать о моделях, их различиях, а он меня прерывает: «Ты говори просто — фуфло или круто?» И вот он сидел, пальцем показывал, а я ему про все говорил. И вот когда я ему в очередной раз сказал, что это крутой кондиционер, он спрашивает: «А чего там?» — «Там инвертор». — «Вау, братаны говорили, что инвертор — это круто. Все!» — «А вот это эконоинвертор, новая модель». — «О, это еще круче, чем у братанов? Все, беру за любые деньги».

А буквально через день пришел совершенно другой заказчик, начал меня по физическим характеристикам пытаться. Говорит: «Молодой че-

ловек, как вы так опровергаете закон сохранения энергии? У вас кондиционер выдает 2,5 киловатта, а потребляет 700 ватт. Этого же не может быть!» Я ему начинаю объяснять, а у него, видно, «кураж пошел»: «Давай так: если ты мне докажешь, что так может быть реально, я никуда больше не пойду, а с вами сразу заключу договор. А если ты мне не докажешь этого физическими формулами, я пойду туда, где мне это смогут сделать». И вот пришлось вспоминать физику, доказывать.

Одно дело — киловатты энергопотребления, а другое — киловатты холода. И вот как раз разницу между ними я и объяснил тому человеку. Здесь тратится только электроэнергия, необходимая для переноса холода наружу, то есть это всего лишь работа насоса, который потребляет мало. А сам фреон при кипении выделяет в 3 раза больше холода, то есть фреон при комнатной температуре кипит с большим поглощением тепла, соответственно, выделяя холод. Таким образом, электроэнергия тратится только на перенос холода, а не на его преобразование. В общем, мое объяснение его удовлетворило, и он стал моим постоянным заказчиком на протяжении многих лет. Мы с ним до сих пор дружны.

В любом бизнесе можно найти юмор, при этом и вынести из него что-то полезное. Вот из этих ситуаций я понял, что с каждым заказчиком, с каждым клиентом надо говорить на его языке, и только в этом случае ты его завоюешь.

Еще один смешной случай вспомнил. Как-то раз 1 апреля я ездил в МИФИ. У них есть свой реактор. В частности, меня вызвали на кафедру атомной энергетики. Там пропускная система. И сопровождающий меня человек, проходя мимо такого неказистого здания без окон, говорит: «О, а это наша гордость — атомный реактор». А мы рядом, в лабораториях, в обычных кабинетах, ставили кондиционеры. И так получилось, что монтаж этих кондиционеров выпал на 1 апреля. И значит, снаряжаю бригаду туда, инструктирую, что и где устанавливать, какое техническое задание. И значит, вместо того, чтобы им объяснить, в каких комнатах что ставить, я им говорю: «Ребята, у вас сегодня ответственное задание: в МИФИ на кафедре атомной энергетики перегревается реактор, решили его охладить нашими кондиционерами, и вам нужно будет установить в реакторе кондиционеры». Начали мои монтажники тут немножко нервничать, сначала не поверили, а я гну свою линию:



### ДМИТРИЙ КОРЖОВ

Коммерческий директор и совладелец компании «ГлаВент». В климатическом бизнесе – с 1998 года, прошел путь от монтажника до коммерческого директора. Компания «ГлаВент» специализируется на проектировании, поставке, монтаже и техническом обслуживании систем вентиляции, кондиционирования, отопления. С 2007 года работает по Москве и Московской области.

Официальный сайт: [www.asvent.ru](http://www.asvent.ru)

«Вам выдадут специальные защитные средства», – и все в том же духе, что вспомнил из уроков по гражданской обороне, как себя вести при лучевом заражении. В итоге, один из них побежал к директору: «Я буду жаловаться, писать заявление на увольнение, никуда не поеду». Ну а второй посидел, подумал и говорит: «Как это вы собираетесь бытовыми кондиционерами охладить атомный реактор, пусть и маленький?» И этим он меня расколол. Но при моем инструктаже все сидели в тишине, слышно было, как муха пролетала, представляли себе, как они в защитных костюмах будут в атомном реакторе ставить кондиционеры.

– *И что, правда у них там реактор есть?*

– Говорят, да. Но он маленький совершенно, хотя здание вообще-то он занимает. И там блок-посты стоят, пулеметы, как в кино, на въезде. Но это было более чем 10 лет назад, так что я не знаю, сейчас он работает или нет. Но в советские годы был – надо же где-то студентам практику получать.

