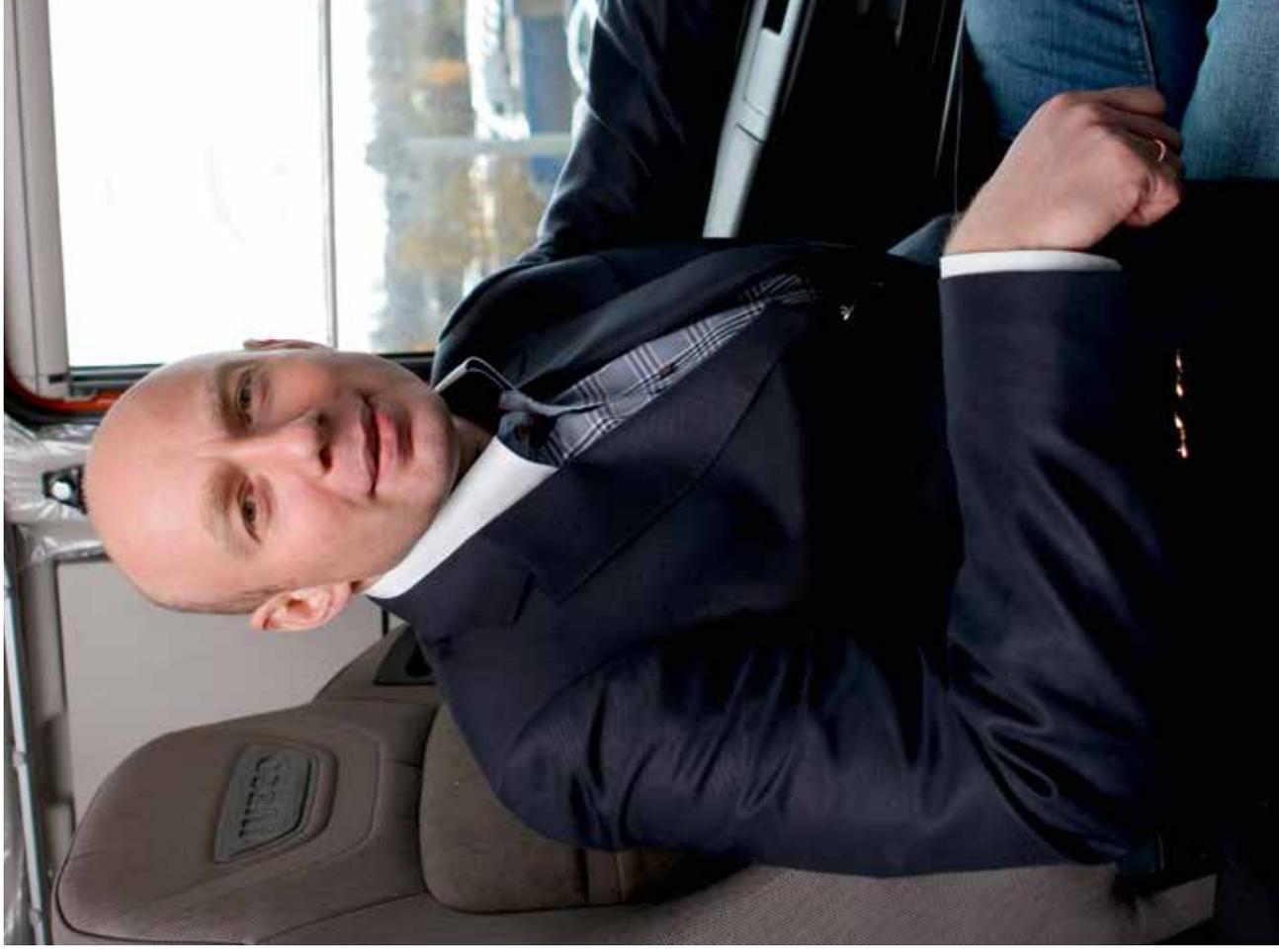


«СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС» ЗАДАЕТ НОВЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА В СЕРВИСНОМ ОБСЛУЖИВАНИИ КОММЕРЧЕСКОГО ТРАНСПОРТА

«Совинтеравтосервис» хорошо известна на российском рынке. Одна из немногих компаний, сохранивших вопреки веяниям времени советский бренд, «Совинтеравтосервис» развивается и сегодня в сложных экономических условиях. На протяжении многих лет эта компания является официальным дилером «Ивеко» и № 1 в России по объему продаж автомобилей и оригинальных запчастей итальянского бренда. Сегодня мы беседуем с генеральным директором ПАО «Совинтеравтосервис» Асланом Кцоевым.



