Траектория прохождения кризиса

Традиционно выставочный номер журнала мы стараемся наполнить аналитикой, а равно дать экспертам высказаться по трендам года, чтобы, в рамках предосенних шоу самый широкий круг профессионалов рынка - участников выставок и конференций – получил ещё несколько мнений и ориентиров.

Этот год – особенный. Конечно, можно собрать много статистики, и графики будут впечатляющими. Можно говорить о прогнозах самых разных уровней – благо, даже по теме курса рубля или общей экономической ситуации в стране не высказывается только ленивый.

Проблема в ином: в этих разговорах обычно отсутствует самое ценное – а именно, прогнозы и тренды. Уровень неопределённости, которую ряд наших экспертом еще год назад красиво назвал «турбулентностью», стал просто исключительно мощным. И, если в начале года мы самонадеянно намеревались спросить всех по поводу «дна» кризиса, чтобы позже понять, чей ответ точнее, то к середине лета переформулировали вопрос и для себя изменили отношение к ответам.

В итоге мы предлагаем попытаться вместе обрисовать некую траекторию прохождения кризиса. А вернее, целый ряд таких линий. Потому что всё выглядит так, словно рынок очень и очень сильно слоится, разделяется под влиянием этого кризиса. Каждый сегмент реагирует по-своему, каждый поразному ощущает «силу тяжести» этого кризиса, каждый по-своему понимает и расходует меру позитивной инерции движения, накопленную за прежние годы, каждый рассчитывает для себя риск схода с трассы из-за действия внешних сил или ошибок управления.

Если продолжить аналогию с трассой – раллийной, допустим - то в начале года самой, пожалуй, опасной и желанной была иллюзия того, что все мы участвуем в спринтерском экстремальном заезде. Но уже к середине года стало понятно: это долгое ралли по сильно пересечённой местности, нечто в стиле «Париж-Пекин».

Формируя вопросы для участников разных сегментов рынка, мы хотели посмотреть, кто всё ещё ждёт «дна», и кто уже освоился с марафоном? Мы старались понять, насколько разными темпами кризис меняет рельеф рынка там и здесь. И, в конечном счёте, если нет явных трендов и точных прогнозов, то найдутся ли хотя бы некоторые рекомендации по «удержанию бизнеса в управляемом заносе»?

Сразу хочется сказать, и это мы уже обсудили в разделе «аналитика»: это дилерский кризис. Именно этот сегмент оказался наиболее резко и болезненно затронут, и

именно здесь сложнее всего ждать быстрых перемен к лучшему. В то же время мы отметили и такую особенность: если некоторые, приглашённые к участию в теме номера компании и спикеры, просто предпочли не отвечать, то другие согласились дать комментарии и делали их достаточно откровенно.

Сегмент поставки, оптовой и розничной реализации запчастей тоже оказался значительно затронут кризисом и тут тоже, как и на рынке в целом, оказалось заметно расслоение ситуаций и мнений. Это произошло в зависимости от политики (в том числе долгосрочной) головных компаний, в зависимости от наличия складов в стране и глубины проникновения на рынок, от поддержки со стороны партнёров и умения оказать им поддержку, наконец, в зависимости от того, насколько та или иная группа деталей или узел критичны для поддержания работоспособности автомобиля.

Пожалуй, наиболее предсказуемой исходно нам казалась ситуация в сегменте независимых СТО. Обычно они быстрее реагируют на кризисы и быстрее минуют «нижнюю точку» спада. В целом наши ожидания подтвердились. Однако все опрошенные отметили: этот кризис проходит гораздо сложнее. Он длинный, он сильно завязан на факторы, которые совершенно вне сферы влияния автомобильного бизнеса – как зарплата и сохранение работы клиента, например.

Вообще, наверное, уровень ценности клиента, постоянного и лояльного, именно в этом году и именно из-за кризиса, наконец, стал действительно понятен всем. Именно о клиенте, как основе успеха и роста, говорили все без исключения опрошенные. Хочется верить, что такое понимание приведёт к росту уровня сервиса и поможет выжить и стать сильнее именно тем, кто этого заслуживает. Что в качестве клиента каждый из нас на себе ощутит не только удары кризиса, но и позитив самоценности, уважения к нам и нашим интересам... хочется верить. Потому что на взгляд автора этих строк худший сценарий кризиса – это сжатие рынка при ухудшении общего качества сервиса: ведь надо продать здесь и сейчас автомобили с переполненных складов – любой ценой; надо выдержать ценовые войны и не потерять долю рынка по таким-то брендам запчастей – любой ценой, надо выжить и спасти свой бизнес – любой ценой. И этой ценой может оказаться взрывной рост ответного клиентского цинизма и даже экстремизма. Именно этого кризиса – кризиса отношений – хотелось бы избежать.

