



Управление автобизнесом

№ 33 август - сентябрь 2016

П Р И Б Ы Л Ь Н А К А Ж Д О Й С Т Р А Н И Ц Е

В ФОКУСЕ

Драйв в продажах



АНАЛИТИКА

КРИЗИС КАК
ПРАЧЕЧНАЯ **C12**

АСА-ИНФО

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ
АВАРИИ: БИЗНЕС-
ДЕТЕКТИВ **C22**
ДАЮЩИЕ ВТОРУЮ
ЖИЗНЬ **C2**

В ФОКУСЕ

ДРАЙВ В ПРОДАЖАХ:
ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ
C32
МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ
C34-C40

БИЗНЕС

УЧИТЬСЯ ПОЗДНО!
ПОРА ДЕЙСТВОВАТЬ!
C44
КОНВЕРСИЯ
ЗВОНКОВ БЕЗ
ПЕРЕПЛАТЫ **C55**

ОТДЕЛ КАДРОВ

ЗАБУДЬТЕ
ПОНЯТИЕ
«КОЛЛ-ЦЕНТР»
C66



ПРЕМИЯ
ЗОЛОТОЙ КЛЮЧ
ЛУЧШЕЕ АВТОСЕРВИСНОЕ
ОБОРУДОВАНИЕ ГОДА

ЛУЧШЕЕ АВТОСЕРВИСНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ГОДА

2016

МОСКВА
22 августа
2016

организаторы

Управление
автобизнесом

издательский дом
Автомобильное
время

КУЗОВ

генеральный партнер

MIMS
automechanika
MOSCOW

официальные спонсоры

3M Диджитал
Дизель

ВОЛИН® Koch Chemie®



Хорошо помню, как в прошлый кризис хотелось подобрать понятие, наиболее важное для рынка, трендовое. И мне виделось, что это – «доверие». Во всех аспектах, «персонал-руководство», «продукт-потребитель», «сроки-цена» и, конечно – «компания-клиент».

Кризис 2008 года был острым и коротким. Чем-то похожим на простуду: если не лечить, неделю проваляетесь, а вот если лечить – в каких-то семь дней ощутите снова радость здоровой жизни.

Может быть, потому особенно и не лечили тот кризис? И многие даже рецепты впрок не запасли. Прочихались... и – отлегло.

Нынешний кризис ничуть не напоминает простуду. Не лечить, не замечать и бодриться, обходясь разрекламированными «гасителями симптомов» не получается. Он системно иной, он не сравним по глубине и «эпицентру». Он – наш, и он так глубоко нас всех затянул в воронку своего шторма, что мы начинаем забывать, как ощущается хо-

рошая бизнес-погода в автосфере.

Поэтому главное понятие этого кризиса, пожалуй, стоит выбрать иным. Оно проще, прагматичное – «продажи». Зато – тоже во всех возможных оттенках смыслов. Кто-то готов забыть любые высокие идеалы бизнеса (то самое доверие клиента, а еще надежность партнерских связей и многое иное) – лишь бы выжить сегодня, здесь и сейчас, без мыслей о завтрашнем дне. Кто-то упрямо и последовательно работает на репутацию... и его усилия в эпицентре шторма многим напоминают выступление музыкантов на тонущем «Титанике». Однако кто был прав и кто стал героем – это решится после шторма.

В выставочном номере мы решили поговорить именно о продажах. И мы были изначально на стороне «оркестра»: никакой паники, чем больше последовательности и достоинства проявит сегодня бизнес, тем выше будет число спасенных, тем меньше окажутся потери... Впрочем, говорить следует не редакции, а практикам и экспертам рынка.

Именно потому, что тема – масштабная и важная, она вышла за рамки одной рубрики и «захватила» весь объем журнала.

О продажах, эффективности и резервах, о менеджменте в критических условиях, о новых способах коммуникации с клиентом рассказывают наши спикеры и в «Отделе кадров», и в рубрике «Бизнес», и в новой нашей вкладке «АСА-инфо».

От редакции буквально один совет. Не отбирайте спасательные лодки у своих клиентов! Они паникуют порой сильнее вас. Они очень нуждаются в поддержке и внимании. «Доверие» – спасательный круг, который всегда должен быть под рукой.

*Главный редактор журнала
«Управление автобизнесом»*

Оксана Демченко

Содержание

В номере:

НОВОСТИ



4-5, 6, 8, 20, 58, 74

СОБЫТИЯ

10 Премия «Золотой ключ-2016». Специальная номинация от журнала

82 «АВТОМАЛЯР- 2016»: финал

84 Московский международный форум «АВТОКОМПОНЕНТЫ 2016»

АНАЛИТИКА

12 Кризис как прачечная
В условиях растущей напряжённости на рынке особенно интересно отслеживать поведение не только компаний и холдингов, но целых сегментов рынка. Причём оценивать и в их словах, и в объективных цифрах

АСА-ИНФО

22 Жизнь после аварии: бизнес-детектив

Пора ограничить производл автоюристов, полноценно включить в процесс урегулирования сервисные станции, оптимизировать загрузку. В плане социальной проблематики поле интересов и того шире. Это огромный пласт интересов, способный дать мощный толчок к цивилизации процесса, а с ним – страхового рынка и сообщества, поведенческой модели на уровне автовладельцев, общества в целом

24 Дающие вторую жизнь

Кто-то должен был решиться на такой непростой, но важный для рынка в целом шаг – на «оцифровку» в сегменте б/у запчастей и создание современных каталогов и систем торговли, в т. ч. он-лайн. Такого новатора мы нашли

В ФОКУСЕ

32 Взгляд со стороны

Спикеры уделили много внимания тезису о «разумных» решениях. И особо акцентировали внимание на том, что логика и здравый смысл на уровне топ-менеджмента и собственника просто обязаны превалировать при оценке целесообразности и создании «дорожной карты» любых управленческих изменений

Мнения экспертов:

34 Сергей Чернявский

35 Илья Кузнецов

36 Олег Молотков

37 Константин Палфинов

38 Алина Окорокова

38 Дарья Учеватова

39 Алексей Щербак

40 Кирилл Яковлев



42 Технологии, меняющие рынок

БИЗНЕС

44 Учиться поздно! Пора действовать!

Всем участникам рынка уже давно должно быть понятно, что эффективность тренинга оценивается не сиюминутным мнением участников о том, как прошло мероприятие. Оценка значительно более объективна после внедрения конкретных действий от тренинга

50 Ориентация на результат

В этой статье мы расставим все точки над «i» и покажем логику в решении дилеммы: что важнее – процесс или результат?

54 Как сделать конверсию звонков, не переплачивая?

На рынке встречаются предложения покупать лиды и звонки, не вникая в технологию их генерации. Некоторые компании такие предложения принимают и обращения покупателей начинают поступать. Маркетолог рапортует о достижении заявленного KPI, всё хорошо... кроме реальных продаж

А-СЕГМЕНТ

56 Мнения дилеров о резервах в развитии продаж

ТРЕНДЫ

60 Технологии крупным планом

Мировая премьера инновационной технологии Monosteel EnviroKool состоялась 28 июня в городе Аусбург (Германия), в ходе дней инноваций концерна

ОТДЕЛ КАДРОВ

66 Забудьте понятие «колл-центр»

Пора принять тот факт, что отныне общение с клиентом – не набор двух опций, личной и телефонной бесед с «приправой» официальной бумажной переписки, но широкое поле коммуникаций очень разного рода

72 «И клиент доволен, и выручка увеличилась»

Квалификация мастеров-консультантов. Это важнейший фактор успеха всего предприятия, поскольку эти люди в конечном счёте определяют, сколько денег получит сервис, и будет ли клиент дальше обслуживаться здесь

ОПЫТ



76 Место, создающее продажи

Прежде журнал рассказывал об «автосервисном муравейнике» – комплексе, возникшем на базе многоуровневого паркинга. Мы довольно долго искали другой пример, более интересный и соответствующий действительно цивилизованному рынку. И вот – нашли

80 Мастер-консультант: дар или профессия?

Прежде всего, давайте разберёмся, существует ли «победоносная» технология продаж для СТО, и как ею овладеть? Начнём с самого начала: кого брать на должность консультанта?

УПРАВЛЕНИЕ автобизнесом
август-сентябрь, 2016
www.manager-auto.org

Главный редактор
Оксана Борисовна Демченко
O.Demchenko@asa-auto.org

Редактор раздела «А-сегмент»
Роман Акользин

Обозреватели:
Марина Белоглядова
Роман Акользин
Евгений Горянский

Отдел рекламы:
Андрей Войнов, руководитель отдела
a.voynov@kuzov-media.ru

Артем Царенков
a.tsarenkov@kuzov-media.ru

Эксперты журнала
Александр Груздев, директор
российского офиса маркетингового
агентства GIPA agruzdev@gipa.eu
Евгений Горянский, бизнес-тренер
goryansky@egcoach.com
Ольга Селезнева, собственник
ТЦ «Волин»
David Young, директор сети кузовных
конференций IBIS

Корректор
Олеся Позняк
Дизайнер
Ольга Давыдова

Учредитель:
Некоммерческое партнёрство поддержки
и развития автосервисов «Автомобильная
Сервисная Ассоциация» (АСА).
www.asa-auto.org
Телефон/ факс: (495) 641-02-17

Издатель:
ИД «Автомобильное время»

Руководитель:
Марина Белоглядова
m.beloglyadova@kuzov-media.ru

Адрес редакции:
125059 Москва, ул. Киевская, д. 14, стр. 9

Распространение и подписка:
Светлана Иголкина, тел: (495) 229-42-42,
доб. 321
is@kuzov-media.ru

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций (Роскомнадзор).
Свидетельство: ПИ № ФС 77 44411 от 25 марта 2011 г.

Перепечатка и использование материалов допускается только
с письменного разрешения ИД «Кузов-Медиа».
Редакция не несет ответственности за содержание реклам-
ных материалов. Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов.
Рукописи рассматриваются, но не рецензируются и не воз-
вращаются. Редакция вступает в переписку по своему
усмотрению.

Отпечатано в типографии ООО «ДДД»
г. Нижний Новгород.
Тираж 11 000 экз.

Распространяется по всем регионам России
по подписке и прямой адресной рассылкой
руководителям автопредприятий.

Цена по подписке через редакцию 235 руб.
в розницу и по партнерским программам –
свободная.

Подписной индекс по каталогу «Роспечать» –
83177



«Совершенствование госнадзора в части технического состояния ТС»



21 июля в здании Госдумы состоялся круглый стол по теме, вынесенной в заголовок статьи. Суть вопроса в той напряженной ситуации, которая сложилась в связи с принятием регламентов (и особенно - жёстких и непродуманных процедур их применения) единого таможенного союза по дополнительному оборудованию ТС.

На дорогах уже есть немало автомобилей, легально прошедших дооборудование до принятия этих правил. Есть ТС, прошедшие дооборудование еще до их ввоза на территорию РФ.

Теперь у автовладельцев требуют вернуть ТС в «исходное состояние», либо запрещают эксплуатацию. Это касается огромного числа россиян, ведь под ударом даже те, кто установил газобаллонное оборудование или заказал у автодилера штатное, заводское дополнительное оборудование.

Уже отмечен рост социального напряжения в связи с этой темой.

Цель круглого стола – получить общую картину ситуации, опросив представителей всех основных сторон и сформировать рабочую группу для дальнейшего создания поправок к регламенту и снятия возникшей напряженности. По итогам встречи сформирована рабочая комиссия. В резолюции круглого стола в частности говорится: «Неоднозначность трактовки положений ТР ТС уже привела к тому, что деятельность в сфере импортозамещения и установки автокомпонентов, транспортных услуг, автотуризма, автоспорта становится невозможной. И, если сейчас предприятия терпят убытки, то в течение нескольких месяцев целым отраслям грозит закрытие». Далее: «Созданная по результатам «круглого стола» рабочая группа должна подготовить обращение к заместителю председателя Государственной Думы ФС РФ Александру Леонидовичу Романовичу с просьбой обратиться к председателю пра-

вительства РФ Дмитрию Анатольевичу Медведеву с просьбой принять меры...». Полный текст резолюции и актуальные материалы по теме мы будем регулярно публиковать на сайте журнала в отдельном блоге.

Лазунин Алексей Алексеевич, руководитель московского отдела сбыта, компания «Союз 96», один из активных участников круглого стола

«Наша компания является производителем защитно-декоративных аксессуаров из нержавеющей стали. Мы – поставщик аксессуаров для таких брендов как Toyota, Nissan, Renault, Mitsubishi и т. д. Вся продукция имеет сертификаты и соответствует действующему техническому регламенту, является оригинальным оборудованием для ряда автопроизводителей и внесена в их оригинальные каталоги. Безусловно, кризис сказался на нас: заметно снизились объёмы продаж и количество заказов, нашим спасением стали долговременные контракты с ключевыми партнерами – автопроизводителями. И вот в мае 2016 года мы получаем еще и «удар в спину» в виде кампании со стороны органов ГИБДД по борьбе с использованием автомобилей, в конструкцию которых внесены изменения.

Ситуация дошла до абсурда: владельцам новых автомобилей, купленных у официальных дилеров, с установленным сертифицированным оборудованием выписываются штрафы и даётся предписание устранить изменения. Данная ситуация крайне негативно сказывается на производителях оборудования, которое попадает под «санкции», а ведь большая часть производителей – это российские компании. Итогом может стать негативная ситуация для отрасли и страны в целом, а именно: закрытие заводов, сокращение рабочих мест, снижение налоговых отчислений и т. д. Цель рабочей группы и моя, как ее участника, – приостановить действие пунктов приказа, а также скорректировать нормативные документы для сотрудников ГИБДД по определению изменений в конструкции автомобиля».



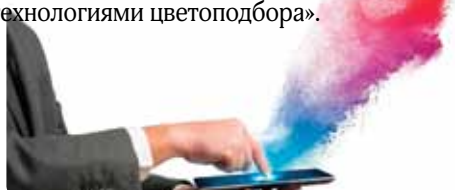
AKZONOBEL НА «ИНТЕРАВТО-2016»

Подразделение ремонтной окраски автомобилей AkzoNobel примет участие в московской выставке «Интеравто-2016», в выставочном центре «Крокус Экспо» с 25 по 28 августа – стенд Н330 (павильон 1, зал 2). В рамках экспозиции компания проведет живые демонстрации того, насколько удобно, быстро и точно работают цифровые приборы по подбору цвета. Будут представлены и марки – Lesonal и Sikkens, – а также ряд специализированных программ бизнес-поддержки.

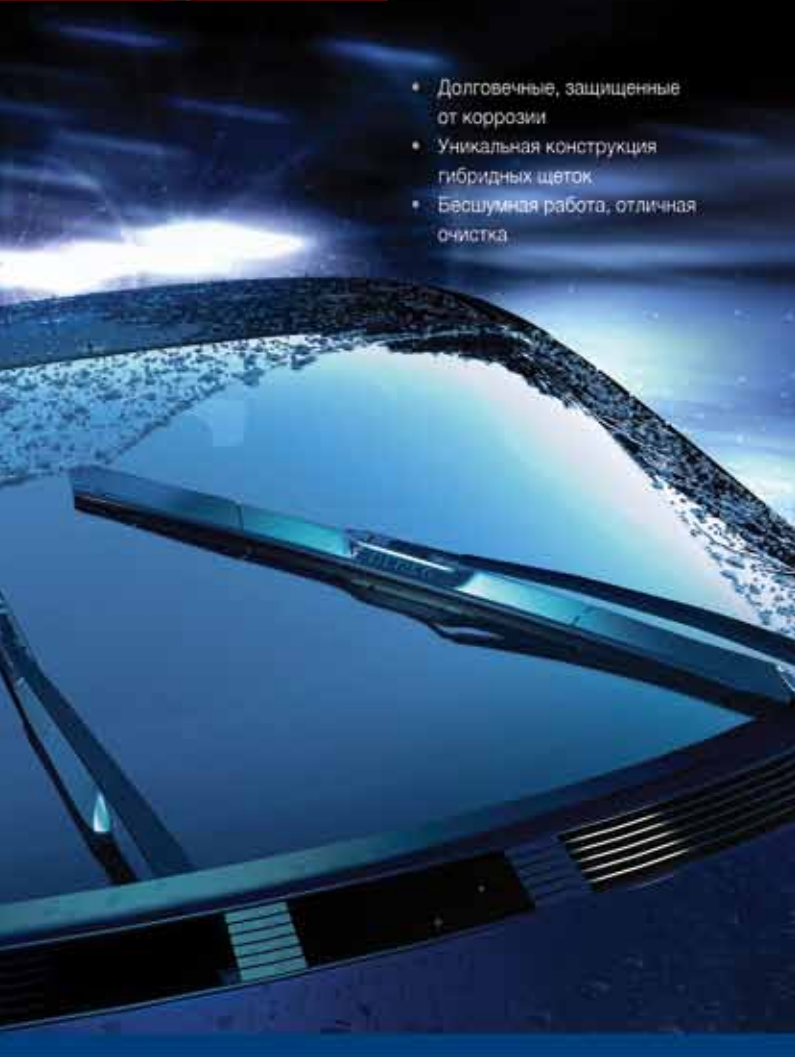
В числе цифровых новинок AkzoNobel будет и передовая система подбора цвета Automatchic Vision. С помощью входящего в её состав спектрофотометра выполняется быстрое и точное измерение цвета покрытия и рассчитывается оптимальная формула цвета, независимо от панели или площади участка, где проводится измерение.

Будет представлен вниманию и «облачный» инструмент с цветовой базой данных AkzoNobel – MIXIT. Приложение MIXIT разработано для смартфонов, планшетов и ПК, что дает простой доступ к информации о более чем 2 млн цветов и оттенков. Это первое подобное приложение, которое поддерживает моментальные обновления.

«Automatchic Vision и MIXIT являются ключевыми инструментами, с помощью которых наши клиенты могут по достоинству оценить преимущества цифровой эпохи, – говорит Томаш Лоозе, директор по продажам в сегменте премиум в Центральной Европе и России. – Мы хотим помочь кузовным цехам перейти в цифровой формат работы, повышая производительность и прибыльность. В этом плане важно, что данные инструменты дают предприятиям возможность выбирать собственные темпы перехода в цифровой формат». Господин Лоозе также отметил: «На «Интеравто» наша команда расскажет о преимуществах технологий цифровой эпохи. С Automatchic Vision подбор цвета выполняется втрое быстрее, чем традиционными способами, а MIXIT – это самый простой и быстрый в мире инструмент поиска формулы цвета. Живые демонстрации лучше любых рассказов убедят посетителей выставки в том, что будущее – за цифровыми технологиями цветоподбора».







- Долговечные, защищенные от коррозии
- Уникальная конструкция гибридных щеток
- Бесшумная работа, отличная очистка

Одни компоненты улучшают эффективность, другие повышают безопасность – в DENSO относятся к этому очень серьезно. Девять из десяти автомобилей комплектуются запчастями DENSO. Щетки стеклоочистителя DENSO гарантируют отличную видимость благодаря специальной конструкции, которая обеспечивает очистку стекла без полос и пятен. Если мировые производители доверяют качеству DENSO, почему бы вам не последовать их примеру?



Подбор по электронному каталогу
www.denso-am.ru

Driven by
Quality

MAGNETI MARELLI: НОВЫЙ ЗАВОД

Компания открыла новый завод по производству компонентов подвески в городе Гуанчжоу, Китай. Предприятие расположено рядом с индустриальным парком Планвим (Planvim) в районе Наньшань. Завод станет частью китайского промышленного кластера Magneti Marelli по производству компонентов подвески. На новых мощностях также будут производиться педальные узлы.

Идеальный фильтр

4-5 июля 2016 года состоялся первый пресс-тур MAHLE для журналистов российских специализированных изданий. Гости побывали на заводе по изготовлению фильтровой продукции брендов MAHLE Original и Knecht в городе Санкт-Михаэль-об-Блайбург, Австрия.

У гостей вызвали закономерное уважение высокие технологии производства фильтров, организация работы в цехах завода, а также масштабы и неизменно высокое качество продукции, ведь в ходе экскурсии было подтверждено: риск допуска брака на рынок сводится к нулю.

Концерн MAHLE входит в тройку мировых лидеров по производству систем автомобиля и входит в топ-20 мировых поставщиков деталей на OEM.

76 тыс. человек заняты на предприятиях MAHLE, объем продаж 11,5 млн евро (на 2015 год). У MAHLE 170 производственных локаций в 34 странах; 15 исследовательских центров - в Германии, Великобритании, Люксембурге, Словении, США, Бразилии, Японии, Китае, Индии.

В портфель MAHLE входит как продукция для ДВС и его периферийных устройств, так и решения для электрических транспортных средств. Компания – эксперт в таких важных технологиях и процессах, как повышение мощности двигателя и кондиционирование воздуха. Стратегическая цель компании – стать технологическим «двигателем прогресса» в сфере транспорта и его эффективности.

ZF интеграция

Концерн ZF Friedrichshafen AG делает еще один шаг на пути интеграции холдинга TRW Automotive и объединяет два подразделения, отвечающих за послепродажное обслуживание: ZF Services и TRW Aftermarket. 1 января 2017 года будет создана новая организационная структура, которая станет второй по величине в мире, она займется поставками для автомобильной промышленности. Первое знакомство клиентов с новым портфелем брендов и сопутствующими услугами состоится в сентябре на флагманской международной отраслевой выставке Automechanika Frankfurt 2016.

20 лет на рынке

В этом году компания Castrol отмечает важный юбилей – линейке моторных масел MAGNATEC исполняется 20 лет. Ее успех закрепляет линейка моторных масел Castrol EDGE, которая присутствует на рынке уже больше 10 лет.

Шоу-рум AudiCityMoscow: поэтические чтения театра «Сфера»



AudiCityMoscow – инновационное пространство, где можно не только погрузиться в мир бренда с четырьмя кольцами, а также место для проведения знаковых событий в области инноваций и искусства. Создание таких проектов и их интеграция в культурную жизнь социума – новый бизнес-тренд, достойный внимания.

25 июля артисты театра «Сфера» зачитывали стихи современных русских поэтов: Федора Сваровского, Нины Искренко, Владимира Гандельсмана, Веры Полозковой, Ивана Волкова, Тимура Кибирова, Веры Павловой, Александра Соколова, Ярославы Пулинович

и Олега Дозморова. Это – часть программы празднования 25-летия ГК «Рольф».

Необыкновенную атмосферу вечера создали:

Режиссёр - Юлия Беляева, художник постановщик - Ольга Хлебникова и артисты: Софья Реснянская, Дмитрий Беров, Валерия Гладилина, Александр Пацевич, Яна Очкина, Диана Шульмина, Павел Степанов, Екатерина Ишимцева, Вадим Борисов, Евгения Миляева, Никита Спиридонов, Дмитрий Филимонов.

От отдельных деталей до комплексных
решений. Доверьтесь Gates – эксперту
в области первичной комплектации!



УСТАНАВЛИВАЙТЕ АВТОКОМПОНЕНТЫ
ОЕ-КАЧЕСТВА ОТ **СПЕЦИАЛИСТА**
В ОБЛАСТИ СИСТЕМ ПРИВОДА

Как ведущий производитель приводных ремней, Gates поставляет все запчасти, необходимые для обслуживания привода ГРМ и привода вспомогательных агрегатов. От ремней до металлических деталей. От отдельных компонентов до ремкомплектов "все-в-одном". Узнайте больше о Gates на сайте: www.gatestechzone.com



ВАШ КЛЮЧЕВОЙ ПОСТАВЩИК АВТОКОМПОНЕНТОВ



«ШЕЛЛ»: технология абсолютной защиты

12 июля российское подразделение концерна «Шелл» организовало пресс-тур на производство в городе Торжке. Экскурсию по заводу сопровождали Олег Дерий, региональный директор по центральной и восточной Европе; Константин Рубин, директор завода; Денис Михайлов, менеджер по продуктам.

Среди тем, на которых фокусировалось внимание, первой стоит назвать внедрение программы по нанесению уникальных защитных стикеров. На первом этапе она обезопасит продукт, фасуемый в бочки по 209 литров; затем аналогичный уровень защиты будет распространен и на малую фасовку – 4 и 1 литр.

Было подчеркнуто, что суть проекта не только в защите от подделок, но и в обеспечении для потребителя (корпоративного и индивидуального) полной уверенности в качестве продукта и надежного способа контроля подлинности.

Каждый стикер состоит из двух слоев.

Внешний слой содержит: 4-значный код, который при попадании воды меняет цвет на ярко-розовый; цветовой элемент, который меняет цвет при изменении угла обзора; голограмму-анимацию из 4 изображений, сменяющих друг друга.

На внутренний слой нанесён QR-код, его можно сканировать смартфоном. Есть также 16-тизначный цифровой код, предназначенный для проверки подлинности продукции на сайте ac.shell.com.

Предусмотрен ряд условий, позволяющих исключить нанесение цифрового кода фальсификаторами. Стикеры бесполезно пытаться

украсть до поставки на завод: они не «прописаны» в системе, это делается непосредственно на линии упаковки. После воровать тоже нет толка: проверки по одному номеру/коду ограничены по количеству (не более пяти). Слои стикера разделяются необратимо, «склеить» их незаметно и так восстановить нарушенную целостность проверочного стикера не получится. Таким образом, клиент получает возможность самостоятельно и практически мгновенно проверить подлинность любой фасовки масла. И, как отметили на заводе, именно эта уверенность в продукте и есть главная ценность новой технологии. Стикеры, стоит добавить, применяются не только в РФ, они уже прошли апробацию и штатно используются, например, в Китае. Ни одной подделки этой технологии не выявлено: до сих пор «черный рынок» не нашел способа обойти защиту, включающую несколько «эшелонов» – сам стикер с его степенями защиты и глобальный сайт, хранящий информацию о соответствии номера или кода продукту.

Добавим: на заводе в Торжке на время экскурсии уже производился блендинг наиболее прогрессивной линейки моторных масел Rimula – Shell Rimula R5 и Shell Rimula R6, реализующих технологию DynamicProtection Plus. Продукт объединил технологию производства базового масла из природного газа (Shell PurePlus) и специальный адаптивный пакет присадок, чтобы обеспечить защиту тяжелонагруженного дизеля при работе в условиях экстремальных нагрузок, при перепадах температур и неблагоприятных погодных условиях.



Если цвет – это персональный выбор, мы сделаем его воссоздание объективным

Automatchic Digital Color Solution -

инновационное решение в области подбора цвета



Премия «Золотой ключ-2016» Специальная номинация от журнала

Ежегодная премия издательского дома «автомобильное время» постоянно развивается и отслеживает изменения рынка. Нынешнее непростое время усилило потребность сервисного бизнеса всех уровней в готовых высококласных решениях, которые можно интегрировать в свою программу, расширив спектр предоставляемых клиенту услуг – без инвестиций в оборудование, персонал, склад и т. д. Это тем более актуально для современного автомобиля, ставшего технически очень сложным и требующего высочайшего уровня технологий при ремонте ответственных систем и агрегатов. Возникли целые области компетенции, «неподъемные» для самостоятельного ремонта станцией любого уровня – дилерской или независимой. Они – удел узкоспециализированных центров экспертного уровня.

Добавим к этому и второй фактор: неровный, порой низкий и формируемый несистемно спрос на такие ремонты и услуги. Однако же при этом спрос – стойкий, и связанный с доверием к данному (например, дилерскому) каналу

ремонта. То есть оказание подобных услуг невыгодно, а отказ в них приводит к утрате статуса эксперта в глазах клиента. Решить такую дилемму нельзя без надежного партнера, готового предложить не просто услугу удаленного ремонта, но именно встроить её в рабочую технологию своего в2в партнёра. То есть согласовать формат предварительной диагностики у партнёра с оценкой целесообразности и цены ремонта; прописать детально логику движения агрегатов и информации; обеспечить горячую линию техподдержки; настроить параметры контроля качества и урегулировать гарантийные условия – и так далее.

В первую очередь речь идет о самых дорогих в плане технологий, оборудования и специалистов сферах – это дизельный ремонт, ремонт АКПП и иные подобные ремонты, требующие вложений уже на уровне подготовки цеха, сравнимых со строительством полноформатного дилерского предприятия.

Итак, мы решили отследить и отметить примеры уникальных, высокоэффективных решений в дан-

ной сфере. Решений, повторимся, дающих полную поддержку партнера и встраиваемых в его системы бизнес-процессов и отношений с клиентом. Решений, обеспеченных всеми надлежащими технологиями и гарантиями.

Номинацию мы назвали – «Аутсорсинг высоких ремонтных технологий».

При изучении рынка были выделены три претендента, предложившие (или существенно обновившие) в 2015 году комплекс аутсорсинговых услуг:

- ZF Servises с программой промышленного восстановления АКПП, обновленной в 2015-2016 годах под сотрудничество с СТО всех форматов;
- Digital Diesel с программой удаленного ремонта дизельного оборудования всех марок, усиленной собственным модулем ранней диагностики и линией техподдержки;
- «Механика» с её классическим уже, но постоянно расширяемым пакетом возможностей по аутсорсингу моторного ремонта фактически для всех групп транспортных средств.

А теперь чуть подробнее о каждом из номинантов.

Промышленное восстановление АКПП

Уникальность этого проекта заключается в его локализации на территории РФ; в том, что реализуется полная заводская технология и используется уникально оборудование, которое недоступно даже для автопроизводителей – это технологии и ноу-хау ZF; наконец, возможны все формы работы – от разового заказа на ремонт (не восстановление, а именно бюджетный ремонт) и до обмена агрегата, поскольку в наличии обширный обменный парк готовых, прошедших полное восстановление АКПП. Проект действует на всей территории РФ. Имеется два формата, для дилеров брендов Lend Rover, Jaguar и BMW – и для независимых СТО (он предложен совсем недавно).

Аутсорсинг ремонта дизельных систем и агрегатов

Digital Diesel – универсальный ремонтный центр полного формата, имеющий аккредитацию и/или авторизацию фактически по всем представленным в РФ брен-

дам дизельных топливных систем. Разработана собственная система и процедура предварительной удаленной диагностики у партнёра: представляются скрипы вопросников с алгоритмом выявления неисправности. В большинстве случаев на этапе приема агрегата в ремонт партнёр, не являясь экспертом в дизельных системах и не обладая дорогим оборудованием, может оценить стоимость ремонта и его целесообразность – в сравнении с вариантами замены на новый и на б/у.

Дилерский формат партнёрства активно продвигался в 2015 и 2016 годах, компания участвовала в тренингах, семинарах и принимала экскурсии профессионалов. Кроме того, сам бизнес был в 2016 году существенно расширен и модернизирован.

Кроме того стоит добавить: это центр полноформатного восстановления, близкого к термину «ремануфактуринг». Восстановление топливной аппаратуры проводится по заводским технологи-

ям и заводским же метрологиям, с использованием оригинальных запчастей, по регламенту производителя. Оборудование, используемое здесь, также используется на конвейерах заводов-производителей. Так что на выходе – качество и ресурс, близкие к заводским. Развивается и программа формирования обменного парка, для чего ведётся сбор б/у агрегатов.

Аутсорсинг ремонта ДВС и агрегатов

Компания «Механика» один из ветеранов рынка, имеющий широкую филиальную сеть и высокую репутацию среди профессионалов. Уникальность её предложения в готовности брать в ремонт любые агрегаты – от легкового автопарка и до тяжелой и специальной техники. Есть формат выездного ремонта; не имеющие аналогов детали могут быть изготовлены специалистами компании – наличии богатый станочный парк и опытные специалисты. □



Это центр полноформатного восстановления, близкого к термину «ремануфактуринг». Восстановление топливной аппаратуры проводится по заводским технологиям и заводским же метрологиям





Кризис как прачечная



Александр Груздев,
руководитель
российского офиса
глобального
аналитического
агентства GiPA

Когда курс рубля устремился к антирекорду, а непредсказуемость на рынке зашкаливала, всем особенно хотелось если не рецепта спасения, то хотя бы... обезболивающего. Отчасти поэтому фразы типа: «Да, некоторые уйдут, сам рынок сожмётся, но в итоге выиграют сильнейшие и лучшие» звучали громко и многократно. А ещё они казались убедительными. Но прошло уже более года в режиме турбулентности. И этот период позволяет взглянуть на ситуацию «без наркоза». Таково намерение нашего постоянного эксперта Александра Груздева, руководителя российского офиса международного аналитического агентства GiPA.

Количественная оценка

В условиях растущей напряжённости на рынке особенно интересно отслеживать поведение не только компаний и холдингов, но целых сегментов рынка. Причём оценивать и в их словах, и в объективных цифрах. Более того, период наблюдения за рынком уже достаточно протяжённый, и он включает всю минувшую зону большой турбулентности 2008–2009 годов, так что есть и база для сравнения. Она позволяет увидеть, насколько тот или иной сегмент внял прежним урокам и скорректировал поведение, а вернее стратегию выживания.

