

ЧТО ПРОИСХОДИТ НА АВТОРЫНКЕ

Статья в журнале «Генеральный журнал. Автосервис» № 2, 2009

ОТРЕЗВЛЕНИЕ АВТОДИЛЕРОВ

*Продавая автомобили — сажаешь деревья,
продавая сервис и запчасти — снимаешь урожай.*

Победные реляции, интервью и форумы увлекшихся самолюбованием некоторых автомобильных дилеров сменились в конце 2008г. унынием, растерянностью и поспешными порой неадекватными попытками удержаться на плаву.

Это удалось только тем дилерам, руководители которых давно понимали, что «автодилер» — это не всесезонная выставка-продажа автомобилей с автосервисом на задворках, но полнопрофильный авторемонтный завод с эвакуаторами, выездным сервисом, современным складом запчастей и с правом торговать техникой из демзала или по каталогам. Причем этого права они могут лишиться, если автопроизводитель будет недоволен их сервисной деятельностью.

Далеко не все владельцы автодилерских фирм до конца понимали суть сотрудничества с автопроизводителями. А суть проста: автопроизводитель обязуется обеспечить автодилера клиентами при условии качественного ремонта их машин по рекомендованным технологиям. При этом доход от торговли новыми автомобилями жестко лимитирован и сокращается требованиями тратить его на рекламу, оформление демзалов, приобретение у рекомендованных поставщиков материалов, оборудования и т.п.

Российских владельцев и руководителей автодилерских фирм наступивший кризис заставит:

- примириться с общемировой концепцией дилерского предприятия: автодилер торгует автомобилями вовсе не для того, чтобы осчастливить человечество и себя, а всего лишь для того, чтобы закрепить покупателей машин определенного бренда за своим сервисом; старая дилерская поговорка, подтверждающая это, вынесена в эпиграф;
- примириться с тем, что автодилерство — вовсе не крупный и не особо прибыльный бизнес, он мало интересен инвесторам: автодилерские центры не могут быть собраны в гигантский холдинг в силу специфики; даже в США всего лишь 6% дилерских центров из 20 тысяч сконцентрированы в руках 11 финансовых групп, а пример компании «Inchcape» - всего лишь исключение и вряд ли она выйдет из кризиса без серьезных потерь, тем более что приобретение ею автодилеров непосредственно перед кризисом — явная стратегическая ошибка, показывающая, что и крупных инвесторов обслуживают вовсе не гении экономических прогнозов;
- примириться с тем, что автопроизводители отбирают у дилеров продажи корпоративным клиентам, отдав их собственным фирмам-импортерам;
- примириться с тем, что автодилерский бизнес будет развиваться главным образом малым бизнесом в малых городах с численностью населения от 0,1млн. до 0,5млн. человек — там сосредоточены 70% населения и 55% доходов, там находится большая часть проданного автопарка, там требуется создание сервисных мощностей (большинство малых дилеров и сервисов за рубежом — семейные предприятия);
- примириться с тем, что сервисный центр не может быть слишком крупным — сервисы, имеющие более сотни постов, оказались трудноуправляемыми и малорентабельными, в то же время несколько небольших сервисов хорошо управляются одной фирмой и более прибыльны;
- помнить, что главная фигура на фирме - квалифицированный механик: его труд при современном оборудовании можно продать за 500-1000 долларов в день (при этом валовой доход составит 60-70%) и этого механика нужно беречь, учить и стимулировать;

- помнить, что склад при сервисе может продать в день запчастей в цех на сумму, примерно равную стоимости труда (при этом валовой доход составит 30-50%), плюс вдвое-втрое больше в розницу, но запасами надо грамотно управлять – значит, специалистов тоже учить, беречь и стимулировать;
- помнить, что в среднем один сервисный заказ-наряд приносит 200-300 долларов, значит рост выручки обеспечивается ростом пропускной способности сервиса и дополнительными не сервисными работами (допоборудование, прокат, такси и т.д.);
- помнить, что торговать подержанными автомобилями порой рентабельнее, чем новыми;
- помнить, что создать положительный имидж фирмы и удержать клиента на годы может только сервис, а не продавец, не директор, и не рекламщик – поэтому большая часть бонусов должна доставаться сервису, складу запчастей и IT-службе, а вовсе не торгующему персоналу, тогда и дефицита важнейших кадров не будет.

Автодилеры среднего и мелкого калибра в других странах строят экономическую политику так: все постоянные расходы фирмы и переменные расходы сервиса должны покрываться за счет доходов от сервиса, реализации запчастей и дополнительных услуг, т.е. фирма должна быть устойчивой без торговли автомобилями.

