**ДАНИИЛ БИКТИМИРОВ: НОВЫЕ РЫНКИ**

Т.к. основные клиенты - финансово-кредитные учреждения, начинаем искать гибкие схемы взаимодейтсвия прежде всего с ними: на сегодня банки столкнулись с дороговизной ресурсов, оттоком депозитов, безусловно не многие развивают инфраструктуру и задумываются о замене бронированных авто или о приобритении новых машин. Т.о. если банк и будет обновлять основные средства, то только на таких условиях, когда ежемесячные/единоразовые платежи будут незначительны, т.о. предлагаем:  
- бронированные авто в лизинг под % ниже рыночного  
- запускаем акцию "замени свой бронированный автомобиль:)", т.е.предлагаем банкам обменять б/у бронированный авто на новый: по определённой цене выкупаем б/у авто с одновременной продажей нового авто, банк платит разницу, рассматриваем вариант оплаты разницы в кредит. У многих банков должны остаться авто отечественного производства в достаточно хорошем состоянии, возможно они не откажутся за небольшие средства сменить авто на более надёжное. Б/у авто восстанавливаем на нашем заводе, а т.к. цена на них будет незначительная, ищем рынки сбыта среди небольших клиентов в т.ч. в регионах и выходим на новые рынки сбыта в восточной Европе (Украина, Белоруссия и т.п.), т.о. новым рынкам через запланированную интернет рекламу мы предлагаем не только высококачественные авто Форд, Фольксваген, Фиат но и предлагаем оптимальное соотношение цена/качество на автомобили которые ранее эксплуатировались после капитального ремонта. Т.о. имеем отличную продуктовую линейку, которая удовлетворит фактически любого возможного клиента. На новых рынках возможно сложно будет обеспечить сервисное обслуживание, но в этом случаи кризис должен помочь достаточно быстро найти партнёров на достаточно выгодных условиях.  
- безусло  
Безусловно предложенные меры потребуют значительных оборотных средств. А т.к. их и так не много, необходимо приостановить  малоприбыльные направления бизнеса, часть сотрудников работающих на этих бизнесах переводим на переоборудование б/у авто, сами бизнесы приостанавливаем и продаём остатки готовой продукции.  
Как результат, переживаем кризис с существенно нарощенной долей рынка и новыми клиентами в банковском  сегменте, получаем новый бизнес по пе

**ЕВГЕНИЙ КУПРИН: БРОНЯ ТОНКА, НО ТАНКИ НАШИ БЫСТРЫ**

Коротко:  
Вне всяких сомнений - центр формирования прибыли компании является направление бронированных автомобилей.  
Поэтому думаю будет оправданным сконцентрироваться на данном направлении, при  развитии запасных 2 направлений – спец. и коммерческий транспорт и оборудование для инвалидов.  
  
Направление работы:  
1.    Продвижение основного направления (бронированные инкассаторские автомобили):  
1.1    Оптимизация и переработка сайта, создания отдельных сайтов по направлениям деятельности. Продвижение сайтов в поисковиках.  
1.2    Контекстная реклама. Переработка объявлений под запросы потенциальных клиентов. Размещение контекстной рекламы на запросы по брендам конкурентов.  
1.3    Демонстрационный зал и демонстрационные автомобили. Продвижение продукции в живую перед клиентом. Выезд на территорию клиента. Тест-драйв.  
1.4    Директ – рассылка с предложением тест-драйва и посещения демонстрационного зала и скидкой 3-7% от прайсовой стоимости по купону рассылки. Рассылка по сегментам должна сопровождаться обзвоном для усиления эффекта.  
1.5    Система лояльности двух уровней. Для компаний накопительная система и спец. предложения. Для лиц принимающих решения – система поощрений.  
1.6    Дифференциация на рынке. Качественное выделения на фоне конкурентов.  
  
2.    Развитие «запасных» направлений:  
2.1    Перепрофилирование направления туристического транспорта на  сегмент транспорта для специальных служб (МВД, МЧС, изберком, ЧОП, скорая и пожарные службы, ЖКХ, автомобили мобильной рекламы) и городского транспорта (такси, маршрутные микроавтобусы и т.п.)  
2.2    Расширения каналов продвижения оборудования для инвалидов. Использование нескольких каналов продвижения и сбыта: салоны автодилеров и их автосервисов, служб соц. помощи, обществ инвалидов, гос. программы выдачи автомобилей)  
2.3     Сервис. Во время снижения продаж необходимо зарабатывать на уже проданных машинах, и притом не только своих, но и конкурентов. Это займет персонал, обеспечит приток новых клиентов, добавит оборотного капитала  
2.4    Аренда. Как альтернатива продаж – сдача в аренду бронированного и специализированного автотранспорта.  
  