Для начала рассмотрим самый общий и в то же время базовый показатель, а именно – динамику стоимости нормо-часа по-сегментно, для дилерского и независимого форматов сервиса. Напомним: GiPA специализируется на исследовании жизненного цикла владения, ремонта и эксплуатации транспортных средств, оставляя чуть в стороне этап их первичной продажи (выхода на рынок).

График 1 показывает нам динамику нормо-часа (в рублях) с 2008 по 2016 год. Рост мы наблюдаем двухэтапный, чётко

коррелирующий с кризисными явлениями в экономике. Причём сразу видно: для независимого сервиса этот рост соответствует очень точно данным по инфляции, официальной (не будем обсуждать уровень точности указанных значений, их занижение и их связь с одним отдельно взятым сегментом экономики). В конечном счёте, клиент ощущает именно эту инфляцию и психологически он «готов» к ней, озвученной ему госорганами. Итак, официальная инфляция. Если мы попробуем посчитать «накопленную» её сумму, которую нам озвучивает Росстат, то она будет равна приблизительно 114%! Вернёмся к графику и проследим рост расценок в независимом сегменте сервиса. Линия без резких изломов, рост цен следует за инфляцией, причём официальной, и в общем-то существенно не обгоняет её.

А теперь вторая линия, «пульс» цен у официального дилера. Здесь мы видим за тот же период и на том же рынке рост уже в среднем на 134% против «независимых» 118%.



Давайте честно себе зададим вопрос: много ли компаний, собственников, акционеров в кризис думает о долгосрочном развитии компании? Часто ли в приоритете бывают миссия, бизнес-ценности, прочие МБА-понятия, взятые с более зрелых и стабильных рынков?

То есть складывается вот такая ситуация. Официальные дилеры сетуют снова и снова на то, что они недополучают загрузку, что они страшно нуждаются в клиентах и потому делают для них всё возможное: скидки, акции, сокращение маржи и работа едва ли не в убыток себе... Но при этом «цифровая реальность» показывает иное. Рост цен опережает инфляцию, и он вдобавок опережает рост цен у коллег в независимом сегменте. Где, кстати, наблюдается меньше жалоб и обещаний.

Ещё раз уточним: мы ведь пока что сравниваем стоимость нормо-часа в динамике. То есть только расценки на работы. Если бы мы сравнивали, скажем, стоимость заказ-наряда или чего-то подобного, можно было бы тут

же списать превышающий рост на запчасти, которые подорожали не на инфляцию, а на изменение курса (и иногда с запасом!), но, повторюсь – это именно стоимость нормо-часа! Это те средства, которые должны идти на зарплату сотрудников (которая не поднялась).

Снова уточним, инфляция близка к 114%, и независимые подняли стоимость нормо-часа до 118%, причём делали они это более-менее равномерно. А вот дилеры явно опережали события и реагировали... нервно.

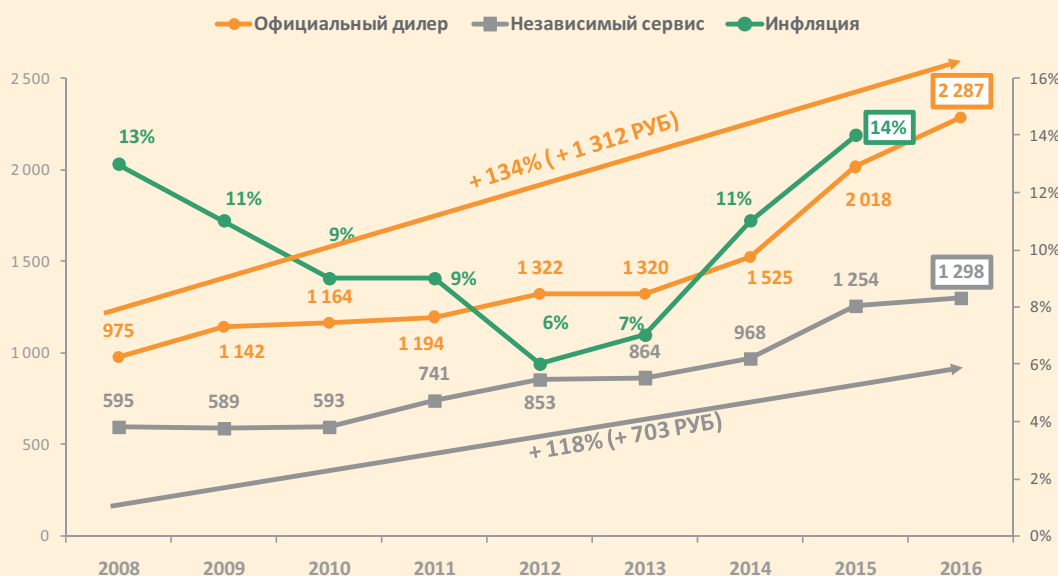
Можно привести ответный довод: о колебании курса и плотной связи с ним, а не с официальной инфляцией. В ответ на этот довод у нас подготовлен график 2. Здесь та же динамика по нормо-часу показана уже в пересчёте в

График №1 Ситуация на рынке в 2016 году и её предшествующая эволюция

Относительно 2015 средняя стоимость нормо-часа у официального дилера увеличилась на 13%, а в независимом сервисе лишь на 4%

Инфляция с 2008 года составила 114%, в то время как рост стоимости нормо-часа у официального дилера - 134%.

Стоимость нормо-часа, в рублях



В 2016 году в среднем стоимость нормо-часа у официального дилера составила 2 287 рублей, включая НДС

График №2. Динамика ценовой ситуации, данные приведены к курсу евро на соответствующие даты

По сравнению с 2015 годом стоимость нормо-часа увеличилась на 17% у официального дилера и на 9% в независимом сервисе



В 2016 году в среднем стоимость нормо-часа у оф дилера составила 31 евро, включая НДС.

Июнь 2016

евро, причём по актуальному на соответствующие даты курсу.

При таком анализе снова видим: прирост по нормо-часу составляет 15% и 7% соответственно для автодилеров и независимых СТО.

Теперь третий аспект. Из опыта прежних кризисов уже очевидно и «проверено временем» утверждение: в трудное время разрыв цен нормо-часа между дилерским и независимым сервисом всегда увеличивался.

Прошлый раз (это пик роста 2009 года) разница расценок доходила до 50%, хотя мы слышали те же жалобы на низкую загрузку

ремзон и слабые продажи новых автомобилей. На разборчивость и прижимистость клиента.

В зоне турбулентности 2014-2015 разница расценок достигла 57%! То есть прямо скажем: стратегия поведения не изменилась. Высокие издержки дилера, которые отчасти объективны и порой трудно поддаются урезанию, «вылезли» в цене, когда загрузка упала. То есть легли на плечи клиента. Какого-то оригинального способа облегчить эту ношу на деле не найдено.

Так что стратегия выживания со стороны клиента тоже повторяется: это уход от официально-

го дилера даже в гарантийный период, это поиск комфортной СТО и закупка (зачастую самостоятельная) для относительно новых автомобилей АМ-запчастей.

На этом можно было бы завершить количественный анализ. Однако хочется в финале ещё раз подчеркнуть опасный тренд снижения доверия клиента к дилеру и роста весомости расхожего утверждения: «У дилера дорого». Это очень и очень отличается от надежд на очищение рынка от спекулятивных и серых схем.

Однако подробнее о таком — чуть далее. В нашем качествен-



Рост дилерских цен опережает инфляцию, и он вдобавок опережает рост цен у коллег в независимом сегменте. Где, кстати, наблюдается меньше жалоб и обещаний

ном, куда более личностном и субъективном разделе анализа трендов.

Качественная оценка

Буду далее оперировать личным опытом, основанным на проведении интервью в фокус-группах, на опросах профессионалов и даже же на личном и неформальном общении с руководителями и топ-менеджментом компаний авторынки.

Здесь стоит прямо сказать: формальное общение даёт именно те привычные и уже ставшие заученными наизусть слова об очищении рынка и уходе слабых. А вот неформально и без указания имен...

Давайте честно себе зададим вопрос: много ли компаний, собственников, акционеров в кризис думает о долгосрочном развитии компании? Часто ли в приоритете бывают миссия, бизнес-ценности, прочие МБА-понятия, взятые с более зрелых и стабильных рынков? Или же прибыль здесь и сейчас, рост вопреки рынку, кра-

ткосрочные цели — побеждают? Часто ли успех сегодня и любой ценой «весит» меньше, чем репутация в далёком и неопределённом будущем?

Ответы сформулируйте сами.

Увы, очень часто — таков личный экспертный опыт — слова «для маркетинга» и слова «для бизнеса, для внутреннего употребления» говорятся очень разные. И решения принимаются именно исходя из идей выживания сегодня, роста любой ценой.

Приведу ряд примеров.

Ряд компаний ввёл различные форматы бюджетного ТО. Для клиента они описываются отделом маркетинга как антикризисные, а порой и проводимые с нулевой выгодой. Однако топ-менеджмент в частных беседах соглашается признать: стоимость подобных ТО-акций

зачастую просчитана таким образом, чтобы маржа, причем не в процентном, а именно в денежном выражении, осталась такой же, как на обычном ТО. Скидка формируется за счёт использования альтернативных расходных материалов, запчастей.

Но для клиента «бюджетное» предложение может быть примерно в два раза дешевле! При этом — вот самое интересное — оно актуально не только для постгарантийных клиентов, но для любых. Создаёт ли подобное решение конфликт с дистрибьютором, рекомендующим в гарантийный период использовать OEM-продукты? Да, бывает и так. Но в кризис удаётся договариваться, особенно вне столицы. Иногда даже на уровне, близком к шантажу: иначе бренд может потерять весь регион. Где-то ди-



Из опыта прежних кризисов уже очевидно и «проверено временем» утверждение: в трудное время разрыв цен нормо-часа между дилерским и независимым сервисом всегда увеличивался

Дизельные центры Delphi

Квалифицированный ремонт дизельной системы на оригинальном оборудовании Delphi.

Дизельные форсунки созданы для работы в высоконагруженных режимах, однако они требуют деликатного обращения. Ремонт дизельных систем в авторизованных центрах Delphi осуществляют сертифицированные специалисты, которые используют специальное оборудование и руководствуются мировыми стандартами качества. Мы выполняем качественный ремонт по привлекательной цене.

delphiautoparts.com

Найди ближайший дизельный центр Delphi

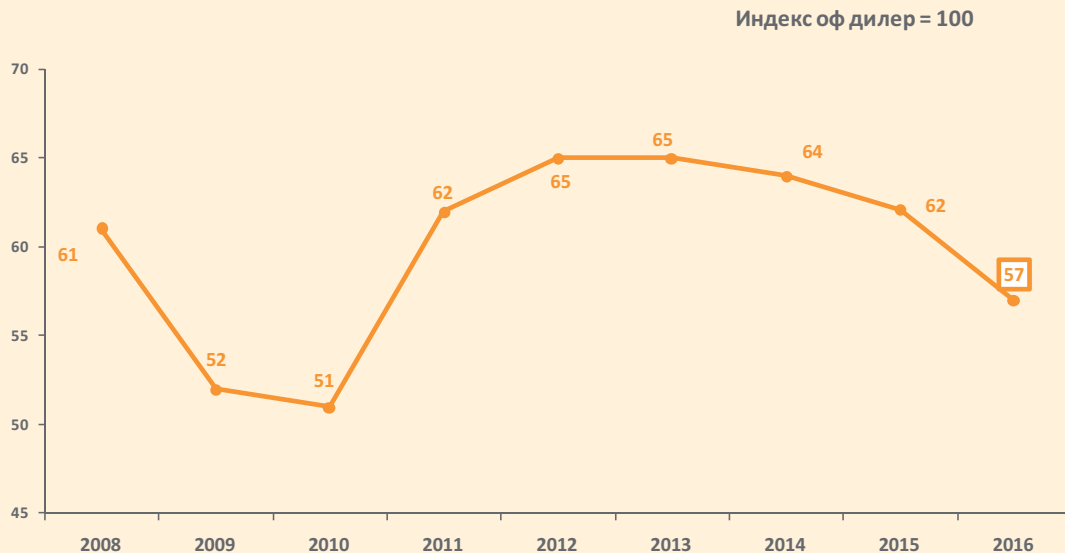


График №3. Соотношение цен по каналам. За 100% принят уровень цены у официального дилера

2016 год: независимый сервис на 43% дешевле дилерского

Разрыв между официальными дилерами и независимыми сервисами увеличивается за время кризиса

Разница между официальными дилерами и независимыми сервисами



В 2016 году индекс независимого сервиса 57% по сравнению с оф дилером.

лер активно не афиширует такие работы, а где-то и импортер закрывает глаза.

Выходит, уже не производитель диктует дилеру правила поведения, а как раз наоборот! Причём в формате, который не создаёт задел доверия на будущее. Это довольно грубые компромиссы...

Есть и более острые примеры. Так, один из уральских дилеров прямо сказал в личной беседе: его компания теперь ввозит самостоятельно оригинальные запчасти, причём — контейнерами! Получение соответствующих сертификатов на товарную партию обходится всего-то в 5000 рублей. Обычный поставщик — ОАЭ. Это цивилизует рынок? Создаёт задел доверия клиента к официальному сервису? Вряд ли. Это всего лишь даёт выжить сегодня. Любой ценой. И ещё это формирует менталитет бизнеса в стиле «лихих девяностых».

Был у меня и совсем уж нестандартный разговор с дилером японского бренда: дилер поделился хитрым решением. Он купил японскую компанию, кото-

рая купила китайскую компанию по производству запчастей. По итогам трёхмерного сканирования размеров деталей эта китайская фирма производит «как бы» OEM-запчасти, импортирует это в Японию, где они упаковываются соответствующим образом и маркируются «сделано в Японии». Оттуда идёт уже поставка в РФ. И доля таких запчастей в продажах — значимая... Хотя стоит уточнить, речь шла прежде всего о фильтрах и еще отчасти — о тормозных колодках. Более сложные и ответственные детали не упоминались.

Не буду и дальше приводить примеры, похожие на охотничьи истории. Суть не в конкретных хитростях. Потому что никто не говорит о нарушении каких-то законов, ни в одном из описанных выше случаев нет таких нарушений, таможенные платежи и сертификаты получены, российской компании никто не мешает владеть японской и производить запчасти в Китае, ведь так делают и многие производители оригинальных запчастей.

Суть в том, что этот кризис может стать (и уже становится!) не очищающим моментом для рынка, а... прачечной. Готовность выжить любой ценой «отмывает» любые пятна с полотна деловой этики. Когда руководство и собственник требуют повысить маржинальность, их решение надо выполнять. Но сделать это за счёт роста числа клиентов нереально. Поднять средний чек тоже невозможно — уже достигнут потолок. Ситуацию с ценой нормочаса мы уже отследили.

Значит серые схемы находят своё место в стратегии выживания. В итоге происходит очень неприятное явление.

Рынок расслаивается. Интересы клиента и сервиса уже не имеют зон взаимопроникновения и чётко разделены, более того, они несмешиваемы — как вода и масло.

Это очень опасный тренд. Со стороны клиента он может привести к ответному шагу, к изменению в восприятии дилера. До сих пор клиент в массе убеждён,

что у дилера дорого — но этому есть оправдание. Клиент верит: у дилера технологии, знания и качество.

И тут хочу привести слова ещё одного топ-менеджера: «Звезды не нужны. Зачем мне мастер, который может всё и обслуживает много клиентов? Его станут переманивать. А другие начнут требовать себе такие же зарплаты и условия. Нет, от звезд надо сразу избавляться. Для меня лучший мастер-консультант — молодой отец с ипотекой и неработающей женой».

Вот такая философия прогрессивного, эффективного «белого» бизнеса 21 века.

Сейчас выбравшие такой путь управленцы оправдывают себя тем, что нужно пережить, сохранить компанию, обеспечить доход людям, коллективу. Ведь даже в этой статье уже не раз повторено слово «выжить», а, когда речь о выживании, все средства хороши: и суп из сапога, и каша из топора... Но однажды кризис закончится. Смогут ли тогда подобные компании очиститься и вернуться к нормальному веде-

нию бизнеса? К оригинальным запчастям, к мыслям о клиенте, а не о своей выгоде в данный момент?

Дилер для клиента всё ещё остаётся «автосервисом последней надежды».

К дилеру едут, когда никто не помог, не решил проблему. И, если не получают решения, теряют очень важную веру в бренд, в прозрачный рынок и «белый» бизнес. Страдает уже не репутация одной компании или одного холдинга. Страдает имидж всего канала обслуживания! Отзеркалим вопрос, заданный абзацем выше: а смогут ли клиенты после кризиса вернуться к дилеру, смогут ли верить ему?

Где же клиента ценят?

Мы провели большой объём работы в рамках качественных исследований, чтобы нащупать канал обслуживания, где ценят клиента не на словах, а на деле.

И такой канал есть, он активно меняется, и его имидж в сознании клиента растёт. Вот только это не дилер, это... частный гараж!

Мы провели в Москве 15 «глубоких» интервью с мастерами частных гаражей, уточняя ситуацию. С владельцами, работниками, они представлены в одном лице. Это был реально разрыв шаблона. Фрагменты ответов этих людей привожу далее отдельно, цитатами.

Пример. Я лично беседовал с одним таким гаражником. Он работает действительно один, без помощников. Он специализируется на ремонте АКПП. У него есть токарный станок. Он сам создаёт специнструмент и приспособления, он обеспечивает перепрошивку коробок.

У него два гаража: в одном находится «грязное» рабочее место, где он снимает и устанавливает коробки, а во втором он собственно перебирает и перенастраивает их. Он даёт гарантию год на каждую КПП. И это честная гарантия: в случае рекламации он разбирает коробку и проверя-

nason
finishes

NASON FINISHES™ – ВЫГОДА ВО ВСЕМ!

5 ПРИЧИН ВЫБРАТЬ NASON

- Передовые и надежные европейские технологии
- Быстрый и точный цветоподбор с помощью эффективных и простых в использовании инструментов, включая спектрофотометр
- Простота приготовления материалов и легкость нанесения
- Конкурентоспособные цены, повышающие прибыльность Вашего авторемонтного бизнеса
- Компактный и продуманный ассортимент расходных материалов



БРЕНД КОМПАНИИ АКСАЛТА КОАТИНГ СИСТЕМС

Логотип Axalta, Axalta™, Axalta Coating Systems™, Nason Finishes™, логотип Nason Finishes и все прочие названия с ™ или ® являются торговыми марками или зарегистрированными товарными знаками компании Axalta Coating Systems, LLC, а также ее аффилированных компаний. Торговые марки Axalta не могут быть использованы для каких-либо товаров или услуг, не являющихся товарами или услугами компании Axalta.

WWW.NASONFINISHES.COM



Мнения профессионалов.

Цитаты из интервью, сегмент «Гараж»

«...есть компьютер с программой, есть флешечка. Запускаешь программу, через шнур подключаешь к автомобилю, и читаешь — какие ошибки выдаёт. Но опять же — не все автомобили «берет», не все... чем новее, тем хуже это всё читается, не все модели это затрагивает. За обновление платить надо»

«Рекомендации. Их большое, огромное количество. Допустим по колодкам это АТЕ, TRW, вот таких производителей, которые, в принципе, реально зарекомендовали себя. Если не купишь подделку опять же, то они будут работать не хуже, OEM»

«Основная масса клиентов всё-таки приезжает по знакомству, и именно за качеством, которое видимо мы им даём. Потому что, во-первых, отношение человеческое. У меня нет такого, что вот приехала машина, и я её ободрал как липку, а там что дальше будет, меня не волнует. Я по такой схеме не работаю. Мы работаем непосредственно с клиентами, на доверительных отношениях. Я всё покажу, всё объясню. Расскажу, что вот это подходит, это — нет, это надо поменять срочно. Я ему предложу запчасть подешевле. Потому что я могу купить запчасть с 30% скидкой. Заработаю я на нём не 30%, а 20-10%. Но вот это людям нравится»

«Запчасти в заработке какой процент имеют? Где-то можно сказать и 85%»

«Официальные дилеры нам конкуренты? Если брать постгарантийное обслуживание, то, в принципе, наверное, нет. Даже при их всяких акциях, скидках, всё равно на круг дороже получается. Как только у человека заканчивается гарантия, а в некоторых случаях даже до окончания, он старается уйти оттуда, потому что разница в цене, я бы сказал, в два раза примерно»

«...процентов 80%, наверное, хотят купить запчасть сами. Здесь уже начинаются уловки с моей стороны. Либо предлагаю скидку на ремонт. На запчастях я заработаю намного больше. Либо я пытаюсь как-то уговорить, что у меня будет быстрее всё сделано. Чем больше меняемых деталей, условно говоря, тем для меня выгоднее»

«...речи не шло о поднятии цен. Вроде как бы всё дорожает, в магазин придешь: да, всё дорого. Но я прекрасно понимаю, что мне смысла нет поднимать цены. Потому что если подниму, то я лишусь может быть даже части своих старых клиентов»

ет всё. И, если сломалась именно та деталь, которую он установил прошлый раз, он меняет её бесплатно и вообще не берёт денег даже за съём-установку. Если сломалась та, которую он не менял — клиент оплачивает только стоимость этой запчасти. То есть, мастер частично признаёт и тут свою вину: ведь он не увидел потенциальной опасности!

И снова о мастере по ремонту АКПП. Он завален работой. И убежден, что производители стали делать коробки с меньшим ресурсом: к нему теперь приезжают 2-3 летние автомобили премиальных марок. И это лучшие клиенты, готовые платить.

Ещё одна интересная особенность: «гаражники» научились чётко работать с ценообразованием. Тот же уникальный специалист с коробками делает 80-90% прибыли на запчастях. При этом он утверждает, что с 2000 года ни разу не поднимал цену на работы.

Гараж — «чёрный» канал. Он вне правового поля. Часто вне налогов и стандартов. Так почему же именно здесь так трепетно ценят репутацию, так хорошо понимают клиента?

После нескольких неожиданных по контексту интервью я внёс в опрос дополнительный раздел: про конкуренцию. И ответы подтвердили мою догадку: гаражей стало гораздо больше. И часть мастеров этого сегмента — бывшие сотрудники дилерских станций. Часто — те самые «звезды», трудно втискиваемые в корпоративные рамки.

Основная масса клиентов приезжает в гараж по знакомству. Мотив — даже не цена, а желание получить добротную работу, персональное общение и очень личный подход «домашнего доктора». Работа строится на доверительных отношениях.

Разве не этого мы все ждали от прозрачного, системного и создающего стандарты для отрасли сегмента официального дилерского сервиса? Тем более — в кризис. □

ПОБЕДИТЕЛЬ ЗАБИРАЕТ ВСЕ.



Современная тенденция сокращения массогабаритных параметров двигателя направлена на все его компоненты. INA FEAD KIT - все, что Вам нужно.

INA задает новые эталоны в обслуживании двигателя. Прошло то время, когда ремонт привода вспомогательных агрегатов не представлял больших трудностей. Сложность современных систем требует комплексных решений. Являясь стратегическим партнером предприятий автомобилестроения мы нашли ответ возросшим требованиям: INA Front End Accessory Drive KIT. Идеально подобранные комплекты для каждого отдельного транспортного средства включают все необходимые компоненты для качественного ремонта. Ничего лишнего, но и ни одной упущенной детали.

Больше информации:

www.schaeffler-aftermarket.ru

www.repxpert.ru



SCHAEFFLER
AUTOMOTIVE AFTERMARKET

Сайт АСА: новые возможности

Ассоциация организовала на своем сайте asa24.ru удобную бизнес-площадку для СТО-участников.

Для наших участников мы бесплатно проводим экспресс-аудит, оценивающий потенциал СТО, а главное, насколько этот потенциал используется.

На сайте можно:

- проверить данные на авто по VIN;
- получить спец. условия на лакокрасочные материалы от наших партнёров;
- заказать новые и б/у запчасти;
- записать сотрудников на обучение в академию АСА по льготным ценам;
- размещать на сайте запчасти для последующей продажи;
- покупать оборудование для СТО и обслуживать его по спецценам от наших партнёров;
- подключаться к единой информационно-коммуникационной платформе для взаимодействия со страховыми компаниями;
- получать спеццены от партнёров – поставщиков программного обеспечения.

АСА расширяет сотрудничество

Представители ассоциации вошли в рабочую группу при Госдуме по теме: «Совершенствование госнадзора в части технического состояния ТС». Цель – представлять интересы сообщества профессионалов авторемонта, вовлеченных в установку дополнительного оборудования; учесть интересы производителей оборудования, особенно российских; отстаивать интересы конечного клиента.

Форум экспертов рынка

В дни проведения московских выставок будет немало интересных для бизнеса событий. Одно из ярких – это форум на конференц-площадке AGORA выставки МИМС/Автомеханика, расположенной в павильоне №8, зал №2.

Заявлена широкая тема: «Авторемонт. Технологии, бизнес-решения, оборудование для слесарного и кузовного производства».

Спикеры, приглашенные издательским домом «Автомобильное Время», будут выступать 24 августа со следующими темами:

- «Повышение доходности МКЦ по ОСАГО»;
- «Программа и возможности Автомобильной Сервисной Ассоциации» и другие темы и вопросы.

Издательский дом «Автомобильное Время» на выставке МИМС/Автомеханика

- С 22 по 25 августа мы ждем наших друзей и партнёров на стенде E247 в павильоне №8, зал №2. На стенде будут представлены новые и архивные номера журналов; предусмотрен розыгрыш призов.
- Ежегодная международная профессиональная премия издательского дома «Автомобильное Время» - «Золотой Ключ-2016» проводится уже в пятый раз. В этом году она обновила и расширила формат, партнёром премии и соорганизатором торжественной церемонии награждения победителей стала выставка МИМС/Автомеханика (организатор – ITEMF Expo). Красочное шоу с участием компаний-звезд авторемонтного рынка и большой гала-приём для экспонентов выставки и номинантов состоится 22 августа.



TRW AFTERMARKET: ПОСТАВЩИК 2015 ГОДА ПО ОЦЕНКЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ TEMOT INTERNATIONAL

Награду «Поставщик года» вручает TEMOT International - одна из крупнейших международных закупочных групп независимого рынка послепродажного обслуживания (IAM). Эта награда - авторитетное подтверждение главенствующего положения компании TRW как ведущего поставщика систем «углового модуля» (тормозная система, рулевое управление и подвеска) на мировом рынке послепродажного обслуживания.

Награду вручил президент и главный исполнительный директор TEMOT International Фотиос Катсардис, а получили от имени TRW Нил Фрайер, вице-президент и генеральный менеджер подразделения Global Parts & Service, Хавьер Родриго, директор подразделения Parts & Service Europe, и Йохен Лейтхольд, главный коммерческий директор в Центральной Европе.

«Поздравляем TRW Aftermarket, — сказал Фотиос. - Как глобальная организация с большим числом акционеров, TEMOT опирается на высокое мастерство сильных глобальных компаний - таких, как TRW, чтобы иметь возможность предоставить клиентам услуги высочайшего уровня, которых они требуют и заслуживают».

Нил Фрайер из TRW добавил: «Получение награды является свидетельством неустанной напряженной работы наших глобальных команд. Для нас честь и привилегия получить награду от одного из гигантов отрасли, компании, которая не только разделяет наше стремление к качеству, но и также придерживается нашей философии, заключающейся в обеспечении безопасности для всех».

Также, отвечая на запросы конечного клиента, TRW Aftermarket добавила на свой онлайн-ресурс «Tech Corner» серию интерактивных видео с пошаговыми техническими руководствами. Они созданы с целью провести установщиков по всем этапам процесса ремонта.

организаторы



Москва, 8 сентября 2016 года
конференция

Автомобили с пробегом: РЫНОК, ПРОГРАММЫ, ИНСТРУМЕНТЫ

ТЕМАТИКИ ФОРУМА

- Увеличение продаж автомобилей с пробегом
- Партнерские отношения
- Эффективность
- Стратегия
- Опыт
- Технологии
- Инструменты и др.

Отель «Москва Марриотт Ройал Аврора»,
ул. Петровка, 11, м. «Охотный ряд»,
«Театральная», «Кузнецкий мост»

Партнеры мероприятия: Auto.ru, Яндекс



Жизнь после аварии: бизнес-детектив

Кузовной ремонт – очень специфическая сфера интересов, он стягивает в плотный узел интересы бизнеса, социальную проблематику, правовые вопросы, аспекты безопасности и ответственности, материальной и моральной. Этот узел, ко всему прочему, – болевой: переплелись не всегда продуманные перемены в процессе урегулирования, кризис и откровенное мошенничество ... Интрига позволяет написать целый роман-бестселлер. Но для начала стоит досконально разобраться, кто его главные герои и в чём сюжет. В этом нам помогает Олег Базникин, коммерческий директор ООО «ДАТ-Рус».

Сюжет для романа

«Все понимают: что-то надо делать, вот отправная точка на сегодня. Пора ограничить произвол автоюристов, полноценно включить в процесс урегулирования сервисные станции и обеспечить качественный восстановительный ремонт транспортных средств. В плане социальной проблематики поле интересов и того шире: и занятость в отрасли, и налоги, и выведение денег из тени, и безопасность движения – это не что-то локальное, суммирующее лишь интересы отдельных участников процесса урегулирования убытков в автостраховании. Это огромный пласт интересов и бизнеса, и общества, и власти, способный дать мощный толчок к цивилизации процесса, а с ним – страхового рынка и сообщества, поведенческой модели на уровне автовладельцев, общества в целом», – отмечает Олег Базникин.

Действительно, кризис и прочие факторы сложились, и нынешняя ситуация очень похожа на отправную точку интригующей истории, где всем хотелось бы в финале видеть хэппи-энд: довольных клиентов, прибыльные СТО, соблюдение технологий восстановительного ремонта для обеспечения безопасности на дороге и налоги, идущие в бюджет. Вообще деньги – стержень этой истории, а все её главные герои так или иначе влияют на движение большого финансового потока и его распределение.

«Есть ряд главных вопросов в этой истории.

Первый: кто должен навести порядок сверху, проявить законодательную инициативу? Кто будет исполнителем? Однако обсуждать этот вопрос почти неуместно, тема в ведении Цен-

тробанка, как мегарегулятора страхового сектора, и РСА как организации разрабатывающей регламенты и методологию.

Второй вопрос: без объединения снизу самих участников процесса урегулирования невозможно ускорить процесс, сфокусировать его на реальных болевых точках, сделать эффективным», – отмечает Олег.

И тут мы переходим к самой важной части кузовного детектива.

Главный исполнитель работ – кузовной автоцентр. Чтобы он находился в предсказуемых, штатных режимах работы, был комфортным партнёром для клиента, страховых компаний, регуляторов, следует провести стандартизацию. Прописать правила игры. Однако подобная работа требует очень высокой компетентности и детального, глубокого понимания процессов кузовного ремонта, как технических и технологических, так и в плане бизнеса. Для разработки действующих эффективных стандартов нужно привлекать специалистов по ремонту, логистике, запасным частям, ЛКМ, IT-технологиям и так далее.

«Если на первичном этапе разработки не подключить к процессу экспертов высокого уровня, понимающих реальные процессы и потребности, результат окажется неработоспособным, он будет подвергнут на всех уровнях жёсткой критике. А значит, правила игры (стандарты) окажутся методологически непригодными. Разработать адекватные стандарты и процедуру их применения могут лишь профессионалы, причём объединившись», – отметил Олег.

Главный герой «романа»

Итак, в нашей истории очень нужен супермен от бизнеса. Некая структура, способная объединить разрозненных участников кузовного рынка, сплотить их, помочь им преодолеть внутренние противоречия. Мотивировать их на общую и очень объёмную работу.

«Надо создать стандарты. Выстроить методологию работы со страховыми компаниями. Удалить из своей среды – среды кузовного бизнеса – тех, кто работает с низким и нестабильным качеством. Это одна из важнейших задач на сегодня. Одним из наиболее активных «двигателей» этого процесса, на сегодняшний день, является Автомобильная Сервисная Ассоциация (АСА), объединяющая станции кузовного ремонта. Мы понимаем, что и другие союзы и объединения также могут вступить в работу в данном вопросе. Самое важное, чтобы интересы бизнеса были услышаны и в РСА, и в руководстве страховых компаний», - продолжает Олег.

Ещё один герой этого романа – сообщество автовладельцев, значимая часть социума. Без вовлечения их в процесс сложно добиться его нормальной работы в дальнейшем, ведь клиент – это тот, кто исходно оплатил полис, кто пострадал в ДТП, кто обратился за ремонтом или возмещением и далее снова оказался на дороге – на исправном (хочется верить) автомобиле. Без доверия к процессу со стороны клиента, без его вовлечённости и без комфорта для него любые изменения в процедурах урегулирования окажутся заблокированы.

