

Насіння для фермера напрямку, з рук до рук

Досвідчений топ-менеджер Сергій Харін сьогодні очолює бізнес Corteva Agriscience в Східній Європі. Бренд вправно утверджується на ринках, і сьогодні більшість фермерів і представників агрохолдингів знає, що Corteva Agriscience тримається на історії, досвіді та компетенціях DuPont Pioneer, DuPont та Dow, хоча незалежною публічною компанією стала лише 1 червня 2019 року.

У цей непростий для українських аграріїв рік Corteva Agriscience вийшла з революційною моделлю продажів насіння, що може стати генератором вагомих змін у практиці рослинництва. Про це й розмова в київському офісі Corteva Agriscience.

Сергій Харін випромінює впевненість.

Є такі люди, котрі не роблять помилок, зовсім. Так не буває, заперечите ви й матимете рацію, але для них помилки – це нормальне явище, яке однаково є пунктом на шляху до мети й свідчить, що цей шлях – не прямий, або досвідом, який лише зміцнює стратегію. Так Едісон говорив, що у нього не було невдач, а було десять тисяч експериментів з від'ємним результатом. Воля й цілеспрямованість відбиваються у зовнішності людини.

Розповідаючи Сергію Харіну про своє бачення нашої бісиди, я говорив про особис-



тий контакт із читачем, щирість. Своім найбільшим кар'єрним здобутком, говорив я, вважаю те, що знаю в Україні тисячу господарств, до яких можу прийти, і мені на задне сидіння покладуть мішок гречки й пів свині. Просто з дружніх почуттів.

– Ну от! – усміхнувся Харін. – Ви щойно назвали причину, чому ми запровадили модель прямих продажів для бренду Pioneer.

У маркетингу те, про що ви розповіли, називається customer intimacy – це встановлення емоційного містка між постачальником і клієнтом, коли вони починають довіряти один одному. Customer intimacy на агроринку є особливо важливим для бізнесу насіння. Рослина для агронома – це емоційна річ, і бізнес, пов'язаний безпосередньо з рослиною, сприймається особливо.

Продавати насіння й продавати агрохімію, добрива – це різні речі, оскільки основою є такі насіння, а решта розвивається навколо нього. Ми прагнемо, щоб наш преміальний продукт насіння рухався до фермера через людей, які представляють Pioneer.

– Проте ж ви не відмовляєтеся від дистриб'юторів? Ви певною мірою самі стаєте дистриб'ютором?

– Corteva Agriscience позиціонує себе як аграрна компанія з фокусом на трьох платформах: насінні – Pioneer і Brevant, засобах захисту



та цифрових технологіях. З трьох платформ лише насіння бренду Pioneer реалізується за моделлю прямих продажів, решта – через дистриб'юторську мережу. Для дистриб'юторів ми пропонуємо високоякісне насіння бренду Brevant та інноваційні засоби захисту. Дистриб'ютори продовжують бути нашими партнерами і не повинні втрачати свою прибутковість та привабливість для фермерів. Ми продовжуємо спільну роботу.

– Як давно ви ухвалили рішення про прямі продажі?

– Україна стала у світі сьомою країною, де реалізована модель прямих продажів насіння бренду Pioneer. Така модель вже успішно діє в США, Канаді, Бразилії, Аргентині, Мексиці та Росії. У Штатах, наприклад, це уже третя генерація торгових агентів, що працюють із брендом Pioneer, онуки тих, хто першим починав працювати з прямими продажами. Формально ми оголосили про старт прямих продажів в Україні 10 липня. Я особисто об'їхав усіх дистриб'юторів, з якими ми працюємо, поговорив із власниками десятих найбільших компаній, пояснив нашу

ідею. Ми залишаємо дистриб'юторам агрохімію, пропонуємо генетику Corteva Agriscience під брендом Brevant. Настрій був стриманий. Проте сільгоспвиробники, які купують у нас насіння соняшнику та кукурудзи Pioneer, більше не матимуть побоювань: справжнє чи несправжнє насіння, чи правду говорять дистриб'ютори про характеристики, терміни постачання тощо. Ми прибрали ефект несправного телефону. Фермер розуміє, у кого він купує насіння, а ми беремо на себе відповідальність за виконання замовлення.



– Так, купувати напряму від виробника – надійніше не буває...

– Для нас, як для компанії, це, перш за все, велика відповідальність та репутація.

– Скільки клієнтів ви плануєте отримати за новою моделлю?