ВОПРОСЫ

1) Можно ли говорить о том, что после зимнего экономического «шторма» на рынке кузовного ремонта установилась относительная стабильность, что рынок достиг «дна» и впереди относительная стабилизация?

2) Насколько изменились запросы клиентов - СТО и конечных автовладельцев?

3) Развитие происходит и в самых сложных условиях. Где сейчас в вашем видении те сегменты, которые надо стимулировать? Это инвестиции в кадры, в лояльность клиента, в сервис и технологии, в диверсификацию бизнеса? Иные варианты?

Алексей Соболевский, тренер-консультант, специализация – эффективность МКЦ

1.

Назвать стабилизацией текущую ситуацию на рынке кузовного ремонта достаточно сложно. Скорее можно сказать, что появилась иллюзия прогнозируемого спада. В первую очередь это касается, конечно, малярно-кузовных цехов (МКЦ) дилерского сегмента. Страховые компании, которые до недавнего времени являлись основными поставщиками работы МКЦ этого формата, планомерно снижают загрузку и делают это прямо пропорционально суммам продаж страховок соответствующими дилерами. Конечно, многие МКЦ ещё не исчерпали «задел» по проданным до конца 2014 года страховым полисам, однако, по прогнозам представителей этого сегмента, запас, сформировавшийся в результате сверхпродаж страховых полисов, будет исчерпан в лучшем случае к сентябрю-октябрю 2015 года. Более того, весомая часть новых автомобилей 2014 года была продана клиентам из Беларуси и Казахстана. Соответственно, эти автомобили не вернутся в Россию в виде ремфонда для МКЦ.

В летний период, на фоне сезонного спада обращений на кузовной ремонт, снижение загрузки цехов дилерского формата со стороны страховых компаний не так заметно, однако осенью это снижение будет ощущаться весьма остро. Но, несмотря на все негативные последствия спада продаж новых автомобилей, рынок кузовного ремонта живёт достаточно активно. Просто приоритеты в кузовном ремонте сместились в сторону независимых малярно-кузовных цехов, имеющих возможность осуществлять более гибкую ценовую политику, чем дилерские. Соответственно, такие МКЦ становятся более привлекательными для частных клиентов, а также имеют возможность осуществлять ремонт по расценкам ОСАГО и зарабатывать на этом.

По мнению многих участников рынка кузовного ремонта, именно осень 2015 года станет отправной точкой для дальнейшего развития этого рынка, то есть тем самым «дном», после которого можно осуществлять движение только вверх.

2.

Запросы СТО, точнее малярно-кузовных цехов, изменились в первую очередь в области цен на материалы - расходные и ЛКМ.

Некоторое время назад на рынке материалов было чёткое разделение на бюджетные бренды, которые реализовывались по принципу «продал и забыл», и премиум-бренды, подразумевающие всеобъемлющую техническую и консультационную поддержку для МКЦ. Но сейчас запросы цехов выглядят примерно так: нам нужны бюджетные материалы с технической поддержкой на уровне премиум-брендов.

Запросы конечных автовладельцев практически не изменились: ремонт автомобиля должен быть осуществлён с достаточным, по мнению владельца, уровнем сервиса и по адекватным ценам. Единственный нюанс, несколько меняющий предпочтения автовладельцев – снижение количества автовладельцев, обратившихся по полису КАСКО. Соответственно, владелец, вместо того чтобы обратиться в страховую компанию из-за малейшей вмятины, подождёт, пока вмятин и царапин на автомобиле наберётся достаточно, чтобы приехать в малярно-кузовной цех и за один раз всё отремонтировать. На этом фоне, кстати, достаточно активно развивается рынок локального кузовного ремонта автомобилей.