«Контроль со стороны потребителя – единственный механизм, который способен действовать всегда, каждодневно и надёжно. Всякий проведённый ремонт создаёт историю. Каждая история или пополняет позитивную репутацию СТО, или генерирует негатив в информационном поле. То есть, при грамотной работе, формирует непрерывный

контроль. На его основе может быть построен полноценный рейтинг мнений, рейтинг доверия как к кузовному центру, так и к страховой компании», - предполагает Олег.

В нашем «романе» выявлен конфликт трёх сторон – законодательной инициативы, саморегулирования бизнеса снизу, доверия и вовлечённости клиента. Этот конфликт в финале должен превратиться в сотрудничество.

«Своеобразна позиция страховых компаний сегодня. Мы видим, что заключён значительный объём договоров по ОСАГО, но реальной активной загрузки СТО пока не происходит. Это связано и с ценами на запасные части в «Справочнике средней стоимости

запасных частей», и с нерешённым вопросом износа. Уже есть положительный опыт решения этих вопросов, но пока это лишь отдельные попытки».

Драйв и экшен

Роли и противоречия двух сторон процесса – страховых компаний и конечного клиента – более или менее понятны. Если же мы посмотрим на третьего участника процесса, на тех, кто осуществляет кузовной ремонт, то отчетливо сможем выделить два «лагеря» - дилерский и независимый. Первый сейчас в крайне сложной ситуации, ведь он был активно вовлечен в ремонт по КАСКО и сильно зависит от падающей загрузки через страховые компании. Фактически он – фрагмент большого бизнеса, построенного вокруг нового или почти нового автомобиля.

А вот независимый ремонт имеет иные основы. Он по нынешнему своему формату куда полнее готов к глубокой специализации, характерной для развитых рынков.

«Я полагаю, роль АСА может быть очень существенной в теме создания стандартов именно потому, что для этого важно налаживать объединение всех типов кузовных центров, независимо от их формата и сегмента. То



Олег Базникин

есть фокусом для АСА как объединителя может стать именно кузовной ремонт, а не какой-то отдельный его вид. Мне также видится, что АСА следует выходить на общение с РСА по теме и предлагать свои возможности интегратора и эксперта для разработки стандартов. Тем более, у АСА есть возможности и партнёры в сфере логистики поставки запчастей, необходимых для проведения ремонта по ОСАГО», - продолжает Олег Базникин.

Ещё один очень важный вопрос: требуются самые серьезные изменения с точки зрения автоматизации процессов обмена информацией на основе принципиально новых IT-решений. Необходимо завязать в единую коммуникативную среду всех участников урегулирования: аваркомов, страховщиков, СТО, экспертов. И тут важно построить процесс без бумаги, без задержек и сбоев, чтобы исключить возможность в том числе «вклиниться» в процесс черным юристам (или по крайней мере минимизировать такую возможность).

Будет ли у нашего «романа» хэппи-энд, где все договорились, сработали в единой связке и вывели рынок на новый уровень? Ответа ещё нет. Каждый, занимающая активную или пассивную позицию, вписывает свою главу в историю цивилизации рынка. □

Дающие вторую жизнь

Для современного рынка кузовного ремонта выбор «новое или б/у» актуален практически ежедневно. Им задаются в страховых компаниях, на сервисах, он важен конечному клиенту – частному и корпоративному. Но выбор осложняется тем, что б/у детали системно искать трудно, а то и невозможно... По крайней мере, так и мы сами думали до того, как посетили компанию «Эльбрус».



Бизнес по реализации б/у деталей долгое время оставался несколько в стороне от «большого» авторемонтного бизнеса и выглядел сугубо вспомогательным. Он ассоциировался с очень несистемной работой, характерной для «авторазборок». Типична в подобных фирмах ситуация, когда далеко не каждый продавец может дать ответ (однозначный и надёжный) на самый первый вопрос клиента о наличии нужной детали. Тем более сложно выяснить без визита на «разборку» всё прочее: цену, состояние, число в запасе и так далее... При развитии на «большом» рынке систем учёта, электронных каталогов и он-лайн обновляемых актуальных баз данных здесь всё продолжало жить «по-старинке», очень кустарно. Отчасти это объясняется природой рынка б/у деталей, которые для внесения в каталог надо предварительно однозначно идентифицировать, причём порой этот процесс очень и очень непрост. Он требует создания полноценной и системы сортировки входящих деталей, и своей, во многом уникальной, базы данных. А это инвестиции и, кроме того, слом сложившейся и многим комфортной схемы работы.

Однако кто-то должен был решиться на такой непростой, но важный для рынка в целом шаг. Такого новатора мы нашли в компании «Эльбрус». Визит состоялся уже на новую территорию: склад постепенно расширялся, и постепенно запасы потребовали более просторного и организованного помещения.

Итак, слово – Юрию Кунакову, генеральному директору ООО «Эльбрус».

– «Эльбрус» – название, предполагающее рост бизнеса до немалых высот. С чего вы начинали «восхождение»?

– Началось всё это в 2011 году. Исходно это был бизнес, интегрированный в процесс страхования КАСКО. Нам тогда удалось получить доверенность от одной страховой компании и, кроме того, на льготных усло-

виях было выделено помещение с условием, что мы начнём за него платить, как только станем зарабатывать деньги. Нас — тех, кто в бизнесе с самого его начала — было четверо. В дополнение к договору и помещению мы взяли в кредит «Портер» и начали работать.

— *Вы целенаправленно запускали бизнес таким, каков он теперь, или был элемент случайности, и многое менялось в процессе работы?*

— Менялось очень многое, в том числе наше понимание этого бизнеса в целом. Всё началось даже не с этого, а с предыстории. Случайного было немало. Начнём с того, что исходно мы нацеливались на сегмент восстановления подержанных автомобилей и их перепродажи. Но получили доверенность от страховой компаний и склад — и оказались вовлечены в бизнес, для нас на тот момент совершенно новый и малознакомый.

— *Давайте коротко опишем схему бизнеса.*

— Общеизвестно, что после выполнения кузовного ремонта замененные детали должны быть проверены и переданы страховой компании. Так же хорошо известно, что проверка и тем более изъятие происходят далеко не всегда и тем более не сразу... Это «головная боль» для страховой компании, побочный и непрофильный процесс, отнимающий время и не приносящий выгоды. Так вот именно мы берём на себя этот процесс и для страховой компании выступаем в роли контрольного органа. Мы посещаем кузовной центр и комплектно забираем все замененные детали, независимо

от их состояния. Естественно, у нас есть документы от страховой по данному ремонту. Тем самым мы проверяем факт замены запчастей на дилерских станциях и изымаем эти запчасти.

Страховая компания, заключая с нами договор, изначально составляет свод правил, в соответствии с которыми мы обязуемся возмещать некий процент от тех убытков, которые они нам направляют. Причём, повторюсь, мы обязаны забрать все детали по ремонту, независимо от их состояния. Кузовной центр через нас решает вопрос утилизации снятых деталей, а страховая получает некоторую выгоду от их утилизации и контролирует «комплектность» выполненного ремонта. Наконец, мы сами получаем детали, часть из которых после сортировки утилизируется, часть подлежит ремонту, а часть может быть реализована с наибольшей выгодой и сразу.

Если говорить о процессе как таковом, то по факту страхового случая клиент направляется на дилерскую станцию, где его автомобиль ремонтируют. После чего все документы по ремонту направляют в страховую компанию, а уже она направляет их нам в виде заказ-нарядов. Мы на этой основе составляем акт приёма-передачи, едем на станцию и забираем снятые с автомобиля детали. А страховая в дальнейшем, через нас, получает информацию о том, что данные запчасти были действительно заменены.

— *В первое время вас было четверо, и один автомобиль...*

— Да. Мы сами обрабатывали заказ-наряды, ездили по кузовным станциям, пробовали продавать детали. Мы учились на



Юрий Кунаков

ходу, поскольку тогда в запчастях ровным счётом ничего не понимали. Нас просто убедили, что есть довольно перспективный рынок б/у запчастей и, если в нём успеть занять нишу, можно неплохо заработать. Мы сами искали источники этих запчастей, наполняли склады. Не имели на первых порах ни продаж, ни тем более системного сбыта, ни, соответственно, денег. Однако постепенно дело пошло. Мы взяли на работу первого продавца, потом приобрели автомобиль. С началом продаж стали платить аренду. Потом подключили к работе ещё одну страховую компанию, и ещё. Это в свою очередь стало раскручивать бизнес. А он по сути своей таков: хочешь — будешь продавать: расти товарные остатки, расширяй склад. Без хорошо заполненного склада, без разнообразия предложения нет продаж.

— *Как вы пришли к решению «оцифровать» склад, ведь это колоссальная работа!*





Главная проблема всего рынка б/у запчастей в том и состоит, что каждую деталь прежде всего следует идентифицировать. Раньше (а во многих фирмах и теперь) этот процесс базировался на личном опыте тех специалистов, которые обрабатывают склад

— Развитие бизнеса нас подтолкнуло. На сегодня существуют два совсем разных рынка запчастей: новых (неважно, оригинальных или неоригинальных) и б/у. И, если на рынке новых запчастей все продавцы оперируют стандартными каталожными номерами и порой могут вообще не знать, как выглядит та или иная деталь, то мы вынуждены исходить из обратного, начинать от внешнего вида. Получая будущий товар, мы часто вообще не знаем, что мы именно к нам поступило. Глядя на запчасть, мы должны понять, что это за деталь, от какого автомобиля (год, модель и модификация) она взята, с чем она взаимозаменяема и т. д. — всё до последней мелочи. А ещё — состояние детали, ведь она не новая. Без этих знаний мы не можем даже определить стоимость. Не говоря уж о том, что мы не можем её продать, поскольку не знаем, кому и для чего она подойдет.

Главная проблема всего рынка б/у запчастей в том и состоит, что каждую деталь прежде всего следует идентифицировать. Раньше (а во многих фирмах и теперь) этот процесс базировался на личном опыте тех специ-

алистов, которые обрабатывают склад. Но рынок настолько расширился, количество разного рода комплектаций и модификаций стало столь большим, что никакая память, никакой опыт уже не помогают избежать ошибок. Да и сам склад стал очень большим.

Мы были вынуждены истратить огромное количество времени и денег, чтобы создать собственную систему учёта. В принципе, она классическая: деталь надо сфотографировать и занести в базу. Но прежде её следует определить, присвоить ей категорию

годности, в зависимости от состояния.

— *Как «оцифровка» изменила бизнес?*

— В общем-то полностью. В прежней схеме, несистемной, мы очень сильно зависели от конкретного специалиста склада, который и принимал, и продавал запчасти. Только он знал свою часть склада, наличие и состояние. Болезнь любого сотрудника, увольнение и иные подобные проблемы могли парализовать работы надолго. Кроме того, число ошибок было велико. Продавать детали дистанционно и в больших количествах было почти невозможно.

Теперь всё иначе. Разделены этапы сбора деталей, их идентификации, ремонта и реализации. Мы набираем продавцов, которые могут вовсе не являться уникальными специалистами в области запчастей. Достаточно минимальных знаний в данной области, чтобы буквально в течение одного дня новый сотрудник вошёл в курс дела и смог эффективно работать.

Именно после оцифровки склада и перехода на обычную для «мира» новых деталей систему каталожных номеров мы имеем актуальную базу наличия с ценами, описанием состояния деталей и даже фото. Мы получили возможность «масштабировать» бизнес и работать дистанционно с клиентами. Как физическими, так и юридическими. Мы откры-





ПРОГРАММА АСА-ОСАГО

РАЗВИТИЕ СТО



ТЕКСКОМ

ИТ ПЛАТФОРМА ДЛЯ РАБОТЫ
С СК ПО ОСАГО



АТТЕСТАЦИЯ

АТТЕСТАЦИЯ СТО ДЛЯ
РАБОТЫ ПО ОСАГО



ОБУЧЕНИЕ

КУРС СЕМИНАРОВ
“ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ПО
ОСАГО”



ПАРТТРЕЙД

ПОДБОР ЗАПЧАСТЕЙ ДЛЯ
РАБОТЫ ПО ОСАГО



ТЕХНОЛОГИИ

МАТЕРИАЛЫ И ТЕХНОЛОГИИ
ДЛЯ РАБОТЫ ПО ОСАГО



ЗАГРУЗКА

НАПРАВЛЕНИЕ
АВТОМОБИЛЕЙ НА РЕМОНТ
ПО ОСАГО

ли свои филиалы в Казани и Екатеринбурге.

Склад у нас теперь централизованный, продавцы филиалов видят на своих компьютерах тоже, что и продавцы в Москве, и мы ежегодно отправляем запчасти из одного города в другой. Условно говоря, менеджер в Екатеринбурге может продавать запчасти, находящиеся, предположим, в Москве или Петербурге.

— Если говорить о клиентуре, то пять прошедших лет дали возможность понять, кто ваш покупатель? Это частные лица, перекупщики, независимые сервисы? Менялось ли соотношение этих групп?

— За минувшее время в запросах мало что изменилось, кроме количества и номенклатуры запчастей. Большинство клиентов — именно сервисы, и именно независимые. Они покупают запчасти как непосредственно для ремонта автомобилей своих клиентов, так и для восстановления до товарного уровня обезличенных автомобилей после ДТП для их последующей продажи. Дальше по объёму запросов идут «перекупы» — розничные точки, столы заказов из регионов. И третья категория — непосредственно частные владельцы, но их относительно немного.

Если говорить о новых трендах, возникших в связи с переменами на рынке в 2015-2016 годах, то мы видим заметный интерес к закупке б/у деталей со стороны официальных дилеров. Добавлю: договора с ними заключаем очень активно, но отчасти это ещё работа на перспективу, связанная с вовлечением этой категории кузовных цехов в ремонт по ОСАГО.

— С частным владельцем всё понятно, он несистемный клиент с разовыми потребностями. Профессиональным ремонтникам вы даёте ту же б/у запчасть. Чем вы интересны им?

— В первую очередь тем, что мы создали реальный сайт на-

личия всего многообразия запчастей, где для каждой актуален привычный профессионалам каталожный номер, где указано реальное состояние детали. Теперь для клиента-закупщика работа с нами системна и проста: зашёл, сделал поиск, оценил наличие и состояние, подобрал всё необходимое и купил «в один клик».

С нами интересно работать тем, кто ищет долгосрочных надёжных партнёров. Мы достаточно гибкие в плане цены, с нами можно торговаться и договариваться. Постоянным и крупным клиентам мы всегда идём навстречу и делаем существенные скидки. Мы пытаемся построить клиентоориентированный бизнес. И внедряем такие формы ра-

боты, как индивидуальный подход, систему подарков, быструю доставку в жёсткие сроки. Кроме того, мы осуществляем приём (возврат) деталей, по каким-то причинам не подошедших к конкретному автомобилю — и такое тоже случается.

— Последний вопрос. Ваш «Эльбрус» — как он вырос за эти пять лет?

— Только за последние три года, а это и есть период «оцифрованной» работы, — коллектив утроился. И мы не намерены снижать темпы развития. Прозрачный, системный бизнес в сфере б/у деталей — это постоянная работа над процессами и постоянное совершенствование. □

Комментарий вице-президента АСА, Александра Казаченко:

«Ассоциация постоянно мониторит ситуацию на рынке и через опрос автоцентров-участников, и через открытые каналы, и включаясь в экспертные сообщества и группы по разработке и совершенствованию нормативной и законодательной базы. Мы видим в сегменте кузовного ремонта, по крайней мере, два системных, долгосрочных запроса от сообщества ремонтников. Оба они прямо или косвенно связаны с переменами в рынке ОСАГО и росте доли этого типа урегулирований.

1. Запрос на стабильную загрузку по приемлемым расценкам.

2. Запрос на запчасти, цена и условия поставки которых (сроки, состояние) позволяли бы выполнить ремонт с выгодой и при этом без ущерба для безопасности транспортного средства.

Решение от «Эльбруса» — партнёра нашей Ассоциации — позволяет в значительной мере усилить позиции по второму из проблемных вопросов, указанных выше. Действительно, зачастую б/у запчасть обеспе-



Александр Казаченко

чивает разумный компромисс цены и качества, но несистемность поставки — высокая неопределённость по качеству и соответствию запросу отпугивают клиента.

В данном случае, оцифровка склада — решение в целом-то уникальное для нынешнего рынка РФ, исключает осложнения. Добавлю: для членов Ассоциации ситуация ещё выгоднее из-за особых условий закупок, согласуемых через АСА».

НОВЫЙ ПРОЕКТ
ASA-PARTTRADE
АВТОЗАПЧАСТИ

БОЛЕЕ
500
ПОСТАВЩИКОВ

БОЛЕЕ
80 МЛН
ТОВАРОВ

БОЛЕЕ
1000
ТОЧЕК ВЫДАЧИ ПО РФ



ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ ЗАКАЗА



ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ
ПАРТНЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ



НИЗКИЕ ЦЕНЫ (ГИБКАЯ
СИСТЕМА СКИДОК)



КУРЬЕРСКАЯ
ДОСТАВКА ПО МОСКВЕ
И МО + САМОВЫВОЗ



СПЕЦИАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА ДЛЯ
ОСАГО



ДЕСЯТКИ
СПОСОБОВ
ОПЛАТЫ



Продажи: секретный ингредиент для роста

Знаменитый лапшичник из истории про кунг-фу панду декларировал как основу успеха бизнеса «великую тайну секретного ингредиента секретного ингредиентного супа». Но, как все мы знаем, в лапше на самом-то деле не было ничего уникального – только прекрасные продукты и бесконечное усердие.

Заявив тему стимулирования продаж фокусной в номере, мы поступим ещё честнее и сразу раскроем главную тайну, не изменившуюся за века: секретный ингредиент по-прежнему не существует. Но и без него продажи вырастить – можно!

Движение против течения

Собирая комментарии и опрашивая экспертов по поводу стимулирования продаж, редакция не питала иллюзий относительно уже упомянутого «секретного ингредиента». Мы не надеялись при поддержке практиков или консультантов обнаружить и обнародовать тайное знание, которое вдруг перевернёт чей-то бизнес и сделает его в считанные недели или месяцы из средненького – безмерно успешным.

Просто тема эта сейчас настолько яркая и броская, даже

назойливая, что обойти её вниманием было совершенно невозможно. Тем более на авторынке, где продажи новых автомобилей упали драматически и тренд на будущее остается невнятным. Где продажи подержанных автомобилей нагружены своими ограничениями и отягощениями и мало годны на роль универсального спасательного круга. Наконец, где сервис и ремонт, а равно и реализация запчастей тоже имеют свой предел по ёмкости в каждом сегменте...

Пирог потенциальных продаж сжался, сердца клиентов зачерствели. А вот потребности ком-



SALES

паний, особенно в нише автодилерского бизнеса, не первый день сидящих на голодной диете, — это не просто надежды на изысканный обед. Это выживание в условиях, когда бизнес-каннибализм становится естественной и штатной формой конкуренции.

В фокусе, повторимся, тема стимулирования продаж. Рассмотрим её мы намерены вот как:

- представив избранные, имеющие смысловое наполнение, комментарии практиков рынка сервиса, запчастей, продаж автомобилей. Вопросы им разосланы заранее;
- опросив консультантов и экс-

пертов в поле автобизнеса и предоставив им место на страницах журнала;

- отдельно рассмотрев некоторые темы, особенно важные и острые, находящиеся в фазе изменения прямо теперь.

Кроме всего перечисленного мы привлекли ещё два канала «поддержки». Это материалы конференции IBIS, позволяющие оценить некоторые аспекты на опыте рынков вне РФ. И ещё это специалисты в консалтинге вне узкого поля автобизнеса, много лет работающие именно в сфере развития продаж и построения эффективных их схем для очень

разных масштабов и форматов компаний.

Так что, если на стагнирующем рынке вы намерены плыть против течения и планировать рост или хотя бы удержание доли — эта фокусная тема как раз для вас. □

Взгляд со стороны

Мода на бизнес-завтраки не проходит. Формат удобный: вроде бы никого и ни к чему не обязывает, и в то же время даёт возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами из других отраслей и провести определённый бэнчмаркинг, сравнивая показатели, которые нет смысла прятать от тех, с кем не конкурируешь. Когда мы собирали комментарии в тему номера, посетили один из таких бизнес-завтраков для ТОП-менеджеров и руководителей продаж, причём без специализации в автобизнесе. Именно поэтому, пожалуй, отчёт о нём открывает тему. Не замыкаясь в локальной специфике и деталях, спикеры очень системно и обобщённо дали структуру построения и изменения модели продаж. Разобрали основные «точки срыва» и проблемы, из-за которых часто прекрасные намерения и великие планы приносят не прибыль, а убытки и разочарование...

Встречу проводили консультанты из Berner&Stafford - **Мария Колчина**, управляющий партнер и генеральный директор, и **Вадим Дозорцев**, управляющий партнер. Они сразу предупредили: чудес и мгновенных решений не обещают. И вообще успех в продажах – не блюдо быстрого приготовления. Так что главные слова в работе по развитию продаж составляют такую формулу: «решения + внедрение + терпение».

В целом путь к высоким продажам и заметным переменам был разделён на три обязательных составляющих, причём спикеры даже указали вес каждой:

- разумные решения (25% успеха);
- высококачественное внедрение (50%);
- управленческое терпение (оставшиеся 25% успеха).

Процесс перемен тоже был сегментирован на этапы, которые надлежит проходить последовательно, без перескоков и пропусков:

- формирование соответствующей

ситуации структуры управления продажами, в т. ч. в терминах анализ-план-контроль;

- построение технологии работы (сбытовой процедуры);
- внедрение адаптивной организационной структуры.

Спикеры уделили много внимания тезису о «разумных» решениях. И особо акцентировали внимание на том, что логика и здравый смысл на уровне топ-менеджмента и собственника просто обязаны превалировать при оценке целесообразности и создании «дорожной карты» любых управленческих изменений. Между тем, зачастую разум подменяется псевдо-аргументами. Начнём с того, что причины для поиска новых идей и внедрения изменений в подразделение продаж могут быть как рациональными (падение / стагнация продаж, отток клиентов, малый приток новых клиентов, низкая управляемость в подразделении), так и иррациональными, лежащими вне поля логики. Причём последнее – не редкость. И причина отчасти в характере, ментальности собственника и управленца высокого уровня: да, он наделён деловым чутьём, он склонен доверять своей интуиции, он интересуется «модой» на бизнес-фишки и свежие управленческие приёмы, он, наконец, порой склонен к паранойе – без этого специфического качества в характере управленца в общем-то до больших высот не подняться.

Иррациональное движет управленцем и делает его успешным, но в то же время оно вносит хаос и неразбериху. Это особенно плохо на этапе перемен. Если идея воспринята управленцем на уровне иррационального, вряд ли стоит ждать на этапе её внедрения систематизации, чёткого задания, отлаженных процессов и так далее.

Вот пример того, как модный тренд реализуется по алгоритму «хотели как лучше, а получилось как всегда».

Модный тренд: деление продаж-

ников по ролям на «охотников» и «фермеров». Причём – с ротацией! Уточним: «охотники» должны искать и привлекать новых клиентов, а «фермеры» отвечают за удержание и развитие клиентов. Формируется модель командной работы на общий результат; специализация по ролям позволяет максимально чётко отработать запросы клиента и на этапе привлечения, и на этапе удержания. И всё это – уверяют те, кто добился успеха (или слышал об успехе от тех, кто видел своими глазами) – работает!

Поверив в «фишку», управленцы начинают сразу и достаточно резко накладывать чужой ролевой шаблон на свой сложившийся и работающий (пусть и неидеально) отдел продаж. Причём наложение идёт несистемно, без глубокого понимания, без построения механизмов и бизнес-процессов.

В итоге фирма получает... в лучшем случае «пшик», а в худшем – падение и без того не впечатляющих продаж. «Охотники» не понимают, зачем им находить новых клиентов и отдавать их «фермерам» - ведь те не участвовали в первичных переговорах и всё испортят, упустят сделку! «Фермеры» же, не получая входящий поток потенциальных заказов, начинают нервничать и скоро сами выходят на охоту. Так что через два-три месяца отдел пребывает в состоянии неразберихи: роли перепутаны, мотивация разрушена, и давление сверху только усугубляет ситуацию, переводя её в формат молчаливого саботажа линейными сотрудниками любых перемен. При этом продажи точно не растут, а клиентская база не развивается.

Итак, любая идея, будь она сколь угодно модной и многообещающей, «горячей» для чуткой к успеху интуиции управленца, должна быть оценена с точки зрения холодной логики. И внедрена без спешки и системно.

Важнейший первый этап любых изменений – первичное решение об их целесообразности и форма-

те – не затрагивает линейных сотрудников. Он происходит наверху и ответственность за него целиком лежит на управленцах и собственнике.

«Базовые решения» – как определили этот этап спикеры – принимаются изначально и очень аккуратно. Именно в это время «кристаллизуется» вертикаль власти и выбирается формат контроля процессов; определяется технология работы и прописываются первично бизнес-процессы; наконец, создаётся организационная структура, причём не жёсткая, а желательна адаптивная.

Очевидно, всё это прямо зависит от персонала, выполняется персоналом. Так что принимать базовые решения в отрыве от людей нельзя. Однако было отмечено: отдел продаж в самом общем и осреднённом случае – это крайне специфическое подразделение. Чтобы эффективно продавать, сотрудник должен изначально обладать определёнными свойствами характера или наработать их. Так что сильный продажник – и это не обвинение, а несколько утрированная спикерами констатация факта – хитёр, ловок, любит приврать. Он работает на себя, ценит материальные стимулы и нацелен на «ближний» результат. Для него стратегические цели фирмы, долгосрочные планы – вне поля понимания. Потому крайне странно на этапе перемен (или в иное время) вдруг ожидать от успешного продавца альтруизма, готовности к командной работе, склонности к переменам и желания совершенствовать процессы по своей инициативе, но в интересах собственника. Именно поэтому для службы продаж актуально правило: на этапе базовых решений не стоит делегировать полномочия линейному персоналу. Лучших сотрудников – тех, кто регулярно выполняет планы, не имеет конфликтов с клиентами – можно вовлекать в обсуждение планируемых изменений. Экспертиза лучших будет полезна руководителям. А при внедрении, факт учета их мнения сделает сотрудников более лояльными. А вот в тестовом режиме (а всегда хорошо большие изменения сначала провести экс-



HYUNDAI MOTORSTUDIO в Москве, на углу Нового Арбата и Новинского бульвара, это уникальное дизайн-пространство бренда, которое предназначено для открытого, непринужденного общения между компанией Hyundai Motor и её клиентами. По замыслу создателей, это место должно стать центром культурных и социальных активностей. А ещё – это идеальный адрес для деловых встреч гостей столицы. Рядом место, всегда в наличии хороший кофе, интернет и даже библиотека...

периментально на малой группе, не ломая всё подразделение), при отработке новых условий, важно привлекать линейный персонал полномасштабно.

Ни одна инструкция не будет работать, если она создана в кабинете, без выхода «в поле». Ни одно изменение не пройдет гладко и успешно, если оно не обосновано, не донесено до людей и не стало им по-настоящему понятным.

Но это – уже этап внедрения. Тот самый, который делает главным понятие «терпение». Мария Колчина отметила: весь опыт консалтинга говорит о медленном темпе наработки полезных привычек. Три месяца, сто дней – не зря эти временные рамки так часто применяются в мировой практике изменений. Это минимальный срок адаптации сотрудников к новому.

Важно поддержать перемены через инструкции, причём не формальные, а современные: простые и короткие, красиво презентованные, даже изданные в удобном формате (лучше А5, чтобы помещался в любой сумочке, даже дамской), дополненные инфографикой, пиктограммами. А ещё очень

полезно сразу составить экзаменационные листы и время от времени, регулярно, контролировать знание инструкций персоналом. Ведь никто не может исполнить те указания, которые сам он даже не помнит.

Ещё один замечательный термин, введённый спикером, – «экология управления». Он предполагает ограниченность, локальность любых перемен и отказ от слома старого «до основания». Как правило, именно чётко сфокусированные усилия лучше срабатывают и вызывают наименьшее сопротивление при внедрении.

И, наконец, автоматизация – едва ли не обязательная тема при обсуждении любых перемен. Лишь отлаженный и работающий процесс можно успешно «оцифровать». Ещё одна общеизвестная истина: доля успешных внедрений CRM в продажах не превышает 30%, а доля высокоэффективных, прорывных – ещё на порядок ниже.

Так что последовательность, здравый смысл и терпение – вот то, с чего начался этот разговор и чем он вполне логично завершился. □



Сергей Чернявский,
совладелец компании
«Диджитал Дизель»

«Два года назад у нас не было даже такой строки в расходах – на рекламу. Сервисные мощности загружались силами приёмки и отдела продаж. Этого казалось достаточно – до поры. Но рынок изменился слишком быстро – прежде, чем мы оказались готовы к этим переменам.

Привлечением через интернет, покупкой лидов, мы начали заниматься два года назад. И все эти два года – это время сложного движения, порой мы не понимаем цели и не видим даже направления. Мы расходует всё больше на рекламу, это были десятки тысяч, а затем и сотни, и десятки сотен... Результат труднопредсказуем, и одно понятно сейчас: он не приходит быстро. Все обещания сетевых волшебников создать поток загрузок с контекста или иных он-лайн инструментов – сильное преувеличение. По нашему опыту, уходят месяцы на построение более или менее работоспособных моделей. Работа в сети – это головная боль. Уже два года именно так.

Однако если говорить о результате, то он есть. Оборот сервиса, к примеру, вырос в среднем на 40-60%.

Если же говорить о процессе... Есть каналы привлечения загрузки, и они понятны: CEO,

контекст, офф-лайн реклама, выставки, сарафанное радио. По мере сил мы задействуем всё перечисленное, меняя соотношения в поиске оптимума. А вот инструменты и способ работы – их определить сложнее. Скажу сразу, мы привлекаем внешних «загрузчиков» и задействуем свой отдел маркетинга. Если уточнять, то в работе заняты:

- постоянное для нас агентство (у них сильный отдел продаж и очень похожая, т. н. артикульная продукция, так что это даже не привлечение, а скорее бэнчмаркетинговый обмен опытом) помогает нам выстроить под новые условия отдел продаж;
- с нами сотрудничает микро-агентство контекстной рекламы, и это тоже постоянная совместная работа, долгосрочная;
- мы сотрудничаем со студией видеоредактирования;
- наш штатный маркетолог реализует все прочие работы, в т.ч. в соцсетях.

Если пытаться резюмировать наш опыт и кого-то научить на наших ошибках, то вряд ли получится дать много конкретных советов. Однозначных рецептов просто нет. И всё же вот несколько пунктов.

1. Кто-то говорит, что лендинги и сайты надо проектировать и создавать с привлечением сторонних профи, а продвигать и управлять ими – силами людей, находящихся внутри компании. Но наш опыт показал: на практике всё сложнее. Создание любого сайта включает ряд центров компетенции. Одни делают дизайн, кто-то отвечает за контент, кто-то отслеживает фирменный стиль и «натягивает» дизайн на реальный «движок» (CMS), кто-то реализует интеграцию сайта с внутренними системами учёта и отчётности, загрузки и выгрузки данных – 1С, CRM, IP-телефонии, а также связывает с мультимедийной аналитикой. Очевидно, я перечислил группы исполнителей, то

есть раздробил вопрос аутсорсинга или внутренней работы на подвопросы, каждая команда может быть и внутренней, и привлечённой. И для каждого бизнеса решение вопроса о том, каким ему быть, не может быть предложено со стороны. Это надо оценивать по месту.

2. Исходя из пункта первого, я приобрёл стойкое ощущение, что, как бы ни складывалось соотношение внешних и внутренних ресурсов в работе, важно найти компаньона, постоянного и по мере возможности – надёжного, с IT-компетенцией. Причём такая связка имеет огромную важность для успеха бизнеса и неизбежно содержит очень много нерешаемых внутренних проблем и противоречий. Этот компаньон ничего не понимает в специфике моего «родного» бизнеса; ему чужды мои ценности компании; он «заточен» на деньги. И всё же такой компаньон необходим. Стать экспертом в сетевых технологиях – невозможно, если не терять из виду свой бизнес, не отвлекаться от насущных его проблем.

3. Даже найдя компаньона, крайне сложно выстроить какие-то надёжные ориентиры по эффективности сотрудничества. Хочется формализовать их в виде измеримых и понятных KPI. Например, выручки, маржи, среднего чека и им подобных. Однако это возвращает к сказанному ранее – к соотношению усилий и вклада в результат внешних и внутренних групп компетенции. Выручка может лимитироваться не эффективным потоком заказчиков, а также уровнем обработки отдела продаж и способностью его сотрудников стабильно обрабатывать входящий поток заявок; выручка может также лимитироваться загрузкой и логистикой запчастей. Если строить отношения на иных параметрах и, например, договариваться о количестве лидов, конфликт переместится в отдел

продаж с другой стороны и выродится в обсуждение качества лидов. И так далее.