– Насіння Pioneer в Україні вирощують понад 4000 господарств. Новий сезон почнеться у листопаді. По клієнтській базі у нас утрат немає. Пророховували різні сценарії та конкуренцію з іншими брендами, адже дистриб'ютори продовжать торгувати насінням конку-

рентів. Я спостерігав запуском моделі прямих продажів насіння Pioneer в інших країнах. Ефект першого року перевищував прогнози розрахунки. Передоплата перевищила планові показники, а кредитна частина була зібрана на 98%, тоді як при реалізації через дистриб'юторів кредитна частина закривалася на 80-85% на кінець року. На сусідніх ринках від початку року ринок соняшнику зростав, кукурудза зупинялася, а в Україні, навпаки, продажі насіння соняшнику дещо зменшилися, а кукурудзи зросли у порівнянні до минулого року. Проте на окремих ринках великих країн Pioneer посів перше місце й отримав найбільшу частку ринку за підсумками впровадження моделі прямих продажів. Український досвід зовсім не схожий на досвід ближніх сусідів – від 1992 року наші структури були покинуті напризволяще, ми самі ставали на ноги й торували шлях, створили приватну дистрибуцію, приватні ініціативи створили середовище, у якому ми перебуваємо. До моделі прямих продажів ми підготувалися досить ретельно, і у нас усе вийде.



– Настільки рішучий крок великої транснаціональної компанії змушує замислитися. З одного боку, зрозуміле ваше прагнення бути ближчим до фермерів. А з іншого боку... Вас що, не задовольняла якість роботи наших дистриб'юторів?

– Дистриб'ютори також ставлять це питання. Колись генеральним дистриб'ютором Pioneer була компанія «Райз», але все закінчилося розчаруванням як для «Райз», так і для Pioneer. Pioneer набував, а потім утратив свою частку ринку, і ми після цього вирішили диверсифікувати дистрибуцію й надали найбільшим дистриб'юторам доступ до насіння Pioneer. Наших дистриб'юторів можна, певною мірою, порівняти з супермаркетами. Вони працюють майже з усіма постачальниками й представляють практично той самий портфель. Їх фокусування на тому або іншому бренді, в більшості, розмите. Наша частка завдяки якості та інноваційності стабілізувалася, але впродовж п'яти років тримається на тому самому рівні, а в конкурентів вона зростала. Нас не влаштовує статус, в якому Pioneer присутній на ринку України останні п'ять років, адже наша генетика робить істотні прориви. Ми дивимося на наших сусідів: Угорщину, Румунію, Туреччину, які подібні за рівнем продажу насіння кукурудзи та соняшнику. Німеччину та Францію слід розглядати окремо, оскільки там значна частка силосної кукурудзи, відтак, особлива структура. У наших сусідів частка Pioneer на ринках удвічі більша, ніж в Україні, за умови подібних портфельів, близьких обсягів продажу. Чому це так? Коли ми вивчаємо модель продажів там



і тут, розуміємо, що нам потрібно вживати концептуальних змін, щоб здійснити якісний перехід. США йшли поступово й довели частку ринку бренду Pioneer близько 50%. У нас частка ринку, за даними Kleffmann, – 20%. В Угорщині та Румунії це – 36-38%, в Італії частка кукурудзи Pioneer на ринку впродовж багатьох років становить 56-60%. Відтак модель, яка застосовувалася на ринку України, себе вичерпала. Тому ми повертаємося до моделі прямих продажів. Pioneer (як компанія) свою історію вела від вирощування насіння та продажу сусіднім господарствам, для тестування. Сусідні господарства потім перепродували іншим господарствам, продукт ішов від фермера до фермера. В Україні ринок великий, Pioneer не був готовий виходити на ринки через масштаби, але тепер прями зв'язки з фермерами цілком можливі. Наголошую: ми не відвертаємося від дистриб'юторів, ми не зачинаємо

дверей перед ними. Незмінною залишається модель реалізації засобів захисту рослин, додається нова генетика бренду Brevant. Ось така історія. Еволюція ринку, або що таке класична дистрибуція і хто такий класичний постачальник? Коли починалися перші продажі в Україні, мережі спеціалістів у регіонах не було, дистриб'ютор це робив за нас. Він створював попит і задовольняв його. Потім компанії обросли фахівцями на місцях, а дистриб'ютори вирости й почали швидше задовольняти попит, аніж створювати його. Попит створювали самі постачальники. Потім з'явився унікальний сегмент ринку – агрохолдинги, і ці підприємства іноді закуповували більші об'єми, аніж деякі середні дистриб'ютори. Агрохолдинги ставили питання роботи напряму, їм не потрібен був дистриб'ютор. Це був перший компроміс, коли постачальники насіння погодилися на таку модель (тобто були вимушені реагувати

