

На вопросы журнала «ТПА» отвечает генеральный директор Муромского завода трубопроводной арматуры **Виталий Александрович Кобелев**

ВОЙНА АРМАТУРНЫХ МИРОВ

ИЛИ ПОЧЕМУ ЗАВОДЫ ХОТЯТ ОСТАТЬСЯ НАПОЛОВИНУ ДЕВОЧКАМИ

Виталий Александрович, в двух последних номерах нашего журнала опубликована серия статей руководителей дилерских предприятий, в которых настойчиво проводится мысль, что торговля заводской продукцией оптимально проводить только с помощью дилеров, а завод при этом должен оставаться в стороне и не «участвовать в рыночных отношениях». Ваше отношение к этому в целом?

В начале разговора необходимо отметить, что существует две принципиально разные системы организации производства и соответственно сбыта:



1. Одно предприятие — один крупный объект, соответственно сбыт политизирован, осуществляется на «связях» топ-менеджерами проектов.

2. Одно предприятие — группы потребителей, рынок — действуют рыночные механизмы сбыта.

Предприятия первой группы, как правило, нацелены на работу с одним крупным потребителем или объектом строительства, имеют большую номенклатуру производства и небольшой объем производства в натуральном выражении. Идеология производства не предусматривает наличия разветвленных дилерских сетей. Их миссия — это индивидуальная работа с заказчиком, направленная на проектирование и изготовление всей арматуры по заказу, включая уникально разработанную.

Предприятия второй группы — имеют небольшой ассортимент, серийно выпускаемый товар, как правило, знакомый всем потребителям, будут в ближайшее время вынуждены перейти на работу с крупными оптовыми сетями.

Еще несколько лет назад витала мысль об организации крупных оптовых региональных складов с полным ассортиментом серийно выпускаемой продукции под патронажем основных заводов-изготовителей. Но с течением времени на стихийно развивающемся рынке оптовых

продаж выделился ряд компаний, способных самостоятельно оказывать потребителям услуги по укомплектованию ассортиментом продукции и лучшему обслуживанию потребителей.

Производственные возможности предприятий выявляют неспособность последних эффективно выпускать широкий модельный ряд продукции, а требования клиентов по комплектации вынуждают предприятия к кооперации. Данный механизм, на мой взгляд, в настоящих условиях возможен в рамках организации общих дилерских сетей. Причем от предприятий это зависит в меньшей степени. В настоящий момент кандидаты на дилерство сами расставляют акценты.

Сейчас на арматурном рынке 50 % продаж идет через посредников. Утверждается, что в ближайшие 2 года эта доля возрастет до 70–80 %? Каков Ваш прогноз? Будут ли расти продажи через посредников?

Расти доля продаж через дилерские сети будет у предприятий второй группы. Насколько — это вопрос творческий, определяемый ассортиментом предприятия, долей потребления прямыми потребителями. В общем, доля продаж через дилерские сети в 2007 году может составить 70–80 %.

С чем связан «геометрический рост» продаж шаровых кранов? Как это повлияет на судьбу задвижек? На сколько может реально снизиться объем продаж задвижек в ближайшие 2 года?

Рост продаж шаровых кранов сменится ростом продаж дисковых затворов или еще чего-нибудь до установления нормальных рыночных пропорций потребления. Рост продаж КШ, по-моему, очень скоро закончится и сменится небольшим откатом назад. Продажи задвижек могут, на мой взгляд, упасть процентов на 20, не более.

В чем «изюминка» дилерской сети Муромского завода? Есть ли проблемы с дилерами у вас?

Для обеспечения стабильной работы дилерской сети необходима выработка определенных правил взаимоотношений между сторонами. Каждый должен четко знать, на что он может рассчитывать. Мы пошли по пути территориального дилерства с фиксированными объемами продукции. Основной акцент, который мы ставим, — это устранение конкуренции по однородной продукции внутри сбытовых сетей. Насколько стабильной окажется вырабатываемая нами схема взаимодействия — покажет время. Основные проблемы, которые я слышу от дилеров других заводов связаны с некорректным поведением заводов на тендерах и т. п. то есть с элементарной жадностью и несоблюдением договоренностей. Мы стараемся этого избежать и

прописывать, кто, где, когда и сколько продукции может купить и продать. При этом мы понимаем, что платим за стабильность финансового потока уменьшением собственной наценки.

Почему до сих пор процветает ценовая война между заводами и дилерами на тендерах и конкурсных продажах? Кто виноват, и что делать?

Жадность см. выше. Заводы хотят остаться наполовину девочками. А вообще природа ценовых войн лежит в плоскости постоянно существующего кризиса перепроизводства. При сезонном коэффициенте 3. Рынок стабилен, когда существуют несколько предприятий, закрывающих 30–40 % потребности рынка, а остальные 60–70 % гибко реагируют на спрос и прекращают производство при падении цены. Или это должно быть скомпенсировано финансовым демпфером, который выкупает продукцию не в сезон и тем самым поддерживает спрос. Этого мы и пытаемся достигнуть совместно с дилерами.

Что в целом мешает простроить нормальные сбытовые сети нашим арматурным заводам? Почему у западных компаний проблема дилеров не существует?

Жадность и мании преследования и величия. Разработка правил игры с одной стороны и коррекция ассортимента заводов с другой — процесс эволюционный. Непродуманность сбытовой политики, приоритетов развития и направлений сбытовой деятельности ведет к непредсказуемости поведения завода на рынке. Сделка — это отношения равно не устраивающие обе стороны. Т. е. для того, чтобы построить отношения с дилером, необходимо, на мой взгляд, что-то потерять и что-то приобрести. Тогда отношения будут стабильны. Самое сложное — это придерживаться выбранных правил игры длительное время в расчете на понятную перспективу. Неопределенность позиций — вот что, мне кажется, мешает развитию дилерских сетей заводов. Неготовность идти на уступки, подстраиваться и терять часть наценки.

Ваш завод готов отдать весь сбыт дилерам или это в принципе не Ваш путь?

100 % объема производства не будет реализовываться посредством дилерских сетей. Завод будет сохранять присутствие на рынке постепенно увеличивая долю реализации через сети с 50 до 70–80 %. Оставшаяся продукция будет реализовываться стратегическим партнерам типа ТГК, Газпрома, РЖД, Нефтяных компаний и т. п.

Интервью подготовлено Маркетинговым центром по трубопроводной арматуре, www.valverus.info

Август 2006 г., Санкт-Петербург—Муром