«.....Всегда кажется, что мы умные и делаем что-то умное, но это не всегда так. Нужно учиться и двигаться дальше....» (с) Джек Ма

ШАНТАЖ И ДЕМПИНГ ОТ КЛИЕНТОВ: КАК ПРОТИВОСТОЯТЬ, СОХРАНЯЯ ДОХОДНОСТЬ ПРОДАЖ НОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ



23 июня 2020 г.

Аксель-групп Директор по Продажам и Развитию Седов И.А.



Год основания - 1995, на рынке 25 лет.

Были прямыми импортерами, а затем, после образования дочерних предприятий-импортеров от автомобильных концернов в России, стали их официальными дилерами.

Работали с такими брендами как: БМВ, МИНИ, Вольво, Ленд Ровер, Лексус, Тойота, Фольксваген, Рено, Киа, Хюндай, Фиат, Уаз....

Сейчас компания присутствует в Санкт-Петербурге, Архангельске и Мурманске с брендами:













Аксель групп, по финансовому обороту (около 30 млрд. руб. с НДС), входит в : ТОП-3 среди дилерских предприятий основанных в Петербурге.

В этом году, после продажи части активов группы Мега Авто, выйдем на 1-е место.

ТОП-25 автомобильных холдингов России (АвтоБизнесРевю) ТОП-50 крупнейших предприятий Петербурга (РБК) ТОП- 500 крупнейших предприятий России (РБК)

Седов Игорь Анатольевич

ОБРАЗОВАНИЕ:

В 1983 году окончил Ленинградский кораблестроительный институт, специализация, Подводное судостроение



ОПЫТ РАБОТЫ:

В автобизнесе 25 лет

1990 - 1995 гг. - собственный бизнес

1995 - 1998 гг. - руководитель отдела запчастей направления Вольво, Аксель-Групп

1998 - 1999 гг. - руководитель Отдела запчастей направления БМВ и ЛР, Аксель-Групп

1999 - 2006 гг. - технический директор направления БМВ, Аксель-Групп

2006 - 2010 гг. - директор по Развитию холдинга, Аксель-Групп

С 2010 года по настоящее время - директор по продажам и развитию холдинга, Аксель-Групп

НАГРАДЫ:

- Серебряный знак 15 лет в БМВ
- Золотая игла Фольксваген

Что означает «клиент» и кто это?

Ответ простой и предельно жесткий – Клиент это человек который приносит Вам **прибыль** оплачивая товары и услуги, которые Вы ему продаете!

Если человек не приносит Вам прибыль, он не Ваш клиент, а если при этом он стремится заработать на Вас – значит это Вы его клиент ⊙

Шантаж клиентов, что это?

Клиент не может быть шантажистом, так как шантаж – это извлечение прибыли данным субъектом, а не Вами. Шантажисты и мошенники- это преступные элементы и борьба с ними часть нашей повседневной работы, но к теме данной презентации отношения это не имеет.



Демпинг от клиентов

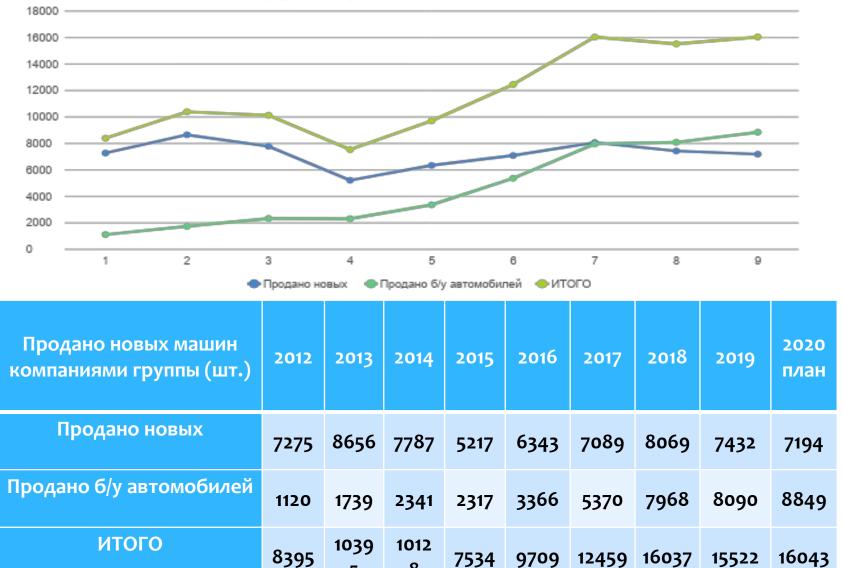
Естественное желание любого человека, купить товар дешевле, возможно даже вид спорта, элемент игры... Это нормальное поведение любого человека. Демпинг все же наверное не от клиентов, а от нас самих, раскручивающих ее спираль.