на істотну зміну обставин на ринку). Остання хвиля тренду – в тому, що деякі великі дистриб'ютори мають власні торгові марки генеричних засобів захисту рослин і гібридного насіння. Перша трійка-п'ятірка дистриб'юторів мають також свої землі для сільгоспвиробництва до 70 тисяч гектарів, тобто це є вже також великий сільгосптоваровиробник. Отже, це вже не є класичні дистриб'ютор і постачальник. Це еволюція ринку. Модель, до якої ми прийшли між перших, свідчить, що ми не будемо останніми, хто здійснює прями продажі. Це, певним чином, є відповідь на еволюцію ринку, на ті зміни, що відбулися. Ми змінюємося, щоб залишатися конкурентоспроможними, нарощувати свою прибутковість та частку ринку. До того ж це є також глобальним трендом. Подивіться, скільки постачальників було на ринку 10 років тому й скільки зараз. За своє професійне життя я пройшов чотири M&A (злиття



й поглинання. – Ред.). З Corteva ситуація унікальна – дві компанії, зливаючись, знали, що розділяться через три роки. Проте, розділяючись, вони створили принципово нову самостійну структуру. Зворотній бік процесу концентрації бізнесу – це тиск акціонерів, а також тиск сталої прибутковості, а вона може бути тільки тоді, коли ви знаєте, хто є ваш кінцевий споживач і у вас вибудована customer intimacy. Ви знаєте, коли ваш клієнт з ким веде переговори, чим він дихає. До цього ми працювали над створенням попиту, а задоволенням займався дистриб'ютор. Зараз ми перейшли до задоволення попиту, включаючи фінансові інструменти. Дійсно, наш крок зміни моделі ведення бізнесу бренду Pioneer є досить ризикованим, але ми віримо в успіх. Коли я говорю про наших торгових агентів, я маю на увазі приватного підприємця, який підписав з нами контракт і працює на себе, а ми платимо йому

комісію. Це створення в Україні підприємницького середовища, цікавий досвід вибудовування бізнесової мережі в агрокомплексі.

– **Все ж таки для успіху ключовий фактор – це портфель. Що саме ви пропонуєте ринку? Наскільки це продукт новий, інноваційний?** – Наша впевненість ґрунтується на усвідомленні того, що являє собою бренд Pioneer, що за ним стоїть. Наші інновації пройшли ретельні тестування, і ми знаємо, що виводимо на ринок і в якому регіоні. Звідси починаються наші рекомендації. Під Борисполем у с. Любарці у нас є дуже серйозна дослідна станція, яка випробовує в різних регіонах нові лінії гібридного насіння. Таким чином, щороку ІМРАСТ випробування проходять понад 200 гібридів в 25 різних локаціях по всій Україні. Наші селекціонери аналізують ефективність наших гібридів і гібридів конкурентів, потім вирішують, що саме ми пере-

даємо на реєстрацію. У нас сильна місцева база для формування портфеля. Гадаю, ви знаєте лінійку наших гібридів Optimum® AQUAmax®, які показують найкращі результати за умов недостатнього забезпечення вологою й які є нашою відповіддю на зміни клімату. Стійкість проти хвороб і вовчка (Protector®) соняшнику закладена в наших продуктах генетично. І в нас уже є гібриди, стійкі проти сьомої раси вовчка. В Corteva Agriscience Україна створений цілий департамент агротехнологічної підтримки. Компанія надає цьому велику увагу, і керівник агропідрозділу підпорядкований безпосередньо керівнику країни. Його департамент сформований з фахівців-агрономів, які працюють безпосередньо в регіонах. Вони підбирають найбільш передові технології вирощування, навчають торгових агентів, організують польові тренінги. На одного агронома припадає не більше 10 продавців. Вони у нас під-

готовлені, як спецагін. У регіонах стоїть черга, до нас звертаються: коли ви приїдете, щоб відкалібрувати сівалку? Зараз ми широко використовуємо дрони, і клієнти чекають: коли ви приїдете й зробите зйомку, щоб я подивився, що у мене на полях робиться? Зараз жнива – приїдьте, щоб я побачив, де у мене зелені плями, щоб я не набрав сирого зерна... Це буденні речі, але вони дуже допомагають у налагодженні прямих зв'язків. Розвиваються цифрові прикладні технології в сільському господарстві. Тут ми у тренді, маємо й світовий, і український досвід.

– **Так, наукові вершини Pioneer у глобальному світі користуються авторитетом. Я колись на відкритті селекційної станції Pioneer у Севільї познайомився з досягненнями у застосуванні технології редагування геному CRISPR-Cas...** – Це унікальна наукова технологія, над якою успішно працюють наші вчені, і у разі отримання відповідних схваленень широкий доступ до неї дасть змогу неабияк змінити погляд на стале виробництво у сільському господарстві. Однак і з традиційною селекцією можливостей в Україні достатньо. Колись, ще за Радянського Союзу, йшлося про Продовольчу програму, згідно з якою слід було виробляти одну тонну зерна на людину. Тоді в нас було достатньо м'яса й масла... Тоді Україна видала рекордні 50 млн тонн зерна. Цей рекорд ми давно забули, збираємо до 75 млн тонн і легко можемо піднятися до ста. Інфраструктура та макроекономічні важелі (власність, кредитування тощо) ще недостатньо розвинені... Отже, прогрес агрокомплексу міг би бути швидшим.



