

## ВЫБОР СПЕЦИАЛИЗАЦИИ СТО

Статья «Мал золотник да дорог» в журнале «Новости авторемонта», январь, 2010

### **Проблемы стратегии**

*Автосервисный бизнес должен иметь несколько источников прибыли и несколько каналов привлечения клиентов.*

Инвесторы малорентабельных, развивающихся и вновь открывающихся автосервисов озабочены выбором направления усилий для наиболее выгодного вложения своих средств, а также для обеспечения перспектив развития бизнеса.

Европейская практика показала, что наращивание мощностей универсального автосервисного предприятия малоэффективно - сервисы с количеством постов более сотни оказались трудноуправляемыми и поэтому низкоприбыльными.

Дилеры, увлекшиеся мультибрендовой торговлей техникой, столкнулись с проблемами организации сервиса – обслуживание машин разных марок на общих мощностях не всегда возможно технологически, а создание отдельных цехов для разных марок требует значительных финансовых затрат и дополнительных кадров. Нередки отказы дилеров, «нахватавших» много лицензий, от части брендов. Есть и случаи расторжения по инициативе автопроизводителей договоров с дилерами, не справляющимися с обслуживанием проданных машин.

В то же время бурное развитие сетей малых сервисных предприятий во всех странах Европы доказало лучшую адаптируемость малых сервисов к географии транспортных потоков и размещения автопарков, к конструктивным и технологическим новшествам в автомобилях, к потребностям автовладельцев и к изменениям рынка.

Ни один автопроизводитель не может организовать дилерский сервис в отдаленных и труднодоступных местах, куда покупатель может увезти купленную в крупном городе технику.

Крупные дилерские автосервисы, осуществляя с планированием загрузки персонала и мощностей все основные работы по обслуживанию и ремонту техники, почти не имеют возможности систематически выполнять мелкие и срочные заказы клиентов – для таких заказов нужна другая организация труда, отдельные мощности и специалисты, фактически отдельные цеха.

Ни один автодилер не может удовлетворить все прихоти автовладельцев, которые не касаются работоспособности машин.

Сервисная политика автопроизводителей и их дилеров фактически направлена на то, чтобы после 3-5 лет эксплуатации основная масса проданных ими автомобилей не поступала на сервис к дилерам, иначе дилерам приходилось бы ежегодно наращивать сервисные мощности и штаты. Действует правило: «Следует создавать дефицит всегда необходимых товаров (услуг), чтобы повышать цены и видеть перспективы».

Кризисный период, который, похоже, станет постоянным, снова вызвал к жизни технологии ремонта узлов, вместо их замены. Дилерские технологии ремонта машин основаны, главным образом, на замене узлов. Причин этому несколько:

- необходимо меньше времени на ремонт машины, а узел продать выгоднее, чем его детали, даже со сборкой-разборкой;
- квалификация слесарей, заменяющих узлы, может быть неважна, тогда как для ремонта узлов необходимо содержать дорогостоящих специалистов.

Автокомпании, много лет практикующие централизованное восстановление узлов и агрегатов, в последнее десятилетие не развивают это направление вследствие:

- сокращения среднего срока эксплуатации машин по воле владельцев;
- относительной обеспеченности владельцев, которая до кризиса позволяла им оплачивать новые узлы вместо ремонта изношенных;
- роста расходов на возвратную логистику (сбор и отгрузка на ремонтные заводы изношенных узлов).

Изготовители оригинальных запчастей, получающие от дилеров меньше заказов на детали узлов, чем на узлы, сократили поставки россыпью и порой найти детали узлов можно только подержанные или новые неоригинальные. Ремонт узлов перешел в сферу деятельности независимых сервисов. Снова будет развиваться обмен неисправных узлов на отремонтированные.

Автодилеры, потерявшие дилерство, могут остаться официальными ремонтниками, но часто становятся независимыми сервисами, иногда меняя ориентацию и номенклатуру услуг вследствие смены кадрового состава – механики, желая использовать свои знания, нередко уходят к другим дилерам того же бренда.

Все эти обстоятельства служат причиной живучести независимых сервисов, удовлетворяющих потребности половины автовладельцев во всех странах в ТО, в неожиданных и в срочных ремонтах, в ремонте узлов и агрегатов, в мелких кратковременных работах по дополнительному оборудованию, косметическому ремонту, шиноремонту и т.д.

### ***Инновации - средство выживания***

*Вложения в инновации надежнее всего.*

Универсальному относительно крупному предприятию автосервиса, дилерскому или независимому, наряду с основными видами работ, обеспечивающими возможность эксплуатации автомобиля (ТО, замена и ремонт узлов и агрегатов, кузовной ремонт), целесообразно иметь большой арсенал видов услуг, которые можно вводить в практику в периоды сезонных спадов спроса на основные работы, чтобы не простаивали мощности и специалисты. Наиболее выгодные и популярные из них можно развивать на отдельных площадях, в порядке развития и диверсификации деятельности.