4. Лидогенерация меняет ментальность сотрудников отдела продаж и формирует то, что я бы назвал инфляцией ценности звонков и заявок. Инфляцией ценности самого клиента! Активный продажник в офф-лайн «классике» сам формирует поток загрузки через холодные звонки, встречи, выезд к клиентам, презентации и переговоры, включение в тендеры. Получая из он-лайн поток потенциальных заказчиков, продажник дезориентируется, теряет «дееспособность». Развращается и не чувствует различий между категориями клиентов... Он, естественно, минимизирует собственную активность и превращается в примитивного и малоэффективного переработчика потока лидов. Он иначе общается с клиентами, он вдруг ощущает себя королём! Лидов вон как много, а я – один! Лидов вообще гораздо больше, чем надо, их не страшно терять. Лиды – не люди, не деньги. И этот «фактор разврата» важно видеть, учитывать и вовремя решительно пресекать.

5. Конверсия лидов в заказы не может стать высокой. По разным бизнесам она 1-4% из поиска в чек, у нас из-за специфики бизнеса – чуть более одного. Так что считать реальную ценность привлечения клиента надо очень тщательно. Постепенно придёт понимание того, что лид за 100 или 300 рублей – это не оценка реальных затрат. Целесообразность лидогенерации максимальна в оптовых бизнесах, торгующих типовым неуникальным товаром. Там значительно проще настроить систему.

6. Всё сказанное выше – не повод отказаться от вхождения в тему он-лайн привлечения клиентов. На мой взгляд, управленцы и фирмы вообще

сегодня делятся на два типа: те, кто миновал первый барьер работы за эффективный лидген,

уже что-то понимает в теме и те, кто пока ждёт лучшей погоды «на берегу». □

Глоссарий, дабы не мучать читателя Википедией.

Лид – сленговое определение возможного заказчика\покупателя, о котором нам известно имя, телефон\е-mail, в общих чертах – его коммерческая потребность.

Лидогенерация – целенаправленный и весьма затратный многофакторный и многоканальный процесс нахождения и обработки лидов.

Лидгенщик – IT-специалист, е-маркетолог или digital-агентство, организующие этот процесс.



Илья Кузнецов, бизнес-тренер, начальник отдела технического обучения академии «Бизнес-Кар»

«Чтобы обучение создавало продажи, а не разрушало их, нужно решить две важные задачи.

1. Обучение по продажам должно быть для продавца прикладным, мотивирующим его меняться. Степень применимости продавцом в своей работе речевых формулировок или последовательности действий должна быть максимальной. Причём на столько, чтобы внутренний опыт продавца даже с большим стажем в продажах воспринимал и не отторгал эти решения. В таком случае после

обучения у продавца появится внутренняя мотивация что-то в себе поменять.

2. Обучение не должно прекращаться после того, как продавец прошёл тренинг.

С точки зрения продаж, где центральную роль играет коммуникация, продавцу очень важно наработать полезные коммуникативные привычки. Те самые речевые шаблоны или последовательности действий, о которых шла речь в первом пункте. Ведь на обучении он только узнает новое и попробует пару раз применить, но на работе нужен автоматизм. Только привычки способны привести к успеху. Хотите стать стройнее – заведите привычку заниматься спортом и правильно питаться. Хотите не опаздывать на работу – приучите себя, например, ложиться спать и вставать раньше. Хотите больше продавать – доведите до автоматизма парую тройку речёвок, которыми пользуются лучшие продавцы. Подобной наработкой навыков продавец должен заниматься сам или с помощью наставника/руководителя. Но в любом случае должна быть внутренняя мотивация самого продавца, а она опять же зависит от решения задачи №1. Это самый результативный путь». □



Олег Молотков,
генеральный директор
ООО «ЦФ Россия»,
дочерней фирмы
концерна «ZF
Friedrichshafen AG»

«Мы, являясь эксклюзивным импортером продукции концерна «ZF Friedrichshafen AG» на рынке Российской Федерации, работаем с различными оптовыми компаниями, нашими дистрибьюторами. У каждой из этих компаний своя стратегия развития, учитывающая, в том числе и работу в кризисное время. Однозначно никогда нельзя сказать, правильная ли эта стратегия или нет. И даже постановка такого вопроса уже некорректна. Имеется цель, к которой идёт фирма и различные пути достижения этой цели, а какой именно она изберет, решает только сама фирма. Поэтому в настоящее время мы индивидуально поддерживаем развитие наших партнеров, не вмешиваясь в их внутренние процессы.

Для нас главное – это понимание стратегии работы на рынке нашего партнёра, оценка всех рисков и возможностей развития.

Теперь собственно о продажах. Мы работаем в премиум-сегменте, который в чуть меньшей степени подвержен влиянию кризиса, чем средний или эконом сегменты, где и конкуренция выше, и перетекание закупок из одного бренда в другую – обычное дело.

У нас в сегменте также наблюдается сжатие рынка, и компании-поставщики стараются совместно с дистрибьюторами участвовать в разных формах продвижения своей продукции. При этом сейчас вместе с расширением программы поставок, также конкурентным преимуществом становятся скорость поставки и различные дополнительные сервисные услуги. Сама по себе наша продукция понятна и известна – я говорю о том, что мы продаем – сцепление, амортизаторы, детали подвески и т. д.

Клиент сегодня покупает не конкретные детали сами по себе, а именно набор услуг: скорость доставки, отправка по адресу, наиболее удобному для клиента, попутное сопутствующее обучение, маркетинговые акции и т. д. Наш товар клиент покупает не потому, что он лучше упакован, хорош собой или имеет громкое имя. Дилер приобретает товар для дальнейшей продажи. То есть главная характеристика этого товара для него – коммерческая выгодность работы с продукцией нынешняя и долгосрочная, стабильность спроса и т. д.

Конечный клиент покупает товар опять же не из-за внешнего

вида, а потому, что хочет всё-таки грамотно решить какие-то технические проблемы. Например, улучшить поведение автомобиля во время движения по дороге или на бездорожье, заменив детали подвески. Купив надёжный продукт, конечный клиент может целиком на него положиться и больше не думать о ремонтах в обозримом будущем.

Мы вместе с дистрибьюторами стали гораздо активнее и чаще проводить разные акции, используя индивидуальный подход и не вступая в спор с их взглядами и путями развития. Если у кого-то обнаруживается полезный, интересный опыт продаж, мы его изучаем, не претендуя на раскрытие коммерческих тайн. При возможности, также используем, поскольку нас самих очень интересует, почему у этого партнёра продажи растут, а у другого нет. Сейчас такое время – вдруг «выстреливают» бизнес-решения, которые прежде даже не рассматривались. Это надо также учитывать. Особенно сейчас, в период неопределённости, когда трудно порой понять: это дно или еще продолжается падение. А может – у кого-то уже начинается подъём?

Мы очень внимательны к опыту своих дистрибьюторов. Возможно, найденные ими решения и приёмы не всем пригодны – но мы как раз и стараемся разглядеть, есть ли за частным случаем что-то большее. Практика показывает, что есть, поскольку и в кризис некоторые фирмы растут. Тут важно работать с подобным опытом очень бережно и терпеливо». □



Сейчас такое время – вдруг «выстреливают» бизнес-решения, которые прежде даже не рассматривались. Это надо также учитывать. Особенно сейчас, в период неопределённости, когда трудно порой понять: это дно или еще продолжается падение. А может – у кого-то уже начинается подъём?



Константин Палфинов,
руководитель
направления «Консалтинг
и обучение»
ГК «КарОператор»

«Изменения в автобизнесе коснулись и набора программ по консалтингу и обучению, проводимых нами. В первую очередь это нашло отражение в росте количества коучинговых программ, направленных на развитие бизнеса автомобилей с пробегом. Увеличилось число импортёров, для которых мы проводим тренинги по данному направлению, расширилась география поездок наших консультантов. Кроме того, мы сократили объём обучения продажам, но расширили линейку тренингов, закрывающих актуальные вопросы функционирования дилерских центров в условиях кризиса. Это и анализ ключевых показателей эффективности, и сервисный маркетинг, и особенности работы с клиентской базой и т. д.

Больше всего на падение про-

даж повлияли макроэкономические факторы, которые затронули всех игроков рынка. Но мне кажется, более интересным посмотреть: оказались ли готовы дилеры к изменениям в поведении клиентов? Те, кто не воспользовался «тучными годами» для формирования лояльности клиентов, не вкладывал в повышение квалификации персонала, оказались не способны в должной мере компенсировать снижение выручки от продажи новых автомобилей. Напротив, тем, кто в своё время старался сделать акцент на клиентоориентированность, удалось не только минимизировать отток клиентов, но и переориентировать на свой дилерский центр желающих получить что-то большее, чем просто товар или услугу за те же деньги». □

Верстакофф
металлическая мебель для автосервиса

8 (495) 781-16-62
8-800-100-1361

звонок из всех регионов бесплатный
www.werstakoff.ru



Алина Окорокова, региональный менеджер по маркетингу ООО «Гейтс СНГ»

Мы проводим не менее 20 тренингов в СНГ в год для легковых и отдельно для коммерческих транспортных средств для представителей дистрибьюторов, розницы, СТО. Каждый посетитель может добавить в свою копил-

ку знаний техническую и продуктовую информацию. Наши вебинары позволяют поделиться экспертным опытом с теми участниками рынка, которые не могут приехать на тренинг лично. Любой потребитель может посетить сайт www.gatestechzone.com с открытым доступом и почерпнуть ценную информацию об изделиях Gates, их установке, причинах и предупреждении неисправностей систем привода, охлаждения и подачи топлива, задать вопрос техническим экспертам Gates. В 2016 году мы запустили программы авторизации Gates для магазинов, а также для СТО — Gates TechPartner. Для участников программ предусмотрена маркетинговая и техническая поддержка.

Если говорить о продажах... Мы предлагаем рассматривать не причины падения, а причины

роста продаж у некоторых клиентов, и основная из них — постоянное внимание к рынку и своему бизнесу. Организация мотивационных программ для персонала, участие в маркетинговых проектах Gates, слаженная работа по формированию ассортимента — составляющие успеха наших партнеров.

Выставки дают нам возможность быть ближе к конечным клиентам, донести до них информацию о новинках в продуктовом портфеле, о новых концепциях и сервисах, а также получить обратную связь от участников рынка. В 2016 году Gates участвует в выставке Automechanika во Франкфурте, мы будем рады видеть всех на нашем стенде, чтобы обсудить вопросы сотрудничества, в том числе обучения, продвижения и стимулирования сбыта. □



Дарья Учеватова, руководитель пресс-службы Valvoline в России

У нас есть тренинги, нацеленные на стимулирование продаж от российских и зарубежных экспертов. Проводим тренинги и для региональных представителей, помогаем вникнуть в особенности розничных продаж, мотивацию клиентов при покупке. Учим навыку работы с конфликтными клиентами. В структуре и тематике тренингов глобальных изменений нет, даже в непростые времена покупатель остается покупателем, а продавец — продавцом.

Очевидно, что нынешнее падение продаж напрямую связано с уменьшением покупательской способности населения, с ростом цен. В текущем году наши продажи не только не упали, но даже возросли: удалось удержать цены на привычном для потребителей уровне даже во время активного падения курса рубля, при этом сохранив качество продукции на высоте. Большинству наших прямых конкурентов это сделать не удалось — и продажи у них упали. К тому же, линейка продукции Valvoline шире, чем у других компаний: каждый потребитель может найти продукт под свои нужды и возможности. Но и при нормальном для кризисного времени положении дел мы провели ребрендинг основной консьюмерской линейки моторных масел с целью избежания путаницы при выборе и, конечно, для повышения удовлетворенности потребителей. Еще одним удачным экспериментом, с моей точки зрения, стало введение подарочных карт для лояльных клиентов.

Проблемы возникают разве что с наймом высококвали-

фицированного персонала, особенно у дистрибьюторов в регионах. Мы работаем по этому направлению, в т. ч. обучая персонал.

Крупные выставки, например предстоящий автомобильный салон в Крокус Экспо, где мы примем участие, привлекают огромное количество народа. Среди них не только те, кто интересуются новинками или мечтают о крутом автомобиле, но и потребители, которые хотят выжать максимум и продлить жизнь авто — мы им такую возможность предоставляем. Получается, что у бренда есть уникальная возможность построить прямой диалог с покупателем, и глупо этим не пользоваться. Помимо лояльных к марке людей на выставке могут быть те, кто не пользовался продукцией Valvoline, и правильно подать нашу линейку для них также очень важно. А такие выставки, как СТТ Экспо позволяют нам нарастить базу партнеров и увеличить узнаваемость и продажи линейки промышленных масел для нужд крупных производств, что не менее важно. □



Алексей Щербак,
руководитель отдела
маркетинга KYB

«У KYB много программ аудита и поддержки партнёров. В т.ч. анализ регионального автотранспорта в целевых сегментах, ёмкости рынка и нашей доли.

Мы вместе с партнёрами разрабатываем стратегию экспансии в регионы. В 2015 году ёмкость рынка амортизаторов уменьшилась на 25-30%. Для сохранения доли рынка мы:

- пересмотрели ассортиментную матрицу (а/м старше 15 лет ушли в бюджетный сегмент);
- предложили стабильный прайс-лист в рублях;
- проводим больше семинаров и тренингов;
- оказываем маркетинговую поддержку в продвижении бренда KYB нашим дистрибьюторам;
- запустили новый корпоративный сайт с дружелюбным интерфейсом, активно работаем над онлайн сервисами.

Часто падение продаж объясняют только высокой ценой. На наш взгляд, цена – весомый, но не единственный фактор. Де-

шёвый товар продать легче, но результатом могут стать необратимые репутационные потери. С продукцией проверенного производителя риск потерять клиентов сходит на нет.

Мы сформулировали два критерия, которые подвигнут потребителя на покупку: максимальная доступность товара (минимальное время ожидания заказа); максимально полная информация о продукции.

Выставка, в т. ч. московская «Автомеханика», – в первую очередь, удобная площадка для общения с партнёрами, от крупных оптовиков до небольших СТО и магазинов. Наши потребители стали более взыскательными. И чем больше мы и наши партнёры будем обмениваться информацией о ситуации на рынке, тем более точные и взвешенные решения сможем принять для стимулирования продаж». □



Выставка автозапчастей,
оборудования, инструментов,
автокомпонентов, грузового
и пассажирского транспорта

13 - 15
октября 2016
ВКК «Экспоград Юг»
Краснодар, ул. Конгрессная, 1

АВТОЗАПЧАСТИ И АВТОКОМПОНЕНТЫ ○
 АВТОХИМИЯ, АВТОКОСМЕТИКА ○
 ОБОРУДОВАНИЕ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ АВТОСЕРВИСА ○
 АВТОЭЛЕКТРИКА И ЭЛЕКТРОНИКА ○
 ГРУЗОВОЙ И ПАССАЖИРСКИЙ ТРАНСПОРТ, СПЕЦТЕХНИКА ○
 АВТОАКСЕССУАРЫ ○

Организатор



Информационный партнер



avtotech-krasnodar.ru



Кирилл Яковлев, бизнес-консультант учебного центра Bosch, эксперт по вопросам экономики

«Программы анализа, аудита экономики автосервисных предприятий в компании Роберт Бош существуют с 2012 года и постоянно совершенствуются. Мы учитываем интересы рынка, наших партнёров, ведём с ними открытый диалог и на основании их пожеланий актуализируем наши курсы. Что касается тренингов по продажам и новых подходов в обучении, то в самое ближайшее время у компании Bosch выходит новый курс «Психология продаж. Нейромаркетинг», где основной акцент сделан на создании уникальной атмосферы для клиента ещё до его прихода: и на момент, когда он уже появляется в магазине или СТО, он «настроен» и не хочет оттуда уходить, эта компания становится частью его души, а персонал – единомышленниками,

добрыми товарищами и партнёрами. Как организовать и наладить такую работу – об этом и будет наш новый тренинг.

Если говорить о причинах падения продаж у некоторых (ведь не обязательно всех) СТО, то на рыночную ситуацию влияет ряд объективных фактов. Но в одних и тех же условиях менее эффективными будут компании, которые не выделяют достаточно средств и времени для развития собственного персонала.

Стратегия оптимизации расходов на развитие сотрудников порождает отторжение корпоративных ценностей у последних и формирует полярные интересы у менеджмента и исполнителей. Долгосрочная стратегия развития персонала на принципах угроз увольнения, снижения зарплат, отмены премий и прочего подобного приводит лишь к изъятию ресурсной базы из нереферентной группы (прим. автора: т. е. каждый сотрудник начинает заботиться лишь о пополнении собственного кармана в ущерб интересам фирмы).

Стимулирование продаж и роль выставок... Половина ответа по теме уже заложена в её названии! Народ устал от кризиса, и в первую очередь – психологически. Экономия на всём на грани безумия уже даёт отрицательные плоды, и многие начинают это понимать – как на локальном потребительском уровне, так и на глобальном корпоративном и государственном. Российская экономика начинает постепенно расти, об этом свидетельствуют индексы деловой активности – такие, как PMI и подобные. Однако простому обывателю это станет заметно далеко не сразу, ведь резкого подъёма, как это было в 2010 году, после первой волны кризиса, не будет.

Что же будет и как действовать? Будет плавный незначительный рост, и, чтобы обогнать его скромные показатели, необходимо научиться действовать с планомерным и в то же время творческим подходом. В этом случае успех в продажах может прийти гораздо раньше всех экономических прогнозов. □



Стратегия оптимизации расходов на развитие сотрудников порождает отторжение корпоративных ценностей у последних и формирует полярные интересы у менеджмента и исполнителей

ФРАНШИЗА АВТОСЕРВИСА

FITSERVICE

ХОЧЕШЬ УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ
СВОЕГО АВТОСЕРВИСА?
СТАНЬ ЧАСТЬЮ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЕТИ



...

УЖЕ БОЛЕЕ 60 УСПЕШНЫХ СТАНЦИЙ,
ПРИСОЕДИНИВШИХСЯ К FIT SERVICE



franch.fitauto.ru



8 800 7000 136

Технологии, меняющие рынок



За последние 20 лет бизнес во всех отраслях претерпел не просто масштабные, а глобальные изменения. Появились новые сферы бизнеса и услуг, мобильные технологии, интернет. Все эти изменения не могли не отразиться на автобизнесе. Простой пример из сферы такси: лет 5 назад никто не думал заказывать такси через мобильное приложение, а теперь в некоторых городах доля таких заказов достигает 90%. Меняется тип клиента, его привычки и способы потребления услуг. Значит неминуемо меняется и автосервисный бизнес, клиента завоёвывает тот, кто может не просто отремонтировать, но давать дополнительные сервисы.

Давайте на секунду представим себе владельца автомобиля прошлого века. Он мог сам разобраться в устройстве автомобиля, даже выполнить капремонт двигателя. Привычка к самостоятельному ремонту идёт с советских времён, где культура и инфраструктура техобслуживания были крайне слабы и связаны с понятием «дефицит». Всё изменилось, современный клиент не готов лезть под капот. Он желает отдать ключи профессионалу, чтобы затем забрать полностью исправный автомобиль. С одной стороны это идеальный клиент: не задаёт вопросов, не лезет к механику, готов оплатить указанную стоимость ремонта. Ему интересно, как работает СЕРВИС.

А каков образ СЕРВИСА у современного клиента? Он регулярно бывает в ресторанах, кафе, торговых-центрах. Там услужливы, улыбаются и готовы комментировать все позиции меню или подсказать иную полезную информацию. Но эта вежливая поддержка - лишь малая доля того, чему автосервисной отрасли стоит поучиться у других сфер услуг. Безналичный расчёт, собственные отделы качества, гарантии на работы, сайт и мобильное приложение, лендинг услуг, комфорт в зоне ожидания, группы в социальных сетях, новостные рассылки, акции, дополнительные услуги, возможность увидеть всю историю обслуживания и многое, многое другое... Всего этого современный клиент ждёт от СТО. Почему? Он привык к подобному обслуживанию, испытал на себе и ему понравилось, он хочет пользоваться услугами, которые ему комфортны. Более того: стали нормой жизни.

Именно потому автосервис меняется и структурируется, возникают объединения, франчайзинговые компании – такие, как F!TService. Всё просто, участники сети понимают экономическую



эффективность союза. То, что может позволить себе сеть, непосильно одиночной СТО. Только мобильное приложение обойдется в несколько миллионов рублей, такие затраты в одиночку неподъёмны! Но необходимы: если клиенту удобно, надо дать ему комфорт. Иначе кто-то другой это сделает... и «ваш» клиент уйдет!

Франчайзиг в автосервисе – это возможность в кратчайшие сроки стать сервисом №1 в своём городе. Франшиза F!TService – это не формальный подход к бизнесу, где франчайзер зарабатывает на взносах от франчайзи и совсем не заинтересован в его успехе. F!TService – прежде всего партнёрство, ведь основной бизнес для компании состоит в дистрибуции запасных частей. Этот бизнес будет эффективным, если СТО, работающие под указанным брендом, будут продавать запчасти. В свою очередь СТО прибыльны и успешны, именно продавая запчасти и реализуя потребности клиентов. Именно такой франчайзинг называется партнёрским: F!TService вкладывается в бренд, в коммуникацию с пользователями, в создание хорошего сервиса – чтобы клиенты покупали запчасти на СТО.

Что именно F!TService даёт автосервису, который решил присоединиться к сети?

- В первую очередь бренд, который уже стал известным в 20 регионах РФ. F!TService самостоятельно вкладывает средства в федеральные рекламные компании, в разработку фирменного стиля, чтобы у потребителя сформировалась четкая ассоциация: «С любыми вопросами,

касающимися автомобиля, тебя ждут в F!TService»

- Систему автоматизации бизнеса. Хороший бизнес всегда отличается достойная система автоматизации, которая делает работу сотрудников максимально удобной и уменьшает число ошибок. Система F!TService разрабатывалась самостоятельно, поэтому в полной мере описывает все процессы в бизнесе, от первого звонка клиента и до финала его сотрудничества с СТО. Собственная система повышения среднего чека, управления складом, начисления заработной платы, напоминаний о необходимости пройти ТО и т. д. – и это только вершина айсберга.
- Собственный контакт-центр и служба контроля качества. Чем больше клиентов на станции, тем сложнее уследить за тем, чтобы каждый остался довольным, чтобы с каждым обсудили его проблему и записали на полный перечень работ и услуг, ну а после обслуживания обязательно уз-

нали: понравилось ли клиенту на станции. Именно для этих целей и создан контакт-центр, который уже сейчас ежемесячно обрабатывает 45 000 звонков от клиентов.

- Стандарты и регламенты. Разумеется, экономическая эффективность бизнеса напрямую зависит от того, как работает персонал и какой именно видит компанию клиент. Как известно, нет «таблетки успеха», поэтому на собственном опыте была выстроена полноценная система стандартов, которые помогают сделать сервис прибыльным, отвечающим высоким запросам современного клиента.
- Собственный тренинговый центр F!TLAB. Автомобили становятся всё сложнее, поэтому обучение сотрудников СТО – это способ оставаться в рынке и не терять клиентов. В F!TLAB ежемесячно проводятся курсы повышения квалификации, тренинги от ведущих производителей запасных частей, которые позволяют обучающимся быть в курсе самых передовых технологий в авторемонтном бизнесе. Но, даже если механик или автоэлектрик не могут самостоятельно выявить дефект, по первому звонку им поможет служба технической поддержки.

Франшиза F!TService – это комплексный подход в автосервисном бизнесе. Тот самый, которого ищет современный клиент. Тот, который позволяет получать прибыль обоим партнёрам: и франчайзи, и франчайзеру. □



Учиться поздно! Пора действовать!

«Образование не может быть собственно целью»
Ханс Георг Гадамер (немецкий философ)



Евгений Горянский,
эксперт автобизнеса,
бизнес-тренер, коуч EGCgoryansky@egcoach.com

С самого утра получаю сообщение через социальную сеть: «Срочно требуется провести тренинг по продажам! Нужны детали: сроки, цена. Очень ждём!». В начале своей карьеры бизнес-тренеры могут только мечтать о таких сообщениях со стороны потенциальных заказчиков. Но с возрастом и опытом становишься мудрее, ну или дальновиднее...

Что может мотивировать или стимулировать представителей современного бизнеса на привлечение внештатных специалистов к проведению тренинга? Падающие продажи? Сокращение трафика звонков или потенциальных клиентов в шоу-руме? Уменьшение показателей среднего чека по сервису? Снижение загрузки сервиса или кузовного цеха?

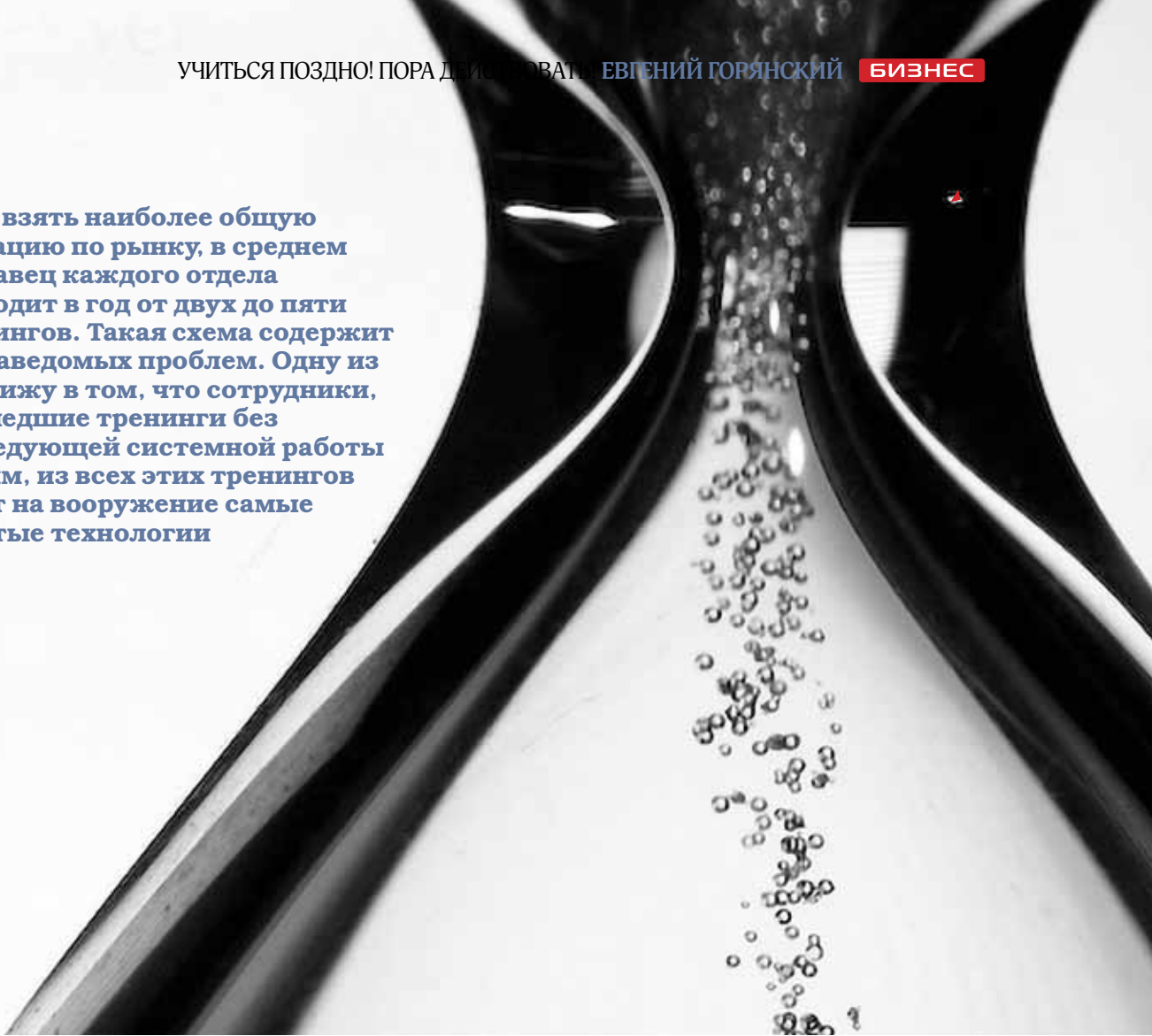
Почему, несмотря на большое количество различных тренингов, проводимых по заказу импорте-

ров, управленцы дилеров иногда считают, что тренировка персонала может оказать положительное влияние на то, ради чего в принципе инициируются любые активности в любом бизнесе, — на результативность?

Мной уже были рассмотрены основные тезисы безрезультативных трат на тренинги на страницах журнала «Управление автобизнесом» в статье «Тренинги на ветер...», но тенденции последнего времени сформировали намерение вернуться к теме обучения



Если взять наиболее общую ситуацию по рынку, в среднем продавец каждого отдела проходит в год от двух до пяти тренингов. Такая схема содержит ряд заведомых проблем. Одну из них вижу в том, что сотрудники, прошедшие тренинги без последующей системной работы по ним, из всех этих тренингов берут на вооружение самые простые технологии



персонала тактикам продаж.

Хотя, как говорил Рабби Нахман: «Знания, за которые платят, запоминаются лучше», роль внешних тренингов в последнее время действительно завышена. После их проведения результат получается (в оценках сотрудников дилера) приблизительно одинаковый: тренер был вроде ничего или тренер был зажигающим. Но – увы – «запала» у сотрудников хватило где-то недели на две максимум, а дальше взяли своё реальные трудовые будни.

Всем участникам рынка уже давно должно быть понятно, что эффективность тренинга оценивается не сиюминутным мнением участников о том, как прошло мероприятие. Оценка значительно более объективна после внедрения конкретных действий от тренинга. В своей компании я ввёл правило, что каждый корпоративный тренинг завершается составлением плана действий, применив который можно в дальнейшем де-

лать выводы о подлинной, оцифрованной результативности обучения.

Мне часто приходится слышать о том, что персонал дилерских центров явно переучен, так что ему некогда внедрять знания и пробовать применять навыки – даже те, которые уже получены. Это, кстати, тоже крайность: когда у импортёров появляются долгожданные строки в графах «бюджет на обучение», некоторые начинают спешно догонять, «впихивая» здесь и сейчас годами остававшиеся в забвении актуальные программы обучения.

Залог успеха в любом деле – системный, структурный подход, и обучение не может являться исключением из этого правила.

Если взять наиболее общую ситуацию по рынку, в среднем продавец каждого отдела проходит в год от двух до пяти тренингов. Такая схема содержит ряд заведомых проблем. Одну из них вижу в

том, что сотрудники, прошедшие тренинги без последующей системной работы по ним, из всех этих тренингов берут на вооружение самые простые технологии, и, как только наступает ситуация, в которой нужно подумать (часто такие ситуации инициируются на самих тренингах), люди используют простые алгоритмы, что называется, не к месту.

Другая проблема касается естественно и второй стороны тренингового процесса: кто и чему учит представителей современного сложного автомобильного бизнеса? Регулярно общаясь с сотрудниками дилеров и видя некоторые программы тренинговых агентств, частных тренеров, делаю вывод: то, чему учили десять и даже двадцать лет назад «нетленно» хранится в курсах обучения. А ведь и рынок, и покупатель изменились кардинально.

То есть с одной стороны, в автобизнесе проводятся серьёзные конференции, открытые меро-

приятия с целью поиска новых решений, обмена опытом, с другой — абсолютно ничего не меняется в подавляющем большинстве обучающих программ. А должно ли меняться? Ведь классические инструменты продаж существуют неизменно в других странах по многу лет и даже передаются из поколения в поколения. В этом-то и вся разгадка! Изначально все европейские и американские программы, попадая на российский рынок, проходили жёсткую фильтрацию, часть из них была добросовестно адаптирована под отечественную ментальность. Но то, что отфильтровано — оно перерабатывалось при совершенно другом состоянии рынка, а уж про ментальность говорить и того труднее.

Наш быстроменяющийся рынок во многом изменил и ментальность клиента. Жаль, что ментальность продавца в большинстве случаев осталась прежней: если клиент пришёл в шоу-рум, значит, он хочет купить автомобиль; если обратился на сервис — значит, никуда не денется... Вряд ли обновлению подходов поможет обучение по старой программе, уже ставшей российской.

С чем мы сталкиваемся в последнее время?

