

# Интервью с коммерческим директором Вятско-Полянского машиностроительного завода «Молот» С. В. Гусаковым



*В ходе выставки «Охота и рыболовство» новый коммерческий директор Вятско-Полянского машиностроительного завода «Молот» Сергей Владимирович Гусаков дал интервью нашему журналу, которое мы предлагаем вашему вниманию.*

– Сергей Владимирович, с какими проблемами Вам пришлось столкнуться на «Молоте»?

– Начну с того, что я приступил к исполнению обязанностей коммерческого директора Вятско-Полянского машиностроительного завода «Молот» в середине сентября 2001 года. По прошествии пяти месяцев уже можно подводить какие-то промежуточные итоги, и в связи с этим мне бы хотелось остановиться на том положении дел, с которым пришлось столкнуться, придя на завод. Первое, что резко бросилось в глаза – наличие бартерных схем по продажам гражданского оружия, то есть ликвидный для производителя продукт, который может обеспечить предприятию реальные денежные поступления, на практике обменивался по бартерным схемам на сырьё и комплектующие по явно завышенным ценам. И прибыль по всем этим операциям получали, прежде всего, фирмы-поставщики сырья и комплектующих. Сейчас в экономике России взаимозачётные схемы составляют максимум 15 %, у «Молота» по гражданскому оружию они составляли 30-40 %.

Абсолютно не была отстроена система сбыта. Одинаковые скидки могли получать те покупатели, которые за полгода приобретали 10 стволов и те, для которых эта цифра за этот же период была в 10 раз больше. Не учитывался тот принцип, что покупатель должен всегда находиться в системе сбыта на пер-

вом месте. Его потребности, замечания по качеству, предложения по системе продаж не учитывались в полном объёме.

Разрушение сложившихся стереотипов стало самым сложным направлением моей работы. К счастью, на предприятии были очень хорошо подготовленные, пусть не в полном объёме, люди, которые имели достаточно хорошую подготовку в вопросах маркетинга, сбыта. Поэтому не возникло необходимости приглашать новую сбытовую или маркетинговую команду. На заводе в системе сбыта и маркетинга есть люди, которые в состоянии заниматься решением этих вопросов. Просто им была необходима определённая административная поддержка. И необходимо подчеркнуть, что по всем вопросам, по всем нововведениям в области сбыта мы нашли самую активную поддержку у генерального директора ВПМЗ «Молот» Э. Ю. Пшеничникова.

– Есть ли ощутимые для предприятия результаты изменений в системе отношений завода с организациями, торгующими оружием?

– К декабрю 2001 г., после проведения необходимых маркетинговых исследований, нашей коммерческой службой была разработана новая программа сбыта, которая предусматривала создание многоуровневой системы продаж нашего гражданского оружия. Первый уровень – крупные компании-дистрибуторы, оптовые продавцы, которые получа-

ют самые большие скидки, но берут на себя и серьёзные обязательства по количеству закупаемого у нас гражданского оружия. Следующий уровень – это обычные магазины, которые имеют возможность закупать оружие и непосредственно на предприятии, и у дистрибуторских компаний. Здесь, как мы считаем, идёт нормальная конкуренция, она открытая. У предприятия нет никаких «любимчиков», нет никаких «чёрных» входов – все поставлены в одинаковые условия.

Выработка систем скидок для дилеров основывалась на тщательном анализе статистических данных по их работе с предприятием за вторую половину 2001 года, были произведены необходимые расчёты. При определении скидок мы учитывали количество стволов, закупленных дилером за этот промежуток времени. В соответствии с этим дилеры были разделены на три группы, и каждая получила определённую скидку. Такая система уже приносит свои первые плоды – в январе 2002 года объём продаж вырос по сравнению с январём прошлого года.

– Как это выглядит в денежном выражении?

– Да, конечно, в любом бизнесе существуют два показателя. Первый показатель – это объём реализации. Второй, крайне важный для предприятия-производителя, это так называемый cash-flow (поступление реальных денег). Объём реализации у двух предприятий может быть оди-

наковым, но если эта реализация на 60-80 % построена на взаимозачётных схемах, то реальных денег из общей реализации предприятие получает только 40 %.

В январе 2002 года за проданное гражданское оружие мы получили около 7 000 000 рублей, а в январе 2001 года 3 000 000. Результат отказа от взаимозачётных схем налицо. Подчеркну, что с октября ни один ствол производства ВПМЗ «Молот» не был отпущен по взаимозачёту и бартеру. Конечно, это была очень непростая задача, имело место сильное давление со стороны различных компаний, групп. Чувствовалась некоторая обида на то, что на предприятии изменилась политика в отношении выгодного для них бизнеса. Но для завода это принесло ощутимые плоды, появились реальные деньги, которыми «Молот» может распоряжаться по своему усмотрению. И, конечно, в дальнейшем по гражданскому оружию предприятие не будет проводить никаких взаимозачётов, никаких бартеров. Все наши покупатели будут находиться в одинаковых условиях.