Средним и малым независимым автосервисам важно выбрать основные работы, которые будут обеспечивать не менее половины дохода и создавать репутацию предприятия. Выбор специализации обычно обусловлен дефицитом на рынке некоторых услуг, необходимых автомобилям или их владельцам, квалификацией и возможностями подготовки персонала, рыночным чутьем руководителей, доходностью и конкурентоспособностью.

Выбор видов работ для малого сервиса желательно ориентировать на узкую целевую группу автовладельцев. Например, для диагностики и работ по двигателю целесообразно специализироваться на одной марке автомобилей определенных годов выпуска, но предложить максимальный диапазон услуг, который может быть выполнен квалифицированными механиками. Сужение сектора потенциальных клиентов позволит поднять цены, избежать конкуренции, наладить закупки запчастей, материалов и технической информации на льготных условиях, совершенствовать умения механиков.

Выберите целевые группы потребителей, сформируйте пакет услуг для каждой целевой группы – новые для рынка *продукты для каждого «случая, кошелька и личности»*, этим вы создадите свою нишу на рынке. Создание бизнеса вокруг нового продукта во много раз дешевле, чем создание типового сервиса. Создав новые продукты и заняв на рынке соответствующую нишу, удержавшись там и расширившись, вы заставите конкурентов смириться с вашим лидерством.

Примером удачного выбора целевой группы потребителей может служить сеть автосервисов «Great American Auto Service Centers» в США, ориентированных на женщин-

водителей. Организаторы выяснили, что женщины чаще мужчин приезжают в сервис для ремонта или диагностики. Данные сервисы пользуются популярностью. Залы ожидания со вкусом оборудованы и декорированы, звучит приятная музыка, дети могут поиграть на компьютере или с воспитателем. При некоторых сервисах работают маникюрные и косметические салоны, водительские курсы.

Можно отметить как успешные появившиеся в последнее десятилетие центры ухода за автомобилем в США, оказывающие услуги по мойке, автокосметике, дооборудованию, продаже аксессуаров.

Оправдали себя центры кузовного ремонта в Европе, обслуживающие дилеров одного бренда в нескольких странах.

Не остаются без клиентов мастерские по ремонту старых автомобилей – везде есть люди, не желающие расставаться с привычной машиной.

Перевозчики и фирмы с малым автопарком предпочитают автосервисы, которые предлагают постоянное сервисное сопровождение и ночной сервис.

Отмечается бурное развитие выездного сервиса - не аварийной техпомощи, а различных специализированных мастерских. Специализированные мастерские получили признание на рынке благодаря двум основным преимуществам:

- преимущества для клиентов - выездные мастерские ремонтируют или обслуживают машины заказчиков в местах их стоянок, при этом владельцы не теряют своего дорогого времени на перегон машин и ожидание в период ремонта, а поручают присмотр за машиной членам семьи, охранникам стоянок или другим порученцам.

- преимущества для специалистов (как правило, индивидуальных предпринимателей или товариществ индивидуальных предпринимателей, предпочитающих работать не на хозяина, а на себя) – в их независимости.

Предложите клиентам что-то свое, то, чего на рынке нет – новую услугу, новый товар, новое качество. Если услуги аналогичны - предложите пакет услуг и т.д. Один из секретов успешного бизнеса: *Отличайся во что бы то ни стало!* Сделайте так, чтобы конкуренты догоняли вас, а не вы их. Идите своим путем, устанавливайте свои стандарты обслуживания клиентов - тогда станете лидером в вашем секторе рынка. Продвигайте новый продукт, когда в интернете на его описание не отзываются поисковики. Если поисковики уже показывают аналогичные услуги, то вы опоздали и хорошо, если не намного.

Поскольку природа продукта “ремонт” развивается, естественно ожидать, что игроками рынка будут предлагаться новые решения. Комбинация технических требований и развития технологий, вероятно, приведет к полному изменению структуры рынка с новыми типами игроков, новыми форматами и бизнес-моделями.

Только мастерские отдельных услуг, которые нецелесообразно укрупнять, будут существовать как отдельные предприятия, живучесть которых определяется квалификацией исполнителей. Классическая бизнес-модель: “один механик в крошечной мастерской” будет существовать еще долго, так как кадры для нее будут всегда - механики и водители, вышедшие на пенсию, и клиенты будут всегда — даже на самых современных автомобилях срочных несложных работ наберется в округе достаточно, чтобы пенсионер мог немного заработать.