Покупатель, вне зависимости от причин обращения, будь то в

сервис или в отдел продаж, предвзято смотрит на дилера; клиент шантажирует сотрудника тем, что уйдёт, купит в другом месте, давит на то, что скидки ему предлагают повсюду. Сотрудники в ответ чётко отчеканивают скрипты, дабы не провалить тест от «тайного покупателя».

Фокусирую внимание: вне зависимости от оценки статуса покупателя сотрудник включает привычные подходы, он задаёт пресловутые вопросы, абсолютно неприменимые к текущему состоянию рынка: «С чем сравниваете?», «Эта модель дороже по сравнению с чем?», «Автомобиль подбираете для себя?»... И так далее, есть немало иных, набивших оскомину вопросов, которые уже сам клиент ждёт с настороженностью и раздражением, ведь ему довелось посетить не один дилерский центр в процессе покупки автомобиля или обращения в сервисные подразделения.

Уместно вспомнить цитату Уоррена Баффета: «Тренировка не приводит к идеальным результатам, она приводит к стабильным результатам». А нам нужно меняться, ведь рынок уже изменился!

Конечно, роль обучения не должна быть ни переоценена, ни недооценена. В текущее время сложного зарабатывания маржи-

нальной прибыли, если уж идти на затраты на обучение, то надо делать это с особенной пользой. Но я не рекомендую возлагать надежды на выдающиеся результаты преимущественно от проведения тренингов.

На основе опыта успешных тренинговых проектов предлагаю читателям несколько рекомендаций, которые позволят сделать тренинг-проект наиболее результативным.

1. Программа тренинга должна быть детально согласована с заказчиком и не должна противоречить стандартам автопроизводителя. Основы составления программы должны строиться на простых тезисах: проблематика; цель мероприятия; упражнения, вовлекающие персонал в осознание проблематики и способствующие достижению цели; перечень домашних заданий; план действий.

В процессе согласования программы, как правило, проявляется не только квалификация тренера, но и его увлечённость темой. Тренер, подписывающийся под составление программы на любую из запрошенных вами тем, скорее должен вызывать сомнения, нежели уверенность в его квалификации. По поводу соответствия стандартам: как минимум они должны быть известны тренеру в процессе подготовки — главное не нарушать их! Обходить спорные моменты стандартов во благо завершения сделки или перекрёстных продаж можно, особенно в текущее время. С другой стороны, тренинг не должен учить стандартам, тренинг должен способствовать воплощению полезности стандарта в жизнь.

2. Участие менеджмента на тренингах персонала строго обязательно. Для начала, наверное, нужно определиться «на месте»: кто здесь менеджер? Присутствие на тренинге непосредственного руководителя, на мой взгляд, необходимо на 100%. Если тренинг проходит для персонала регулярно, например, в рамках программы импортера, считаю, что при



➤ Прежде чем критиковать программы обучения, их количество и формат, не мешало бы и топ-менеджеру на несколько часов заглянуть на тренинг

Уместно вспомнить цитату Уоррена Баффета: «Тренировка не приводит к идеальным результатам, она приводит к стабильным результатам». А нам нужно меняться, ведь рынок уже изменился!

изменении программы или даже смене тренера, руководитель должен присутствовать и участвовать. Иначе как он впоследствии будет наставлять свой персонал для закрепления полученных знаний и отработанных тактик?

Прежде чем критиковать программы обучения, их количество и формат, не мешало бы и топ-менеджеру на несколько часов заглянуть на тренинг – иначе он получит ситуацию, когда персонал в некоторой части уже обладает обновлёнными подходами в продажах, а руководитель на собраниях озвучивает всё по старинке.

Опасна ситуация, в которой мне приходилось неоднократно себя ощущать: мы завершаем обучение, в аудиторию заходит руководитель и резюмирует тренинг абсолютно шокирующими аудиторию тезисами, которые не так давно были разрушены тренером. Возможно, подобные ситуации происходят ещё и из-за того, что в согласовании программы по предыдущему пункту статьи принимал решение один руководитель, а резюмировал мероприятие другой.

3. Каждый тренинг должен заканчиваться конкретным планом действий и перечнем домашних заданий. Понимаю, что этот тезис повторяется, но, если говорить о целях проведения тренинга, то итоговый план действий и есть та «дорожная карта», которая должна привести нас к результату. С одной стороны, план действий по конкретной теме тренинга должен быть универсальным, с другой – он должен учитывать специфику дилерского центра, общий уровень его сотрудников. В процессе проведения тренинга план действий должен в любом случае учесть эти особенности, а вот перечень домашних заданий действительно универсален и должен спо-

собствовать закреплению навыка у персонала через последующую домашнюю работу.

В процессе семилетнего опыта в консалтинге и тренинговых проектах я пришёл к выводу, что план действий нужно составлять для предприятия, а домашние задания нужно предлагать непосредственным участникам тренингов.

4. Выполнение домашних заданий с тренингов должно чётко контролироваться менеджментом. Как бы вы ни относились к одному из важных функционалов менеджмента, моя практика контроля выполнения домашних заданий свидетельствует, что 35% участников тренинга отрабатывают их на 100% в срок по собственной инициативе, остальные же данные приводить смысла нет, так как в них большая погрешность – участники по разному выполняют д/з: кто-то выполняет минимальное количество заданий из тех, что легче сделать; кто-то только те, которые ему особо запомнились с точки зрения интереса или новинки; кто-то не выполняет их вообще. Здесь важно понимать, что даже если сотрудник осознаёт, что конкретный пункт домашнего задания он и так применяет на практике, к нему всё равно важно вернуться, чтобы напомнить себе, в каком первоначальном виде действует тот или иной алгоритм, чтобы он мог сработать качественно. Например, одно из домашних заданий, полезно влияющее на результативность закрепления тактики работы с возражениями, прописать наиболее часто встречающиеся возражения клиентов и прописать минимум по пять вариантов их отработок по предложенной на тренинге схеме. К подобному пункту домашнего задания можно возвращаться и раз в месяц, и раз в квартал, в зависимости от ситуации. Поэто-

му перечень домашних заданий может служить для менеджмента и некоторым планом тренировки своего персонала.

5. По итогам участия на тренинге от каждого сотрудника необходимо получить конкретный план действий, который он попытается применить на практике. Как известно, «Ученик, который учится без желания, – это птица без крыльев», – Саади. Этим пунктом мы мотивируем персонал подумать, предложить свои идеи, и он отличается от перечня домашних заданий. Часто участники тренингов пытаются задублировать план домашних заданий в личностный план действий, но при системной работе менеджмента это вряд ли возможно. Из практики знаю, что на некоторых предприятиях уже укоренилась интересная традиция: если по результатам прохождения тренинга сотрудником была проявлена инициатива, позволившая увеличить продажи или другой показатель, ему дарят подарок или даже выписывают денежное поощрение. Выигрывают в этой ситуации все, вопрос в каких пропорциях. Эти инициативы как раз исходят из личных планов действий. Конкурсная составляющая тоже может мотивировать сотрудников на применение новых практик – через достижение результата.

6. Любой корпоративный тренинг должен предполагать оценку его эффективности по измеримым показателям бизнеса. Измерение результативности тренинга играет очень важную роль. Вокруг этого пункта всегда происходят дискуссии, часто ни к чему не приводящие. Любой показатель мы оцениваем в динамике, и часто рост показателей не заслуга проведённого обучения, а изменение рынка. Здесь вообще происходит



Всем участникам рынка уже давно должно быть понятно, что эффективность тренинга оценивается не сиюминутным мнением участников о том, как прошло мероприятие. Оценка значительно более объективна после внедрения конкретных действий от тренинга

интересный процесс на уровне конфликта интересов. В начале вопрос об измеримости результата получает тренинговая компания, тренер, он формулируется как-то так: «Как мы измерим результат?». Затем сам тренер возвращается и спрашивает: «И как результат?». Часто ответ от заказчика получить невозможно. Я в таких случаях делаю вывод, что тренинг заказали либо из-за модного течения на тему, либо потому, что кто-то из менеджмента решил вместо усиления собственной работы возложить ответственность на ещё одно звено. Считаю, что если измерить результат проведения тренинга невозможно, то и проводить его не стоит!

Есть проблематика в достижении KPI? Значит и тренинг готовьте на их реализацию! Если проблематика в прохождении «тайников» — такой тренинг вам явно не нужен... Своим новым партнёрам я предлагаю провести тренинг для одной группы участников, посмотреть на результат и, если он есть, обучаем вторую группу. Бывает, что подписываюсь под результат и материальной составляющей контракта при условии чёткого понимания у сторон методов и источников измерения результатов.

7. Материалы проведённого тренинга должны быть доступны локальному тренеру или менеджеру с целью последующего закрепления материала через внутренние тренинги. Многие тренеры говорят о том, что после тренинга материалы вы сможете получить у администратора учебного центра или у тренера напрямую, но почему-то не всегда материалы достаются участникам. Был ли раздаточный материал на тренинге, были ли блокноты — неважно, материалы тренингов заказчики должны получать в 100% случаев.

Не думаю, что самодостаточные преподаватели, тренеры будут скрывать свои наработки, если они могут быть полезными тем, кто приобрёл тренинговый продукт за деньги. И, кстати, коллегам тоже всегда говорю: не волнуйтесь, если вы не стоите на месте, даже если ваши слайды к кому-то попадут — это будут чужие слайды, с тем смыслом, которые вложат в него конкуренты, а не вы. А вот полезность материалов для локальных внутренних тренеров, руководителей, присутствующих на тренингах, действительно очевидна!

8. По результатам тренинга проводятся регулярные встречи с персоналом в мини-группах. Планы действий, личные инициативы, выполненные домашние задания — всё это способствует проведению мозговых штурмов, обсуждению в мини-кругах сотрудников дилерских предприятий с целью обмена опытом, корректировки действий, запланированных сразу после проведения тренинга. Знаю, что в процессе подобных встреч корректируются даже некоторые внутренние скрипты, в которых порой отсутствует логика.

9. Аудиторный тренинг должен подкрепляться регулярной работой наставника. О данной теме я планирую отдельно написать статью для читателей журнала «Управление автобизнесом», так как сегодня вижу в этом одну из основных задач любого руководителя. Отсюда и тезисы, что руководитель сам должен участвовать на тренинге. Как же он будет проводить полезнейшую работу по проведению закрепляющих тренингов на рабочем месте? Наставничество предполагает наличие знаний и их передачу посредством регулярных, порой изнурительных

внутренних тренировок, вплоть до выхода в шоу-рум, естественно реального диалога с клиентом, сопровождающиеся демонстрацией должного поведения сотрудника в той или иной ситуации.

10. Любой тренинг должен подкрепляться списком рекомендуемой литературы по его теме. Оксана Демченко, редактор журнала, однажды инициировала полезный раздел журнала «Книжная полка». В разделе авторы часто приводят интересные труды авторов, практиков, действительно добившихся серьёзных результатов в своём деле. Поскольку речь идёт об обучении в продажах, рекомендую прочитать и выписать минимум 5 действий, которые читатель попробует применить на практике работы с командой дилерского центра:

- Джули Дирксен «Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным?»
- Беверли Кей, Джулия Джулиони «Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике».
- Мириам Орт, Марк Эффрон «Управление талантами. Краткий курс».

В сухом остатке тезисы очевидны. Для начала внимательно проанализируйте те тренинги, в которые вы уже вложили время своих сотрудников и средства своих дилерских предприятий, проверьте, что конкретно было внедрено или изменено, каких результатов удалось достичь благодаря обучением. Прежде чем принимать решение о необходимости обучения задайтесь вопросом, кто впоследствии будет способствовать внедрению полученных инструментов и технологий в жизнь вашего дилерского предприятия.

Учиться нужно и можно всю жизнь, а вот с действиями можно опоздать... □

ПРИГЛАШЕНИЕ

КУРС СЕМИНАРОВ «ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ПО ОСАГО»



УВАЖАЕМЫЕ ПАРТНЁРЫ!

АВТОМОБИЛЬНАЯ СЕРВИСНАЯ АССОЦИАЦИЯ
ПРИГЛАШАЕТ ВАС ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В
УНИКАЛЬНОМ КУРСЕ ОБУЧЕНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ «ЭФФЕКТИВНАЯ
РАБОТА ПО ОСАГО».
ПРОЙДЯ КУРС ОБУЧЕНИЯ, ВЫ СМОЖЕТЕ:

- Извлекать высокую прибыль при ремонте по ОСАГО.
- Обеспечить бизнес необходимым количеством «нужных» Клиентов.
- Отладить бизнес-процессы кузовного ремонта.
- Снизить затраты.

СЕМИНАР «СНИЖАЕМ ИЗДЕРЖКИ»

- Снижение себестоимости кузовного ремонта.

СЕМИНАР «РАБОТАЕМ С КЛИЕНТАМИ»

- Ремонт по ОСАГО - точка контакта с Клиентом.
- Планирование загрузки работой.

СЕМИНАР «НАСТРАИВАЕМ ПРОЦЕССЫ»

- Оптимизация бизнес-процессов.
- Оценка результатов оптимизации.



Предложение для СТОА



Идеально для ОСАГО

АТТЕСТАЦИЯ

Аттестация СТОА для
работы по ОСАГО

ТЕКСКОМ

IT платформа для
взаимодействия с СК

ПАРТТРЕЙД

Запчасти по
эксклюзивным ценам

ТЕХНОЛОГИИ

Материалы и технологии
для работы по ОСАГО

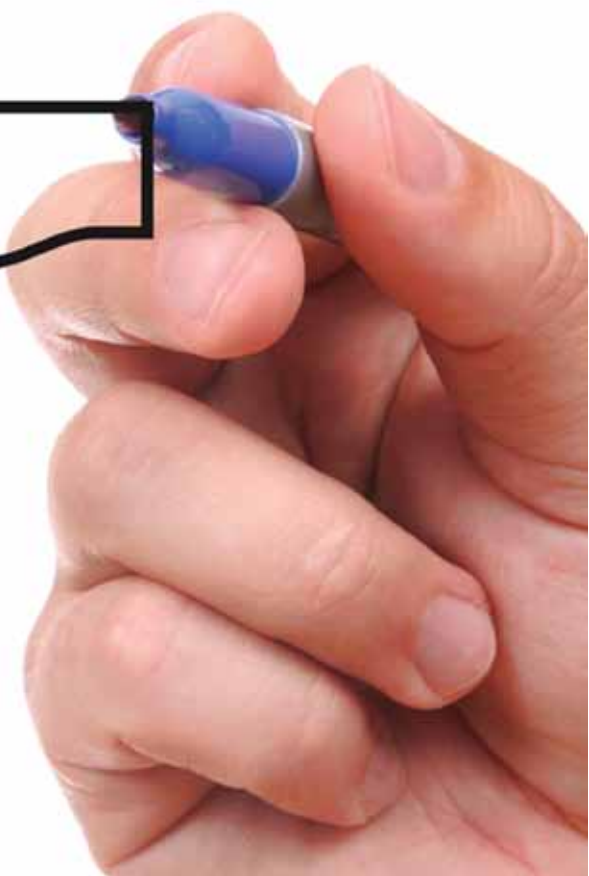
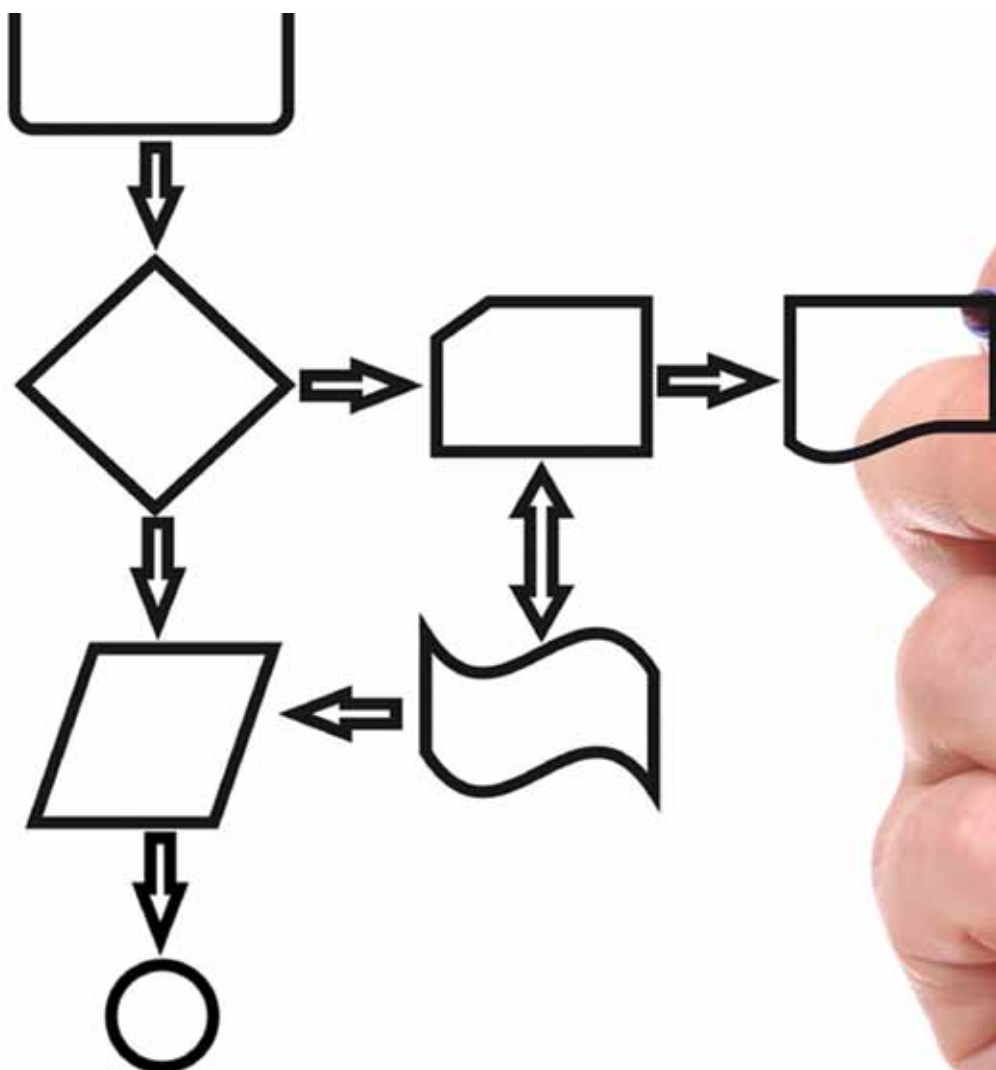
Более подробно о курсе обучения Вы можете узнать на сайте www.carsulting.ru,
а также задав вопрос по телефону +7 965 1782455
и по e-mail: a.sobolevskiy@europroject.ru



Илья Кузнецов, бизнес-тренер, начальник отдела технического обучения Академии «БИЗНЕС КАР»

Ориентация на результат

Каков правильный ответ на вопрос: «Зачем мы приходим на работу?» - чтобы работать или чтобы зарабатывать? Зарплата начисляется по результатам работы или вне зависимости от них? И что вообще важнее – процесс или результат? Классическая дилемма. Кто-то ответит, что важнее процесс, кто-то – результат. А кто-то вообще скажет, что и первое и второе!



В этой статье мы расставим все точки над “i” и покажем логику в решении этой дилеммы.

Если мы обратимся к реальной практике, а именно окунёмся в систему мотивации сотрудников, то непременно найдём там много специальностей, для которых зарплата зависит от результата деятельности сотрудника или его подчинённых за определённый период времени (месяц, квартал, полугодие или год).

Фиксированный размер заработной платы сейчас редкость даже среди профессий, не приносящих компании прямого дохода. Пример — окладно-премиальная оплата труда офисных сотрудников. Размер премии находится в привязке к результатам деятельности компании и, например, если всё очень хорошо, то премия становится больше, если не очень хорошо — меньше, а если плохо, то её вообще нет. И это в офисе, а что уже говорить о продажах, о сервисе, запасных частях и финансовых продуктах. В этих областях традиционно основная доля ежемесячного дохода сотрудника зависит от того, сколько он продал/предоставил продуктов/услуг клиентам компании.

Оценка «по результату»

Какие показатели оцениваются по итогам работы, например, продавца автомобилей? В первую очередь, конечно же, количество проданных за месяц автомобилей. Далее *model mix* — целевой показатель модельного разнообразия продаваемых автомобилей, чтобы сотрудник не увлекался одной какой-то популярной моделью. Обязательна дифференциация размера бонуса в зависимости от моделей — самые большие бонусы ставятся на самые сложные, с точки зрения продажи, модели, а те модели, которые раскупают, как горячие пирожки, практически ничего не прибавят к зарплате продавца. Нельзя забывать и о дополнительном оборудовании,



Когда руководитель отдела продаж получает задачу повысить продажи отдела, он в первую очередь подумает о банальном повышении плановых показателей продавцов. Те из продавцов, кто не захочет терять в зарплате, начнут «бегать быстрее», на место остальных возьмём «свежую кровь»

ведь компания может больше заработать именно на продаже аксессуаров, а не на продаже «пустых» автомобилей. Есть ещё мотивация на продажу услуги трейд-ин, кредитных и страховых продуктов. Отдельно стоит отметить такой показатель работы продавца, как удовлетворённость клиентов компании его работой. Ну и венцом этой системы бонусов/малусов является цифра выполнения продавцом плановых показателей по приведённым выше критериям. Возможны, конечно, и дополнительные параметры, но в целом по отрасли картина ясна.

На этом примере чётко видно, что мотивационная система построена исключительно на результатах работы. Поэтому, если кандидату на должность продавца на собеседовании руководитель отдела задаёт вопрос о том, какую цель он перед собой поставит, когда выйдет на работу, то ожидаемый, правильный ответ должен быть таким: «Заработать денег».

Если подняться на уровень выше по иерархической лестнице, то, скорее всего, мы увидим схожую картину. Руководители отделов тоже серьёзно привязаны к результатам деятельности своих отделов. Директора — к результатам деятельности дилерских центров. Владелец компаний ожидаемо ждут от своих инвестиций отдачи в виде, прежде всего, денег, т. е. тоже ждут результата.

Вот вроде бы и ответ на вопрос, что важнее: процесс или результат.

Результат важнее, если си-

стемы мотивации современных компаний снизу доверху построены на вознаграждении за достигнутые или недостиженные результаты.

Оценка «по процессу»

Однако, несмотря на логичность вышесказанного, для полноты картины и для окончательного решения дилеммы давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны. Начнём опять снизу, с того же продавца. Что должен делать продавец, чтобы достичь плановых показателей? Он должен ритмично выполнять последовательность одних и тех же действий при работе с клиентами, чтобы в итоге продавать им машины, дополнительное оборудование, сопутствующие услуги и т. д. То есть он должен выполнять рабочий процесс общения с клиентами компании. Если этот рабочий процесс поставлен и выполняется хорошо, т. е. например, продавец позитивен, инициативен, последователен, умеет проводить презентации и делать тест-драйвы, то и покупки у такого продавца клиенты будут совершать чаще, правильно?

Если к атрибутам хорошо поставленного процесса прибавить, например, умелую работу с возражениями, то и количество покупок у такого, более профессионального продавца возрастёт, верно? Конечно, верно. Таким образом, изменив процесс в лучшую сторону, мы можем получить и лучший результат. А это значит, что результат зависит от процесса. И если продавец хочет

высоких результатов от своей работы, то ему надо работать в первую очередь над совершенствованием своего процесса продажи!

А если подняться выше, на уровень руководителя. Результаты работы руководителя зависят от результатов работы его сотрудников. И если результаты работы сотрудников зависят от качества их собственных процессов, то получается, что результат руководителя тоже зависит от качества процессов сотрудников. Более того, руководитель – ведь это тот самый человек, в обязанности которого входит организация процессов его подразделения. Если стоит задача повысить результативность подразделения (а она всегда стоит), то руководителю надо в первую очередь думать над совершенством происходящих в его подразделении процессов. Изменится процесс – изменится и результат!

Дальнейшие шаги по иерархической лестнице приведут к тем же умозаключениям и в отношении более высокостоящих должностей. Хотите другого результата – измените процесс!

Вот и ответ.

Процесс важнее, потому что именно он напрямую программирует результат. Каков процесс, таков и результат процесса. Процесс первичен, а результат как следствие процесса – вторичен. Другого решения нет.

Есть ли противоречие?

Вы можете сказать, что пример из практики о системах мотивации важнее, и он показывает, что результат – это главное в работе

компании. Однако не стоит забывать, что практика так сложилась потому, что оценка результата значительно проще, чем оценка процесса. Да и сверху ставятся, как правило, задачи по достижению результатов, а не изменению процессов. Но ведь это совершенно не означает, что результат важнее.

Более того, установившаяся на рынке система оценки работы сотрудников компании по результату и постановка целей по результату имеет серьёзный негативный эффект. В подтверждение этой мысли приведём один пример решения стандартной задачи по повышению результативности работы стандартного продающего подразделения, обычного дилерского центра.

Когда руководитель отдела продаж получает от руководства компании задачу повысить продажи отдела, он в первую очередь подумает о банальном повышении плановых показателей (результата работы) своих продавцов. Те из продавцов, кто не захочет терять в зарплате, начнут «бегать быстрее», на место остальных возьмём «свежую кровь» – примерно такой будет формула решения в его голове.

Вторым решением, о котором может подумать руководитель отдела продаж, будет идея об увеличении штата продавцов. Ведь всё просто: нужны новые, более высокие цифры – давайте возьмём дополнительно пару-тройку продавцов.

Ещё одно решение поставленной задачи – дать больше рекламы о спецпредложениях и акциях, тем самым привлечь больше клиентов и больше продать.

Мысль изменить процессы внутри отдела, чтобы он стал более эффективным, если и придёт в голову руководителю, то воз-

можно тогда, когда все остальные инструменты будут уже использованы. А между тем, если бы руководитель хоть на 10% увеличил бы эффективность процесса продажи или процессов взаимодействия отдела со смежными подразделениями, то 10 продавцов его отдела стали бы работать как 11. Только зарплата этого виртуального одиннадцатого продавца дополнительно распределялась бы на десятерых реальных в команде. Больше того, это решение было бы, скорее всего, бесплатным для компании, в то время как решения, ориентированные на результат, потребовали бы определённых, возможно даже серьёзных, затрат.

Вывод прост: процесс первичен и он прямо влияет на результат. Следовательно, процесс важнее результата, что бы нам ни демонстрировала текущая действительность.

Стереотипы, которые в данный момент сложились в системах оценки и постановки целей, мешают работать над эффективностью бизнес-процессов в подавляющем большинстве организаций. А ведь преодолеть сложную ситуацию на автомобильном рынке смогут только те компании, которые сделают свои бизнес-процессы максимально эффективными.

Так почему бы не изменить систему мотивации и целеполагания с результативно-ориентированной на процессно-ориентированную?

Почему бы не сосредоточиться на улучшении процесса вместо погони за результатом? □

➤ Что должен делать продавец, чтобы достичь плановых показателей? Он должен ритмично выполнять последовательность одних и тех же действий при работе с клиентами, чтобы в итоге продавать им машины, дополнительное оборудование, сопутствующие услуги

Продажи: большие перемены

Чтобы продавать успешнее, очень важно понимать тренды не только локального рынка и ближней перспективы. О дальних и глобальных – в этой подборке фактов и идей, предложенных спикерами конференции IBIS-2016 (о ней мы уже рассказывали в прошлом номере журнала).

Быстро и активно. На взрослых рынках – данные взяты с рынка США (исследование продаж новых авто 2015 DE (TNS, Google) – время поиска и выбора нового автомобиля в «цифровой реальности» постоянно сокращается. Если в 2014 году оно составляло 8,6 недель в среднем, то годом позже – лишь 5,3 недели. Число всевозможных активностей при этом лавинообразно растёт и уже превысило 900 за поиск – это сбор информации, просмотр видео, чтение статей и новостей, уточнение адресов салонов и характеристик моделей, изучение отзывов и т. д. Добавим: более 43% поисков глобально в мире уже теперь проходит с мобильных устройств и 61% тех, кто ищет авто в сети, заинтересован в просмотре видео.

Бесконтактно и решительно. Оф-лайн активность падает, и это тоже тренд, стабильный. Если, выбирая автомобиль, в 2015 году средний американец посещал 5 дилерских центров (ДЦ), то в 2016



– лишь 1,6! Из сказанного следует:

- «Значит, просто не дай ему уйти» – как пели в одной песне – это строго обязательная стратегия в отношении гостя, пересёкшего порог ДЦ. Без шуток. Если он уйдёт, он не вернётся. Он больше не склонен уточнять информацию и принимать решения в общении с продавцом. Он всё (или почти всё) решил до визита, ориентируясь на информацию в сети, группы единомышленников и т. д.

- И, что ещё важнее, гость не появится на пороге, если не пригласить его и не заинтересовать в он-лайне.

«Лучше 1 раз увидеть, чем»... Да, видео – это именно тренд. Клиент хочет видеть, а не слышать или же читать. Он желает наблюдать за ремонтом автомобиля; он хочет изучать новый автомобиль не в статике, а в динамике. Между тем, даже на развитых рынках видео сейчас – один из очень слабо развитых инструментов воздействия со стороны компаний. И это даёт преимущество тем, кто станет активнее и системнее его использовать уже сегодня.

Персонально и индивидуально. Вы всё ещё развиваете сайт и надеетесь, что он прирастит продажи? Среди спикеров Тони Аквила (Solera) жёстче всех выска-

зался по указанному поводу, объявив о завершении эры продающих сайтов. Они становятся визитками, важными, но лишь поддерживающими имидж. Вся коммуникация уходит в мобильные решения, и №1 здесь – мобильное приложение с персонификацией общения, новостей, предложений и контента для каждого клиента. Буквально, без преувеличений – персонально. Это трудно, но люди ценят внимание.

«Учиться, учиться и ещё раз учиться!» Обучение персонала – это способ выжить на быстроменяющемся рынке. Даже так – выжить, а не вырасти. Таково мнение спикера из США, а ведь там сейчас не кризис, а вполне себе стабильный рост. В первую очередь тренд на интенсивное и системное обучение актуален для независимых СТО. Тренд здесь – по принципу соцсетей собираться в группы. Искать тренеров внутри сообщества. То есть уходить от прямого и грубого зарабатывания денег на обучении к системе взаимопомощи и фокусу на подъёме среднего уровня в «сообществе». Это своего рода социальный стандарт, инициирующий рост доверия клиентов. □

Как сделать конверсию звонков, не переплачивая?



Виктор Хренков,
эксперт по листингу,
директор по развитию
информационных
технологий РГ
«ТАНДЕМ»

Каким бы сложным не был авторынок, главное - он есть и, вопреки трудностям, продолжает развитие. АА «АВТОСТАТ» сообщают о позитивной динамике в сегменте автомобилей с пробегом: за шесть месяцев 2016 года в РФ реализовано 2,47 млн легковых автомобилей с пробегом, что на 11% больше, чем за тот же период 2015 года.

Так как же привлечь покупателей в интернете, стараясь не переплачивать за контакт? Давайте обсудим! В современном российском автомаркетинге всё больше профессионалов. Замеры количества звонков, наспех составленные секретарями, уходят в прошлое. Теперь всё измеряется через KPI (Key Performance Indicators) и определяется пришедшими звонками и «лидами» через выстроенные воронки продаж в глобальной сети. Что такое звонки, все понимают, а вот термин «лид» сравнительно недавно пополнил российский бизнес-словарь.

Lead переводится как «приводить, вести». Фиксация покупателей происходит через поступивший звонок, оформленную заявку или переход на вашу страницу в сети из внешнего источника.

На рынке встречаются предложения покупать лиды и звонки, не вникая в технологию их генерации. Некоторые компании такие предложения принимают и обращения покупателей начинают поступать. Маркетолог рапортует о достижении заявленного KPI, всё хорошо...

кроме реальных продаж. Почему? Что делать? И главное - как? Давайте вместе решим кейс по продаже автомобилей с пробегом!

Вводные: геолокация - Москва. Автосалон развивает трейд-ин направление. Ежедневно в ассортименте порядка 100 автомобилей с пробегом.

Одним из очевидных инструментов по привлечению покупателей выбран листинг- публикация объявлений на ведущих сайтах Рунета. Примерная стоимость размещения такого количества объявлений на www.auto.ru и www.avito.ru 2750 руб. в день (данные из тарифов сайтов на 25.07.16).

По оценкам аналитиков, если прайс включает до 80% автомобилей со средней стоимостью по 500 тыс. руб., то компания получает 10-15 результативных звонков ежедневно, и себестоимость звонка - 200-300 руб. в день, что гораздо ниже запросов «сторонних поставщиков» трафика. Поставщики берут звонки с тех же сайтов, но за «то же блюдо» попросят уже 500-700 руб.

