КЕЙС «Автомобили для инкассации»

Nolimitsguarding работает на рынке с 1995 года — компания занимается переоборудованием цельнометаллических фургонов в бронированные машины для инкассации. До 2000 года она занималась отечественными машинами («Газель», «Соболь», «Нива»), а затем полностью перешла на зарубежные марки, став официальным партнером по переоборудованию кузовов (body-builder) компаний [Ford](http://www.ford.com/%22%20%5Ct%20%22_blank) и [Volkswagen](http://www.volkswagen.com/%22%20%5Ct%20%22_blank).

На сегодняшний день специализированный автотранспорт для банков в России продвигают несколько крупных производителей — [«Евраком»](http://www.euracom.ru/), [«Имя-М»](http://www.imya-m.ru/), Nolimitsguarding, [ПП «Техника»](http://www.pptechnika.com/), [«Диса»](http://www.disa.ru/) и [«Лаура»](http://www.laura.ru/). По собственным оценкам Nolimitsguarding, ей принадлежит 15% этого рынка. По производству машин на базе Volkswagen компания занимает второе место, на базе Ford — первое. В 2008 году Nolimitsguarding продавала в среднем по 12–14 бронемашин в месяц, общая выручка за год составила 365 млн руб. Среди ее клиентов — крупнейшие банки, министерства, ведомства и другие организации. Новая бронемашина обходилась заказчику в среднем в 1,5–2 млн руб.

До 2007 года Nolimitsguarding занималась исключительно бронированием автомобилей на своем предприятии в Реутове, но в последние два года обратила внимание и на смежные области бизнеса. Прибыль от продаж инкассаторских машин компания инвестировала в новое оборудование стоимостью 15 млн руб. и аренду дополнительной производственной площадки в подмосковном городе Ногинск. Здесь компания начала переделывать фургоны Ford и Volkswagen в туристические автобусы средней дальности на 19–20 мест (с кондиционерами, плафонами индивидуального освещения и с панорамным остеклением).

Те же самые фургоны компания научилась превращать и в «автовышки» — машины, снабженные автогидроподъемниками и автокранами, которые применяются при теплоизоляционных работах, строительстве и обслуживании воздуховодов, линий связи, жилых и промышленных зданий. Кроме того, Nolimitsguarding создает на базе фургонов машины, которые можно использовать для разного вида ремонтных работ, например, как выездные автомастерские.

Наконец, Nolimitsguarding стала дистрибутором шведской фирмы [AutoAdapt](http://www.autoadapt.com/?gclid=CLjI8ajtypsCFUgTzAodpA0oLg" \t "_blank), которая производит оборудование для перевозки людей с ограниченными физическими возможностями. Nolimitsguarding закупает это оборудование и устанавливает его на личный автотранспорт заказчиков.

Правда, особой прибыли новые бизнесы пока не приносили. «Продажа коммерческих автомобилей для банков была дойной коровой для развития всех наших новых направлений», — говорит коммерческий директор Nolimitsguarding Сергей Колесников.

С началом кризиса банки и госслужбы резко сократили заказы на спецтехнику. В мае и июне 2009 года Nolimitsguarding продала всего по две бронемашины, а в целом с начала года — двадцать машин. При этом количество заказов на автокраны, туристические автобусы, машины для выездного ремонта также сократилось. В итоге выручка компании уменьшилась почти вдвое по сравнению с 2008 годом. Стало ясно, что на одновременное развитие всех бизнесов денег не хватит.

Топ-менеджерам Nolimitsguarding предстоит принять стратегическое решение: продолжать ли развивать новые направления или заморозить их, бросив все силы на поддержание основного бизнеса — производство бронемашин для банков.

Сейф за полцены

В начале 2009 года менеджеры Nolimitsguarding предприняли попытку поддержать свое банковское направление и стимулировать спрос — компания вывела на рынок новый «антикризисный» бронеавтомобиль. За основу взяли машину Fiat Ducato, которую [Sollers](http://www.sollers-auto.com/ru/%22%20%5Ct%20%22_blank) (бывшая «Северсталь-авто») производит на своем заводе в Елабуге. Поскольку фургон выпускается в России, он стоит дешевле импортируемых Ford и Volkswagen — в среднем 1,1 млн руб. против 1,5–2 млн руб. Все эти автомобили — «одноклассники», то есть их технические характеристики практически совпадают.