И вот ещё важный вопрос: что определяет успех автоцентра на рынке кузовного ремонта? Фактически сейчас наблюдается интересная ситуация: рынок кузовного ремонта заставляет МКЦ как независимого, так и дилерского форматов играть на «чужом поле». Дилерские цеха занимаются тем, на что раньше не обращали пристального внимания – привлечением частных клиентов. Независимые МКЦ также начинают несвойственную для них работу, т. е. налаживают взаимодействие со страховыми компаниями.

Автоцентры, которые быстрее научатся работать в новых условиях, и будут наиболее успешными на рынке.

Павел Клюкин, кандидат технических наук, основатель и директор по развитию инжинирингового научно-образовательного центра SMART

3.

В сложных условиях на рынке самое время заняться внутренним развитием. В это время слабые покидают рынок, а сильные становятся ещё сильнее. Необходимо отложить все дела, которые «отвлекают», и сосредоточиться на качестве (повышении эффективности) того, что приносит доход.

Мы как учебный и консалтинговый центр рекомендуем заказчикам комплексную программу мер, ведь у всех разные начальные условия. Начинать непременно надо с двух важных задач: сокращать потери в текущей деятельности и заниматься персоналом.

Для сокращения потерь необходимо научиться измерять и регулярно контролировать важные показатели бизнеса, которые можно оценить в цифрах: звонки, посещения, процент загрузки сервиса, средний чек, процент затрат на фонд заработной платы и т.п. Таких показателей порядка 25. Когда есть все цифры перед глазами, на бизнес начинаешь смотреть по-другому. Наш опыт консультирования независимых автосервисов показывает, что, начав считать показатели и «подтягивая» отстающие, без значительных изменений можно добиться увеличения среднего чека и загрузки, подняв рентабельность на величину до +22%. Именно потому, что у каждого сервиса есть «провальные» моменты, которые сводят на нет его достижения.

Один из свежих заказов нашего центра тому пример: меры по внедрению ежедневной сверки отчета телефонной АТС с контактами в CRM, доработке системы мотивации персонала, а ещё увольнение одного сотрудника и обучение мастеров-консультантов привели к росту чистой прибыли автосервиса с 290 до 570 тыс. руб (без налога на прибыль) практически при том же количестве машинозаездов в месяц.

Второй важный аспект. Сейчас лучшее время, чтобы заняться персоналом. Очиститься «от шелухи», обучить и выстроить правильную мотивацию тех, кто поведет компанию вперед. Обучение здесь играет отличную роль: те, кто хочет и готов меняться, видны сразу, остальные – в особый список.

В кризис проще найти кадры – нередки случаи, когда из-за неправильной мотивации компании теряют опытных специалистов, они ведь уходят в первую очередь. Любой кризис пройдет, а специалистов после найти будет непросто.

Хороший пример подают компании, которые делают ставку на молодые кадры - учеников, у которых «горят глаза» и есть огромное желание работать. Растить профессионалов внутри компании - дело не только благородное, но и прибыльное: ценность растет быстрее зарплаты. Важно лишь защититься от ухода сотрудника в неподходящий момент, например заключив с ним контракт на 2 года.

По общению с партнерами нашего центра виден положительный тренд: независимые СТО после нелегкого зимне-весеннего периода выходят на устойчивое развитие, многие уже чувствуют себя прекрасно, открываются новые центры, растёт потребность в подборе и обучении персонала. Приятно наблюдать, что владельцы хотят создавать классные компании со своим именем по дилерским принципам и работать с профессионалами экстракласса. Это подтверждает и их отношение к обучению. технического персонала – сейчас заказов от компаний стало в разы больше, чем год назад.

Понимая, что вопрос подбора персонала – ключевой, мы создали собственный кадровый центр. Он объединяет и выпускников нашего учебного центра с высоким потенциалом, и опытных специалистов, которых мы находим по разным каналам. Достоинствами кадрового центра является то, что кандидаты проходят комплексную оценку и имеют рекомендации ведущих тренеров, а также то, что каждого соискателя можно увидеть «вживую» до его приезда на собеседование.

Мы открыты к сотрудничеству. Действуя вместе, мы добьемся большего. Ведь по наблюдениям многих, именно рынок независимых СТО первым переходит в рост, первым преодолевает кризис.

ВОПРОСЫ

1) Можно ли говорить о том, что после зимнего экономического «шторма» на вторичном рынке продаж запчастей установилась относительная стабильность, что рынок достиг «дна»? Если да – есть ли у вас понимание дальнейшего движения рынка?