Однако в долгосрочной перспективе следует ожидать, что отдельным независимым предприятиям трудно будет выжить в новом конкурентном пейзаже. В европейских странах не растет, а сокращается количество и дилерских, и независимых СТО вследствие конкуренции и концентрации. Объемы инвестиций для организации ремонта даже самых простых неисправностей в современных автомобилях делают независимые модели бизнеса нежизнеспособными. *Принадлежность к сети ремонтников может быть единственным выходом для тех, кто хочет остаться в бизнесе.*

## **Обеспечение конкурентоспособности**

*Сервис и запасные части имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей.*

*Эти три параметра должны быть конкурентоспособны.*

Для выбора видов услуг, обоснования планов создания или перепрофилирования предприятия, планов деятельности или планов развития, обязательно изучите существующие на рынке спрос и предложение на то, что вы намерены реализовать потребителям, чтобы понять – а куда вы, собственно, направляетесь со своими намерениями и не вышвырнут ли вас конкуренты в первые же дни, лишив надежды компенсировать уже понесенные предварительные расходы? Затраченные на это время и деньги будут намного меньше потерь, возможных при неудаче в бизнесе. Прилагайте свои усилия на рынке, который реально можете освоить и контролировать. Усилия по захвату слишком обширных рынков сбыта чаще всего оказываются напрасными.

Постоянно следите за ситуацией на рынке и прогнозируйте динамику множества факторов, таких, как: конъюнктура рынка сервиса, доходы потребителей, их поведение, действия конкурентов, применяйте опросы общественного мнения, анализ имиджа предприятия и т.д. Потребители различаются по многим параметрам (уровень доходов, опыт вождения, мотивация выбора автомобиля и др.), поэтому различны их требования, предъявляемые техническому сервису и общению с его персоналом. Например, в последние годы по воле многих владельцев предприятий увеличилась фактическая продолжительность рабочего дня, поэтому у владельцев автомобилей стало меньше свободного времени и они чаще выбирают срочный и ночной сервис. Увеличение количества женщин и молодежи за рулем – серьезный фактор, требующий осмысления и реакции автосервисов. Предприятие должно сформировать четкое представление о том, кто относится к возможным группам потребителей и что предприятие сможет им предложить. Например, для клиентов, для которых автомобиль является источником заработка, наиболее важна возможность обращения в сервис в любой момент и оперативное исполнение заказов.

Известно, что увеличению объема сбыта при прочих равных условиях способствуют всего два фактора – увеличение платежеспособного спроса и переориентация клиентов от других фирм. Первый фактор – общеэкономический и влиянию не поддается, зато второй – рукотворный, он и является объектом наступательных операций конкурентной борьбы.

Вот примерный перечень вопросов и вариантов ответов для маркетинговых исследований:

*Что можем предложить рынку?*

Услуги по ремонту, по обслуживанию, тюнингу, допоборудованию, запасные части, сопутствующие товары ...

*Кому? Частным лицам, малым предприятиям, крупным предприятиям....*

*В каких количествах? Штучные, мелкооптовые, оптовые продажи....*

*Когда больше заказов? Весной, в марте, по пятницам, после обеда....*

*Где живут или расположены потребители? Живут, расположены или работают поблизости, проезжие, отпускники, ...*

*Покупательная способность потребителей? Высокая, умеренная, низкая....*

*Потребительские привычки? Частные лица приезжают после зарплаты, предприятия – без системы...*

*Как повлиять на привычки? Предложить удобные дни, ввести заказы по телефону, отменить обеденный перерыв, отпускать постоянным клиентам в кредит....*

*Какие социальные, политические, экономические ситуации в стране влияют на привычки покупателей? Задержка зарплаты, безработица, курс валют...*

*Какова емкость рынка? Зависит от количества предприятий или населения, от числа туристов или приезжающих на работу в ваш район, от количества проезжающих мимо*

мастерской...

*Почему к вам не обращаются, хотя конкуренты успешно продают те же услуги?*  
Неудачное место, высокие цены, малоквалифицированный персонал или руководитель ...

Изучайте цены, методы работы конкурентов, как они изучают ваши. Анализируя положение предприятия на рынке, следует учитывать, что *рынок непрерывно меняется*. Поэтому сопоставлять свое положение на нем следует не по объемам продаж в прошлом и текущем периоде, а *в их сопоставлении* с прошлой и текущей емкостью рынка. К примеру, руководство предприятия считает - объем продаж растет, значит все идет нормально. Но упускает из виду, что *весь рынок расширяется* намного быстрее, чем растет объем продаж, или что рынок *сужается*. Видение руководством предприятия настоящего и будущего отражается в политике инноваций, в стратегии ценообразования и в работе с клиентами.