Маркетолог может апеллировать, мол: «Иван Иванович! Нам обещают нагнать поток в два, а то и в три раза выше, мы платим только за результат»... Это правда! Но для чего вам этот звонок? Чтобы продать автомобиль? Или выдать премию по плану звонков сотрудникам? Никто вам не расскажет, как достигается такой поток. А статистика продаж по таким обращениям будут неутешительна:

Расчёт. Таблица №1

Сайт	Обычная выгрузка	Тариф, руб.
Avito.ru	100	19 465
Auto.ru, Мск (с пробегом)	100	63 000
Итого		82 465

Продажи: умный рост

В непростое время, особенно для А-сегмента автобизнеса, мы захотели узнать мнение профессионалов по поводу возможностей качественного роста в продажах и нацеленности маркетинга, его наиболее актуальных инструментов.

Михаил Маракушев, руководитель направления продаж новых автомобилей ГК «Автомир»

«В рамках активизации продаж важно создание чёткой, работающей на оперативные цели, системы мотивации персонала. Это приводит к быстрой перестройке сознания и вектора действий сотрудников, положительно отражается на бизнес-KPI. Для решения созданы унифицированные формулы расчёта зарплаты, сделана «провязка» всех уровней продаж - от продавца до директора - едиными KPI, изменены приоритеты показателей. Сейчас акцент максимально смещён на доходность от услуг и показатели качества.

Важны регулярная оценка ключевого персонала и корпоративное обучение. Компания стремится сделать обучение прикладным и точечным, повышен приоритет разовых программ:

«заметили проблему – сделали спецпрограмму – поголовно обучили категорию сотрудников». Оценка персонала – часть рабочего управленческого цикла с конкретными целями. По результатам оценки по сотруднику оперативно принимаются кадровые решения или он направляется на обучение, составляется ИПР (индивидуальная программа развития) с конкретными сроками исполнения».

Александр Зиновьев, коммерческий директор ГК «АвтоСпецЦентр»

«В РФ четвёртый год сохраняется тенденция роста цен на автомобили. Многие дилеры на грани разорения. Правительство рассматривает механизмы привлечения иностранных инвестиций в автопром. Пока рано говорить о единой концепции стимулирования продаж, но ясно: на государственном уровне курс на локализацию производства иностранных автомобилей и комплектующих.

В маркетинге вижу следующие тенденции: внимание инновационным схемам и технологиям; интерактивность и сетевые методы продвижения. Яркий пример: «Тесла» в этом году вошла в десятку самых дорогих автобрендов. Руководство решило отказаться от посредников и общается с покупателями напрямую через функциональный сайт. Покупка автомобиля и выбор комплектации стали проще,

интернет-сообщество бренда растёт, владельцы «Тесла» сами участвуют в популяризации авто, создавая фирме положительный имидж.

Интерактивные методы позволяют проводить масштабные опросы и собирать мнения пользователей, правильно сегментировать аудиторию. Присутствие в социальных медиа сегодня является неотъемлемой составляющей стратегии продвижения бренда, причём главное – создавать действительно актуальный контент.

Продажи зависят от покупательской способности населения. С учётом санкций и кризиса люди чаще предпочитают принимать решение о покупке автомобиля на вторичном рынке. Популярен кредит: при тренде к сокращению темпов продаж, доля кредитных авто продолжает расти. И никто не хочет экспериментировать – люди выбирают скорее экономичные, чем статусные решения.

Что касается методов обучения и мотивирования персонала, то одна из распространённых ошибок автопроизводителей – стремление навязать дилерам жёсткие стандарты обслуживания, что часто вызывает протест последних. Добиться увеличения продаж можно созданием условий, при которых дилеры лучше обслуживали бы клиентов, а для этого необходимо уделять внимание рядовым сотрудникам: обучать менеджеров

по продажам непосредственно на рабочих местах, повышать квалификацию консультантов. Опросы показывают, производительность лучших 10% продавцов-консультантов в 4 раза превышает производительность слабых — если сократить разрыв, можно добиться значительных успехов. Можно посоветовать не использовать типовые программы, отдавать предпочтение тем, которые разработаны на местах при непосредственном участии самих дилеров и отвечать их потребностям».

Алла Найдено, бренд-менеджер компании «Автопрага»

«Сейчас импортёрами разрабатывается на ежемесячной основе стимулирующие кампании, акции. Преимущественно они направлены на то, чтобы дать клиенту дополнительные опции при покупке и обслуживании автомобиля.

Помимо прямых выгод, мы предлагаем и другие преимущества. Популярны кредитные продукты, рассрочка и лизинг для физических лиц. «Автопрага» совместно с банками-партнёрами разрабатывает новые предложения по кредитованию автовладельцев, они не будут нести большого финансового обременения и значительных переплат.

Среди востребованных финансовых программ можно выделить Trade-in / утилизацию; кредит со сниженной процентной ставкой; кредит с остаточным платежом; многоуровневые сервисные контракты, которые позволяют «математически» выгодно обслуживать автомобиль и по окончании гарантийного срока.

Особое внимание — сервису. Клиенты сервиса лояльны к дилеру, вероятность приобретения нового автомобиля буквально «из сервисной зоны» велика.

Что касается маркетинговой стратегии — мы движемся к «персонализации», к принципу: «Конкретный автомобиль для конкретного клиента».

Каналы коммуникации доста-

точно резко переключаются на «витринный» принцип выбора а/м. Популярность обретают тематические порталы, где открыто представлена информация об автомобиле и о продавце (дилерском центре), такие как www.auto.ru и www.avito.ru.

Около 65-70% маркетингового бюджета дилеров переходит в интернет, в поисковые системы Yandex и Google, в сеть РСЯ (Рекламная сеть Яндекса), (КМС-контекстно-медийная сеть Google). Они дают колоссальные возможности для таргетирования аудитории. На основе собранной информации мы делаем специальное предложение для каждого клиента.

Персонализация ведёт к тому, что компании начинают испытывать потребность в специалистах высокого уровня. Сотрудникам необходимо перестроиться на иные принцип и психологию работы.

«Автопрага» за более чем 20-летнюю историю смогла создать собственную школу подготовки специалистов обслуживания и продаж. Мы разработали ряд методик, которые сегодня используют и другие автодилеры в России и СНГ.

В кадровой политике помимо высоких требований к профессиональным характеристикам мы учитываем и психологические особенности претендента.

Важную роль играет обстановка внутри компании. Нам удалось создать атмосферу в каждом отделе: «не работать» или «работать плохо» теперь невозможно. Помимо материальных поощрений важную роль играет дух здоровой конкуренции, желание реализовать способности и стремление опробовать новые методики, которые мы даём сотрудникам в рамках регулярного обучения. Развитие сотрудников становится одним из главных факторов, который помогает стимулировать продажи, развивать компанию и выходить на новый уровень бизнеса».

Евгения Аксентьева, руководитель отдела маркетинга и рекламы компании «АРТЕКС»

«В последние годы маркетинг в целом динамично меняется. Это обусловлено развитием технологий. Сейчас для дилеров, особенно в крупных городах, маркетинг — не только творческий процесс, но и в большей части аналитическая работа.

Мы используем программы, которые позволяют измерять и оценивать трафик. Определяем источники, которые приносят нам лучший результат, и отсеиваем те, которые не дают отдачи. Конечно, большая часть рекламы сейчас относится к сфере digital во всех её проявлениях. Интернет является не только отправной точкой обращения клиента, он присутствует на всех этапах его взаимодействия с компанией. Покупатели (не только автомобилей) обращаются в интернет по любому интересующему вопросу, даже если изначально видят рекламу где-то ещё.

Безусловно, классический маркетинг-микс никто не отменял. Но в условиях кризиса и сокращения бюджетов интернет и digital — лучший вариант по соотношению цены и качества. Плюс направления — возможность измерить результат».

Сергей Ермаченков, руководитель отдела продаж новых автомобилей Jaguar Land Rover компании «АРТЕКС»:

«Ситуация внутри компании динамично меняется под влиянием рынка. Численность персонала уменьшается, а требования к тем, кто продолжает работать, растут. Мы делаем акцент на обучение и достижение нашими сотрудниками высоких ступеней квалификации. Поддержание лояльности клиентов и работа на результат — наши приоритеты в данный момент.

Мотивация сотрудников варьируется по ситуации. Она стала более гибкой. Но мы более жёстко относимся к процессу работы с клиентами и сохранению базы. Предоставляем возможности тем, кто хочет добиваться результатов, и в то же время пресекаем недобросовестное отношение к работе». □

25 лет успеха

Группа компаний «Бизнес Кар» торжественно отметила юбилей. В год своего 25-летия ГК является владельцем крупнейшей дилерской сети Toyota и Lexus в России. В структуру входит 19 официальных дилерских центров в Москве, Воронеже, Курске, Орле, Краснодаре, Астрахани, Кемерове. Общая их площадь - почти 100 тыс. кв. м, что сопоставимо с площадью 14-ти футбольных полей. Общий объём продаж ГК за 25 лет деятельности - более 280 тыс. новых автомобилей, выполнено более миллиона ремонтов. На сегодня доля рынка группы по бренду Toyota в России составляет 14,7% и 18% по бренду Lexus. Таким образом, каждый 7-й автомобиль Toyota и каждый 6-й Lexus приобретается в дилерских центрах ГК..

В ходе пресс-конференции, посвящённой этой дате, было отмечено, как много дала группа для цивилизации рынка. Именно за «Бизнес Кар» первенство в строительстве ДЦ «с чистого листа» (greenfield project); во внедрении удалённого урегулирования; в практике проведения первого бесплатного ТО через месяц – «второй выдачи



автомобиля»; в бесплатной диагностике перед окончанием гарантии, в сертификации по ISO 9000 и 14000, в первых днях инноваций для клиента и так далее.

Сегодня компания является крупнейшей монобрендовой дилерской сетью в России. Это пример стабильной и последовательной работы на построение репутации, это ведение бизнеса действительно по самым современным и социально ориентированным стандартам.

Итоги полугодия от РОАД

4 июля состоялась пресс-конференция ассоциации РОАД в МИА «Россия сегодня». Президент РОАД Владимир Моженов, вице-президенты РОАД Олег Мосеев и Владислав Рыдаев подвели итоги 1-го полугодия в автоотрасли..

Было отмечено продолжение падения продаж новых автомобилей, на конец 2016 года прогнозируется показатель 1,3 млн. По 2017 году, подчеркнул президент РОАД, многое зависит от мер господдержки. Без них рынок может скатиться к 1 млн и ниже. Была отмечена, как позитивная, инициатива законодательного собрания Санкт-Петербурга о покупке автомобиля для многодетных семей за счёт средств материнского капитала. Фиксируется также смещение покупательского спроса в сегмент подержанных автомобилей, здесь рост рынка - 11%.

Ассоциация РОАД объявила о вводе в пилотную эксплуатацию проекта «Национальная база данных авто-



мобилей», как агрегатора данных каждого автомобиля в РФ от производства до последнего ремонта. Справочник будет способствовать обелению рынка подержанных машин.

Стоит отметить, как перспективный, проект Ассоциации РОАД для среднесрочного прогнозирования продаж - Index РОАД (руководитель - вице-президент Владислав Рыдаев). Завершая пресс-конференцию, президент РОАД обратился с просьбой ко всем автопроизводителям о формировании реальных планов по продажам с учётом экономической ситуации и помощи в сохранении качественной дилерской сети России.

Открытие флагмана



28 июля торжественно открыт флагманский дилерский центр Hyundai, входящий в ГК «АВТОРУСЬ». В рамках пресс-конференции Александр Ашхатоян, вице-президент ГК, отметил успех старта этого проекта: в техническом режиме центр работает с июня и продажи уже превысили плановые, стратегический выбор места и

политика фокусирования на качестве услуг оказались эффективны. Со своей стороны директор по развитию дилерской сети Хендэ СНГ Александр Нефёдов подтвердил: для бренда сейчас хорошее время на рынке, так что решение о выходе на МКАД и развитии во всей столичной агломерации, а не только в самом городе – это шаг по расширению охвата клиентов.

Hyundai Лосиный Остров – это большая ремонтная зона, агрегатный цех, интересно оформленное пространство для клиентов и общая атмосфера «прозрачности». За механиками можно наблюдать прямо из шоу-рума, каскадные лестницы и очень высокие потолки создают эффект свободы и яркости.



профессиональная конференция российских автомобильных дилеров

В программе:

- › Пленарные заседание с участием представителей профильных министерств и ведомств, ведущих дилеров, отраслевых экспертов и аналитиков.
- › Круглые столы и панельные дискуссии по актуальным для автодилеров вопросам.

20 октября 2016 г.

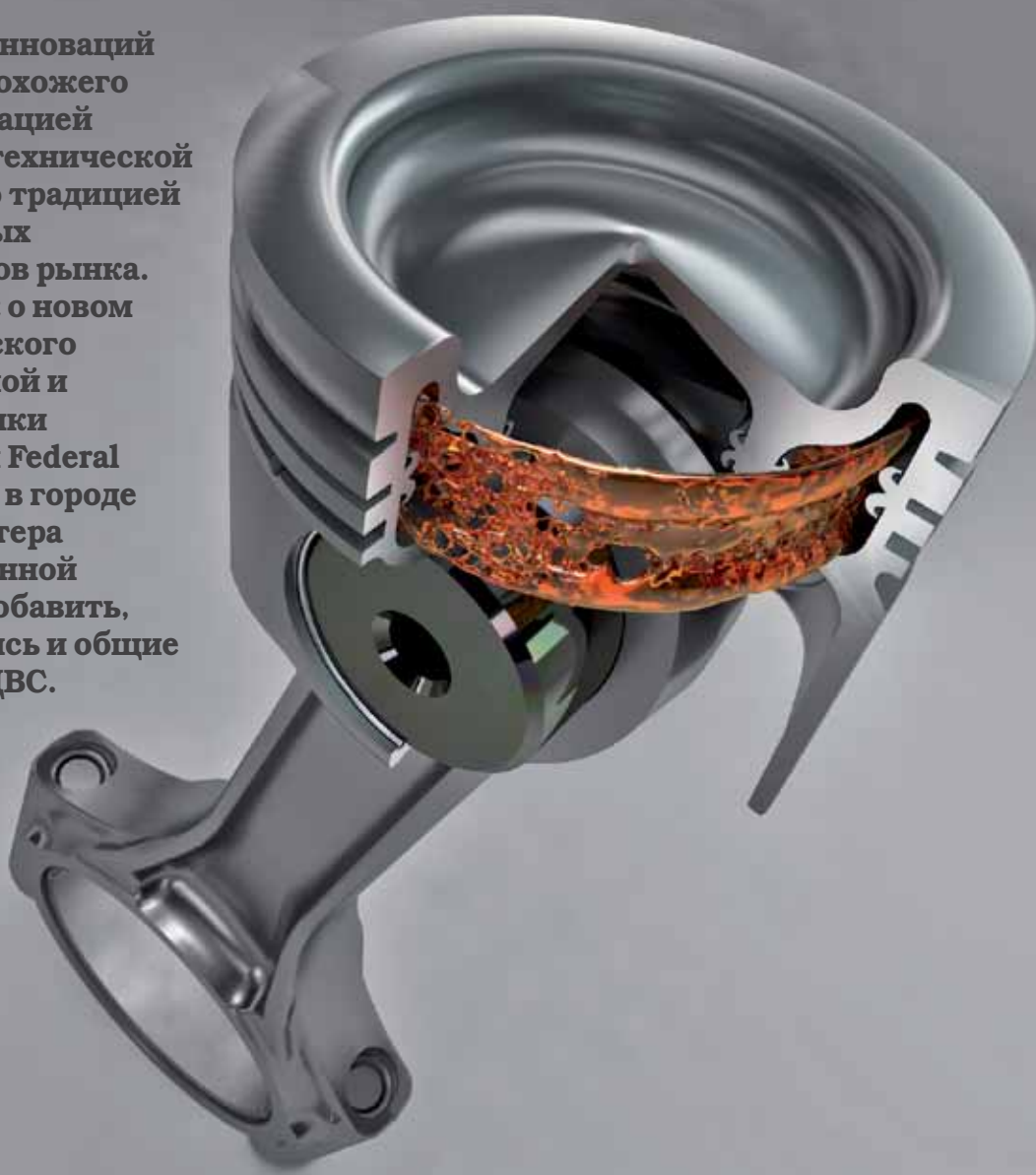
в Торгово-промышленной палате РФ
Москва, ул. Ильинка, 6/1.

Вопросы по участию в форуме по тел.: +7 (495) 211 2988 e-mail: asroad@asroad.org





Проведение дней инноваций или иных встреч похожего формата с презентацией большого объёма технической информации стало традицией для многих мировых концернов – лидеров рынка. В июле именно так о новом в сфере коммерческого транспорта, тяжёлой и специальной техники рассказал концерн Federal Mogul: в Германии, в городе Аусбург, близ кластера производств указанной тематики. Стоит добавить, что рассматривались и общие тренды развития ДВС.



Технологии крупным планом

Скорость внедрения новых технологий растёт, сложность систем и их комплексность увеличиваются многократно, лавинообразно. Так что желание лидеров рынка детально изложить коллегам – профессионалам по продаже, обслуживанию и ремонту тренды и технологические тонкости становится не маркетинговой «фишкой», а насущной и взаимной потребностью:

- именно так можно и нужно создавать ценность продукта OEM-качества и понимание самого

этого качества;

- только так, регулярно и публично, можно поддерживать актуальность информации и побуждать все уровни систем дистрибуции и сервиса к обучению. А при смене материалов, технологий и инженерных решений это просто обязательный процесс.

Дни инноваций в 2016 году были впервые за историю выдачи рынку этого «техно-информационного концентрата» полностью отданы тематике heavy-duty. Это и призна-

ние лидирующей роли в указанном сегменте по многим направлениям, и указание на то, что данная тема на большом числе рынков развивается успешно и становится порой локомотивом прибыльности, и констатация факта: перемены здесь велики, есть о чём говорить.

В первый день состоялась экскурсия по производствам поршневых колец для двигателей с диаметром цилиндра до 1,5 метра – и такие тоже есть в клиентской базе концерна! Второй блок осмотренных производств – уплотнения для

специальной и тяжёлой техники. Даже привычные к посещениям многих производств журналисты «старой» Европы сочли программой этого года редкостно впечатляющей. Увидеть воочию разницу в размере деталей – это действительно лучше, чем «семь раз услышать». Для самых крупнообъёмных двигателей (а поставки идут и на океанские контейнеровозы) вопрос заводского брака как таковой не может подниматься. Ремонт подобного мотора в открытом море – очевидно не сервис, а ЧП. Поэтому привычные слова о 100% контроле качества и полном исключении риска дефектов приобретают буквально свой полный вес... Отвлечёмся от презентаций технологий и трендов ещё ненадолго. Вот один штрих к картине нестандартности этих производственных решений. Технологическая цепочка производства поршневых колец «для больших моторов» имеет существенное искажение. После всех стадий обработки, бесконечной шлифовки, нанесения покрытий, контроля параметров визуально и приборно... детали возвращаются к входным воротам цеха, откуда был начат процесс их обработки. Потому что оборудование для хонинговки колец настолько массивное, что установлено отдельно, поскольку в здании, в логическом и территориальном финале производственной цепочки, над подвалом даже с очень мощными перекрытиями его разместить оказалось невозможно.

Второй день целиком был отдан докладам и презентациям. Они позволяют оценить весь спектр возможностей концерна в снабжении как дорожной, так и внедорожной и специальной техники, морского и речного транспорта.

Вкладыши

Исключение свинца из компонентного состава материалов давно стало трендом. В теме вкладышей он подкреплён директивой ЕС, которая ещё в 2011 году закрыла для указанного материала доступ на рынок легкового и легкого коммерческого транспорта. Теперь

тренд получил развитие: с 2019 года свинец под запретом окажется и для техники грузоподъёмностью свыше 2 т. При этом производители вкладышей и OEM-заказчики сегодня продолжают интересоваться свинец-содержащими продуктами, но перспектива запрета делает этот интерес «нишевым» и затухающим.

Работа вкладыша происходит во всё более жёстких условиях. Новые вызовы создают применение альтернативных топлив, коррозия при высоких температурах. Противостоять им помогают покрытия – двух- или трёхслойные, в том числе полимерные, являющиеся уникальной разработкой концерна (мы не раз писали о технологии IROX).

Поршневые кольца

«Пока они хорошо работают, о них и не вспоминают», – отметил спикер, обсуждая тематику поршневых колец. Действительно, первое и очевидное сегодня требование к этому продукту (и многим иным) – сократить потери на трение. Однако в сумме всех потерь в ДВС доля указанных выглядит очень малой – порядка 5% (но уже 25% по потерям на трение для цилиндро-поршневой группы) и на «трендовое» сейчас для рынка ЕС сокращение эмиссии CO₂, соответ-

ственно, оказывает лишь незначительный эффект. Аналогично, возможности по сокращению расхода топлива невелики и близки к 1%. При этом требования к поршневым кольцам остро противоречивы. Так, общий запрос на рост стойкости к износу ставит ряд сложных компромиссов: надо сберечь сопрягаемую поверхность стенки цилиндра; важно помнить о том, что расход масла должен оставаться в рамках зоны «комфорта»; наконец, трение связано с расходом топлива, и тут речь идёт не о компромиссе, а о прямом противоречии.

Все указанные, а равно неупомянутые условия, учитываются через подбор материалов, постоянное совершенствование рабочего профиля каждого из колец набора, снижение толщины колец, применение прогрессивных покрытий. Последний фактор имеет очень существенное влияние, и здесь у концерна много ноу-хау.

Поршни

Набор условий и здесь довольно хорошо предсказуем. Ужесточение экологических стандартов, запрос на высокую стойкость к износу и коррозии, на сопротивляемость растущим нагрузкам всех видов – это неизбежно в процессе даунсайзинга, который «настиг» и коммерче-



Норберт Шнайдер, директор глобального департамента внедрения инноваций концерна **Federal Mogul**



Перед инженерами стоит вопрос о выборе для каждого нового мотора поршня из сплавов алюминия или же из стали. Этот выбор основывается на учёте ожидаемых параметров по давлению впрыска и по температурному режиму в камере сгорания

ский парк, и даже сегмент спецтехники. Отчасти новые условия сказались на ремонтпригодности ДВС и его деталей, но это – отдельная тема, увы, оставленная на сей раз за скобками дня инноваций. Базовый же запрос от заказчиков – производителей дорожной, внедорожной и прочей техники – это высокий ресурс мотора в новых, очень жёстких условиях высоких удельных нагрузок, растущих температур и давлений.

Всё чаще речь идёт о так называемой стехиометрической смеси и даже о «стехиометрическом двигателе» - оптимальном в плане экологии (полноты сгорания смеси) и дающем высокий съём удельной мощности, но подверженном ударным, термическим и прочим перегрузкам.

Применительно к поршню всё сказанное актуально. И в первую очередь ставит перед инженерами вопрос о выборе для каждого нового мотора поршня из сплавов алюминия или же из стали. Этот выбор основывается на учёте ожидаемых параметров по давлению впрыска и по температурному режиму в камере сгорания. Для сплава алюминия, даже при всех ухищрениях по дополнительному охлаждению и упрочнению в самой «горячей» зоне, предел сейчас близок к 210 бар и может быть отодвинут к от-

метке 230 бар за счёт применения технологии поверхностного упрочнения DuraBoul и специальных сплавов. Температурные максимумы составляют соответственно 350-380 градусов по Цельсию. При этом в новых и перспективных моторах ожидаются и пики давления свыше 250 бар!

Для достаточно крупных по рабочему объёму моторов становится всё актуальнее и такой запрос от заказчика, как сокращение потерь энергии (тепла), в т. ч. через локальный теплоотвод, а вернее перераспределение тепла в критических зонах. Важные запросы также – сокращение размеров поршней и их массы, эффективная работа с альтернативными топливами, и в первую очередь газовым (и здесь режимы априори требуют лишь стали!). Слово всего сказанного мало, зону компромисса заужают такие условия, как ускорение цикла разработки и глобальность (универсальность) поставок.

Всё сказанное превращает итоговый продукт – поршень – в сплошное сплетение компромиссов. Постоянное совершенствование уникального инженерного концерта ПО позволяет очень многое учесть и отсмотреть в модельном пространстве и в динамике, под нагрузками всех видов. Это актуально для проектирования формы и



ранней диагностики таких проблем как шум, вибрации, сухое трение.

Прочее решается работой по ряду базовых направлений:

- геометрия поршня и в т. ч. так называемых галерей охлаждения, которые постепенно поднимаются выше к поверхности и всё более оптимальны по форме и циркуляции масла;
- сплав и технологии упрочнения;
- 100% неповреждающий контроль бездефектности деталей методами 2D и 3D исследования;
- оптимизация формы и покрытий юбки поршня. Здесь уже давно в техно-моде «радикальное мини», позволяющее снизить общий вертикальный размер поршня и значит, улучшить компактность и снизить вес и размер головки блока и самого блока. С 2015 года наилучшим покрытием юбки остаётся EcoTough, отмеченное профессиональной премией RACE (США): оно даёт сокращение на 13% потерь трения в сравнении со средним для продукции FM и 40% - к среднему значению по дизельному рынку. Добавим, надо учитывать, что мягкие материалы и покрытия – например, графитовое – создают наилучшие условия по смазке, в т. ч. в жёстких режимах полусухого трения, но сами подвержены быстрому износу.

Стоит отдельно поговорить об эволюции стальных поршней, относительно недавно вошедших в массовое производство. Для FM эта технология имеет общее на-

звание Monosteel, в 1993 году она началась серийно с поршней диаметром 158 мм со вставными втулками. Уже применялась ставшая основной для продукта сварка элементов трением: именно это ноу-хау позволило сформировать охлаждающие галереи (в алюминиевом поршне подобные галереи оптимальной формы закладываются на этапе литья, выполненные из прессованного материала и впоследствии растворяемые жидкостью).

При дальнейшем совершенствовании стального поршня подбирались наилучшие параметры стали и технологии дополнительной обработки – горячая штамповка, сверление и финишная отделка, оптимизация формы юбки и моделирование распределения нагрузок и трения. Стальные поршни успешно тестировались на работу с давлением впрыска до 300 бар и при этом показывали превосходную стойкость к кавитации, прочность, способность эффективно отводить излишек тепла.

В 2016 году, непосредственно в рамках дней инноваций, прошла первая официальная презентация принципиально новой технологии,



которую концерн FM далее намерен сделать темой глобальных выставок в Ганновере и Франкфурте.

Monosteel EnviroKool

Мировая премьера этой инновации, повторимся, состоялась 28 июня в городе Аусбург (Германия), в ходе дней и новаций концерна. EnviroKool – технология, меняющая представление о способах охлаждения поверхности поршня и рассчитанная на новое поколение высокоэффективных двигателей с очень «горячими» камерами сгора-

ния и очень жёсткими требованиями от OEM-партнёра по снижению потерь энергии (в том числе через отвод тепла от наиболее перегретых зон поршня).

Решается и ещё одна важная проблема, связанная с «работой» охлаждающих галерей. Дело в том, что агрессивная среда и высокие температуры в сочетании с таким материалом, как сталь, неизбежно приводят к окислению. Процесс наиболее опасен (и активен) в охлаждающей галерее: поток масла отводит тепло эффективно лишь пока галерея не заужается за счёт



Контроль геометрии поршневого кольца судового двигателя

отложений, продуктов коррозии.

Инновация EnviroKool – это совершенно новый способ организации охлаждающей галереи. Галерея, поднятая насколько возможно близко к поверхности поршня, запечатывается «пожизненно» при производстве после заполнения её маслом. Причём «масло» – это очень условное понятие, поскольку FM разработан рецепт, он включает специальное масло, оптимальное для работы в условиях очень высоких температур, пакет присадок и некоторую долю инертного газа, вводимого в смесь. При таком подходе термин «отвод тепла» уже перестаёт полноценно отражать суть работы галереи. Тут более оптимальны термины «перераспределение» и «восстановление потерь энергии».

EnviroKool решает и ещё одну очень важную задачу в перспективном «горячем» и компактном моторе. Открытые галереи охлаждения требовали очень большой по объёму подачи масла, обычно – принудительной, форсунками под давлением. Это меняло условия проектирования всей масляной системы, усложняло её, увеличивало объём заливки масла и ускоряло его срабатываемость (деградацию свойств). Герметичная галерея оптимизирует распределение термических нагрузок, снижает образование углеродистых отложений (в т. ч. в зоне поршневых колец) и позволяет увеличить интервалы смены моторного масла.



Требования к поршневым кольцам остро противоречивы. Так, запрос на рост стойкости к износу ставит ряд сложных компромиссов: сберечь сопрягаемую поверхность; помнить о том, что расход масла должен оставаться в рамках зоны «комфорта»

На сегодня технология относится к числу перспективных, в серию она не поставляется и вряд ли появится ранее 2021 года, хотя уже теперь интерес OEM-клиентов есть и определённое тестирование проводится.

Порошковая металлургия

Эта тема, прямо не связанная с какой-то узкой группой продуктов, получила отдельное освещение в рамках дней инноваций. И это объяснимо: FM обладает полным комплексом компетенций в данном вопросе. Концерн сам производит сырьё – металлическую (и не только) «пудру», а также иные компоненты и присадки, сам создаёт рецептуру и сам её воплощает и реализует в финишном производстве готовых деталей, получая по сути материалы с уникальными, программируемыми свойствами.

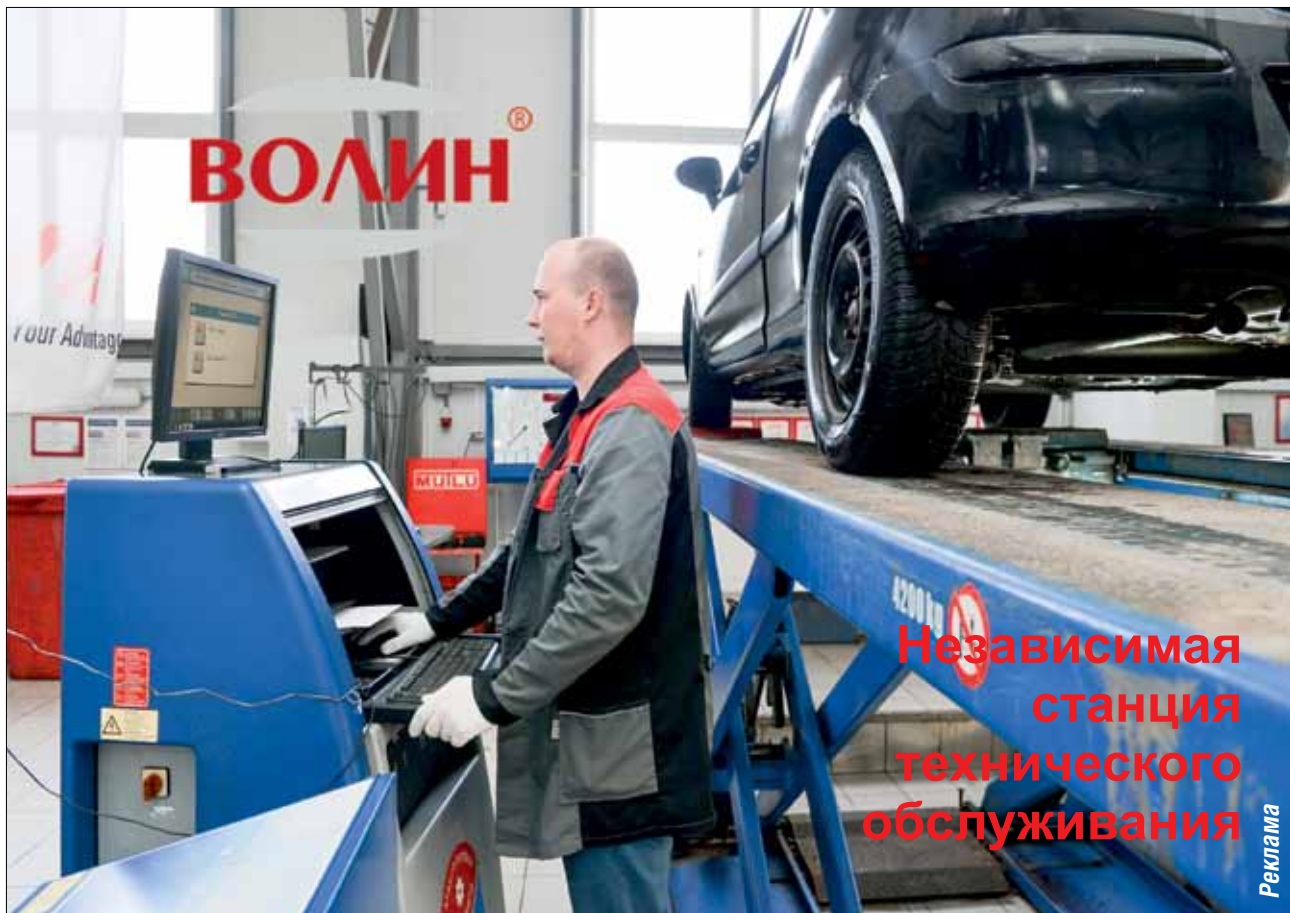
Было отмечено, что сумма современных факторов влияния – даунсайзинг, рост давления впрыска, агрессивная среда и сухое трение, жесточайшие термические нагрузки и неизбежное искажение геометрии деталей при перегреве

– уже не может быть компенсирована в наиболее ответственных «точках» конструкции ДВС за счёт привычных мер, то есть геометрии детали, подбора материала, покрытия и режима дополнительной обработки. И тут на помощь приходят именно материалы нового поколения – созданные в технологии порошковой металлургии. Они обладают оптимальной микроструктурой, сочетающей, например, высокую плотность основного материала, равномерные и мелкодисперсные включения твёрдых смазок (не снижающие общую прочность); они могут иметь поры и «впитывать» масло, чтобы дополнительно подстраховать узел от режима сухого трения; наконец, такие материалы быстро формируют в рабочих условиях «кожу» – оксидированную защитную пленку, противостоящую износу.