2) Насколько изменились запросы клиентов оптового звена и СТО? Что в 2015 и далее станет драйвером продаж для премиальных и бюджетных брендов: стабильность условий поставки, сроки поставки, сервисные программы, скидки и даже ценовой демпинг, комплексные предложения?

3) Дилеры: видите ли Вы реальный рост их интереса к запчастям сегмента AM?

4) Сетевые концепции: станет ли нынешний кризис для них началом активного роста, ваше мнение?

Дмитрий Юрганов, директор по продажам автозапчастей Bosch

1.

Не могу сказать, что установилась стабильность даже относительная, скорее участники рынка адаптировались к ситуации. Дна мы еще не достигли, к сожалению. Понимание появится после осеннего сезона. Бизнес-аналитики прогнозируют очередной обвал, связанный с внешнеэкономической ситуацией, санкциями, нестабильным поведением валюты и другими факторами, оказывающими негативное влияние на экономику. Я предполагаю: даже если мы достигнем дна к концу года, затем будет постепенное выравнивание, но стремительного роста, аналогичного 2009 году, ожидать не стоит.

Команда Bosch Aftermarket продолжает инвестировать в развитие своих партнеров как в сегменте оптовой дистрибуции, так и в СТО. Мы убеждены, что высококачественный продукт и надежная партнерская сеть – это залог сохранения позиций в непростых условиях и шанс роста в будущем.

2.

Автовладельцы экономят на ремонте либо откладывают его. Как следствие, сокращаются и количество ремонтов, и средний чек. Клиенты хотят получить товар по низкой цене, соответственно, продажи премиальных брендов падают в первую очередь. В оптовых продажах сейчас нужно бороться за клиента на падающем рынке, соответственно, конкуренция растет, в т. ч. усиливаются ценовые войны.

Основные драйверы продаж – наличие на складе, сроки поставки и максимально стабильная цена. Сервисные программы, безусловно, будут работать, но только как дополнительный бонус.

3.

Идет перераспределение продуктового портфеля и у официальных дилеров. Как я говорил, автовладельцы пытаются экономить на обслуживании ТС, а дилеру необходимо поддерживать оборот и загружать мощности. Поэтому интерес к запчастям aftermarket-сегмента у них есть. Bosch поставляет запчасти и официальным дилерам, в том числе и по этой причине мы и сегодня остаемся востребованными.

Каждый сегмент по разному ощущает «силу тяжести» кризиса, по своему расходует позитивную «инерцию движения», накопленную за прежние годы

Евгений Сушилин, заместитель руководителя отдела маркетинга компании KYB:

1.

Действительно, зимой наблюдался спад продаж, однако я бы не назвал его «экономическим штормом».

Он проявляется ежегодно, на это много причин, в т. ч. длинные праздники. На мой взгляд, более корректно рассматривать в качестве «лакмусовой бумажки» продажи в весенний период, когда автомобили готовят к лету.

Конечно, в этом году мы увидели снижение продаж. Ожидания были пессимистичными, однако падение оказалось не таким значительным: к весне стабилизировались курс рубля и общая экономическая обстановка. Кроме того, отложить покупку машины проще, чем ремонт. Конечно, кто-то предпочел купить более дешевые амортизаторы, есть и те, кто перешел с оригинальных запчастей на продукцию aftermarket, в т. ч. нашу. Весомым аргументом для конечного потребителя стала и гарантийная программа KYB-сервис.

Дальнейшее движение будет зависеть от экономической обстановки. Это время станет испытанием для участников рынка. Хорошая новость для потребителей: кризис учит нас становиться эффективными и гибкими, это положительно сказывается на сервисе.

Алексей Щербак, руководитель отдела продаж и сервисных продаж компании KYB

2.