Резюмируем: при падении доходности по сделкам, наша проблемы не клиенты, которые разбираются в продукте и ценах лучше наших продавцов, а наш собственный персонал и бизнес процессы.

15522

16043

Аксель групп, продажи автомобилей в шт.



После 2014 года, стало понятно, что надежды на восстановление рынка продаж новых машин до объема в 3 млн шт. в ближайшей перспективе просто нет и нужно менять методы работы, искать новые механизмы извлечения прибыли.

8

7534

Перестройка бизнес-модели Аксель групп для увеличения доходности

Первое, что мы сделали в 2015 году - это поставили задачу перестроить работу в области машин с пробегом и резко увеличить их объем продаж.

В 2014 году

Зачет составлял в среднем 35%

Маржа а/м с пробегом 9%

Объем продаж б/у к новым 30%

В 2016 году по программе АвтоБосс мы повезли всех наших руководителей отдела с пробегом в Прагу, изучить работу «ААА», после чего приняли данный бизнес-процесс и начали его реализовывать у себя с 2017 года.



К 2020 году объем продаж машин с пробегом у нас превышает объем продаж новых машин.

Зачет до 70%

Маржа а/м с пробегом 13%

Объем продаж б/у к новым 115%

«ОДНО ОКНО»

Стандартный процесс контактов клиента с нами – все ему пытаются что-то продать

Продавец (звонок, почта, сайт)
Продавец (в салоне)
Закупщик трейд-ин
Кредитный специалист
Страховой специалист
Мастер по дооснащению
Продавец
Оформитель



Но сделка для нас – ОДНА, для клиента она должна быть ОДНА!

ПРОДАВЕЦ превращается в МЕНЕДЖЕРА, отвечающего за сделку полностью



«Маржинальный калькулятор»

Действия 🕶 🕐								
Автомобиль:	Volkswagen Jet	ta		×			Сокращенный	i e
РРЦ:	19	64 000,00	Sale:	1 96	4 000,00	41й код:		0,00
ДОПы 30 код:		0,00	Допы 38 код:		0,00	Допы ИТОГО:		0,00
	Допо	пнительные	скидки от ДЦ:		0,00	от импортера:		0,00
Поддержка								
Бонус								
✓ TradeIn	Скидка ДЦ:		0,00	от импортера:		0,00		
	РЛ Закупки:		×	Цена прайсера:		0,00 Цена зан	супки:	0,00
⊘ OCAFO								
✓ KACKO	Страховая:	АльфаСт	рахование 🔻	KACKO:		137 480,00	В кредит □	Ручной расчет КАСК
	2			_				
			- П	Г П X		202 000 00 %	11 4 5	27 150 0
	Банк: В		▼ Лет:	5 Первый взнос:		392 800,00 %:	11 💲 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж	Банк: В		▼ Лет:	5 Первый взнос:		392 800,00 %:	11 🗘 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж	Банк: В		▼ Лет:	5 Первый взнос:		392 800,00 %:	11 🗘 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж СЖ Лизинг	Банк: В		▼ Лет:	5 Первый взнос:		392 800,00 %:	11 🗘 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж	Банк: В				Коммента		11 🗘 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж СЖ Лизинг IW	Банк: <u>В</u>	: AF Gold 1			Коммента		11 🗘 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж СЖ Лизинг IW	іе услуги брокера	: AF Gold 1			Коммента		11 🗘 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж СЖ Лизинг IW Дополнительнь	іе услуги брокера	: AF Gold 1	5 000 ×× 0.00 0.00		Коммента		11 🗘 Еж. плат	еж: 37 150,8
Ост. платеж СЖ Лизинг IW Дополнительны Итого скидка	іе услуги брокера	1 964 0	5 000 ×× 0.00 0.00					ror KM %: 12,2
Ост. платеж СЖ Лизинг И Ополнительны Итого скидка Сумма ДКП:	ие услуги брокера а:	1 964 0	5 000	□Вкредит		врий:		

В таблицах продажа и доли Аксель-групп по регионам 9

Рынок Санкт-Петербурга	2017	2018	2019
Всего продано новых автомобилей (шт.), в т.ч.:	138300	159300	153628
BMW	3786	3956	4506
Mini	309	414	406
VOLKSWAGEN	11287	12931	12328
Продано Аксель-групп на рынке С-Птб. Из них:	4831 BMW 1402 Mini 74 VW 3355	5109 BMW 1512 Mini 95 VW 3502	4873 BMW 1798 Mini 100 VW 2975
Доля Аксель-групп	3,5%	3,2%	3,2%
Архангельская область	7900	9140	8969
TOYOTA	508	755	646
Lexus VW	126 381	194 571	177 466
Итого Аксель-групп в области	1113	1520	1289
Доля Аксель-групп в области	14,1%	16,6%	14,4%
Мурманская область, а/м шт.	4990	6600	6171
TOYOTA Lexus	425 102	645 139	547 125
Renault	585	601	601
Итого Аксель-групп в области	1112	1385	1273
Доля Аксель-групп в области	22,3%	21%	20,6%