Аслан Кцоев, генеральный директор ПАО «Совинтеравтосервис»

– Аслан, добрый день! Рады приветствовать вас в гостях у журнала «ЛОГИСТИКА». Нечасто в нашей современной жизни встречаются бренды советской эпохи. Расскажите, как удалось сохранить и пронести через 1990-е такое название? Часто ли оно мешало или, наоборот, помогало компании в конкурентной борьбе?

– Название компании действительно может показаться трудным для запоминания, но «Совинтеравтосервис» (СИАС) на рынке хорошо известна и именно под этим брендом достигла того уровня, на котором она находится сейчас. Открою небольшой секрет: в данный момент мы проводим исследование, стоит ли компании проводить ребрендинг или нет. Почему мы обратились к нему? 10–15 лет назад упоминание в названии компании слова «советский» означало, что она существует давно и в связи с этим вызвала у людей чувство доверия. К тому же тогда в бизнесе доминировало поколение, которое сформировалось во времена СССР. Сегодня в бизнес пришли молодые люди, для которых Советский Союз – уже история даже не их, а история родителей, которая для молодежи может ничего не значить. Как работает советский бренд в современных условиях? Нам самим не до конца ясно, поэтому мы обратились к социологам и ждем завершения исследования, по результатам которого решим, меняться нам или нет.

В целом, на мой взгляд, можно выделить два фактора, которые в разные периоды были и будут основными драйверами роста предприятия – это коллектив и новые акционеры компании. С одной стороны, на предприятии всегда были люди, которые относились к нему как к своему дому, стараясь сохранить его. С другой стороны, компания повезло с новым акционером – Группой компаний «МЕГАПОЛИС», который мог нам получить финансовую и управленческую поддержку, а также время на восстановление и решение проблем, накопленных в 1990-е годы.

Вхождение в группу, которая занимается дистрибуцией товаров повседневного спроса, с одной стороны, стало для нас удачей. С другой – это направление было непрофильным, пришлось затрачивать немало усилий, доказывая свое право находиться как на рынке, так и внутри самой группы «МЕГАПОЛИС».

– Что досталось компании в наследство от советского времени, а что пришлось создавать с нуля? Почему, на ваш взгляд, компания, являющаяся на момент распада Союза монополистом, не смогла сохранить свое положение на рынке?

– В 1991 г. компании досталось многое: недвижимость, квалицированный коллектив и, главное, околомонопольное положение на рынке. До перестройки СИАС выступал своеобразными отраслевыми воротами для европейского и мирового бизнеса. С одной стороны, такое монопольное положение давало преимущество. С другой – очень сильно ослабило коллектив, поэтому 1991 год компания встретила неподготовленной. Как только дверь в Европу открылась, рассыпалась монополия, контракты стали срываться, и компания медленно стала бильное молодое поколение.

– Расскажите о вашей деятельности: международных перевозках, продаже автотранспорта, сервисе и ремонте автотранспорта.

– Сегодня СИАС ушел с рынка перевозок. В условиях кризиса нам сложно конкурировать с другими компаниями. Будучи частью большой группы, придерживающейся стандартов этичного ведения бизнеса и соблюдающей все нормы законодательства, мы не можем «оптимизировать» налоги, что существенно снижает нашу конкурентность по стоимости услуг. В настоящее время мы приняли решение сдать в аренду весь автомобильный парк без экипажа, однако если ситуация на рынке улучшится, мы туда вернемся. При этом сегодня мы успешно предоставляем своим клиентам услуги по продаже автомобилей и спецтехники, техническому обслуживанию автотранспорта в современном и самом большом в России техническом центре и автосервисе, снабжаем ГСМ посредством собственных топливных карт. Это прибыльный бизнес, который приносит стабильный доход и позволяет сохранять за собой лидирующие позиции на рынке.

– Получается, что логистический бизнес для материнской компании непрофильный?