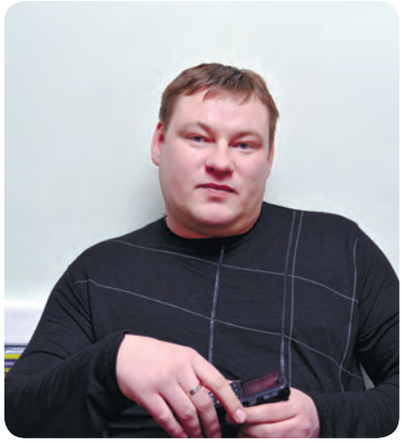
За последние пять лет запросы оптового звена и СТО изменились существенно. Клиенту не интересно взваливать на себя проблемы по подбору, поиску и доставке запчасти до своего склада. Ему нужен весь спектр услуг: электронный каталог, дружественный интерфейс, хороший и широкий ассортимент и, главное, наличие товара, гибкое, но прозрачное ценовое предложение, бонусы, логистика, работа с рекламациями... Т.е. лидирует комплексное предложение. Если говорить про СТО или небольшие магазины, то этот сегмент предпочитает не формировать большой собственный склад. Они выбирают оптовиков, которые, помимо наличия и цены, обеспечивают быструю и удобную доставку. Компании, сделавшие ставку на что-то одно, смогут достичь только кратковременного эффекта. Например: низкая цена, но доставка через 3-4 месяца. Возможно, один раз магазин подождет, но затем выберет другую компанию. Ведь из-за ожидания приходится аккумулировать значительные средства в товарный запас глубиной до полугода.

4.

Зачастую при равных условиях у сетевого СТО или магазина ситуация лучше, чем у независимого. И вот почему: владелец бизнеса все затраты несет сам. Покупка и поиск запчастей, оборудование, обучение персонала, реклама и т. д. Сети могут позволить себе комплексный подход: общий колл-центр, партнёрские склады и логистика, поиск клиентов и, как следствие, снижение удельных затрат.

Поэтому мой ответ – да, нынешний кризис подтолкнет независимые СТО и магазины присоединяться к сети. Примеры успешной работы сетевых концепций уже есть. Сети обучают специалистов, подбирают оборудование, делают перепланировку, придумывают корпоративный стиль, организуют маркетинговые компании.

Наша партнерская программа KYB-сервис – это тоже сеть, но не франчайзинг. Мы не регламентируем деятельность СТО, за сотрудничество с нами не нужно платить. Мы приглашаем в KYB-сервис все СТО, но мы должны быть уверены, что уровень сервиса и квалификация сотрудников СТО соответствуют нашим требованиям. KYB-сервис – это, скорее, коалиция независимых станций с высокими стандартами обслуживания. Мы партнёры? Да. И мы готовы предложить помощь по вопросам, касающимся продукции KYB, в остальном руководитель СТО – «свободная птица».



Михаил Чугункин, руководитель территорий компании «Механика»

1.

«И нам осталось уколоться
и упасть на дно колодца,
И там пропасть на дне колодца,
как в Бермудах - навсегда.
Ну а завтра спросят дети,
навещая нас с утра:
«Папы, что сказали эти
кандидаты в доктора?»

Экономический шторм – весьма сильное но не совсем подходящее определение тем процессам, которые мы наблюдали и переживали зимой 2014-2015 года. Я отношусь к случившемуся как к спекулятивному снижению курса национальной валюты, вызванному совсем не экономическими, а скорее политическими причинами.

Что есть «дно»? Сегодня весь парк транспортных средств - как коммерческого, так и легкового, сегментов насчитывает почти 50 млн единиц. Из них чуть менее 50% – автомобили отечественного производства. В легковом сегменте сейчас на 23 млн иномарок приходится 18 млн отечественных авто. Этих цифр, думаю, достаточно, чтобы осознать, что «дно» для «вторички» – понятие недостижимое. Тем не менее, в связи с бурным ростом курса, мы столкнулись с ситуацией, когда наши клиенты откладывали покупку запчастей на иномарки (особенно в декабре 2014 года), но на общей годовой картине продаж это сказалось несильно.

В нашем сегменте рынка и в нашем видении – а мы профессионалы моторного и иного сложного ремонта - фактически повторяется ситуация 2008 года. Так же падают продажи новых автомобилей, люди откладывают покупки и, соответственно, наш сегмент – ремонтный - растёт.

По итогам первого полугодия 2015 года видно: падения как такового нет. Присутствует переход части потребителей от европейских поставщиков комплектующих к менее дорогим поставщикам (Азия, Южная Америка, Турция, ОАЭ). Появились «в поле зрения» и отечественные производители комплектующих для иномарок.

2.

Запросы клиентов СТО не изменились. Количество обращений на недилерские станции по нашим наблюдениям увеличилось за счет «перетекания» от дилеров: этим клиентам, как обычно, нужно «быстро, дешево, хорошо и... в долг».