То есть:

Доходы от автосервиса и других услуг, торговли запчастями и сопутствующими товарами / (Все постоянные расходы фирмы + Переменные расходы сервиса) = 100...120%

Эта величина называется коэффициентом сервисного покрытия. Если удастся торговать автомобилями, доходы от продаж должны превышать переменные расходы от торговли. Если продаж машин нет, фирма проживет и так.

Да, при падении продаж неизбежно приходится сокращать штат продавцов и других связанных с торговлей сотрудников. *Но некоторые наши дилеры с наступлением кризиса сократили зарплаты в сервисе, оставив продавцов в штате, хотя и без работы.* Будут ли механики такое терпеть, покажут обзоры кадровых агентств о миграции рабочей силы.

Мне пришлось видеть и слышать реакцию сервис-менеджеров автодилерских сервисов, обслуживающих иномарки, на обращенное к ним на семинаре высказывание владельца дилерского холдинга: «Коллеги, мы занимаемся красивым бизнесом!». Ему ответили: «Это только в демзале он красивый, а сервис моет, чинит и рихтует машины - обычная скучная работа за кусок хлеба». *Автодилерскому сообществу предстоит настроиться на обычную скучную работу ради обычных заработков.*

СПЕЦИФИКА ТОВАРА “АВТОМОБИЛИ”

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами¹:

- развитое производство;
- фрагментированный рынок; острая конкуренция в продаже новых автомобилей;
- из-за цикличности развития экономики спрос и продажи новых автомобилей соответственно цикличны;
- розничный сектор подвержен влиянию состояния экономики страны, покупательной способности населения, стоимости кредита, доверия потребителей;
- спрос на автомобили зимой ниже, чем в другие сезоны;
- среднее автодилерское предприятие получает основные доходы от продажи подержанных автомобилей, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, кузовного ремонта.

Следует подчеркнуть перечисленные ниже моменты.

Автомобили — специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Автомобиль может сломаться где угодно, и обычно это происходит далеко от гаража владельца, на дороге, ночью... Автомобиль представляет значительную часть состояния владельца. Потребителям должны быть гарантированы сервис и ремонт, обмен старого автомобиля на новый, безопасное состояние покупаемого подержанного автомобиля, гибкие финансовые схемы.

¹ Deloitte & Touche, October 2002.

Только авторизованные дилеры могут гарантировать все это. Только дилерские сети автокомпаний в состоянии предложить гарантированное предпродажное и послепродажное обслуживание в национальном и международном масштабе, а также долгосрочную поддержку имиджа бренда.

Поставка автомобиля есть первая послепродажная акция. До вручения ключей потребителю продавец обязан выполнить работы, необходимые для пуска автомобиля в эксплуатацию. Отзыв проданных автомобилей для устранения обнаруженной типичной неисправности необходим в интересах потребителей.

Только профессиональные авторизованные дилеры, сеть которых охватывает каждую страну, в состоянии отслеживать проданные ими автомобили.

И, наконец, авторизованные дилеры соблюдают экологические нормативы (сбор использованных масел, аккумуляторных батарей, деталей), выполняют требования сертификации, систем качества и т. д. Это действия в интересах потребителей.

Только совместное исполнение пяти видов деятельности — новые автомобили, подержанные автомобили, запчасти, послепродажный сервис и финансирование — делает возможным для авторизованных дилеров компенсировать инвестиции в оборудование, необходимое для восстановления, т. е. для безопасности автомобилей. Корреляция между продажами и послепродажным сервисом жизненно необходима.

Реализация через сети производителей — более эффективная модель, чем реализация через независимых перепродавцов или их сети. Потому что сети производителей — это не просто совокупность предприятий, но *торгово-сервисно-логистические системы, обслуживающие политику бренда и обеспечивающие защиту бренда* процессами, скоординированными во времени и прямо контролируруемыми автокомпаниями — владельцами брендов.

Однако торгово-сервисные сети производителей контролируют, например, в Европе, лишь около 50% рынка сервиса, достигая 80% по легковым автомобилям менее 4-летнего «возраста». Остальную емкость рынка используют:

- независимый рынок сервиса автомобилей, включающий отдельных независимых ремонтников и независимые от автокомпаний сети сервисных предприятий;
- независимый рынок запасных частей, включающий независимые от автокомпаний торговые сети, созданные глобальными операторами, и отдельные розничные магазины.

