

НЕЗАВИСИМЫЕ СЕТИ АВТОСЕРВИСОВ В ЕВРОПЕ

Статья в журнале «Управление автобизнесом», июнь 20011

Развитие независимых сетей

Стандарты авторизованных дилеров повлияли и на независимый сектор рынка, который развивает конкурирующие с дилерами независимые сети ремонтников с едиными стандартами, чтобы лучше отвечать запросам потребителей на высококачественное, эффективное и надежное обслуживание.

Независимые сети ремонтников всех типов могут предоставлять своим членам такие же преимущества, которые имеют члены авторизованных сетей автопроизводителей, в частности инвестиции в бренд, доступ к обучению, технической информации, широкую номенклатуру запчастей, эффективность издержек в логистике запчастей и т. д.

В прошлом многие из этих сетей, например, «Speedy», «Kwikfit», «Pitstop», «ATU», специализировались на узком ассортименте часто необходимых работ, таких, как выхлоп, шины или замена амортизаторов. Теперь сети ремонтников предлагают более широкую палитру услуг, чтобы обслуживать клиентов, которые предпочитают общаться с одной мастерской.

Сети ремонтников, оказывающие широкий спектр услуг, увеличивают свою долю на рынке, одновременно имеет место консолидация сетей, что показывает тенденцию к ограничению количества больших сетей за счет поглощения традиционных независимых ремонтников. Хотя сети не представляют консолидацию в смысле общей собственности, они потенциально очень важны для развития конкурентоспособности независимой части рынка.

Независимые сети ремонтников стали силой, с которой считаются. Сравнения в Германии показали, что лучшие независимые сети конкурируют на равных с авторизованными ремонтниками. Ассоциация дистрибьюторов запчастей «GVA» в Германии сообщает о потоке клиентов от официальных дилеров к независимым сетям ремонтников. Расширение независимых сетей ремонтников за последние годы частично объясняется притоком компетентного персонала от бывших авторизованных ремонтников, а также усилиями независимых сетей на обучении, в результате члены сетей выигрывают в качестве сервиса¹.

Сервисные сети, включая сети мастерских быстрого ремонта и автоцентров, занимают существенные доли рынка в Великобритании и во Франции². В последнем случае сервисные сети осуществляют около половины всех розничных продаж запчастей. В Германии уже в 2004г. в независимых группах ремонтников было более 7000 предприятий, что составляет 33% общего количества независимых ремонтников.

Немецкая группа «1a», предоставляющая полный комплекс услуг, сеть включает 1250 предприятий автосервиса в Германии и Австрии³.

Группа «Norauto», 1000 предприятий которой расположены во Франции, Испании, Бельгии, Италии, Австрии, Польше и Португалии, увеличивает число предприятий на 10% ежегодно. Росту группы за последние годы помогло множество приобретений: сеть «Авто 5» в 2002г., сеть «Махавто» в 2003г., и сеть «Midas» в 2004г.

Группа «Feu Vert» имеет более 300 предприятий во Франции, 68 в Испании, 8 в Польше и 1 в Португалии. Приобретение «Feu Vert» в 2003г. с 55 предприятий сети «Service Auto Carrefour» — другой пример роста через консолидацию независимых групп ремонтников.

Группа «KwikFit», которая управляет 566 «KwikFit» центрами и 106 другими фирменными центрами в Великобритании, 173 «KwikFit» центра в Нидерландах и 326 центров «PitStop» в Германии. Приобретение французской сети «Speedy» сыграло важную роль в работе группы. Фирме «Speedy» принадлежат более 500 автосервисов в Бельгии, Голландии, Швейцарии, Турции, Венгрии.

Сеть «Bosch Auto Service» имеет около 11000 сервисных предприятий, из них 300 в России.

В США сеть автосервисов «Great American Tire and Auto Service Centers» открыла несколько филиалов, специально ориентированных на женщин-водителей. Эти сервисы пользуются популярностью и работают очень успешно.

Сетевые форматы

Начинались сети сервисных предприятий как некоммерческие объединения независимых фирм для снижения расходов при закупках и усиления влияния на рынке. Члены таких сетей несли расходы на общие организационные, маркетинговые и другие мероприятия. Руководителями сетей являлись избранные фирмами регулярно сменяемые специалисты, работающие в центрах управления сетями. Постепенно эти форматом заинтересовались инвесторы и поставщики запчастей, и сейчас на рынке утвердились три сетевые концепции:

¹ Auto Service Praxis 05/09/2000 "Systemalternativen" and the GVA Marktübersicht www.gva.de.