В компании рассчитывали, что новый автомобиль поможет поднять продажи, однако с начала года Nolimitsguarding продала всего три броневика на базе Fiat Ducato. «Как бы мы ни старались, трудно заставить банки покупать больше, — говорит Сергей Колесников. — В сложной ситуации сейчас оказался весь рынок спецтехники для банков».

Новый автомобиль предложили и частным охранным предприятиям, но тоже без особого результата. «Мы сотрудничаем с ЧОПами, но сегодня у них нет денег», — признается Колесников.

По разным корзинам

Когда у компании «проседает» основное направление, то выход пытаются искать в диверсификации бизнеса. В этом есть несомненный плюс — расширяется круг клиентов, а значит, меньше рисков остаться вовсе без заказов и полностью остановить производство. Однако для Nolimitsguarding этот путь связан с большими сложностями — новые направления приносят компании пока лишь 7% оборота. Чтобы вывести их на операционную окупаемость, необходимо продавать, скажем, шесть-восемь туристических автобусов в месяц, а пока удается реализовать всего один-два.

Все дело в том, что продукция Nolimitsguarding стоит недешево, а клиенты в кризис сокращают издержки. Например, потенциальными покупателями туристических автобусов на базе фургонов Ford или Volkswagen являются турфирмы, организующие трансферы на небольшие расстояния, а также компании, чьи офисы или производства находятся за городом. Но большинство из них выбирают для перевозки сотрудников или клиентов менее комфортные, но более доступные маршрутные такси. Потому что минимальная стоимость автобуса у Nolimitsguarding — 2 млн руб., а обычное маршрутное такси без дорогостоящих «наворотов» внутри салона можно купить за 1 млн руб.

Со сбытом автовышек тоже есть проблемы — компания планировала продавать не менее трех машин в месяц, но пока реализует одну в два месяца. Большинство потенциальных заказчиков используют машины на базе автомобиля [ГАЗ](http://www.gazgroup.ru/), хотя автовышки от Nolimitsguarding более компактны и, в отличие от ГАЗов, имеют экологический класс «Евро-4», что позволяет им перемещаться по Москве без спецпропусков. Видимо, клиентов не устраивает, что продукция Nolimitsguarding стоит от 2,2 млн руб., что примерно на 400 тыс. руб. дороже, чем ГАЗ. «Все транспортники привыкли к ГАЗу, — говорит Колесников, — надо их переубедить, переломить ситуацию, а в кризис все опять упирается в финансы».

Точно так же компании пока не удается зарабатывать на переоборудовании машин для инвалидов. В месяц поступает около десяти заказов, но стоимость работ составляет в среднем 50 тыс. руб., так что о серьезной прибыли говорить не приходится.

В поисках выхода

Nolimitsguarding пытается переломить ситуацию, размещая рекламу своей продукции в интернете — на это компания готова потратить несколько миллионов рублей в текущем году. Специально с этими целями в рекламный отдел взяли дополнительно несколько сотрудников. Но особых результатов пока нет.

Nolimitsguarding использует и другой канал для продвижения — плотно работает с официальными дилерами Ford и Volkswagen, которые, в свою очередь, рекомендуют клиентам автомобили от Nolimitsguarding. «Мы сейчас очень активно ведем переговоры, — рассказывает Колесников, — менеджеры по продажам постоянно находятся в поиске новых клиентов, приглашают потенциальных заказчиков к нам на предприятия, мы даже предоставляем им дополнительное оборудование в подарок. Словом, делаем все, чтобы поддержать спрос».

В компании рассматривают несколько вариантов развития событий. Первый — прекратить производство бронированных машин для банков, на которые сегодня практически нет спроса, и сосредоточиться на новых направлениях. Но тогда компания может потерять лояльную базу банковских клиентов и даст карт-бланш конкурентам.