В таблицах продажа и доли Аксель-групп по регионам

Рынок BMW Санкт-Петербург по дилерам	2017	2018	2019		
1) Евросиб групп (2 ДЦ)	45,5%	44%	41,4%		
2) Аксель групп (2ДЦ)	37%	38,2%	40%		
3) Автодом групп (1ДЦ)	17,5%	17,8%	18,6%		
В области розничных продаж физлицам Аксель держит 42% рынка БМВ и около 30% рынка ФВ в Петербурге.					
Рынок VW Санкт-Петербург по дилерам					
1) Аксель групп (2 ДЦ)	30,34%	27,5%	24,3%		
2) Вагнер (3 ДЦ)	27,68%	26,8%	27,8%		
3) Сигма (1ДЦ)	12,57%	13,4%	14,4%		
Прочие (4ДЦ)	29,41%	33,3%	33,5%		

^{*} В 2017 году в Петербурге открылся новый ДЦ и набрали мощности открытые ранее, но Аксель лидирует на рынке.

Новые процессы:

- * Выделение ОП с пробегом в отдельные независимые структурные единицы. Со своей отчетностью, КРІ, учетом финансов, управлением и тд.
- * Создание независимого центра оценки автомобилей на весь холдинг
- * Создание единого колл (контакт) центра с обработкой первичного трафика по б/у
- * Внедрение процесса «одного окна»
- * Внедрение «маржинального калькулятора»
- * Полная перестройка структуры смежных отделов, снижение зарплаты специалистам этих отделов, практически полная замена в них специалистов
- * Создание контакт-центра для ОП новых машин
- * Механизм быстрого финансового анализа и моделирования

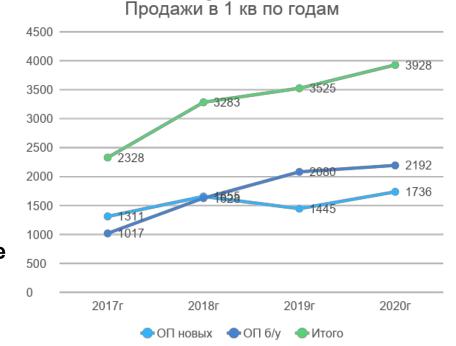
Результат:

- ✓ По направлению ФВ оба наши ДЦ в Санкт-Петербурге вошли в топ 10 центров ФВ в России.
- ✓ По направлению БМВ в рознице, без корпората, мы держим 42-43% продаж.

Успех, но за каждой вершиной.... Рождение новых проблем....

Проблемы возникшие в работе в 2019 году

- Стратегия продаж увеличить долю в оперируемых нами брендах.
- □ При разнице с конкурентами
 в предложении по сделке = 2% куммаржи,
 удержать нашим конкурентам
 клиентов не возможно...
- □ К 2019 году все подстроились под новые условия и наши возможности по высоким продажам с нужной маржой резко упали.



В 1 квартале по годам					
	С учетом финансовых услуг, но без дополнительного оборудования				
маржинальная прибыль отделов в %(margin 1)	2017г	2018г	2019г	2020г	
ОП новых	6,9%	6,3%	4,5%	4,7%	
ОП б/у	10,4%	14,0%	12,0%	11,7%	
ОП нов+б/у маржинальная прибыль (Margin 1)	7,6%	8,0%	6,3%	6,3%	
ОП нов+б/у валовая прибыль (Margin 3)	4,6%	4,5%	2,6%	3,6%	

Обратная сторона калькулятора - «убиваем» ценой

Получив уникальные механизмы в руки, сотрудники привыкли к их эффективности и перестали на деле выполнять все стандарты Продаж,

стали просто халтурить...

Причины?

Демпинг на рынке со стороны конкурентов Ценовой шантаж клиентов

Нереальные планы со стороны импортеров и наша слишком высокая доля на рынке продаж при худшем расположении ДЦ с точки зрения клиентского трафика итдитп.

Факт дальнейшее увеличение доли на рынке ведет к значительному снижению маржинальности продаж и единственный способ быть эффективнее на рынке это снижение наших расходов.