² London Economics. Developments in car retailing and aftersales markets under Regulation N° 1400/2002. Final report to EC DG Competition, June 2006.

³ Источник: www.autoservicepraxis.de

- франчайзинговые, которыми управляют дистрибьюторы запасных частей («Profi-Service», «Autofit», «Autocheck»);
- дистрибутивные, управляемые изготовителями оборудования и запасных частей, такими, как «Bosch», который может предложить запасные части, многомарочные инструментальные средства ремонта и техническую информацию о самых сложных электронных системах автомобиля;
- договорные, действующие на договорной, нефранчайзинговой основе - такие как «Rhiag» и «Stahlgruber».

Сети на основе франчайзинга: организатором сети может быть крупная компания, сдающая напрокат свой бренд и имеющая услуги и товары для реализации через сеть. Например, вступление в немецкую группу “1a”, франчайзинговую сеть автосервисов, с 1250 мастерских в Германии и Австрии, требует одноразовых инвестиций 3560 евро, которые включают стоимость логотипа для фасада, стандартизированного Интернет-сайта и других маркетинговых инструментов. Вступающие в сеть мастерские кроме этого базового пакета могут приобрести дополнительные “модули”, включая инструменты управления, обучение специалистов и т. д. Кроме того, оператор сети обычно требует регулярного взноса для маркетинговых акций, проводимых и в местном масштабе, и на уровне сети⁴.

Французская сеть “Speedy” оценила общую стоимость франшизы в 137000 евро, которая включает запасы запчастей и материалов, инструменты и оборудование, а также внутреннее и внешнее оформление и маркетинговые расходы.

Контроль во франчайзинговых сетях обычно жесткий, чтобы поддерживать единство стиля, стандартов и высокое качество услуг.

Немало причин могут стать поводом для расторжения отношений.

Например, если оператор:

- не в состоянии по деловым качествам работать в данной сети;
- не слишком успешен в бизнесе;
- может чувствовать разочарование из-за возложенной ответственности;
- сопротивляется изменениям и усовершенствованиям;
- разочарован рекламной деятельностью франчайзера;
- недоволен услугами франчайзера;
- имеет проблемы с месторасположением сервиса;
- считает, что франчайзер мог бы больше помогать операторам;
- недоволен ценами на товары франчайзера.

С другой стороны, если франчайзер:

- полагает, что для него, организатора сети, бизнес не оправдывает ожиданий;
- ведет себя слишком авторитарно;
- не обеспечивает необходимый уровень поддержки операторов персоналом центра сети;
- не гасит конфликты между персоналом центра и операторами;
- считает, что оператор прилагает недостаточно усилий;
- отмечает, что оператор не платит и (или) не отчитывается вовремя;
- замечает, что оператор не поддерживает операционные стандарты.

Дистрибутивные сети для реализации через сервисы и для сервисов запчастей, материалов, оборудования: организаторами таких сетей являются производители и поставщики этих товаров, а также объединения нескольких таких предприятий, например “Bosch”, “Lucas”, а также крупные дистрибьюторы запасных частей (“Group Auto Union”), которые видят в работе с независимыми сетями ремонтников удобный повод обойти автокомпании и иметь дело с клиентами непосредственно. Эти дистрибьюторы получают постоянный канал сбыта, а взамен разрешают сетям использовать свою торговую марку, устанавливают специальные цены на свои товары, оказывают маркетинговую поддержку, обучают персонал. При этом автосервисы остаются независимыми и никаких франчайзинговых отчислений от участников сети не требуется. Они оплачивают товары, техническую информацию и частично обучение персонала. Например, для диагностики и регулировки бензиновых двигателей в российской сети “Bosch Auto Service” необходим набор оборудования стоимостью около 22000 евро.

Преимущества бизнеса в составе сервисной сети

Независимые ремонтники, которые не входят в сети, заметно отличаются по конкурентоспособности от членов сетей. Главная причина различия — большие расходы на обучение, инструменты и диагностическое оборудование, требуемое для автомобилей, оборудованных электроникой. Принадлежность к сети позволяет облегчить доступ к некоторым из этих элементов. Сети позволяют, например, распределить часть фиксированных расходов для получения доступа к технической информации между большим количеством

⁴ Источник: www.autoservicepraxis.de.

ремонтников. Сети в состоянии предложить своим членам низкие цены на запчасти (оптовые закупки, логистика, экономия за счет роста производства и другие возможности), а также лучший доступ к обучению, технической информации и системам распределения частей - ассортимент запчастей, доступных для сетей ремонтников, значителен.