– Навіть фондового ринку немає.

– Те, що ми здобули, досягнуто шляхом приватної ініціативи людей. Кредитування українського виробника відсотків на 50 здійснюється іноземними компаніями, які завозять ресурси для АПК. Залишилися резерви, які може задіяти лише уряд і парламент. Україна була відкрита до прийняття інновацій ззовні. Ми бачимо, що всі найбільші світові виробники присутні в Україні. Стримує нас макроекономічний фактор та інфраструктура. Це державна складова і вона не на найкращому рівні. Шість років тому відкривали наш насінневий комплекс у Стасях, приїжджав президент Pioneer, і тоді йшла розмова: якщо вклястися в інфраструктуру, Україна зробить ще один стрибок у сільському господарстві. Якщо говорити про місце аграрної України у світі, бачимо, що один український фермер годує 10 осіб за кордоном. Український АПК не провалився упродовж світових криз тому, що був прив'язаний до експорту та долаєть високих цін. Якщо подивитися на глобус, можна побачити три найкращих для сільського господарства місця – Середній Захід у Сполучених Штатах (Кукурудзяний пояс), Бразилія та Україна. Україна в глобальному світі не може бути на узбіччі в аграрному сенсі. Важливе питання – інновації та технології. Наші зустрічі з колишніми та новими урядовцями показують, що вони відкриті до покращення підприємницького середовища шляхом дерегуляції реєстрації насіння, засобів захисту рослин, скасування мораторію на продаж сільськогосподарської



землі. Вони готові до цього, але просять нас, світових лідерів аграрного процесу, привносити до України інновації одночасно з їх появою у Сполучених Штатах або Європі. Колись було, ми відставали, і по насінню, і по засобах захисту. Ми зараз йдемо один в один. З-поміж урядовців також дискутується питання ГМО: відкривати чи не відкривати ринок для нього. Це питання 20-річної перспективи – де буде Україна, якщо відкриє ринок, і де буде, якщо не відкриє. Перші продукти ГМО з'явилися 20 років тому – і де тепер Сполучені Штати? Латинська Америка? Це важливе

рішення з точки зору позиціонування українського виробника у світі.

– А що ви думаєте про ринок землі?

– В першу чергу, ми, як компанія, будемо враховувати всі реалії й ризики. Якщо ви запитаете у мене, чи це добре, я дам ствердну відповідь. Інша річ, як врахувати усі деталі, щоб уникнути турбуленції. Це правильні речі, які зроблять масштабним і реальним фінансуванням та кредитуванням. За певний час настане стабілізація ринку. У короткостроковій перспективі проблем не уникнути, упродовж року-двох можна припускати

навіть скорочення закупівлі насіння та засобів захисту, не стільки через юридичні суперечки, а й через те, що інвестиції будуть спрямовані на придбання землі. Проте далі це працюватиме тільки на позитив. Наша компанія позиціонується як найбільша публічна виключно сільськогосподарська компанія, наш головний центр – у США, на Нью-Йоркській фондовій біржі з червня цього року продаються наші акції. Ми працюємо в більше ніж 140 країнах світу. І Україна входить до ключових.

Я переглядав новини того дня. Corteva Agriscience сповіщала про вихід на глобальний ринок нового гербіциду, який ефективний проти 140 бур'янів, і це не дивина, якби не враховувати, що це – новина одного дня. Щодня інновації виходять з лабораторій та науководослідних центрів компанії та скеровуються до практиків, щоб зробити рослинництво ще успішнішим, зменшити ризики фермерства та полегшити роботу аграріям. Лише за останній рік на ринок вивели кілька гербіцидів на основі інноваційної молекули Арилекс™ Актив (активна речовина галауксіфен-метил, що надала початок новому класу хімічних сполук – арилпіколінати), і українські фермери отримали сучасний захист одними з перших. Отже, робота за новою моделлю – лише тісніший зв'язок землеробів зі світовим лідером інновацій. Сьогодні в Україні – жнива, а завтра настане майбутнє. Corteva Agriscience створює це майбутнє для нас з вами та для наступних поколінь. □

Текст – Юрій Гончаренко, фото – Ганна Сафронова



ПРАВИЛЬНИЙ ПРОДУКТ З ПЕРШИХ РУК!

Запитуй у



ТОРГОВИЙ АГЕНТ
PIONEER