СТРАТЕГИЯ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Автопроизводители, осваивая новый рынок, создают дилерские сети следующими способами:

- переманивание чужих дилеров, начиная с мультибрендинга;
- привлечение для авторизованного сервиса ремонтных фирм, имеющих соответствующий опыт и материальную базу, с предоставлением им через год права торговли автомобилями;
- создание собственных или совместных предприятий для освоения рынка, затем продажа этих фирм местным предпринимателям.

Когда вышеназванные способы невозможны, вспоминают о методе освоения рынков в колониальных странах (из английского коммерческого юмора): *находят и снимают с деревьев смысленых аборигенов, надевают им штаны, дают товарный кредит, приставляют своих инструкторов и начинают дело*. По мере развития бизнеса им начинают интересоваться местные богачи и участвуют в кредитах. Дальше — понятно. В СНГ этот способ применялся в несколько другом аспекте: смысленых аборигенов использовали для продажи «откатных», «бартерных», «серых» и просто краденых автомобилей без всяких обязательств перед потребителями.

Конкуренция среди автопроизводителей обострилась настолько, что авторынок стал для них неуправляемым. Автокомпании осознали потребность в разнообразии бизнес-моделей своих сетей. Большая часть авторизованных ремонтников в Европе теперь — автономные техцентры без торговли автомобилями. Автокомпаниями вводится также новый формат

сетей с более мягкими стандартами, чтобы не терять независимый афтермаркет², чтобы извлекать прибыль из своей имеющейся инфраструктуры (логистические системы поставок запчастей, системы обучения, системы технической информации) в режиме, который называют «сети с мягкими франшизами»³ (по сравнению с более жесткими стандартами для авторизованных предприятий, облеченных правами полномочного дилера или авторизованного ремонтника). Эти бизнес-модели напоминают сети независимых ремонтников и кажутся привлекательной альтернативой для использования того сектора рынка ремонта, который является более цено-чувствительным и менее бренд-чувствительным. Первая подобная сеть мастерских срочного ремонта «Stop+go», которой управляет компания «VW», образована в Германии в 1999г. Члены сети получают доступ к оригинальным запчастям и технической информации на тех же самых условиях, что и авторизованные ремонтники. Автокомпании «Citroen», «Ford», «Renault» решили создать во Франции их собственные мультибрендовые «soft-franchise» сети автосервисов. Соответствующие фирменные знаки «Eurogera», «Motorcraft» и «Motrio» были установлены на фасадах тысяч мастерских в 2003–2008 годах.

Понимание нужд клиентов становится чуть ли не главным нематериальным активом автопроизводителей и они все активнее инвестируют в «информированного потребителя, готового к сотрудничеству». Потребители превращаются, по сути, в сопроизводителей. На рынках автопроизводители отделены от конечных потребителей дистрибьюторами и дилерами, через них получать квалифицированную и мгновенную информацию о нюансах потребительского спроса и поведения невозможно. Поэтому сегодня автопроизводители создают собственные единичные розничные предприятия, чтобы выяснять потребности, склонности, особенности покупателей напрямую, а не через посредников - дилеров. Особенно важны корпоративные клиенты, поэтому почти все объемы корпоративных продаж отданы фирмам, принадлежащим автопроизводителям.

Автопроизводители создают собственные дилерские фирмы с целью прямых контактов с потребителями и присвоения маржи, которая становится все меньше из-за конкуренции и делить ее с дилерами все труднее. Если добавить к этому политику авторизации автопроизводителями сервисных предприятий без торговли машинами, а также политику *soft-franchise*, то можно сделать вывод: автокомпании движутся в направлении захвата ключевых позиций в ритейле новых автомобилей, оставляя дилерам единичные продажи физическим лицам новых и подержанных машин, запчастей и сервис.

Развивая вертикальную интеграцию на розничном уровне, производители автомобилей увеличили объемы прямых продаж и корпоративным, и частным конечным клиентам через полностью или частично принадлежащие им фирмы, в особенности в столичных и других высокодоходных местностях. Например, на основных рынках «BMW» и «Audi» реализуют 40 - 45% их автомобилей через собственные фирмы лизинговым компаниям и другим "покупателям автопарков"⁴ (корпоративным клиентам), поручая сервис другим дилерам своей сети. Вертикальная интеграция на уровне оптовой торговли/импорта тоже растет - интегрированные автопроизводителями импортеры более распространены, чем в 2002г. Малые рынки обслуживаются и независимыми, и интегрированными импортерами, в зависимости от изготовителя. Однако движение от независимых к интегрированным импортерам наблюдается и на малых рынках. Вертикальная интеграция в секторе грузовиков распространена больше - изготовители грузовиков продают автомобили через собственные фирмы и для некоторых марок в ряде стран нет авторизованных для торговли дилеров. В секторе грузовиков особенно высокий процент фирм, авторизованных только для ремонта.