– У группы «МЕГАПОЛИС» есть своя разветвленная логистическая структура, которая сама себя обслуживает. СИАС в ее

составе находился до определенного момента. Сейчас наше участие ограничивается поставкой и сервисом коммерческого транспорта.

– Что выгоднее – продавать автомобили или их обслуживать? Меняется ли это соотношение в зависимости от бренда?

– В зависимости от ситуации на рынке у автодилеров есть три успешные стратегии бизнеса: максимизация маржи на продаже; продажа без маржи с целью заработать на запчастях; комбинация первого и второго вариантов.

Все зависит от позиций клиента и производителя. Бывает так, что приводишь к производителю крупного клиента, и он, понимая выгоду долгосрочного сотрудничества, продает машины себе в убыток, выигрывая на контракте по их сервисному обслуживанию и дальнейшей технической поддержке. СИАС работает с теми брендами, которые позволяют заработать больше. В любом случае здесь имеют значение позиция производителя и масштаб клиента: это может быть очень жесткий тендер, но производитель всегда старается дать возможность заработать дилеру, так как связан с ним неразрывными узами.

Вообще в период стабильности на рынке, когда есть постоянный или прогнозируемо растущий спрос, дилеры держат цены



на определенном повышенном уровне и уже имеют гарантированный доход. В период же кризиса продажи автомобилей падают, их доля в валовой выручке уменьшается, а доля сервисных работ и запчастей соответственно увеличивается.

– Является ли открытие крупнейшего в Европе нового дилерского центра «Ивеко» в Москве попыткой усилить свои конкурентные позиции? Задаст ли новый центр определенный стандарт качества сервиса грузовых автомобилей или останется витриной компании?

– Несмотря на вывеску «Ивеко», центр будет позиционироваться как мультибрендовый. Для компании данный объект – это прежде всего рост производительности при обслуживании клиентов по новейшим технологиям. Для себя мы уже почувствовали значительное увеличение объемов при тех же задействованных ресурсах. Сейчас центр работает с 6:00 до 23:00, но в ближайшее время мы планируем перейти на круглосуточное обслуживание. Новый центр мы напрямую ассоциируем с ростом качества обслуживания. Помимо технических новаций, здесь многое предусмотрено для комфорта водителей: есть кухня, место для отдыха, теннисные столы и другое. Водители-дальнобойщики уже оценили этот сервис.

– Ремонт и сервис автомобилей каких размерностей наиболее привлекателен финансово?

– Безусловно, починить большой Iveco Stralis намного выгоднее, чем маленький Fiat, так же, как и обслуживать большую машину дороже, чем маленькую. Кроме того, за состоянием коммерческого транспорта нужен постоянный контроль, необходимость которого определяет важность доставки товаров в срок и, соответственно, прибылей бизнеса от его реализации.

– Если не секрет, каковы объем капиталовложений и сроки окупаемости нового сервисного центра?

– В строительство центра и технологии 4 года назад мы вложили порядка полумиллиарда рублей. По окупаемости у нас получилось довольно оптимистично – около пяти лет, поскольку в качестве дополнительного дохода мы считали прибыль от сдачи в аренду старой станции обслуживания автомобилей. К слову, сдали мы ее в аренду непрофильному пользователю, который не пересекается с нами по нашей основной деятельности, это наша принципиальная позиция.

– Работа с запчастями и комплектующими в плане логистики считается одной из наиболее сложных. Каким образом она выстроена в вашей компании? Как на это повлиял ваш переход к мультибрендовости?

– Ранее мы сами возили запчасти с европейских заводов, осуществляли экспортно-импортную деятельность, таможенную очистку. На территории предприятия был консигнационный склад, где хранились запчасти под таможенным контролем. В момент устанавки подходящей запчасти на автомобиль покупателя возникла обязанность по уплате таможенной пошлины. Бизнесу это давало возможность не замораживать деньги в таможенных платежах до момента, пока не понадобится нужная автозапчасть.



Сегодня мы не можем, как раньше, ввозить запчасти из-за рубежа, и обязаны закупать их у подразделений заводов-производителей, находящихся в России.

Торговля запчастями – прибыльное дело, производители автозапчастей не хотят полностью отдавать его дилерам, организуя поставку запчастей организована по-разному. В силу множества причин поставки могут срываться. Многие зависят от уровня организации производителя.

На наш переход к мультибрендовости это никак не повлияло: автозапчасти всех брендов мы закупаем внутри России.