Продажи апрель-май штук

■ОП новых ■ОП б/у ■Итого

3500				
3000		2887	2877	
2500				
2000	2014			
1500		1545 1322	1632	1567
1000	1182 832	1022	1245	897 670
500	002			670
0				
	2017r	2018r	2019г	2020r

Данные за апрель-май по годам (с учетом финуслуг, но без допоснащения)						
Маржинальная прибыль в % (Margin 1)	2017г	2018г	2019г	2020г		
ОП новых	5,0%	5,1%	2,7%	9,4%		
ОП б/у	9,3%	16,8%	13,1%	17,2%		
Расходы отделов в % от оборота	2017г	2018г	2019г	2020г		
ОП новых	2,2%	3,0%	3,7%	3,0%		
ОП б/у	3,5%	4,9%	5,6%	4,6%		
Валовая прибыль отделов в % (Margin 3)	2017г	2018г	2019г	2020г		
ОП новых	2,8%	2,1%	-1,0%	6,4%		
ОП б/у	5,8%	11,9%	7,5%	12,6%		
ИТОГО продажи Margin 3	3,4%	4,1%	1,0%	7,8%		

Сокращение расходов

Вы пробовали собрать Ваших руководителей отделов и поставить им задачу по сокращению расходов?

Можно угадаю, что произошло и какие ответы Вы получили? ЭТО НЕВОЗМОЖНО, мы только потеряем продажи...!!!!

Так кто же шантажист ? Клиент или Ваш персонал? Ваши собственные руководители?)))))

Ваши сотрудники должны либо принять политику сокращения и контроля расходов, либо уйти... Какими бы заслугами они не обладали,

«Кто не с Вами, тот против Вас» и это аксиома.



Финансовое моделирование быстро покажет предельные условия



ROA (return on assets, рентабельность активов) показывает эффективность использования активов компании для генерации прибыли.

ROS (return on sales, рентабельность продаж) - показатель **прибыльности,** который указывает на объем прибыли (в данном случае, до налогов), которую генерирует каждый рубль продаж.

Оборачиваемость активов (asset turnover) - показатель эффективности использования активов компании

Изменения по результатам моделирования:

- Сокращено 12% сотрудников.
- Из 9 директоров ДЦ и УК сокращено 3, а также 8 руководителей отделов.
- Исходя из планируемого рынка мы перешли от модели увеличения нашей доли к обеспечению требуемой доходности.
- Переработаны и установлены КРІ для Директоров направлений и руководителей отделов с установкой предельных удельных значений Расходов
- Аналогично установлены КРІ по маржинальной прибыли с личной ответственностью руководителей.
- Введен постоянный контроль средних расходов на зарплату с привязкой к продаже на 1 автомобиль.

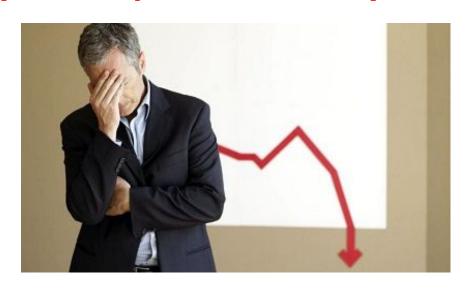
Результаты:

- В 4 кв 2019 года общее снижение расходов по сравнению с 1 кв 2019 составило 50 млн рублей.
- (Меры по сокращение расходов начинают действовать примерно через 3 месяца)
- □ Нам удалось уже в 4 кв 2019 вернуть маржу по ОП до уровня в 7%.
- □ При этом план по прибыли за 2019 год мы не выполнили, но и не в убытке:
- □ Показатель EBITDA не блещет, но 1,3% мы обеспечили по итогам 2019 года.
- Для сравнения в 1 кв 2020 EBITDA = 3,4%.

2020 год КОВИД 19 и Мировой финансовый кризис

-25% или -30%

нас ждут большие проблемы ОСЕНЬЮ, с развитием мирового финансового кризиса



По нашему мнению от 20% до 30% дилерских предприятий может не пережить кризис, если не предпримет реальных мер.....

Что делать?

- прогноз реальных продаж на рынке
- Моделирование финансовой ситуации.
- Определение минимальной ROS
- Заранее приводить все расходы к нормативным показателям с учетом прогнозов. Если Вы тратите меньше всех, то продажи конкурентов с маржой меньше чем у Вас идут в убыток для них.
- Не цепляться за убыточные (по разным причинам)
 предприятия, вовремя от них избавляться.
- Сформировать кризисную команду, которая лояльна
 Вашим предприятиям и готова работать для спасения
 бизнеса.

Команду, которая не раскручивает смертельную, при падении рынка, спираль демпинга, придумывая

оправдания... «Народ не тот, клиенты бегают, импортер давит...» а решает проблемы.

Спасибо за внимание

Аксель групп, 23 июня 2020 года. Директор по Развитию и Продажам Седов И.А. +7(911)2256444