– *Вопрос про сезонность: насколько сильно сезонность отражается на ваших продажах? По идее, можно и зимой ставить кондиционеры?*

– Да, и можно, и нужно, и дешевле. Но тут тоже многое зависит от заказчика, от маркетинговой политики. Зимой кондиционеры ставят в основном в новые квартиры, кото-

рые купили и в которых делают в них ремонт круглый год. При ремонте поставить кондиционеры – это правильно. Когда идет ремонт, можно спрятать все коммуникации, все трубы в стены. И потом, когда помещение уже отделано, нельзя ни бурить, ни сверлить, ни пачкать. И, кроме того, если в отделанном помещении привязка кондиционеров идет как можно ближе к окну, чтобы не было никаких коробов лишних, чтобы трубы не торчали, то при ремонте можно в стене вывести подальше, насколько это позволяет длина трассы кондиционера. В общем, при ремонте больше шансов сделать все на самом высшем уровне.

Офисные помещения тоже кондиционируются... Но у некоторых организаций свой бюджет, который на год растянут, им все равно выделяют деньги, так что и зимой они ставят кондиционеры. Другое дело, что сейчас мы немножко отошли от сезонности. Сейчас сезонность в малой степени оказывает влияние на нашу работу, поскольку мы больше ушли в промышленное кондиционирование, промышленную вентиляцию, поэтому взаимодействие с частны-

ми заказчиками мы сократили до минимума. Если только какие-то старые знакомые или же те, с кем мы работаем корпоративно, ставят себе и домой заодно. А так у нас уже даже и рекламы нет, адресованной частным заказчикам. Дело в том, что в последние годы, особенно в 2010-м, когда был кондиционерный бум из-за аномальной жары в Москве, расплодилось столько компаний, причем часто непрофессиональных, но активно демпингующих, то есть снижающих цену на рынке. До этого был слаженный рынок, ассоциация АПИК, которая, в общем-то, контролировала эти цены, и производители чаще всего, если это нормальные бренды, контролировали цены розничные. А тот бум «обвалил» весь рынок частных заказчиков, и он стал неинтересен. А это был рынок тех, кто покупает-то как раз в сезон. Так что нам, чтобы выжить, пришлось уйти с рынка частных заказчиков. Впрочем, именно к этому мы и стремились, ведь мы создавали компанию больше для работы с крупными объектами. Для нас частные заказчики были неким переходным периодом для выхода на серьезные объекты.

ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ, НАМ ПРИШЛОСЬ УЙТИ С РЫНКА ЧАСТНЫХ ЗАКАЗЧИКОВ. ВПРОЧЕМ, ИМЕННО К ЭТОМУ МЫ И СТРЕМИЛИСЬ, СОЗДАВАЯ КОМПАНИЮ ДЛЯ РАБОТЫ С КРУПНЫМИ ОБЪЕКТАМИ.

— *То есть из сферы B2C вышли в сектор B2B постепенно?*

— Да, именно так у нас и получилось.

— *А я-то думал, что в 2010 году все озолотились, когда установка кондиционера могла стоить в 10 раз дороже, чем раньше. Почему же этот рынок «обвалился»?*

— Я объясню: именно в сезон все было отлично. А потом это стало напоминать военные действия. Сначала «полетел» весь график работ, потому что в сезон, как правило, у нас работы монтажников распланированы на две недели вперед. Резкое увеличение количества работы в сезон всегда ведет к потере качества. То есть сначала набирать людей, а потом всю зиму разгребать гарантийные случаи — все это съедает все заработанные деньги. Поэтому когда очередь уже выросла на месяц, это, естественно, никого уже не устраивало. Во-вторых, все равно кто-то заказывал, и получилось так, что в самый пиковый момент закончились в Москве расходные материалы. В обычное время монтажники ставят два кондиционера за день, а тут упирались и ставили три, плюс работали в выходные дни. Но их нужно было снабжать той же трубой, другими расходными материалами, которые просто кончились. И наши поставщики, с которыми мы работали, разводили руками: «Извините, ничем помочь не можем, у нас поставки будут только через 2 — 3 недели». Соответственно, откуда-то из регионов стали возить эти расходные материалы, но, во-первых,

они были низкого качества, которые просто никто не брал в обычное время, а, во-вторых, и они довольно быстро закончились, хоть и реализовывались по бешеным ценам, то есть стоимость метра трубы выросла в 10 раз, причем очень быстро. И тут сразу возник натуральный обмен, то есть приходилось звонить конкурентам, предлагать обмениваться. Вот у меня сегодня монтаж, а нет бухты трубы, работа встает. И, естественно, приходилось обзванивать всех конкурентов лично, потому что безвыходная совершенно ситуация. Мне тоже звонили: «Ребята, мы понимаем, что вам деньги не нужны сейчас, поэтому мы вам предлагаем два кондиционера в обмен на четыре бухты трубы».