Кстати, бартерные схемы никак не влияли на розничную цену. Она всё равно строилась на отпускной цене завода, и конечный пользователь ничего не выигрывал – вся маржа оставалась у посредника. Это моментально становилось известно другим покупателям, с их стороны проявлялось недовольство.

В настоящее время мы прекрасно понимаем, что для наших клиентов, для наших дилеров очень важен такой показатель, как предсказуемость бизнеса. Поэтому уже к 1 марта мы провели оповещение всех оптовых покупателей о том, что с 1 июля на заводе вступает в силу новая дилерская программа. Мы заранее знакомим всех своих клиентов с её условиями. Сразу оговаривается, какое количество стволов покупатель должен закупить у предприятия в течение первого полугодия 2002 года, чтобы в течении второго полугодия получать определённые скидки. Теперь директор магазина может сразу определиться, дилером какого уровня он хочет стать. Для этого ему нужно просто распланировать свои закупки равномерно в течение месяца или сразу взять необходимое количество товара, обеспечивающее ему соответствующие скидки. При этом предприятие берёт на

себя очень жёсткие обязательства в отношении фиксации отпускной цены. Для нас это нелегко, поскольку постоянно повышаются цены на энергоносители, идёт инфляция. Правда, наши дилеры согласились с возможностью инфляционного повышения цены. Но скачок стоимости какого-либо изделия на 20-30 % в течение полугодия просто невозможен.

– *Есть информация о том, что «Молот» ведёт работу по упрощению процедуры доставки оружия в магазины страны.*

– Да, мы планируем улучшить все наши логистические схемы. В настоящее время в итоговой стоимости нашего оружия значительную часть составляют транспортные расходы. В связи с этим мы планируем принять ряд мер для того, чтобы у покупателя отпала необходимость приезжать за оружием непосредственно на предприятие. Мы хотим создать региональные базы (вынесенные заводские склады) на основе уже имеющихся баз наших дистрибуторов, отгрузка оружия с которых будет производиться по заводским ценам. Насколько эта идея окажется успешной, покажет время.

– *Расширится ли в ближайшее время модельный ряд оружия с маркой «Молот»?*

– Сейчас можно говорить о перспективах без конкретных сроков. В настоящее время идут тестовые испытания новых моделей, которые могут вызвать необходимость их доработки. Сейчас перед техническими производственными службами поставлена следующая задача: нужно чтобы наша продукция появлялась на рынке только после того, как модель полностью доработана. В этом году мы планируем выход на рынок серии самозарядных карабинов «Вепрь-Хантер» калибров .30-06 и .308.

В перспективе создание классического магазинного карабина с поворотным затвором с использованием ствольной коробки иностранного производства. Сейчас мы ведём переговоры с несколькими ведущими производителями.

В ближайшей перспективе возможен выход гражданского варианта системы «Вепрь-Тактик». Есть определённые мысли по малокалиберной винтовке.

– *Как Вы оцениваете положение российских производителей оружия*

*в современных условиях?*

– С одной стороны оружейные заводы друг для друга, прежде всего, конкуренты. Но есть и другая сторона. Все предприятия связывает общий продукт – оружие, связывает общая государственная политика в области гражданского оружия. И интересы предприятий пересекаются. Существует Союз Российских оружейников, который очень много делает для производителей оружия, но мне кажется, сотрудничество предприятий по всем этим вопросам должно быть более тесным. Тем более что Россия стоит на пороге вступления в ВТО.

– *Перед Новым годом «Молот» объявил о снижении цен на некоторые модели оружия. Чем это вызвано?*

– Мы создаём систему рекомендованных розничных цен. В связи с этим с 17 декабря 2001 года на некоторые модели оружия «Молот» снизил цены на 10-12 %. Мы сделали это не для того, чтобы упростить работу нашим торговым партнёрам. Прежде всего, мы думали о конечных покупателях. Поэтому при снижении цен оружейным фирмам было поставлено условие о том, что розничные цены в магазинах также должны быть снижены на 10-12 %. Но по российскому законодательству мы не можем приказат им строго следовать нашим рекомендациям. Конечно, наше отношение к тем дилерам, которые прислушиваются к нашему мнению и к тем, которые его игнорируют, будет различным. Я думаю, что в ближайшее время мы начнём разрабатывать систему создания сети авторизованных дилеров гражданского оружия завода «Молот», к которым будут предъявляться соответствующие требования в области сервиса, полноты гаммы нашей продукции и т. п. Соответственно авторизованные дилеры будут иметь преимущества по сравнению с другими организациями.

В общем, планов много, и все они направлены на нормализацию отношений с оружейной торговлей и создание комфортных условий для конечного покупателя оружия нашего завода.

Я уверен, охота с оружием «Молота» всегда будет удачной. Ни пуха, ни пера!



*Интервью подготовил Евгений Александров*