– Почему производители не продают запчасти напрямую со своих складов в России?

– Продажи автозапчастей производители организуют только через дилерские компании, поскольку для эффективных продаж необходимо открывать свои сети сервисных станций. Безусловно, у производителей такие идеи есть, но они не всегда реализуемы, особенно в настоящих экономических условиях. Сегодня производителю выгоднее поддерживать дилера.

– У СИАС есть свой интернет-проект по продаже автозапчастей?

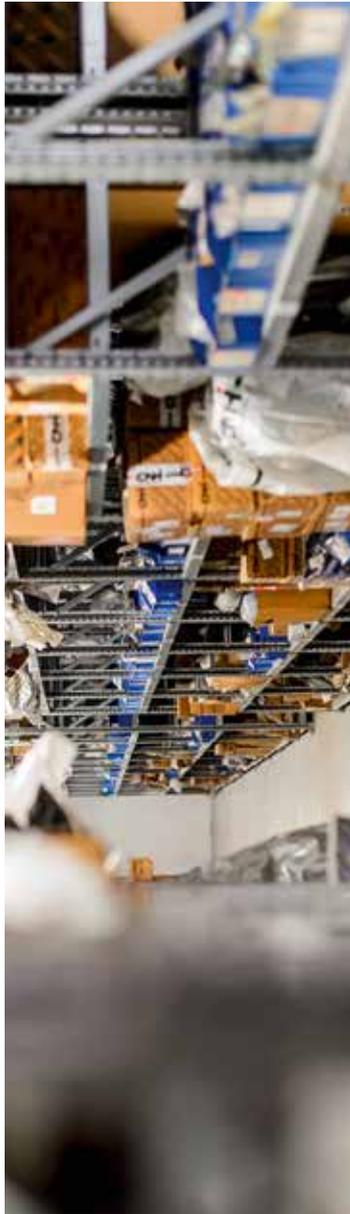
– Такой проект у компании есть. Через него мы осуществляем порядка 30% продаж.

– Вы работаете с оригинальными автозапчастями или допускаете применение аналогов?

– Компания работает только с оригинальными запчастями. Рекомендуемые аналоги у некоторых производителей есть, например ДАФ рекомендует аналоги в семье RASCAR. На рынке есть предложения заменить те или иные запчасти на более дешевые, уступающие по качеству оригинальным, однако мы себе этого позволить не можем. Мы не используем запчасти сомнительного качества, конкурирующих или неодобренных производителем брендов.

– Как построена возвратная логистика невостребованных запчастей? Кто несет затраты в этом случае?

– Здесь все зависит от производителя автозапчастей. Есть производители, которые в случае появления невостребованных



запчастей не бросают дилеров. Например, компания «Ивеко» недавно провела акцию по обратному выкупу устаревших и неликвидных запчастей, причем по сегодняшним рыночным ценам. У некоторых производителей, например DAF, существует практика содержать менеджеров по запчастям. Есть компании, которые не поддерживают дилеров в этом плане, и неликвидные запчасти приходится попросту списывать.

– Как у СИАС построены взаимоотношения по приобретению запчастей, например с «Ивеко»? Это товарный кредит либо вы сразу выкупаете товар?

– Согласно контракту с «Ивеко», мы работаем на условиях товарного кредита с отсрочкой платежа. У разных производителей условия по отсрочке могут отличаться, но у всех она есть. Я оцениваю данный факт как возможность для роста эффективности сделки без дополнительных бюрократических и финансовых проволочек. Компания «Ивеко» также дает нам безгарантийные отгрузки по запросу, эта практика нарабатана годами, и срывов ни разу не было. Что касается лимита задолженности по таким поставкам, то формально он есть, но в случае необходимости «Ивеко» всегда готово нам его увеличить. Такие комфортные условия – результат многолетней совместной работы, мы их очень ценим и дорожим ими. Надеюсь, «Ивеко» столь же дорожит отношениями с нами.

– Как построена работа на складах автозапчастей?

– Работа склада автоматизирована, используются системы радиометок, штрихкодирования, различное стеллажное оборудование. Все это не дает запугаться в существующей большой номенклатуре. Например, наш склад насчитывает более 110 тысяч единиц запасных частей, 15 тысяч наименований, что позволяет обеспечить потребности 95% клиентов, приезжающих к нам на обслуживание. Склад смело можно назвать лидером по наличию запасных частей в России, и даже с таким количеством запчастей на складе проблем с поиском и хранением у нас не возникает.