Соответственно, общая беда сначала сплотила «кондиционерщиков», потому что реально была ситуация, что люди готовы заплатить в три раза больше за этот кондиционер, а его просто нечем было прикрепить к стене. Естественно, каждый выкручивался как мог. Кроме того, многие продавцы утюгов, чайников, фотоаппаратов, стиральных машин, глядя на все это, решили, что настал их «звездный час», и, ничего в этом деле не понимая, стали просто фурами заказывать эти кондиционеры по своим каким-то каналам бытовой техники, не всегда официальным. И получилось так, что когда спал сезон, в сентябре 2010 года, мы имели массу «серой» техники, закупленной по бросовым ценам, при этом спрос резко сошел на нет. И люди, которые купили фуры этой техники, не знали, что делать, и начали их продавать сначала с

минимальной наценкой, потом по себестоимости, а потом даже ниже себестоимости.

В связи с этим у нас вообще остановились продажи, поскольку мы цены держали на одном уровне, а продавать ниже себестоимости нам никак неинтересно. Соответственно, цены снизились до «минуса». В 2011 году эта ситуация продолжилась. И даже летом 2012-го продажи были ниже среднего, потому что «аукались» еще отголоски тех массовых закупок. В общем, после 2010 года стало неинтересно продавать частникам кондиционеры. Поэтому уже к 2010 году у нас было несколько объектов, которые круглогодично у нас «шли». Стройка она и есть стройка, круглый год идет. Так что тот бешеный сезон принес больше нервных срывов, чем денег, потому что заканчиваются то одни, то другие расходные материалы, а ты не знаешь, где что брать. И тут ты понимаешь, что тебе просто нечем монтировать, а заказчики еще нагнетают обстановку, все время идут звонки.

Но вообще, что уже сезон, я узнавал по одному звонку в течение 10 лет подряд. За окном весна, начинается увеличение звонков. И каждый год идет входящий звонок: «Кондиционер можно?» Ты говоришь: «Да». И первый вопрос, не сколько стоят кондиционеры или какой вы кондиционер мне предложите, а когда монтаж. И все, ты понимаешь, что людей уже не интересует ни цена, ни модель, им надо срочно — это уже жара.

— *В то время развелось, наверное, много мошенников.*

— Я много слышал о случаях неадекватности тех же монтажников. У них сезон, им некогда, они кое-как «налепили», а кондиционер сломался из-за некачественного монтажа на третий-четвертый день, и люди звонят и говорят: «Почините кондиционер». Им говорят: «Он на гарантии». А они

В ОБЫЧНОЕ ВРЕМЯ МОНТАЖНИКИ СТАВЯТ  
ДВА КОНДИЦИОНЕРА ЗА ДЕНЬ, А ТУТ УПИРАЛИСЬ  
И СТАВИЛИ ТРИ, ПЛЮС РАБОТАЛИ В ВЫХОДНЫЕ ДНИ.

отвечают: «Да какая гарантия? Где мы купили — там говорят, что дефект из-за неправильного монтажа, то есть это не гарантийный случай, а те, кто монтировал, пропали». Вот таких случаев было очень много. И после этого сезона-2010 поломки кондиционеров возросли, наверное, в разы. Если зимой сервисная служба кормится за счет каких-то поломок, то весной, особенно 2011 года, это просто массовым явлением было, когда люди в первый раз включали кондиционер, а он не работал, и они понимали, что это не гарантийный случай, пытались найти монтажников, но не находили. Я как-то видел запрос, по которому пришли к нам на сайт, — «кондиционер смонтировать своими руками». Все мы понимаем, что, не имея определенного оборудования и навыков, это невозможно сделать правильно. Я сейчас уже лет 10 не занимался монтажом, так что я даже у себя дома не возьмусь устанавливать кондиционер, потому что тут нужна «набитая рука».