Пожалуй, график по тестированию износостойкости в жёстких условиях для направляющих клапанов был самым впечатляющим примером разницы в возможностях деталей, полученных традиционным литьём и с помощью порошковой металлургии. График приводим здесь, в статье: «традиционные» направляющие уже после неполного часа работы стали показывать резкий, если не катастрофический, износ. Коэффициент трения возрастёт пятикратно! А взятые для сравнения три разных образца в технологии порошковой металлургии ведут себя совсем иначе: первые 2-3 часа теста они сохраняют наилучшие показатели, далее постепенно износ нарастает, но очень плавно и постепенно. Нет срыва по свойствам, нет того катастрофического износа, который показал первый образец. Работа остаётся стабильной 10, 12 и более часов.

Всё это позволило спикеру сделать обоснованный вывод о высочайшей востребованности технологии порошковой металлургии





сегодня и её незаменимости при внедрении стандарта Евро-6: ряд ответственных узлов иначе просто не реализовать под перспективные условия работы.

Шаг в сторону

Завершая обзор технологий, хочется сделать шаг в сторону от привычного нашего рынка и сказать несколько слов о моторах больших, в том числе не используемых в стационарных, решениях – например, в качестве генераторов.

Здесь также усложняются требования. Перспективный переход в стандарт Евро-6 обсуждается широко, как и создаваемые им вызовы и осложнения. Если взять для примера тему поджига смесей в больших камерах сгорания, то выявится ряд общих трендов и ряд особенностей, свойственных узкой специализации.

До последнего времени использование платины как основного материала электродов было нормой в указанном сегменте. Однако

рост давлений и нагрузок, требования по контролю шумности – всё это создало почти неразрешимые технологические противоречия и сместило приоритеты в запросе OEM-клиентов. Если в зоне стандарта Евро-5 цена была очень высока в списке важных параметров, то при переходе на Евро-6 долговечность и надёжность работы двигателя выходят на первое место.

Термические нагрузки в зоне искрообразования превышают 750 градусов по Цельсию, причём они сочетаются со стехиометрическим процессом сгорания смеси, дающим высокие ударные нагрузки. Это приводит к возникновению феномена, описываемого английским термином *beading*, – примерно его можно перевести как «гранулирование». Материал электрода скатывается в бисероподобные шарики. «Бисер» нарастает на поверхности электрода, меняет его геометрию, искажает зазор, иногда полностью перекрывает его. Достаточно быстро свеча требует замены.

Относительно высокую стабильность к гранулированию показали сплавы иридия, иридия и платины (последние компромиссны по цене и допустимы для некоторых ДВС под Евро-6).

Стоит ввести и ещё один термин, пока к счастью малознакомый для тех, кто работает с дорожной техникой, – *balling*, он обозначает уже не мелкие «бисеринки», а крупные шарики, возникающие при эрозийных процессах. Исследования проводятся уже с 2006 года, феномен активен в среде воздуха и проявляется тем сильнее, чем ниже точка плавления материала: золото и платина серьёзно проигрывают иридию.

Так или иначе, стало очевидно, что температура по Цельсию в 750 градусов стала пограничной для ряда материалов и технологий. Это делает иридий трендовым материалом в стандарте Евро-6. И, вероятно, не только для столь тяжёлой и крупной техники... □



Забудьте понятие «колл-центр»

Термины из «аналогового» прошлого устаревают. Пришло время заменить понятие «колл-центр» на более современное и адекватное. И это не просто игра слов. Это насущная необходимость, связанная с перестройкой логики работы, бизнес-процессов и подходов к общению с клиентом. В новом многоканальном общении с клиентом компания опирается на контакт-центр.



Цифровая революция

Первый летний клуб «Автобосс» был по-своему уникальным: в общей нумерации он 144-й, но тематический – первый. Прежде так глубоко и детально о создании, работе и оценке центра коммуникаций с клиентами не говорилось. Ведущая и модератор дня – Наталья Ворвулева, открывая клуб, отметила: идею рассмотреть технологию коммуникаций как особенную и важную тему для бизнеса предложил Николай Янковский, который однажды поделился своим опытом построения колл-центра с многими сложностями и тонкостями процесса, пониманием сложных моментов и точек срыва по эффек-

тивности, KPI и так далее.

Каждому спикеру заранее предложили для обзора ряд структурирующих моментов:

- что дешевле: единый центр или отдельный в каждом ДЦ (по холдингам); внутренний или на аутсорсе;
- эффективная структура - выбор ПО и аппаратного обеспечения;
- бизнес-процессы - приём и распределение входящих звонков, исходящие звонки;
- контроль эффективности.

Первым спикером дня стал **Дмитрий Аристархов**, исполнительный вице-президент Национальной ассоциации контактных центров. Стоит отметить такую невероятную «случайность»: в зале

напротив, в том же отеле «Холидей Инн Сокольники», одновременно проходила конференция этой ассоциации, причём в той же теме, примерно с тем же набором ключевых вопросов.

С точки зрения оценки отрасли и трендов этот спикер был самым системным. Специализируясь в предоставлении коммуникационных услуг, он не углублялся в детали автобизнеса, но чётко структурировал и прогнозировал отрасль как таковую.

Дмитрий констатировал приход «цифровой революции», глобально меняющей отрасль, ввёл термин «омниканальность» и предложил стремиться к максимизации и комплексности именно в этом аспекте. То есть принять тот факт, что от-

ныне общение с клиентом – уже не набор двух опций, личной и телефонной бесед с «приправой» официальной бумажной переписки, но широкое поле коммуникаций очень разного рода:

- смс-сообщения, отмирающие, но не исчерпавшие себя;
- всевозможные «он-лайн консультанты» на сайтах, чаты и хелперы;
- встроенные возможности личного и группового общения в фирменных мобильных приложениях для смартфонов;
- переписка в социальных сетях, мессенджеры и так далее.

Дмитрий особо подчеркнул, что в условиях такого шокирующего разнообразия каналов общения любая компания оказывается в крайне сложном положении. Не задействовать новые каналы нельзя, это грозит потерей клиента и тормозит развитие. Однако, задействуя всё новые каналы, компания неизбежно теряет системность коммуникации и не может собрать и обработать в едином пространстве все беседы и запросы.

Таким образом, отставая от времени и не включая новые каналы или же задействуя их, компания равно рискует сформировать у клиента серьёзный дискомфорт:

- не используя привычные для себя новые каналы – например, мессенджер или мобильное приложение – клиент тратит время на звонки, что порой категорически неудобно, особенно в рабочее время или за рулём. К тому же написанный текст остаётся у обеих сторон и автоматически формирует историю общения, а вот устная беседа нуждается в фиксации. И, если приглашённый через мобильное приложение на сервис клиент точно знает время, мастера и прочие подробности, то «телефонный» может всё это забыть через минуту после общения;
- используя новые каналы, клиент



априори ожидает, что все его прежние сообщения доступны оператору. И, обнаружив, что вопрос надо излагать снова и снова, он чётко осознает нестыковки во внутренних процессах и воспринимает их как непрофессионализм, невнимание к себе, а то и пренебрежение.

О том, как меняется среда общения, Дмитрий говорил, оперируя данными бенчмаркингového исследования контактных центров РФ и стран региона. Оно проводится Национальной ассоциацией контактных центров уже в третий раз. И даже самое свежее показывает: отрасль не готова к цифровой омниканальности! А вот клиенты наоборот, очень хотят просто и быстро перемещаться между wybranнми каналами, не прерывая выполнения своего запроса, решения своей задачи.

Дмитрий подчеркнул и вот какую особенность: в РФ зачастую считают колл-центр одним из генераторов прибыли или хотя бы требуют от него самоокупаемости. На более зрелых рынках контактный центр – сервисное подразделение, и важнейшим фактором оценки его эффективности считается Customer experience – по сути это комфорт среды коммуникаций для клиента, основанный на опыте

его общения с компанией. И этот показатель, увы, снижается даже на зрелых рынках.

Спикер особо отметил тренд на рост зависимости успеха компании и её бизнеса от информационных технологий. Без хорошо отстроенных коммуникаций нельзя не только завоевать клиента, но тем более удержать его. А это предполагает систематизацию, интеграции гибридных моделей архитектуры (облачного и собственного владения ИТ).

Было отмечено, что и в РФ, и глобально самый «прозрачный» в плане контроля канал – традиционный телефонный. Здесь обычно 100% мониторится удовлетворённость клиента, ведётся контроль работы оператора. Общение в сети обычно очень слабо контролируется и порой почти не регламентируется. Здесь нет проработанных скриптов и сценариев.

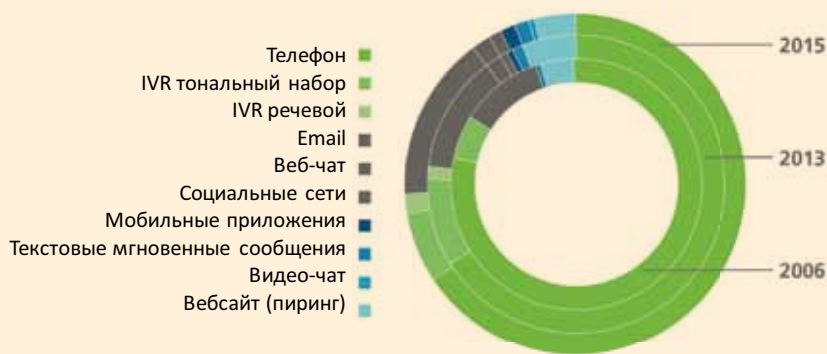
Между тем, и эксперты, и сами компании уже оценили резервы, которые создаёт использование новых каналов – это и прямая экономия средств из-за перехода в режим самообслуживания, и упомянутая выше автоматизация создания истории общения, и более доверительная и персональная работа с клиентом.

В числе проблем, мешающих

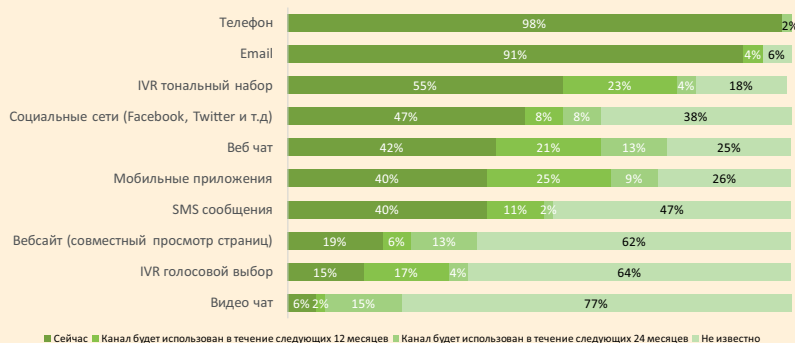


В РФ зачастую считают колл-центр одним из генераторов прибыли или хотя бы требуют от него самоокупаемости. На зрелых рынках контактный центр – сервисное подразделение, и важнейшим фактором оценки его эффективности считается Customer experience

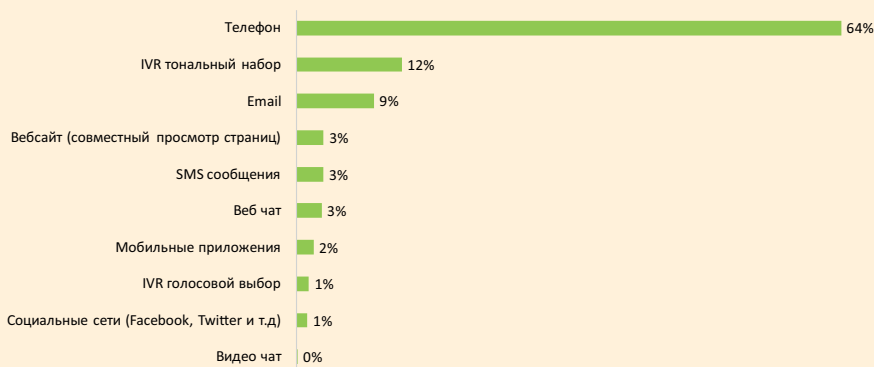
Цифровая революция в контакт-центрах



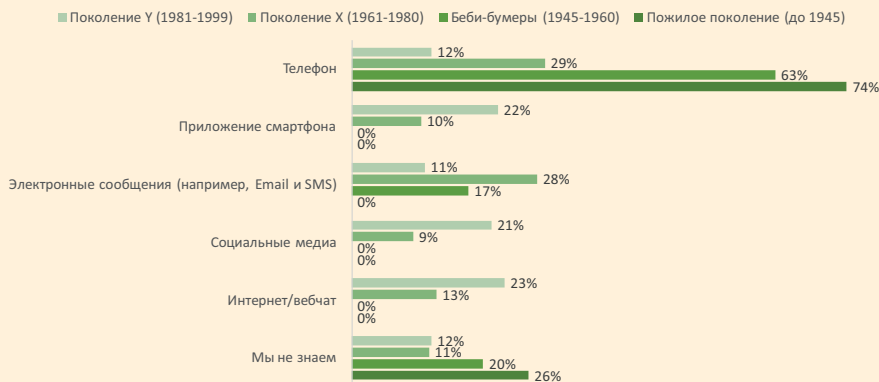
Какие из перечисленных каналов доступа существуют в вашем контактном центре?



Какова средняя доля каждого канала в общем объеме обрабатываемых КЦ контактов (в % за год)



Какие каналы доступа наиболее популярны у различных возрастных групп клиентов?



полноценной интеграции разных каналов общения, одна из ключевых – разделение, «растаскивание» процесса коммуникации по разным отделам и службам. Так, через соцсети и сайт общается обычно отдел маркетинга, за телефонное соединение отвечает колл-центр, многие текущие вопросы решаются в сервисном подразделении и так далее. Очень значимы и затраты, потребные для построения комплексных решений: по теме омниканальных, объединенных контакт-систем методик, шаблонов и принятых практик в целом-то ещё не накоплено. Достоверных оценок эффективности того или иного канала, оптимального набора лучших каналов – нет. Технологии общения в соцсетях и их роль в процессе коммуникации продаж тоже только оцениваются... Однако уже есть данные по приоритетам в расширении каналов: тональный (автоматизированный с широким меню) телефонный набор – 45% опрошенных; затем мобильные приложения – 43%; вебсайт – 41%. Далее следуют достаточно значимые e-mail и веб-чат (37% и 32% соответственно).

Говоря о трендах и неразвитых ресурсах, которые завтра будут нужны многим, Дмитрий упомянул видеочат и видео вообще как канал: сейчас эта тема практически «на нуле», хотя для пользователя она комфортна и интересна.

Подводя итог презентации, спикер отметил главный тренд: уход от многоканального общения (разделены электронные, голосовые и прямые коммуникации) к омниканальному (объединённому) подходу, ведь клиент хочет видеть, что вся данная им информация, по любым каналам, доступна оператору, с которым он сейчас общается. Тренд поддерживается через показатель «удовлетворённость сотрудников» – это тот параметр, который всё более тщательно отслеживается в мире и остаётся вне внимания в РФ (очень часто).

Опыт практиков

Юлия Джалилова, руководитель клиентской службы «АвтоСпецЦентр» выступала первой



**Диджитал
Дизель**



BOSCH
Дизель Центр

РЕМОНТ ДИЗЕЛЬНОГО ДВИГАТЕЛЯ
В ОФИЦИАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ  **BOSCH**
С ЭКОНОМИЕЙ ОТ 35% ДО 50% ЦЕНЫ НОВОГО АГРЕГАТА



15 лет
БЕЗУПРЕЧНОЙ РАБОТЫ

БОЛЕЕ 43000
ОТРЕМОНТИРОВАННЫХ
ДИЗЕЛЬНЫХ АГРЕГАТОВ

**МЫ РЕМОНТИРУЕМ
67 ВИДОВ**
ТОПЛИВНОЙ АППАРАТУРЫ

75% ПОСТУПИВШИХ
К НАМ АГРЕГАТОВ БЫЛИ
ПОЛНОСТЬЮ ВОССТАНОВЛЕНЫ

50 АВТОСЕРВИСОВ
ПРИВОЗЯТ К НАМ РЕМОНТИРОВАТЬ
ДИЗЕЛЬНЫЕ АГРЕГАТЫ
ВЫБИРАЯ НАШЕ КАЧЕСТВО

МОСКВА, УЛ. В. ПЕТУШКОВА, 3

ПОПЫННОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ НА ПЕРЕСЕЧЕНИИ
МКАД И ВОЛОКОЛАМСКОГО ШОССЕ

ТЕЛ.: +7 499 677 16 24
www.probosch.pro

среди практиков, и именно её команде предстояло на следующий день принять гостей с «Автобосса» в рамках мастер-класса. Колл-центр холдинга – собственный и солидный, поток звонков в год – более 1,2 млн. Было отмечено, что тема «свой-аутсорсовый» центр рассматривалась детально. «Не отдавать на аутсорсинг – оптимально и по цене, и по безопасности», – отметила спикер. Также это удобно для реализации задач, поставленных руководством (гибкость реакции, скорость и полнота реализации решений).

Спикер отметила: потерянные звонки составляют менее 2%, и это при таком потоке – много, важно понимать и оценивать потери. Поток определяет многое: так, задача оператора – быстро переключить, не занимать линию. Приём звонка – до 8 секунд; длительность общения – до 30 секунд. Эта служба также ведёт чистку клиентской базы: два выделенных сотрудника постоянно отслеживают данные, чтобы не было неполноты данных, задвоения карточек, устаревания информации и т. д.

Мария Лемешева, директор

клиентской службы ГК «Независимость» рассказала о работе одного из крупнейших колл-центров отрасли; здесь очень похожий поток звонков – более 1,2 млн в 2015 году. Средняя скорость ответа на звонок сократилась с 10 до 4 сек. за 2 года; потерянных звонков 1,1% – сокращение почти вдвое с 2014 года. Мотивация для перехода к единому КЦ: отсутствие автоматизации; низкая загрузка линий; отсутствие единых стандартов общения. С 2012 года кейс создания единого КЦ был запущен. Выбор происходил между аутсорсингом – и 3-мя версиями корпоративного решения (внутреннего). После оцифровки всех показателей сравнения было принято решение в пользу корпоративного КЦ в Екатеринбурге: регион, и своё решение.

Группа провела тендер на поставку программного обеспечения для колл-центра, и его безоговорочным победителем стала Avaaya. Однако внедрение не решило всех задач подразделения, открытым оставался вопрос интеграции программы с базами данных подразделений холдинга на основе

1С. Поэтому на следующем этапе Avaaya была интегрирована с CRM-системой предприятия (Oracle Siebel).

О своём опыте внедрения решения рассказал и **Сергей Коновалов**, продукт-менеджер bright box. Он уделит внимание общению через новые каналы – чат, мобильные приложения. «Применение стандартных мессенджеров как официального канала коммуникации – это тема будущего», – отметил он. Тема особенно актуальна, ведь экран смартфона часто становится сейчас для клиента экраном №1. Сегодня мессенджеры никем не используются полноценно, хотя в личной коммуникации клиент-консультант (сервиса или продаж) этот канал периодически задействует.

Между тем, канал комфортен для молодых клиентов; в мессенджере можно задействовать бот – и это поможет клиенту получить желаемое: мгновенный и точный ответ по быстрому типовому вопросу.

Николай Янковский, фактический инициатор темы клуба, представитель сети «Бош Авто Сервис», рассказал об опыте по-



➤ **Отныне общение с клиентом – уже не набор двух опций, личной и телефонной бесед с «приправой» официальной бумажной переписки, но широкое поле коммуникаций очень разного рода**

строения коммуникационного центра компании в РФ и сравнил ситуацию с Германией, «родиной» этой сети.

В мире глобально действует более 15 тыс. «Бош Авто Центров» и более чем в 30 странах уже работают колл-центры. Однако их полезность оценивается в разных странах неоднозначно. Так в Германии, по сути, нет колл-центра: любая претензия по качеству становится поводом для клиента обратиться к регулирующим органам и получить почти мгновенно компенсацию, очень солидную. При критическом по безопасности дефекте СТО лишится лицензии, а не просто получит штраф. Поэтому нет смысла качество оценивать: оно «гарантировано немецким образом жизни». К тому же бизнес малый и чаще всего семейный именно в Германии: клиенты постоянные, иногда – не в первом поколении...

Россия имеет совсем иную бизнес-практику. Здесь важно мониторить качество для сети. И теперь это (и не только это) делается через колл-центр «БОШ».

Николай дал ряд комментариев «со стороны», прослушав иных спикеров.

«Есть ли смысл гнаться за минимальным временем отклика на

звонок (4 секунды)?» – задался он вопросом. Клиент нуждается в каком-то времени на концентрации в теме, так что два гудка до поднятия трубки – это норма и зона комфорта для клиента. «Дальняя» граница – пять гудков.

Николай отметил двустороннюю проблему, отчасти на уровне ложного стереотипа – клиент не хочет дать данные (ФИО, телефон), а консультант независимой СТО остерегается спрашивать из-за того, что настроен заранее на отказ. Хотя умение взять данные – это важный навык, и он нарабатывается.

Что касается работы через сайт и получение запросов оттуда, Николай отметил: общая проблема для тех, кто в РФ работает с глобальными сайтами – они по сути не годны под нашу систему оптимизации. Получение заявок через e-mail тоже оказалось непростым делом: у ряда СТО не было даже единого ящика, который могут видеть все ответственные лица (приёмка, управляющий и т. д.).

«Страх контроля» – его Николай подробно описал как часть «теневого» психологии даже трудолюбивого менеджера. Этот подспудный страх провоцирует отказ в пересылке данных, страх перед контрольными отзвонами – без причины.

Александр Рошупкин, руководитель единого контакт-центра «Рольф» отметил: контактный центр холдинга должен быть не только единым, но и многоуровневым. Сегодня ситуация такова, что оператор колл-центра дилера не может обладать знаниями на уровне продавца-консультанта и мастера-приёмщика сервиса. Чтобы обрабатывать входящий трафик, автодилер должен организовать систему, аналогичную поликлинике: регистратура – медсестра – врач. В «Рольф» оператор первого уровня принимает звонки и распределяет их по направлениям; на втором уровне специалисты сервиса осуществляют запись, проводят консультации с ориентацией на запись, уточняют запросы и переключают на специалистов. Операторы колл-центра отдела продаж обладают специальными знаниями, чтобы превратить звонок в визит в салон.

Елена Константиненко, руководитель call-центра «Автоград», отметила: в ГК контакт-центр – не просто механический инструмент коммуникации, но составная часть дирекции по лояльности и взаимоотношениям с клиентами. Среди его задач – ежедневная аналитика точки зрения клиента, передача информации руководителям всех звеньев для немедленного реагирования, контроль реакции руководителей. Штат контакт-центра включает 10 операторов и одного специалиста.

Июссса Чернецова, руководитель call-центра «Петровский автоцентр» рассказала об опыте аутсорсинга в режиме горячей линии с его физическим размещением в Волгограде.

Гибкие отношения с партнёром позволили наращивать мощности колл-центра вместе с ростом бизнеса. Холдинг получил масштабируемое, отказоустойчивое решение по привлекательной цене даже с учётом оплаты федерального номера 8-800. Задача колл-центра на аутсорсинге – принимать входящие звонки и соединять клиентов со специалистами. Исходящие звонки остаются в ведении сотрудников дилерских центров. □

IMAF

International Moscow Automotive Forum

Московский международный
форум автомобилестроения

23 августа 2016

ЦВК «Экспоцентр»
Москва, Россия



www.imaf-forum.ru

Организатор:

ITEMF
EXPO

Соорганизатор:



Association
of European
Businesses

в рамках выставки

MIMS
automechanika
MOSCOW





Мы – учебный центр SMART - проводим аудиты в технических центрах и автосервисах по заказу собственников и директоров. Изучаем текущую ситуацию, ставим «диагноз» и затем предлагаем план развития. И потому говорим о ситуации, хорошо зная её на практике.

«И клиент доволен, и выручка увеличилась»



**Павел Клюкин,
К.Т.Н., основатель
и руководитель
инжинирингового центра
SMART**

Причин, по которым автосервис недополучает прибыль, может быть масса: отсутствие грамотных специалистов, некачественная и непоследовательная работа с клиентами, неумение управлять процессами и делегировать, непродуманная ценовая политика, неоптимальный для данной точки набор услуг, недостаточное или устаревшее оборудование, отсутствие стандартов и должностных инструкций.

Но, в соответствии с известным принципом, обычно не нужно хвататься за устранение всех причин сразу — достаточно обратить внимание на те самые 20%, которые позволяют снять до 80% проблем или гарантируют 80% успеха.

Речь идёт о квалификации мастеров-консультантов. Это важнейший фактор успеха всего предприятия, поскольку эти люди в конечном счёте определяют, сколько денег получит

сервис, и будет ли клиент дальше обслуживаться в компании. Поговорим о том, из чего складывается профессиональная компетентность мастера-консультанта, какими навыками он должен владеть.

1. Управление процессами: текущими и будущими заказами, загрузкой цеха, распределёнными по механикам работами

Чтобы начать делать это эффективно, нужно знать не только арифметику и производственные мощности (сколько можем), но и показатели бизнес-плана (сколько реально нужно). А здесь обычно на независимой станции - чёрная дыра. Система учёта и планирования ключевых показателей отсутствует. Сам руководитель ничего не считает и иногда даже не видит в этом необходимости. Цели в цифровом выражении не ставятся и не доводятся до сведения персона-

ла, всё складывается хаотично, «само».

Стоит ли удивляться, что в таком сервисе мастер-консультант не озабочен тем, чтобы пришедший на работу механик не курил в ожидании заезда первого клиента, а направлялся сразу к автомобилю с согласованным заказ-нарядом и уже на подъёмнике? Мастер не интересуется и тем, чтобы подготовить будущую загрузку: запланировать следующий визит клиента — дату, перечень работ, необходимые запчасти, — а когда подойдёт время, позвонить ему и напомнить?

Выход один: руководителям пора начать считать и планировать (читай - управлять своим бизнесом), ставить планы подчинённым, закреплять за ними ответственность и контролировать выполнение, не забывая про достойную мотивацию. Когда станет понятно, что есть конкретные цифры по ежедневной выручке и среднему чеку, которые нужно как-то делать, тогда и клиентская база в нормальном виде появится, а не на обрывках листочков, и многое другое тоже придёт в порядок.

2. Техническая грамотность, знание устройства автомобиля и особенностей эксплуатации

По нашей статистике, среди пришедших на обучение мастеров-консультантов только треть владеет определёнными техническими знаниями и навыками, остальные 70% имеют поверхностные представления об автомобиле — притом, что работают в должности не первый день и всё это время как-то (ключевое слово) выполняют свои обязанности.

Нужно учить матчасть: устройство, принципы работы, основные неисправности двигателя, коробки передач и т. д. Знаний должно быть достаточно для того, чтобы не просто записать неисправности со слов клиента, а провести первичную диагностику, определить по симптомам наиболее вероятную причину поломки и план действий: отправить автомобиль на стэнд

или к механику. Один из наших заказчиков увеличил на 40% загрузку сервиса, обучив у нас мастера-консультанта приёмам первичной диагностики. Умение пользоваться сканером не только делает более эффективной работу сервиса, но и отлично воспринимается клиентом, повышает авторитет консультанта в его глазах, что также увеличивает выручку.

Техническая подготовка необходима и для того, чтобы грамотно консультировать клиента по предлагаемому запчастям. Это не второстепенная, а самая что ни на есть ключевая задача мастера-консультанта. При продаже запасных частей рентабельность составляет около 30%, а при оказании услуг — только 5-15%, поэтому соотношение выручки с продаж запчастей и нормочасов должно быть 1:1 или даже 1,2:1. Те сервисы, которые не продают своим же клиентам запасные части, обречены на жалкое выживание.

2. Работа с клиентами: клиентоориентированность, коммуникативные навыки, техники продаж и т. д.

Самые слабые места (а значит и зоны роста, профессионального и материального) проявляются тогда, когда мастеру-консультанту приходится о чём-то договориться с клиентом, будь то простое согласование объёма работ, расширение заказ-наряда или — высший пилотаж — разрешение сложных конфликтов. Нет привычки и навыка разговаривать с клиентом на его языке и с учётом его потребностей. «Нужно заменить деталь» - вот и весь сказ...

Развивая эти навыки, обычно ставят технику продаж. В последнее время добавились ещё техники повышения эмоционального интеллекта. Но, опять же, управленцу стоит подняться на уровень выше и посмотреть на ситуацию оттуда.

Зачем это делается, чем облегчает жизнь? Всё просто. Вместо того чтобы, тратя море ресурсов, каждый раз заново искать и при-

влекать клиентов, можно сделать это раз и навсегда. Довольный клиент становится постоянным, рекомендует вас знакомым, помогает вам зарабатывать. Единственное условие, чтобы он уезжал из вашего сервиса в хорошем настроении и на протяжении последующих N-тысяч километров у него ничего не сломалось.

Как этого достичь? Не только учить сотрудников, мастеров-консультантов навыкам продаж и переговоров, но ещё и работать над их вовлечённостью. Если сотрудникам будет не всё равно, если они будут ощущать ответственность и одновременно удовлетворение от того, что вносят вклад в общее дело, в успех компании (а хорошие финансовые результаты компании отражаются и на их зарплате), то многие вопросы станет решать гораздо легче. В частности, вопросы качества клиентского сервиса.

Всё это задачи не на один день, но вложения сил и времени стоят того. В заголовке статьи — цитата из реального отзыва собственника сети техцентров, обучавшего у нас мастеров-консультантов. Полностью его отзыв звучит так: «После обучения мастеров-консультантов в компании выручка сразу выросла на 40%, при этом все консультанты стали более клиентоориентированными, перестали бояться предлагать «расширения» и дополнительные работы. В результате и клиент доволен, и выручка увеличилась». И ещё один отзыв с конкретными цифрами: «Хочу сказать большое спасибо за курсы мастеров-консультантов. Сегодня подвели промежуточный итог: мастер-консультант, который был у вас на обучении, увеличил выручку в 2(!!!) раза, с 360 до 700 тыс. руб. за 15 дней».

Согласитесь, вдохновляет! □

Итоги 2015 года и тренды для рынка РФ, годовая пресс-конференция Bosch



Олег Рябцев,
региональный
директор направления
«Автозапчасти и
диагностическое
оборудование»
компании Bosch

В рамках годовой пресс-конференции было отмечено, что компания увеличивает долю рынка в странах СНГ, на Украине и в Грузии. Россия с оборотом 1 млрд евро по-прежнему остаётся крупнейшим для компании Bosch рынком региона. В 2016 году Bosch прогнозирует увеличение продажи продукции в мире на 3-5% с учётом колебаний курсов валют. На прошедшей в Германии пресс-конференции председатель правления Bosch Фолькмар Деннер заявил: «Мы планируем развиваться за счет не только инновационных продуктов, но и инновационных услуг». Вероятно, некоторые подробности о таких услугах можно будет узнать на большой Франкфуртской «Автомеханике» в сентябре. А пока о рынке РФ, трендах и ценностях мы побеседовали с Олегом Рябцевым, региональным директором направления «Автозапчасти и диагностическое оборудование» компании Bosch.

— Сети — тренд последнего времени. Они занимают все более важное место в жизни каждого предприятия, каждой компании автобизнеса. Что в этой связи изменилось для Бош Авто Сервиса?