² Aftermarket (англ.) — *последующий* рынок, интересующий потребителей только после покупки ими автомобилей. Так называют рынок товаров и услуг для автомобилистов, кроме продаж новых автомобилей дилерами автокомпаний. В зарубежной прессе встречается также выражение «независимый афтермаркет», чтобы условно отделить независимых торговцев и ремонтников от сетей официальных дилеров автокомпаний. На афтермаркете конкурируют официальные дилеры автокомпаний и независимые от автокомпаний предприятия. В нашей прессе афтермаркет называют вторичным рынком, что по сути не верно.

³ Soft-franchise networks.

⁴ "fleet buyers".

НЕОБХОДИМОСТЬ ГОСРЕГУЛИРОВАНИЯ АВТОРЫНКА

Зарубежные общественные организации авторитейла и автосервиса считают, что государственное регулирование авторынка в интересах потребителей необходимо, так как оно:

- гарантирует конкуренцию на рынке в интересах потребителей;
- необходимо, чтобы гарантировать качество;
- обеспечивает дилерам и ремонтникам больше независимости;
- обеспечивает стабильность, требуемую для капиталовложений;
- увеличивает потребительский выбор;
- улучшает логистику и оптимизирует продажи.

Без регулирования автопроизводители душат конкуренцию.

К сожалению, в России авторынок и афтермаркет практически не регулируются государством. Но только государство в интересах потребителей может установить правила работы на рынке и санкции за их нарушение.

Например, торговля новыми автомобилями должна быть запрещена, если автопроизводитель не создаст достаточные сервисные мощности и систему снабжения оригинальными запчастями с региональным складом в России. На сегодня в России продано около 4,5 млн. новых иномарок, но новых сервисных постов для их ремонта создано примерно вдвое меньше, чем требуется. Решением проблемы могла бы стать авторизация автопроизводителями независимых сервисных центров, как это делается в Европе, но современных независимых техцентров в России очень мало. В европейских странах независимых сервисов значительно больше, чем дилерских, не говоря уже о насыщенности рынка сервиса и острой борьбе за клиентов. Всего импортировано около 12 млн. иномарок (новых и поддержанных) и сервис для них никем и ничем не гарантирован – это очень опасно для экономики страны.

Затягивает ремонт не только загруженность сервисных мощностей автоцентров, но и несовременная логистика - долгое ожидание оригинальных запасных частей: из Москвы в регионы детали доставляют не менее двух недель, из стран-изготовителей — не менее двух месяцев.

Из-за дефицита сервисных мощностей у нас клиент все еще остается просителем, а ремонтник – хозяином положения при любом качестве работы. Без вмешательства государства эту проблему не решить. Но государство не хочет этим заниматься.

Выступавшему на одном из автофорумов⁵, помощнику министра промышленности и энергетики РФ, который, как было отмечено в аннотации форума, «... принимает участие в стратегическом планировании и разработке промышленной политики в отраслях реального сектора...», автор этой статьи задал вопрос:

- Что предпринимает правительство для стимулирования развития автосервиса, который уже и для иномарок стал проблемным?

Дословный ответ:

- *Я не вижу необходимости заниматься этим правительству. Этим должны заниматься автодилеры в порядке диверсификации деятельности.*

Вот такая официальная позиция. В Европе правительство Евросоюза занимается стимулированием развития независимого автосервиса в интересах потребителей, защитой его интересов от диктата автокомпаний, а в России правительство не считает это нужным.

Далее, государство должно обязать зарубежных и внутренних автопроизводителей продавать техническую информацию, необходимую для ремонта, не только дилерам, но и независимым сервисам – в Европе автопроизводителей заставили это делать. Государство должно стимулировать подготовку кадров для ремонта техники – это важно и для экономики, и для сокращения безработицы. Государство должно облегчить условия выделения предпринимателям земельных участков для строительства сервисных предприятий.

Подробнее см.:

Волгин В.В. «Энциклопедия автобизнеса. Секреты дилеров», 2009

<http://autoknigi.ru>

⁵ Проведенном 24 ноября 2006г. в отеле «Мариотт», Москва