Для ремонтников, особенно мультибрендовых, дорогостоящим логистическим кошмаром была бы закупка множества наименований запчастей у множества изготовителей, поэтому дистрибьюторы (оптовики) — важнейшее звено цепи поставок запасных частей, поскольку изготовителям тоже невозможно и непрактично продавать части непосредственно ремонтникам.

Множество наименований запасных частей и их производителей вынуждает ремонтников полагаться на специалистов-посредников, которые помогают им управлять их запасами. Дистрибьюторы запасных частей не просто посредники, они представляют собой важное звено в цепи формирования ценности, они выполняют все более сложные функции, в том числе логистические, а также функции передачи технической информации. Их задача — связать предложения различных производителей (почти все они специализируются на определенных товарных группах) и обеспечить полный ассортимент запасных частей для всех марок и всех моделей автомобилей. Традиционно их основной целевой рынок состоит из независимых ремонтников, специализированных розничных продавцов частей и магазинов при заправочных станциях.

Независимые дистрибьюторы — крупные компании с обширными сетями филиалов, иногда в многонациональном масштабе (глобальные операторы). Некоторые из них работают с запасами до 200000 наименований для текущих моделей автомобилей.

Независимые дистрибьюторы остро конкурируют с авторизованными дистрибьюторами автокомпаний на уровне услуг, например, предлагая две-три ежедневные доставки как стандарт, с дополнительными срочными доставками по запросу. Передовые операторы предлагают две доставки в день официальным дилерам и шесть в день — независимым ремонтникам. Услуги являются критическим и более важным фактором, чем цена. “Услуги” в этом контексте означает скорость и эффективность структур поставки запасных частей и поддержки, предлагаемой с запасными частями — технической информации и систем помощи с диагностикой и ремонтом.

Независимые дистрибьюторы одерживают верх над официальными дилерами автокомпаний, которые не предлагают отгрузок в тот же день вообще, будучи сосредоточены на внутренних продажах цехам. Независимые ремонтники получают более частые поставки запасных частей, в то время как авторизованные ремонтники имеют большие запасы деталей и менее частые поставки.

Присоединиться ли к сети?

С точки зрения традиционной части независимого сервиса быстрый рост сетевых структур представляет и угрозу, и возможности.

Это угроза в том смысле, что сети конкурируют с традиционными независимыми ремонтниками, которые имеют низкие инвестиционные возможности для приобретения технической информации, инструментов и обучения, т. е. конкурентно слабы в сравнении с участниками сетей.

С другой стороны, это — возможности, потому что затраты на присоединение к одной из этих сетей на порядок меньше, чем затраты на присоединение к авторизованным сетям автокомпаний.

Присоединившись к сервисной сети, независимые ремонтники увеличивают свою конкурентоспособность по отношению к авторизованным дилерам автокомпаний и к автосервисам, не входящим ни в какие сети. С точки зрения потребителей, различия между независимыми и авторизованными ремонтниками все менее заметны. Некоторые из независимых ремонтников имеют устойчивую репутацию надежных.

В долгосрочной перспективе следует ожидать, что малые независимые предприятия традиционных бизнес-моделей вряд ли выживут в новом конкурентном пейзаже. Объемы инвестиций для организации ремонта даже самых простых неисправностей в современных автомобилях делают эти независимые модели нежизнеспособными. Принадлежность к сети ремонтников может быть единственным выходом для тех, кто хочет остаться в бизнесе.

У независимого автосервиса есть четыре возможности:

- стать авторизованным дилером или сервисом, “цена вопроса” от 1 млн. долларов, так как стандарты автокомпаний требуют серьезных инвестиций;
- стать участником независимой сервисной сети, “цена вопроса” от 100 тыс. долларов;
- разориться, не выдержав конкуренции;
- довольствоваться малыми заработками с перспективой потери всех клиентов, кроме родственников, друзей, знакомых и соседей со старыми моделями машин.

Концентрация

Независимая часть мастерских срочного ремонта испытала существенную консолидацию в последние годы. К настоящему времени множество главных международных конкурентов появилось в этом секторе,

особенно “KwikFit”⁵ (включая “Speedy”, “PitStop” и “Axto”), “Norauto” во Франции (теперь включающая “Махauto” и “Midas”), “ATU” в Германии и сеть “Michelin’s Euromaster” (приобретшая “Viborg”).

Конкуренция на авторынке очень велика, результатом ее является, в частности, концентрация операций в меньшем количестве предприятий, т. е. укрупнении одних за счет разорения других.