— Мы не первый год усиливаем требования и уделяем всё большее внимание качеству работы сети, качеству обслуживания клиентов. Например, по Бош Дизель Центрам и Бош Дизель Сервисам мы внедрили систему контроля качества ремонта дизельных компонентов Bosch QualityScan и сертифицируем каждую мастерскую сети именно по такой системе — это даёт лучший сервис для потребителя. А, в конце концов, только он решает, какая сеть будет расти. Он голосует своим кошельком, своим временем и своими предпочтениями. И неважно, кризис на дворе или время благоденствия. Хотя, полагаю, в кризис это ещё важнее. Качество работы сети — одна сторона проблемы. Вторая — менед-

АУТОсервис

РОЛЬФ ШКОЛА ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

www.a-boss.ru

Для кого этот ПРОЕКТ?
Для **УЧРЕДИТЕЛЕЙ** и **ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ** автодилеров, которые хотят:

- Секрет успеха Рольфа, компании №1 в автобизнесе
- Как улучшить результаты деятельности своего автодилера
- Как опередить конкурентов и стать лидером в своем регионе

УНИКАЛЬНО КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННОЕ

В ДИСК ПЕРСОНАЛЬНОГО ДОСТУПА К ПУЩЕНЫМ ТО-ИНФОРМАЦИЯМ

ДЕТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВСЕХ ТОНОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ

ОСКОРОВОК В СЕРВИС, ОТДЕЛ ПРОДАЖ, НА ПОСМОТРЕ НИЧЕ С ПРОБЛЕМ

Оценки, повышение персональной конкурентности

Чел. ресурсы, технологические карты, опыты

Содержание, тематика обучения

УПРАВЛЕНИЕ ЛИБРАРИИ ИЛИТЕРАТУРЫ

9 дней обучения с лучшими руководителями ГК РОЛЬФ

Старт 20 октября
Звоните и записывайтесь
+7 (495) 989-11-26

6 сентября
Горячие, теплые, холодные клиенты. Как управлять клиентской базой.

20 сентября
Секреты продаж финансовых продуктов. Искусство ПРОЛОНГАЦИИ

7 октября
Деньги утром, вечером стулья! Как быстро и качественно за два часа выкупить автомобиль с пробегом у клиента

25 октября
XIII Съезд юристов автобизнеса

22 ноября
Бюджетирование 2017 года: что, как, каким образом

Купи абонемент на все заседания до конца года: 83000 рублей

Звони ☎ (495) 989-11-26

жмент самого предприятия. Как вы знаете, мы довольно давно и успешно практикуем экономические тренинги для участников сети Бош Сервис.

Должен отметить – рост сети в условиях кризиса замедлился. Малые и средние предприятия чувствуют себя не лучшим образом с финансовой точки зрения. Автосервис – это инвестиции. А ситуацию с инвестициями вы прекрасно знаете. Взять кредит в банке для любого предприятия сложно, особенно сейчас. Это сильно влияет на развитие малого и среднего бизнеса. Но, замедляясь в количественном росте, мы ни в коем случае не снижаем требования по качеству. И верим: скоро рынок стабилизируется. Мы уже отмечаем рост, и в дальнейшем условия будут понемногу улучшаться. Может быть, не так быстро, как в 2010 году – но будут.

– Сеть Бош Авто Сервис – это фактически клуб. Все директо-

ра, собственники, которые работают в системе, наверное, очень ценят возможность быть частью профессионального сообщества...

– Естественно. Мы надёжная компания и в смысле отношений, и в смысле качества продукции, и в смысле требований. Мы предсказуемы, и даже в кризис стараемся обеспечивать максимальную стабильность отношений, цен, услуг и требований.

– В прошлый кризис в Bosch постарались снять с компаний-клиентов как можно больше

проблем по закупке запчастей. Как обстоит ситуация сейчас?

– Наша уникальная особенность в том, что мы торгуем с растаможенного склада по рублёвым ценам. Кроме того, обеспечиваем стабильность цен. Мы не допускаем их резких колебаний, «срезая» пики и давая возможность клиентам, с которыми работаем постоянно, купить сегодня и заплатить завтра по тем же ценам. Мы стараемся всеми силами снизить нагрузку на своих партнёров. Мы – большой корабль, и потому легче выдерживаем удары волн. Партнёры это видят и ценят. □

➤ **Только клиент решает, какая сеть будет расти. Он голосует своим кошельком, своим временем и своими предпочтениями. И неважно, кризис на дворе или время благоденствия**



Место, создающее продажи



В этом номере мы снова и снова обсуждаем способы увеличения продаж. Выбор правильного места очень важен, это очевидно. Так что мы посетили место, задуманное, созданное и развиваемое с целью роста продаж у всех автобизнесов, его населяющих. Это торгово-сервисный центр «МирусАвто» со специализацией в продаже запчастей и услуг авторемонта и сервиса.

Прежде журнал рассказывал об «автосервисном муравейнике» — комплексе, возникшем на базе многоуровневого паркинга. Он давал место многим ремонтным точкам разной специализации и позволял клиенту получить полный комплекс услуг в один визит. Однако же для арендодателя это было сугубо вторичным, поскольку здание рассматривалось им только как генерирующий деньги объект. Комфорт для клиентов, условия для арендаторов, учёт кризисных явлений на рынке, доступность, реклама — любая из перечисленных тем «повисала» в воздухе. Ведь эти темы — не генераторы быстрых денег. Из всего комплекса общих услуг «муравейник» обеспечивал лишь... мойку. Но даже она была скорее минусом: в плохую погоду въезд в комплекс становился платным для любого автомобиля, и, поскольку мойка принадлежала собственнику здания, ценник объявлялся «монопольным»...

Мы довольно долго искали другой пример, более интересный и соответствующий действительно цивилизованному рынку. И вот — нашли. «МирусАвто» располагается на МКАД, рядом с развязкой, почти напротив известного всем в городе техцентра «Кунцево». И такое соседство ему тоже — в пользу. Настоящий современный гипермаркет выигрывает от прироста площадей, ведь это общеизвестно. И это очень правильный формат конкуренции — не убивающей, а создающей синергию продаж.

Итак, слово **Олесе Ивановой**, начальнику отдела маркетинга ТК «МирусАвто».

— *Сторона арендодателя: насколько вам удобно, с точки зрения работы с арендаторами, управления территорией, собирать в ТЦ компании близкого формата и типа бизнеса?*

— Как в любом современном профессиональном торговом комплексе, у нас есть чёткая концеп-



Олеся Иванова

даторам удобно вести бизнес в помещениях, которые максимально приспособлены для сотрудников и клиентов.

Именно благодаря тому, что на этапе проектирования и далее мы следуем своей концепции, удаётся сохранить и увеличивать количество посетителей и покупателей, приезжающих в «МирусАвто», даже теперь, при непростой экономической ситуации.

Работа построена так, что арендодатель управляет комплексом и обеспечивает благоприятные условия для арендаторов, а арендаторы эффективно удовлетворяют потребности своих клиентов, покупателей. Возникает синергия в бизнесе.

ция бизнеса и зонирование территории. Распределение арендаторов по этажам и корпусам просчитано на этапе проектирования и строительства. Мы при этом учитывали специфику их бизнеса, коммуникации и удобство для будущих посетителей.

Таким образом, ещё до открытия ТК, к моменту начала подписания договоров с первыми арендаторами, как арендодатель мы абсолютно чётко понимали, кто, где и как будет располагаться. Тогда и теперь, при смене арендатора, помещения находятся в высокой степени готовности к заезду. Естественно, подведены все требуемые коммуникации.

При смене арендатора мы не отходим от выработанной концепции, принципы зонирования соблюдаются, так нам удобно управлять территорией и обеспечивать комфортные условия для арендаторов и их клиентов, покупателей. С другой стороны, и арен-

Зонирование в ТЦ выделяет первые этажи под сервисные мощности и комплектует на верхних этажах торговые точки по типизации бизнеса, кроме того, выделено пространство для отдыха гостей – магазинчики и кафе. Конечно, есть большая гостевая парковка, она бесплатная.

Есть и вспомогательные зоны, гостю не видные, не мешающие в навигации, но очень важные для бизнеса. Это склады – мы готовы закрыть, по сути, любые потребности арендаторов по объёмам хранения, здесь и на второй, расположенной рядом, территории. Есть подъездные пути и зоны разгрузки.

– *Что получают арендаторы от концентрации в «супер-маркете»?*

– В первую очередь укажу на сотрудничество между сервисами и магазинами. Сотрудники сервисов могут в ТЦ немедленно приобрести практически любую деталь, необходимую для ремонта. Как правило, у сервисов есть наработанные контакты с рядом магазинов. Так что склад сервису не нужен, как и служба снабжения – это огромный резерв эффективности.

И наоборот, на территории «МирусАвто» много магазинов, не имеющих своего установочного центра. Они строят крепкие дружеские отношения с имеющимися

➤ **Мы – арендодатель - регулярно проводим рекламные кампании для привлечения клиентов, поучаствовать в которых может каждый арендатор. Достаточно проработать акцию, которая актуальна: например, у нас есть бесплатная замена масла и фильтра при покупке их в фирменном магазине Liqui Moly; скидки на шиномонтаж в пик сезона**





сервисами и систематически отправляют туда клиентов. Так они исключают для себя непрофильный бизнес, а клиенту дают возможность получить деталь с установкой и полноценной гарантией.

У нас на территории есть также автосалон по продаже новых и поддержанных автомобилей. Подготовка авто к продаже – тоже часть системной загрузки СТО, которую генерирует ТЦ.

Мы, как администрация, отслеживаем ассортиментный ряд товаров и услуг и стараемся привлекать арендаторов именно по недостающим в нашем комплексе маркам. Например, сейчас у нас отсутствуют запчасти для отечественных авто. Но спрос есть, такие автомобили ремонтируют в наших сервисах. Значит, потенциальный арендатор получит наилучшие условия. А вот по сервисам мы укомплектованы, тут скорее можно говорить об очереди желающих на входе...

Ещё отмечу – у нас очень гибкие возможности по выделению торговых площадей. От самых маленьких в 20 кв. метров и до действительно масштабных. Выделение идёт модульно, мы готовы делить большие помещения перегородками или же убирать перегородки для крупного клиента. И, очевидно, каждый магазин и сервис включается в единую систему навигации, чтобы посетитель его нашёл.

Мы – арендодатель – регулярно проводим массовые рекламные кампании для привлечения клиентов, поучаствовать в которых

может каждый наш арендатор, без всяких вложений. Достаточно проработать акцию, которая актуальна и способна заинтересовать клиента: например, у нас есть бесплатная замена масла и фильтра при покупке их в фирменном магазине Liqui Moly; скидки на шиномонтаж в пик сезона от шинного центра, работающего в ТК уже третий год. Мы с радостью размещаем новые акции на нашем сайте, в группах в соцсетях, информируем о них по радио и в наружной рекламе. Клиентам выгодно следить за нашими новостями, а арендатору использовать их как рычаг роста продаж.

– Известно, что в супермаркете средний чек всегда выше, чем в маленьком магазине, и клиент там проводит больше времени, воспринимая место как центр досуга. Насколько это верно для вашего ТЦ?

– Мы предоставляем посетителю возможность не только купить всё необходимое для автомобиля, но и воспользоваться услугами, связанными с диагностикой и техническим обслуживанием легковых машин и малого коммерческого транспорта. Стремимся создать своего рода автомобильный all inclusive: всё сразу и в одном месте.

Сейчас на нашей территории открыты 70 магазинов автозапчастей, аксессуаров и элементов тюнинга, 16 автосервисов, шинный центр, мойка, автосалон, два автоломбарда, пункты страхования, те-

хосмотра и даже проката авто.

Но я бы не сказала, что средний чек у нас выше рыночного, тут скорее важны поток клиентов и комплексность услуг. Открывая точку у нас, арендаторы сохраняют прежний уровень цен. Да и конкуренция весьма жёсткая – это для клиента хорошо: практически по каждому ряду марок автозапчастей в комплексе 2-5 магазинов. Выбор у клиента всегда есть.

Есть единая дисконтная программа ТЦ, по карте можно получить скидки: на автозапчасти в среднем 5%, на ремонт 10%, на шиномонтаж до 30%. За предоставлением скидок следим именно мы, администрация!

Мы постоянно стремимся создать для клиента уютную атмосферу. В каждом корпусе есть кафе, летом около шинного центра открыта веранда. Для клиентов, оставляющих машину на долгий ремонт, некоторые сервисы предоставляют бесплатное такси до метро. Клиенту каждого сервиса мы гарантируем чашечку бесплатного кофе в нашей зоне отдыха и бесплатный Wi-Fi.

Кроме того, мы стараемся периодически организовывать интересные шоу. Например, осенью прошлого года – красочное закрытие квадросезона от Клуба любителей квадроциклов.

– Концепция определена изначально. Значит ли это, что расширять тематику не планируется?

– Не совсем так. Мы постоянно в поиске нового, удобного и важного для конечного клиента. Мы видим ещё много незанятых ниш и готовы расширяться, например, по квадротематике и по мотонаправлению. Запчасти для катеров и снегоходов, средства передвижения, вплоть до велосипедов – всё это актуально для комплекса нашего формата.

Время, как говорится, деньги. А в московских пробках время легко потерять. Так что мы стараемся беречь этот бесценный ресурс конечного клиента, чтобы он без сожаления тратил у нас деньги, комплексно удовлетворяя все свои запросы. □

MADE IN FRANCE
ПРОИЗВОДСТВО С 1964 ГОДА

БОЛЕЕ 50 ЛЕТ

Эксклюзивным импортером
продукции GYS на территории России
является ООО "Европроект Групп"
т. +7 (495) 229-42-42

GYS



Обладатель премии
«Золотой ключ 2012-2015»
в номинации
«Сварочное оборудование года»



На весь ассортимент сварочного оборудования GYS,
приобретенного с 1 июля 2015 г.,
предоставляется 2 года гарантии дополнительно!

Больше подробностей: +7 495 777-22-34 (Звонок по России бесплатный)
www.gys-auto.ru

Продукция GYS одобрена
ведущими
автопроизводителями



Мастер-консультант: дар или профессия?

Каждый профессионал автосервиса сталкивается с вопросом качества работы консультантов. Задаётся вопросом: как повысить продажи? Могут ли мастера-консультанты работать эффективнее или кому-то из них это «не дано»?

Прежде всего, давайте разберёмся, существует ли «победоносная» технология продаж для СТО, и как ею овладеть?

Начнём с самого начала: кого брать на должность консультанта? Бывшего механика - или это отдельная профессия, где недостаточно разбираться в ремонте?

Я придерживаюсь мнения, что в приёмщики следует подбирать тех, кто предрасположен к продажам и работе с людьми, т. е. обладает специфическими личными качествами. Это доброжелательность, стрессоустойчивость. Усвоить устройство автомобиля проще, чем приобрести эти качества. Однако для того, чтобы оценить наличие/отсутствие предрасположенности к продажам, необходимы критерии, такие как:

- «улыбается во время разговора»,
- «в конфликтной ситуации предлагает пути решения, не ищет виноватых».

При подборе кандидатов рекомендую обратить внимание не столько на опыт, сколько на реакции при собеседовании. «Сколько» работал и «как» — не одно и то же.

Классический кейс собеседова-

ния - «Приём клиента», с заранее выбранными причиной обращения и конфликтной ситуацией. Проходя кейс кандидат на должность проявляет личные и деловые качества, а уж карта критериев каждой компанией разрабатывается, исходя из политики лояльности к клиентам.

Кейсы могут стать и методом периодической проверки знания стандартов и технологии работы действующих мастеров-консультантов. Кейс и критерии к нему должны отражать требования к приёмщикам. Ведь цель отработки кейса — не только в оценке соответствия занимаемой должности, но и в обучении, встраивании в ценности компании.

Например, вы хотите, чтобы при каждом обращении клиенту рассказывали про акции на СТО. Значит, в индикаторах к кейсу должна быть строчка: «Рассказал про актуальную акцию». Рекомендую заранее выдавать индикаторы, по которым будет проводиться проверка знаний.

Итак, мы наняли мастера-приёмщика и периодически проверяем его. Наверняка он прошёл и обучение по инструментам продаж.



Хорошо, если приёмщик владеет навыками ведения презентации и работы с возражениями. Эти техники позволяют повысить и продажи, и лояльность клиентов. Однако их недостаточно. Если разговор с клиентом воспринимать, как свободное творчество, нужно принять и то, что «художника» контролировать сложно. Как определить «хорошо» или «плохо» он работает? По выручке? А как повышать продажи? Где искать одарённых приёмщиков, и стоит ли ставить бизнес в зависимость от нескольких людей?

Конечно, есть такой подход: мол, он продаёт, и главное, чтобы продажи были высокие. Но это не технология. Такой бизнес невозможно повторить и расширить.

Если вы планируете построить технологию работы с клиентами, необходимо прописать процессы, подобрать под них документы, внедрить всё это и найти точки контроля. Именно поэтому, прежде чем оценивать работу приёмщиков, посмотрите: выстроен ли процесс? Есть ли «коридор», в котором

они работают? Или вы всегда требуете дополнительных продаж, не предоставив инструментов.

«Коридор», как я вижу его, — это поэтапное предложение услуг/товаров, разбитое на блоки с чётко обозначенными целями продаж. Все мы знаем классические этапы обслуживания клиентов. Для каждого есть инструменты, и они же являются точками контроля работы приёмщиков. Если на этапе «согласования» установлена цель по продаже дополнительных работ ТО, то должен быть и инструмент, который фиксирует реализацию этой цели.

Как пример могу привести внедрённый в одной из крупнейших сетей независимых СТО метод обязательных вопросов по планово-техническому обслуживанию. Каждому клиенту должны быть заданы 9 вопросов: как давно меняли/проверяли ремень/цепь ГРМ, как давно меняли масло КПП, как давно делали плановую диагностику ходовой и т. п.

Эти вопросы и формируют потребность со стороны клиента (не

сегодня, так при следующем заезде) и предоставляют мастеру-приёмщику аргументы для предложения услуг. А руководитель видит, была ли выполнена обязательная процедура, и достигнуты ли результаты.

При внедрении «коридоров» на первом этапе достаточно бумажных носителей. Важно удостовериться, эффективен ли процесс, прежде чем инвестировать в доработку системы автоматизации.

Эффективные инструменты должны быть на каждом из этапов обслуживания: чётко определённые, простые, понятные для выполнения.

Без оснащения «специнструментом» невозможно эффективно выполнить операцию на СТО. Тоже касается и гуманитарной специальности мастер-приёмщик.

Рекомендую выстроить технологичный процесс на приёмке. Буду рада поделиться опытом в этом вопросе. □

➤ Я придерживаюсь мнения, что в приёмщики следует подбирать тех, кто предрасположен к продажам и работе с людьми, т. е. обладает специфическими личными качествами. Это доброжелательность, стрессоустойчивость



«АВТОМАЛЯР- 2016»: финал

23 июня 2016 в Калуге прошёл финал 12-го международного конкурса «АВТОМАЛЯР-2016», и одновременно состоялось открытие национального учебного центра компании «Европроект Групп».

С приветственным словом выступили Сергей Долгун, генеральный директор компании «Европроект Групп», Алексей Никитин, директор Калужского технического колледжа, Дмитрий Маликов, руководитель учебного центра «Европроект Групп».

Состоялась презентация возможностей обучения и программ, награждение победителей конкурса. В Калуге собрались победители всех региональных этапов, которые проводились в течение двух месяцев по стране – от Иркутска до Ярославля.

Победителями в финальном испытании стали:

1. **Андрей Жеребятьев**, «СК-Моторс», Сургут
2. **Кольхалин Николай**, Орёл

3. **Татьяна Тюрина**, ДЦ «Тойота Восточный», Екатеринбург.

Одновременно на нескольких площадках прошли мастер-классы по направлениям:

- Полировка автомобиля
- Восстановление прозрачности фар
- Материалы для кузовного ремонта
- Автосервисное оборудование
- Лакокрасочные материалы и микс-системы
- Консалтинг и аудит

Партнёрами мероприятия выступили 3M, GYS, SIA, A1, DeVilbiss, Green Line. Информационные партнёры – журналы «КУЗОВ», «Управление автобизнесом» и региональные СМИ.

Премиальный бренд лакокрасочных материалов для авто-



ремонта R-M, принадлежащий концерну BASF, постоянно даёт шанс лучшим молодым специалистам по покраске: конкурс на звание лучшего автомалыра проводится более чем в 18 странах



KochChemie®
Первый На Финише

Лидер у профессионалов.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
АВТОХИМИЯ
ИЗ ГЕРМАНИИ
WWW.KOCH-CHEMIE.RU

мира. Его география охватывает Европу, Южную Африку, Азию, а с этого года и Северную Америку. Основная тема — инновационное мышление с применением самых современных технологий и рациональных решений, основанных на использовании системы окраски на водной основе ONYX HD от R-M. Финалисты определяются в ходе национальных соревнований, они будут представлять страны в глобальном финале, который состоится в учебном центре авторемонта R-M в городе Клермон, недалеко от Парижа, с 26 по 30 сентября 2016 года.

Международный конкурс на звание лучшего автомалера является уникальным соревнованием, проводимым брендом авторемонтных материалов R-M, это трамплин для талантов в построении карьеры. «Сегодня, как никогда, мы оказываем поддержку нашим клиентам в достижении совершенства и повышении

производительности в области авторемонта с помощью специальных тренингов на местах или в наших учебных центрах. Мы помогаем находить лучшие решения для повышения производительности и успеха в бизнесе, а также оказываем поддержку в поиске молодых талантливых

специалистов по покраске, которые способны мыслить инновационно и рационально, то есть так, как это делаем мы», — говорит Харальд Пфланцль, старший вице-президент Automotive Refinish Coatings Solutions Europe подразделения автоэмалей BASF. □



Московский международный форум «АВТОКОМПОНЕНТЫ-2016»

13 июля 2016 года ОАО «АСМ-холдинг», НП «Объединение автопроизводителей России» при поддержке комитета по предпринимательству в автомобильной сфере Торгово-промышленной палаты РФ провели 9-й Московский международный форум «АВТОКОМПОНЕНТЫ-2016» на тему: «Перспективы развития производства и рынка автокомпонентов. Импортозамещение и локализация производства автомобильных комплектующих в России».

На форуме были рассмотрены вопросы государственной политики по развитию автокомпонентной отрасли, инвестиционный и инновационный потенциал производств, развитие рынка поставщиков, а также проблемы по локализации производства в регионах и пути их решения. Темами для обсуждения стали:

- итоги деятельности автомобильной промышленности РФ в первом полугодии 2016 года;
- перспективы развития автокомпонентной отрасли и рынка автокомпонентов в стране;
- изменения структуры рынка в сегментах легковых и грузовых

автомобилей, автобусов;

- оценка ёмкости вторичного рынка автокомпонентов и послепродажное обслуживание;
- локализация производства автокомпонентов в регионах: новые возможности и риски;
- стратегия и тактика развития поставщиков автокомпонентов в процессе импортозамещения автомобильных комплектующих;
- инвестиционный и инновационный потенциал российских предприятий;
- основные требования по организации совместных производств с иностранными автопроизводителями и развитие сети отече-

ственных поставщиков компонентов третьего уровня;

- выработка консолидированных предложений по актуализации стратегии развития отечественного автопрома;
- создание системы импортозамещения автомобильных компонентов.

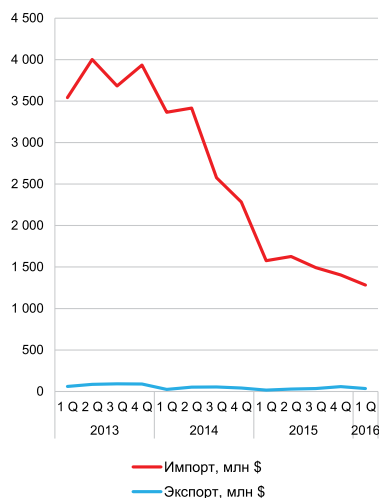
Одним из ярких был доклад Александра Ковригина, ОАО «АСМ-Холдинг». По мнению спикера, постановление о промышленной сборке стало колоссальной ошибкой, т. к. были разработаны беспрецедентные льготы при весьма скромных объёмах производства 25 тыс. шт. в год. По его мнению, правильно предоставлять льготы только при уровне производства не менее 300 тыс. шт. в год. Спикером были сделаны и другие не менее острые выводы:

- при расчёте первых десяти проектов представлялось, что иностранные партнёры вложили 2 млрд долларов. В реальности это были связанные кредиты, которые, в основном, были потрачены на покупку сборочного оборудования в тех странах где находились основные мощности



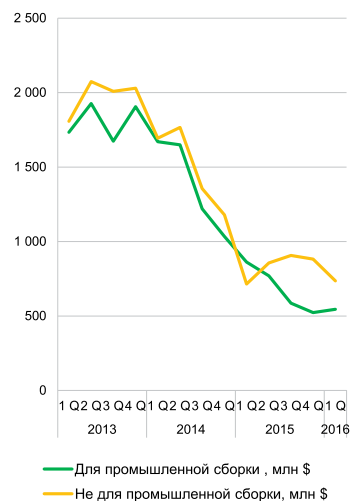
Импорт и экспорт запчастей

Импорт и экспорт запчастей*



* Здесь и далее 87 код ТНВЭД

Импорт запчастей для промышленной сборки и не для промышленной сборки



зарубежных партнёров;

- Россия предоставила порядка 5,7 млрд долларов в виде таможенных льгот и льгот по налогообложению как на федеральном, так и на региональном уровнях, а также льготные условия по подключению к энергосистемам;
- Россия потеряла большинство высококвалифицированных инженерных и конструкторских кадров, т. к. они просто не были нужны на сборочных заводах;
- за период 2005-2016 гг. было создано порядка 100 заводов автокомпонентов, которые занимают практически отвёрточной сборкой деталей и узлов;
- одним из ключевых недостатков всех постановлений является определение понятия «российский товар» и поставки компонентов на автомобильные заводы;
- происходит трата отечественной отрасли автокомпонентов как в связи с увеличением выпуска иномарок в РФ, так и в уменьшении количества отечественных моделей в парке;
- только в автокомпонентной отрасли потери составили порядка 350 тыс. высококвалифицированных рабочих мест!
- в связи с высокой долей импортных комплектующих, как для производства, так и для запасных

частей, общий объем потраченных средств на их приобретение составил порядка 103 млрд долларов в год. Если взять уровень локализации в денежном эквиваленте, то в 2012 году она составляла порядка 20%;

- в связи с нечёткостью формулировки правил страны происхождения товара, степени «достаточной переработки» и в связи с либеральной политикой технического регулирования крайне несложно оформить сертификат соответствия на товар, который будет считаться российским при осуществлении элементарных технологических операций.

Не менее остро прозвучало выступление **Татьяны Арабаджи**, директора Russian Automotive Market Research. Ключевыми трендами, по её мнению, на рынке автокомпонентов являются:

- ограниченные объемы производства;
- рост рынка запасных частей;
- борьба за рынок запасных частей - Россия vs Юго-Восточная Азия;
- ужесточение конкуренции между производителями компонентов;
- уход отдельных производителей компонентов из автомобильной отрасли;
- диверсификация бизнеса произ-

водителей компонентов;

- рост спроса на компоненты для газовых двигателей, газовой инфраструктуры;

- стратегия импортозамещения.

Для выравнивания ситуации в РФ основными вызовами становятся: сокращение затрат на производство, развитие базы поставщиков сырья, материалов, субкомпонентов, технических операций и НИ-ОКР, определение четких позиций РФ в цепочке мирового автомобилестроения.

В докладе были затронуты и проблемы экспорта автозапчастей:

- ограниченная емкость экспортных рынков;
- конкуренция с локальными и глобальными брендами;
- зависимость ряда экспортных стран от цен на углеводороды;
- политическая нестабильность в ряде экспортных рынков;
- сильное влияние внешнеполитических отношений между РФ и экспортными странами;
- таможенные барьеры;
- затраты на участие в локальных выставках, на логистику;
- затраты на сертификацию/омологацию;
- затраты на создание системы дистрибуции. □

Four Points by Sheraton

АвтоЭволюция 2016

14 ОКТЯБРЯ



VII международный форум по развитию автомобилестроения и производства автокомпонентов в России

Российское правительство уже этой осенью представит абсолютно новую стратегию развития автопрома. Новая концепция предусматривает в первую очередь развитие экспорта: чиновники хотели бы обеспечить реализацию до 25% объема производства на экспортных рынках. Но как это осуществить в условиях падающего спроса на новые автомобили? Какие меры могли бы простимулировать покупательскую активность и спрос клиентов в стране и за рубежом? Какую стратегию выбирает правительство в автопроме?

«АвтоЭволюция» — серия мероприятий, на которых производители автомобилей и компонентов ежегодно встречаются с представителями правительственных структур, аналитиками и журналистами, делятся опытом, находят новые контакты и идеи для развития бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ

- Государственная стратегия по развитию автопрома. Задачи, перспективы и возможности.
- Преодоление кризиса: кто остался в игре?
- Экспортный вызов правительства. Есть ли шансы достигнуть поставленных целей?
- Господдержка и социальная составляющая: механизм взаимодействия.

12-я международная выставка
автомобильной индустрии



ИНТЕРАВТО



+7 (495) 727-26-31
www.interauto-expo.ru

25-28 августа 2016 года

реклама

Крокус Экспо



Автокомпоненты и запчасти



Автохимия



Автоаксессуары



Автоэлектроника



Гаражное и сервисное
оборудование

Организатор:

 **КРОКУС ЭКСПО**
Международный выставочный центр

Генеральные информационные партнёры:



газета.ru



Аналитический партнёр:



Официальные информационные партнёры:

КУЗОВ

автосервис



5 КОЛЕСО

Информационный партнёр
МВЦ «Крокус Экспо»:



12+



СПЕЦИАЛЬНОЕ ПАКЕТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ «ПЯТЬ В ОДНОМ»

- подписка на журнал «КУЗОВ» и «УПРАВЛЕНИЕ АВТОБИЗНЕСОМ»
- регулярные электронные рассылки автоаналитики
- продвижение на сайте издания
- информация о выставках и конференциях отрасли
- подарок от партнеров издания

подробная информация по телефону (495) 229-42-42 (доб. 319)

ИЗВЕЩЕНИЕ

ИНН 7730659254 ООО «Автомобильное время»
Р/с № 40702810302720000245 ОАО «АЛЬФА-БАНК» г. Москва,
БИК 044525593
к/с 30101810200000000593

Платательщик _____
(Фамилия, Имя, Отчество)

Адрес для доставки (с индексом) _____

Назначение платежа							Сумма, руб.
Оплата за журнал "Управление автобизнесом"	№34	№35	№36	№37	№38	№39	Всего номеров:

С условиями приема банком суммы, указанной в платежном документе, ознакомлен и согласен

Платательщик _____ 2016
(подпись платателя, дата)

Кассир

Управление автобизнесом

Заполните прилагаемую форму и укажите, какие номера вы хотели бы получить. Умножьте количество выбранных номеров на 235 руб.* и внесите полученный результат в графу «СУММА».

Сделайте копию оплаченной квитанции и отправьте ее в редакцию любым удобным способом.

Телефон редакции: (495) 229-42-42
Факс: (495) 229-42-57
E-mail: info@kuzov-media.ru
Почтовый адрес: 121059, Москва, ул. Киевская д.14, стр. 9 (редакция журнала «Управление автобизнесом»)

* стоимость подписки с доставкой за рубеж уточняйте в редакции

КВИТАНЦИЯ
Кассир

ИНН 7730659254 ООО «Автомобильное время»
Р/с № 40702810302720000245 ОАО «АЛЬФА-БАНК» г. Москва,
БИК 044525593
к/с 30101810200000000593

Платательщик _____
(Фамилия, Имя, Отчество)

Адрес для доставки (с индексом) _____

Назначение платежа							Сумма, руб.
Оплата за журнал "Управление автобизнесом"	№34	№35	№36	№37	№38	№39	Всего номеров:

С условиями приема банком суммы, указанной в платежном документе, ознакомлен и согласен

Платательщик _____ 2016
(подпись платателя, дата)

Необходимо заполнить для оформления подписки

Организация и ее сфера деятельности:

Должность:

Рабочий телефон:

Мобильный телефон:

Ведущее автомобильное событие года!



ММАС

Московский Международный
Автомобильный Салон

26 августа - 4 сентября

2016

Москва
Крокус Экспо

www.mas-expo.ru

реклама

0+

Организаторы:



Под патронатом:



При поддержке:



Генеральные информационные партнёры:



газета.ру



LEMFÖRDER



Детали подвески и рулевого управления с качеством поставщика в серию

LEMFÖRDER диктует стандарты безопасности и качества. Ведущие производители автомобилей во всем мире не одно десятилетие доверяют марке LEMFÖRDER, детали которой поставляются на их сборочные производства теперь и в Россию. Вы также можете положиться на качество LEMFÖRDER.

LEMFÖRDER – безопасность в подвеске и рулевом управлении.



www.zf.com/ru