— *Вот вы ведете блог. Реально это повышает количество заказов? Клиентов это приводит?*

— Вы знаете, приводит. Вот оценить, сколько именно, довольно сложно. Таких, которые просто написали что-то в комментариях, а я ответил, завязался разговор, попросили о консультации, а потом я передал это уже менеджеру, который уже дальше начал работу с ними, — таких, может быть, единицы. Но я знаю точно, что их уже какой-то определенный процент. Ко мне менеджеры приходят и говорят: «Вот, Дмитрий Викторович, передавал вам привет, он читает ваш блог, поэтому и начал с нами работать». Примерно от 10% наших новоприобретенных заказчиков я это слышу. Ведь сайты компаний в нашей сфере все равно в большинстве случаев похожи. Ну что там можно написать нового? А

ПРИ НАЛИЧИИ БЛОГА КРЕДИТ ДОВЕРИЯ ПОВЫШАЕТСЯ ОЧЕНЬ БЫСТРО. ТАКОЕ НЕФОРМАЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ, КАК В БЛОГЕ, ОБРАЩАЕТ НА СЕБЯ ВНИМАНИЕ.

вот такое неформальное отношение, как в блоге, обращает на себя внимание, люди видят, кто тут работает, что у них есть своя история, и тогда они принимают решение работать с ними. При наличии блога кредит доверия повышается очень быстро. Это я еще не учитываю ту часть, которые не сказали, что из-за блога приняли решение работать с нами. Тут еще есть такой фактор, что блог поставщиком заказов может быть. Например, я написал в блоге статью о расположении кондиционеров в спальне. В комментариях завязался спор, но большинство меня поддержало, что я логично все написал и именно так и надо делать. И получилось так, что многие стали давать ссылки, в том числе и в форумах, на эту статью. Это привело к тому, что в Гугле и в Яндексе по запросу «кондиционер для спальни» на 2-м и на 3-м месте вот эта статья. Соответственно, когда я смотрю статистику, я вижу, что эта статья — 2-я или 3-я позиция в поставке трафика. Так что это тоже можно учитывать, но я не могу оценить, сколько человек реально позвонили и что-то приобрели.

— *Есть ли клиенты, которые верят различным мифам? Есть ли смысл с такими людьми вообще работать?*

— Это зависит от красноречия и харизмы менеджера, то есть если он сможет человека убедить — почему бы и нет? В любом случае всегда есть какой-то процент твоих заказчиков. Мы с моим коллегой и партнером по бизнесу на протяжении многих лет периодически сталкивались с тем, что я,

например, с его заказчиками не то что работать, а даже общаться не могу. Вот он уезжает в отпуск и говорит: «Вот тебе контактные лица, нужно с ними провести переговоры, они наши, просто очередной заказ». И когда он через неделю возвращается, я его спрашиваю: «Как ты с ними вообще общаешься? Мы просто сидим, а я уже на 5-й минуте начинаю кипеть». И ровно то же он говорит про меня, звонит и говорит: «Ты вообще мне кого прислал? Это же невозможный просто человек!» А я с ними нахожу общий язык. Так что все равно есть какое-то совпадение или несовпадение между менеджером по продажам и заказчиком.

Понятно, что это скорее должно быть как исключение, потому что я считаю, что нормальный реальный продавец должен уметь продавать всем, но вот такие бывают случаи. С другой стороны, все равно бывают какие-то фишки в работе. Я всегда своим менеджерам привожу следующий пример: вот при первых переговорах ты выезжаешь и тут же видишь агрессивную настроенную маму ребенка, которая говорит: «Вот мне муж сказал про кондиционеры, но это все такое опасное», — то есть она тебя уже заранее ненавидит. И, соответственно, ты заходишь и говоришь: «Вот в детскую, конечно, не надо». — «Муж сказал вот здесь». — «А я посоветовал бы вот здесь». — «Почему?» — «Ну, потому что тут у вас кровать детская напротив, вот тут у вас уроки делает, и если здесь будет работать кондиционер, ребенку будет некомфортно». И она видит, что приехал не злой менеджер, а человек, который первым делом позаботился о ее

ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ  
МОГ ДОНЕСТИ ВСЮ ИНФОРМАЦИЮ ДО КЛИЕНТА,  
РАССКАЗАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЗАКАЗЧИКУ  
БЫЛО ВСЕ ПОНЯТНО.

ребенке, поэтому готова слушать, понимает, что вам нужно не только продать, но и сделать это правильно, чтобы у нее не было часто болеющего ребенка. И тут же из твоего врага она становится союзником. И я понимаю, что вечером она будет с мужем разговаривать и скажет: «Все, берем и именно так и делаем, и больше никаких разговоров».