В целом тенденция сокращения количества независимых мастерских сохранится, и рынок поделят сети автокомпаний и независимые сервисные сети. Поскольку природа продукта “ремонт” развивается, естественно ожидать, что игроками рынка будут предложены новые решения. Комбинация технических требований и развития технологий, вероятно, приведет к полному изменению структуры рынка с новыми типами игроков, новыми форматами и бизнес-моделями. Только мастерские уникальных услуг, например сложный тюнинг, инжиниринг, декоративные росписи и т. п., изначально не имеющие мощных конкурентов и не имеющие перспектив значительного развития, будут существовать как отдельные предприятия, определяющим параметром которых являются творческие индивидуальности исполнителей.

“Классическая” бизнес-модель: “замасленный механик с простым инструментом в крошечной мастерской” будет существовать еще долго, так как кадры для нее будут всегда — механики и водители, вышедшие на пенсию, и клиенты будут всегда — срочных несложных работ даже на самых современных автомобилях в округе наберется достаточно, чтобы пенсионер мог немного заработать. Их могут победить не современные автосервисы, а только налоговые и другие инспекции.

Сети в формате “soft franchise”

Конкуренция и перемены в регулировании авторынка привели к сокращению размера авторизованного рынка и увеличению влияния на рынке независимых ремонтников. Автопроизводители осознали потребность в разнообразии бизнес-моделей своих сетей. Характер авторизованных сетей автокомпаний изменяется и вероятно будет изменяться в будущем. Большая часть авторизованных ремонтников теперь — автономные техцентры без торговли автомобилями. Автопроизводители возражают против мультибрендинга в сервисных центрах своих дилеров, опасаясь снижения качества ремонта, и в то же время организуют другие сети автосервисов с более мягкими стандартами, чтобы не терять независимый афтермаркет.

Автопроизводителями вводится новый формат сетей, чтобы извлечь прибыль из своей имеющейся инфраструктуры (логистические системы поставок запчастей, системы обучения, системы технической информации) в режиме, который называют “сети с мягкими франшизами”⁶ (по сравнению с более жесткими стандартами для авторизованных предприятий, облеченных правами полномочного дилера или авторизованного ремонтника). Эти бизнес-модели напоминают сети независимых ремонтников и кажутся привлекательной альтернативой для использования того сектора рынка ремонта, который является более ценно-чувствительным и менее бренд-чувствительным. Кроме того, эти мастерские — более естественно мультибрендовые, чем авторизованные ремонтники.

Первая подобная сеть мастерских срочного ремонта “Stop+go”, которой управляет компания “VW”, образована в Германии в 1999г. Члены сети получают доступ к оригинальным запчастям и технической информации на тех же самых условиях, что и авторизованные ремонтники. Сеть “Stop+go” устойчиво растет и расширяется в другие страны, имея около 100 предприятий в Германии, 16 в Италии и несколько в Норвегии.

Автокомпании “Citroen”, “Ford”, “Renault” решили создать во Франции их собственные мультибрендовые “softfranchise” сети автосервисов. Соответствующие фирменные знаки “Eurorepair”, “Motorcraft” и “Motrio” были установлены на фасадах многочисленных мастерских в 2003–2008 годах.

Сеть “Eurorepair”, имеющая в общей сложности 1300 ремонтных предприятий, в настоящее время включает 46% бывших авторизованных ремонтников “Citroen”, 48% были ранее независимыми и 6% были авторизованными ремонтниками других марок.

Сеть “Motrio”⁷ имеет 1200 мастерских, из которых 16% были ранее авторизованными ремонтниками “Renault” и 6% пришли от других марок. Компания “Renault” создала несколько уровней товариществ с ремонтниками и позволила части его бывших авторизованных ремонтников продолжать работать под символикой “Renault”.

77% предприятий ранее были независимыми. В сети “Motorcraft” 14% были старыми ремонтниками “Ford”, и 86% были независимыми.

Бурное развитие сети “softfranchise” получили после введения с 2003г. нового регулирования авторынков Евросоюза Постановлением Еврокомиссии, ограничившего права автопроизводителей и расширившего права изготовителей запчастей, автодилеров и независимых ремонтников. Стремясь отобрать возможную сервисную базу у восточных автопроизводителей, захватывающих европейский рынок при помощи мультибрендинга, европейские и американские автопроизводители бросили силы на вовлечение в свои сети любых, даже самых мелких сервисов.

По материалам книги: “Энциклопедия автобизнеса. Секреты дилеров».

<http://autoknigi.ru>

⁵ <http://www.kwikfit.com/>

⁶ Softfranchise networks.

⁷ <http://www.motrio.fr/>