Второй вариант — заморозить все сопутствующие бизнесы и все силы бросить на банки. В этом случае придется увеличить расходы на рекламу и производить больше «антикризисных» автомобилей. Правда, компания рискует ввязаться в демпинговые войны с конкурентами. До сих пор Nolimitsguarding удавалось не скатываться в демпинг, цены на ее броневики находятся на уровне среднерыночных по сопоставимым моделям.

Существует и третий вариант решения проблемы — продолжать работу с банками в «фоновом режиме», а из новых направлений выявить одно или два наиболее приоритетных, и развивать именно их. «Пока мы ведем работу по всем нашим новым направлениям бизнеса — говорит Сергей Колесников, — но, если ситуация не изменится, оборот упадет еще больше, и тогда нам будет сложно закупать расходные материалы. В худшем случае компании придется останавливать производство, и тогда мы потеряем своих рабочих, которых потом будет очень трудно найти».

На чем же компании стоит сосредоточиться в первую очередь? Или, может, продолжать параллельно работать на всех фронтах?

Сделайте анализ каждого направления деятельности, а далее представьте общую картину.

КЕЙС «Новая жизнь для керамического завода»

Сергей Афиногенов хочет найти новую нишу на керамическом рынке.

Керамический комбинат в городе Глазов, был основан в 1920-х годах XX века. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия. Во многом тот же профиль унаследовало предприятие [ООО «Керамопродукт»](http://www.keramika-glazov.ru/), владельцами которого сейчас являются три человека, в том числе генеральный директор Сергей Афиногенов.

Производственные площади комбината составляют 2,6 тыс. кв. м. Здесь работает около 100 человек, выручка компании — 2–2,5 млн руб. в месяц. «Таких небольших керамических комбинатов в России немало, многие были основаны при советской власти. Треть из них уже закрылась, старое оборудование не позволяет конкурировать с крупными российскими заводами, имеющими современное производство, а также производителями из Китая. Себестоимость продукции у них ниже, а, следовательно, ниже и цена»,— рассказывает Афиногенов.

«Керамопродукт» держится за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение десяти лет предприятие приносило акционерам стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение двух лет. Несколько месяцев назад Афиногенов взял на себя руководство предприятием, надеясь вывести его из кризиса и найти новые перспективные ниши.

Товары для дома

Ассортимент «Керамопродукт» состоит примерно из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов, амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц.

Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходится по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамопродукт» и с несколькими ликеро-водочными предприятиями, обеспечивая их сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды — 50–150 руб., сувениров — от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% — штамповкой. Более дорогие изделия — предметы, изготавливаемые вручную, — отлить промышленным способом невозможно. Это некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

Рентабельность основной продукции, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. «Некоторые позиции не приносят нам прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар», — поясняет предприниматель.

Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, правда, у «Керамопродукт» есть и более рентабельные позиции, например, сувениры, выпуск которых предприниматели наладили в 2011 году. «Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%. Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Мы планируем расширять это направление, делать гербы гродов, сувениры к памятным датам, осваивать туристическую и дачную тематику», — говорит гендиректор. Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

Помимо запуска в производство сувениров, предприниматели сумели сократить количество брака и боя, достигнув среднеотраслевых показателей. Но выжить только за счет этих мер, по мнению Афиногенова, вряд ли получится.

Керамическая ниша

Большие затраты на производство — основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 году, тогда же было приобретено основное оборудование. «Для обжига мы используем старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов», — говорит Афиногенов.

Без модернизации оборудования, по его мнению, заводу не обойтись — это первоочередная задача. Сейчас компания собирается взять кредит в размере 15 млн руб. в «Сбербанке» под 6% годовых и сроком на пять лет, заложив основные средства (здания и оборудование), стоимость которых оценивается в 25 млн руб. Денег хватит на переоборудование литьевого цеха и покупку новых литьевых машин. «Это позволит сделать конкурентоспособной основную продукцию и остановить падение продаж. У нас лояльная клиентура, если мы сможем продавать товар по ценам, которые предлагают крупные заводы, покупать будут у нас», — уверен Афиногенов.