И таких нюансов тут может быть множество. Так что я менеджерам объясняю, что первым делом нужно встать на сторону заказчика, то есть дать понять, что вы не на разных сторонах баррикад, а работаете вместе над проблемой, что вы союзники в решении этой проблемы — кондиционирования данного помещения. И тогда клиент понимает, что у вас намерения совпадают, соответственно, он воспринимает тебя не как врага, а как союзника. Надо показать, что ты приехал решить его проблему, а не что-то ему «впарить».

— *В 2010 году, когда произошла эта история с партиями некачественного товара, вы пробовали своей компанией как-то от всего этого отгородиться?*

— Естественно, мы старались это делать. Но одно дело — это рассказывать, убеждать. Если это не звонок, когда просто спрашивают о цене, то есть я понимаю, что человек просто обзванивает всех в попытке найти, где дешевле. Понятно, что он у нас не возьмет, что бы мы ему ни сказали. А те, кто звонили и говорили: «Вот я хочу себе в квартиру поставить кондиционер. Что вы мне посоветуете, как мне быть?» В 80% случаев — это наш заказчик,

который готов воспринимать то, что мы ему скажем, настроен сделать выбор как можно лучше. Такого человека мы убеждали, и адекватные люди, как правило, все понимали. А тратить какие-то ресурсы на рекламу, убеждая, что у нас не «серая» техника, мы не стали. Мы здесь больше действовали другим образом. Я долго договаривался, чтобы на официальных сайтах поставщиков размещалась ссылка на нас. В частности, это было сделано на сайте Mitsubishi. То есть это, во-первых, не та техника, которую покупают ради дешевизны, а, во-вторых, люди ищут надежность. Как? Зашел на сайт производителя, нажал «где купить», перешел на наш сайт, и звонит нам уже как официальным представителям, а мы уже объясняем, что мы производителями официально лицензированы на монтаж этого оборудования, поэтому мы и даем гарантию производителя, а все остальные, которых нет на этом сайте, могут давать только свою гарантию, но нужна ли вам гарантия какой-то фирмы, а не производителя? И люди к этому прислушиваются.

— *То есть у вас гарантии этих производителей есть?*

— Да, они дают гарантию на три года, то есть не такой уж и маленький срок. А если сказать, что эта гарантия распространяется еще и на монтаж, то есть неважно, что сломалось, мы оказываем поддержку полностью: либо это дефект монтажа, либо это заводской брак кондиционера, — вам даже не нужно об этом задумываться, мы в любом случае все сделаем.

— *А вы как-то оправдываете свои цены на услуги монтажа, на услуги установки? Каково у вас формирование цен на услуги?*

— Естественно, объясняем, откуда что берется. Я вообще считаю, что лучшие менеджеры по продажам кондиционеров — это бывшие монтажники. Я тоже с этого начинал: я в моделях совершенно не ориентировался и как продавец был никакой. Но я приехал к первому своему заказчику и просто рассказал, как я монтирую кондиционеры, причем сделал это с выражением. Заказчик смотрел на меня с открытым ртом и тут же купил все, даже не спрашивая, сколько будет стоить. Так что рассказать об услугах лучше всего получится либо у монтажника, либо у менеджера, который имеет опыт монтажа. Одно дело — сказать, что у нас качественные комплектующие, которые стоят в 2 раза дороже, чем в том месте, где вы что-то увидели, но это не аргумент. А другое дело — рассказать, что труба тонкостенная, то есть человек может объяснить, чем хорошая труба отличается от плохой, показать, что вот эта труба сейчас сломается, как только он начнет ее гнуть, и это естественно, потому что она тонкостенная, дешевая. Если бы мне так рассказали, я бы других вопросов не задавал: зачем мне нужна труба, которая у меня где-то в стене треснет, и будет фреон ко мне в комнату идти? Зачем мне это надо, я лучше переплачу три тысячи, но приобрету что-то более надежное. Так что наш менеджер может объяснить, почему у нас стоит дороже. Да что говорить: я лично видел, как монтажники приезжали с алюминиевым кабелем. Уж сколько лет используется медная проводка, а алюминиевая была еще в 60 — 70-е годы, но они где-то нашли и монтировали с ее помощью кондиционеры.

Главное, чтобы менеджер по продажам мог донести всю эту информацию до клиента, рассказать так, чтобы заказчику было все понятно.