Наши партнеры – СТО и магазины - стараются снизить цену ремонта для конечного потребителя и теперь более охотно обращаются к нам за ремонтом, нежели за новой деталью. Наша задача – предложить эту альтернативу, будь то отремонтированный двигатель, КПП, карданный вал или восстановленный компрессор.

Драйвер продаж: для премиальных брендов - это оптимальная цена при сохранении качества, для бюджетных, наоборот, активный выход на рынок с низкими ценами при стабильном качестве.

И для всех: создание производства в России. Прочие маркетинговые ухищрения вторичны.

3.

Нынешний кризис может и должен подтолкнуть нас к росту в первую очередь собственного производства, к курсу на замещение импорта.

4.

У дилеров (кроме нескольких премиум брендов) ситуация не очень хорошая, мы это видим. Если тренд сохранится, то те, кто не перестроит свою работу, ориентируясь в первую очередь на запросы потребителей, с рынка уйдут. Пока интереса к деталям и услугам «вторичного» рынка дилеры, по нашему видению, не проявляют. Но, думаю, «крамольные» мысли об альтернативе «оригиналу» у них появились.

Алишер Худайбердыев, региональный директор Delphi Products&Service Solutions

1.

На дальнейшее развитие вторичного рынка будут влиять только экономические факторы. Импортные запчасти заняли значительную часть рынка, а события на фондовом рынке (имеются в виду курсы валют, цены на нефть и газ и др. экономические факторы, влияющие на цену запчастей) как никогда сильно влияют на спрос.

2.

Стабильность условий поставки, сроки поставки, сервисные программы, скидки - каждый из названных факторов будет иметь влияние на продажи только в краткосрочной перспективе. Особо отмечу вот что: складские дистрибьюторы и мастерские будут разрабатывать комплексное решение для расширения своего бизнеса.

4.

По моему мнению, сетевые концепции всегда работают. Причина - в их гибкости и комплексном предложении для разных участников рынка: производителей рулевого управления и подвесок, тормозных, обогревательных систем и т. д.

Дмитрий Даньшов, владелец компании «Механика»

1.

Про «дно» пусть рассуждают «аналитики» с псевдорынка псевдоценных бумаг. Для запчастей дно - это когда не покупают совсем. Такое сложно представить даже теоретически. То, что мы видим – да, есть снижение продаж, оно неравномерное по различным ассортиментным группам. По некоторым продажи не изменились, по ряду позиций мы видим рост.

Понимание дальнейшего движения? Это сильно сказано. На потребности, на спрос влияет масса факторов макроэкономических и, что совсем плохо, политических. Поэтому «понимания» нет ни у кого и, строго говоря, быть не может. Есть рабочая версия: какие нужно сделать изменения по запасам и ассортименту, чтобы максимально соответствовать предполагаемому спросу.

Потребность в запчастях - это функция от автопарка и пробегов, с влиянием потребительских предпочтений. Как Королёв на чертеже написал: «Поверхность Луны считать твердой», так и в нашем случае нужно «приказом» принять версию, что спрос будет, лучше всего будут продаваться критичные для эксплуатации запчасти с хорошим соотношением цена/качество. Опережающим будет спрос на товары и услуги, позволяющие сэкономить. Например, на восстановленные компрессоры, на изготовленные под заказ карданные валы. Это рациональный, расчётливый спрос.

2.

Заказчики более чувствительны к цене. И к наличию - в условиях нестабильного наличия на российских складах. Драйвером будет не реклама, не маркетинг, не мифические программы лояльности и бонусы, а реальная потребность и рационализм. Демпинг обязательно будет, можно не сомневаться, так что у кого есть свободные средства, ловите момент, покупайте по дешёвке. Занятно то, что дёшево сейчас можно купить не только запчасти.

3.

У дилеров вижу рост интереса к любым денежным поступлениям, это понятно ввиду непростой ситуации. Успеют ли они переключиться на з/ч брендов, «аналогичных OEM», или не успеют, как это скажется - не берусь судить. Вопрос на будущее. И мы, полагаю, со временем узнаем ответ.

4.

Сейчас нет базиса для развития сетей: ресурсов мало, а предложений их инвестировать различной степени заманчивости много. Я бы в первую очередь рассматривал как варианты развития не сервисные, а производственные проекты.