Модернизация, по мнению предпринимателя, поможет заводу продержаться на плаву год или два. Но, чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. «Конкуренты ведь тоже не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн евро и постоянно усовершенствуют производственный процесс», — говорит он. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у «Керамопродукт» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами. Афиногенов уверен, что небольшому предприятию необходимо найти свою, пусть даже узкую, нишу и попытаться стать в ней лидером.

НИОКР для комбината

Производители керамики, по словам Афиногенова, сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, не выдержав конкуренции с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. «Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи — очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью», — говорит предприниматель.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и форсунки для газовых плит, лопатки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики — печи. Но оборудование комбината «Керамопродукт» имеет ограничения. «Температура наших печей — 1000–1100 оС. Мы можем выпускать только изделия из глиняной массы. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Мы можем проводить обжиг керамической плитки, но для массового ее выпуска нужна дорогая автоматическая линия штамповки. Кроме того, нужно разработать технологический процесс и состав керамической массы», — поясняет Афиногенов.

В принципе завод может взять кредит, закупить любое сырье и поставить любое дополнительное оборудование. «У нас не самая затратная отрасль, стоимость внедрения новой перспективной технологии не должна превысить $500 тыс.», — говорит Афиногенов.

Однако отдела R&D (research and development) или НИОКР на небольшом комбинате никогда не было. «Мы просто не можем себе позволить содержать такой отдел. Разработками занимаются лаборатории при крупных заводах, например, на градообразующем предприятии Глазова — Чепецком механическом заводе. Там изучают, в частности, технологии изготовления металлокерамики», — говорит гендиректор. Правда, сотрудничать с государственными предприятиями, по опыту Афиногенова, очень сложно. Проще найти отдельных изобретателей или партнеров в лице частных предприятий, научных учреждений. «Мы можем купить патент на технологию или договориться о ее внедрении на условиях последующих выплат с продаж», — говорит топ-менеджер.

Но сначала надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения. Сейчас в «Керамопродукт» анализом рынка занимается небольшой коммерческий отдел, в котором работают четыре менеджера и руководитель. Основная его функция — продажи, кроме того, сотрудники отслеживают деятельность конкурентов и получают обратную связь от клиентов, выясняют, какую новую продукцию хотели бы видеть заказчики. «Но получить полезную информацию от клиентов практически не удается. Наш ассортимент их устраивает, разве что просят что-то улучшить. Искать интересные решения стоит в других, смежных сегментах, например, на рынке b2b», — говорит предприниматель.

Афиногенов думает о том, чтобы возложить поиски новых направлений на сотрудников коммерческого отдела, выделив на это часть их рабочего времени и увеличив зарплату, но не уверен, что этот путь правильный. Другой вариант — найти специалиста, возможно, готового работать дистанционно, поскольку в Глазове подходящих специалистов может не быть.

Иная задача, связанная с развитием, — расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании особым позиционированием. Однако штатные художники заняты текущими задачами, а дизайнеров, которые могли бы заняться поиском новых идей, у комбината нет. Выход Афиногенов видит в поиске партнеров среди художественных и дизайнерских студий, но пока не совсем понимает, как это сделать.

Полученный кредит акционеры собираются потратить на новые литьевые машины, но также готовы в течение года ежемесячно тратить до 100 тыс. руб. на развитие. Пока они обдумывают первые шаги в поиске новых ниш, но в дальнейшем возникнут и другие вопросы. Например, как оценить коммерческие риски при внедрении новых продуктов. «Закладываться на неудачу», как это, скажем, делают фармацевтические компании при разработке лекарств, небогатое предприятие не может.

Как выжить в условиях жесткой конкуренции с крупными российскими и зарубежными производителями керамики? Как найти свою нишу? И главное — как небольшому предприятию с ограниченным бюджетом организовать работу по поиску и внедрению перспективных направлений?