– Насколько сервис в центре такого класса, как ваш, дороже стандартного и гаражного?

– Сервис в нашем центре не дороже гаражного за счет высокой оборачиваемости. Цены мы стараемся держать на прием-

лемом уровне, поскольку перевозчик сегодня экономит и целенаправленно ищет, где дешевле.

– Исходя из вашего опыта, расскажите, до какого уровня целесообразно обслуживать грузовую автомобиль в авторизованном центре, а с какого можно уже переходить на эпизодическое посещение дорожного центра только для сложного ремонта, осуществляя наиболее простые операции в гараже?

– По моему мнению, грузовой автомобиль в авторизованном центре нужно обслуживать постоянно, исключая какие-либо альтернативы. Слишком велика будет цена ошибки в результате такой экономии.

– По вашему мнению, насколько гаражный ремонт сокращает жизнь автомобиля?

– Безусловно, гаражный ремонт сокращает жизнь автомобиля, но дело здесь не только и не столько в том, где он осуществляется. Проблема владельцев больших автопарков в том, что зачастую ремонт и обслуживание автомобилей происходит формально. Здесь имеет место створ технических директоров автопарков и сервисов, когда ремонт и техобслуживание производят только на бумаге. Индикатором технического состояния машины является ее соответствие возрастным параметрам, указанным в официальных исследованиях компаний-производителя автомобиля. Если после обследования транспортного средства мы видим, что оно существенно отклоняется от нормы, значит, автомобиль обслуживался ненадлежащим образом. В нашей практике встречались подобные примеры, причем у солидных клиентов.

– Сегодня большинство компаний при эксплуатации автомобиля переходит на расчет стоимости его владения в течение всего жизненного цикла. Как соотносятся по показателям стоимости владения различные бренды?

– В настоящее время чтобы продать клиенту автомобиль, нужно уметь объяснить ему стоимость владения. СИАС осуществляет эту практику на крупных тендерах. Вопрос на самом деле ситуативный, поскольку стоимость владения – величина

неустойчивая и зависит от многих факторов. Что касается ее соотношения у различных брендов, я говорю про иностранные, то различия практически нет, либо она незначительна.

Отечественным брендам европейские могут проигрывать лишь мер господдержки отечественного автопрома. По моему мнению, формировать большой автопарк из отечественных автомобилей может себе позволить только такая компания, которая не боится определенной доли простоев автотранспорта, чьи позиции на рынке жестко не коррелируются с эффективностью логистики. К примеру, торговые сети не могут себе позволить простои в работе или недоставку товара, поскольку от эффективности логистики напрямую зависит не только прибыльность, но и само существование того или иного ритейлера. Как следствие, такие клиенты отдадут предпочтение продукции европейского или азиатского автопрома.

– Скажите, пожалуйста, ощущаете ли вы давление рынка вторичных автомобилей?

– У СИАС был опыт продаж подержанных американских грузовиков. Давление временами чувствуется.

– Аслан, расскажите, пожалуйста, о планах компании на ближайшую перспективу.

– В планах компании утвердить новые стандарты обслуживания коммерческого транспорта в России. Мы готовы инвестировать в кадры и технологии для сохранения лидерских позиций на рынке, также мы будем стремиться к сохранению крепких доверительных и взаимовыгодных деловых отношений с нашими флагманскими брендами, внедряя при этом мультибрендовую политику в ведении нашего бизнеса. У нас достаточно амбициозные цели, от которых мы не хотим отступать, ведь только при помощи открытия нового дилерского центра мы планируем нарастить продажи третьим лицам на открытом рынке на 100% и больше в течение 3 лет, а впереди еще много планов по развитию.

Справка о компании

«Совинтеравтосервис» — публичное акционерное общество по обслуживанию автотранспортных средств иностранных владельцев. Одна из крупнейших российских компаний, предлагающих решение транспортных задач.

Обслуживаем продажей автомобилей и сервисным обслуживанием коммерческого автотранспорта для различных нужд и потребностей, а также реализацией и обслуживаем топливных карт европейских эмитентов и международными группперевозками по России, Азии, Западной и Восточной Европе.