Подробно:  
Вне всяких сомнений - центр формирования прибыли компании является направление бронированных автомобилей.  
Поэтому думаю будет оправданным сконцентрироваться на данном направлении, при  развитии запасных 2 направлений – спец. и коммерческий транспорт и оборудование для инвалидов.  
Направления работы:  
1. Продвижение -   
1.1 Сайт  
Переработать сайт: оптимизировать под основное направление - бронированные инкассаторские автомобили (возможно под два добавив бронирование авто представительского класса - в кейсе не раскрыт интерес к данному виду бизнеса)  
В центре новой концепции логично сконцентрироваться на безопасности (ценностей и персонала).   
Сделать более удобный интерфейс, как для пользования, так и для восприятия. (Основная страница бронемашины - фото, общее описание, существенные характеристики - более подробная информация - полный список техн. характеристик, с размерами машины, примерным расходом топлива и  дополнительными фото и видео убрать во вкладки.)  
Это способствует продвижению сайта в поисковиках, что соответственно должно повысить количество входящих звонков.  
Для других направлений – создать отдельные сайты, изначально оптимизированные под поисковики, что не потребует существенных вложений.  
1.2 Контекстная реклама   
Важно переработать рекламное объявление, чтобы оно наиболее соответствовала целевым запросам. При запросе инкассаторские автомобили – объявления начинается с сообщения – производитель представительских и… что согласитесь не добавляет вам клиентов именно инкассаторских автомобилей.  
Так же как добавление рекомендую разместить контекстную рекламу на запросы с указанием брендов и марок ваших конкурентов. Это позволит за минимальную плату (данные слова практически ничего не стоят) привлечь внимание потенциальных клиентов ваших конкурентов.  
1.3 Демонстрационный зал или образцы  
Топовые модели, которые продаются даже в кризис выставить в зале, с возможностью тест-драйва. Так же появляется возможность демонстрации бронеавтомобиля на территории клиента. Демонстрационный образец должен иметь качественные дополнения по сравнению с продукцией конкурентов (более удобная кабина (важно для пробок), дополнительная система безопасности (сирена  в случае несанкционированного доступа, тревожные кнопки с радио передачей для охранников, маячок GPS – для определения местоположение автомобиля, модуль GSM для передачи тревожной информации на пульт диспетчеру и вневедомственной охраны МВД). Все доп. опции должны сниматься, что позволит оперативно сбывать демо-образцы, как машины базовой комплектации.  
1.4 Директ-рассылка  
Директ-рассылка с предложением тест-драйва и скидкой 3-7% при покупке по целевым рынкам сбыта (банки, ювелиры, ЧОПы, гос.службы). При одновременном обзвоне эта мера поможет ускорить оборот средств, замороженных в  демо-образцы.  
1.5 Система лояльности.  
Два уровня – первый – компания клиент, второй – непосредственное лицо принимающее решение.  
Первый уровень – накопительная система скидок для постоянных клиентов, подарочные сервисы и опции.   
Второй уровень – мотивационный %  - как в денежном, так и в натуральном виде (компания думаю может договориться с дилерскими центрами на низких ценах – замену резины, ТО, ремонт и прочие работы с авто лица принимающего решения). Это поможет так же при переходе человека на работу в дугой банк – держать с ним контакт и приобретать новых клиентов.  
  
1.6 Дифференциация.  
Необходимо качественно выделиться на фоне конкурентов. В b2b – часто для этого помогает развитие службы сервиса.  
  
2. «Запасные» направления:  
  
2.1 Перепрофилирование направления туристических автобусов.  
На мой взгляд предложения туристических микроавтобусов не совсем актуальный продукт. Наиболее перспективным мне видится сегмент спец.транспорта (автомобили для МВД, МЧС, ЧОП, скорой и пожарной службы, ЖКХ, рекламы – благо гос. бюджет не имеет столь резких тенденций на сокращение) и сегмент  городского транспорта (маршрутные микроавтобусы, такси).   
  
2.4    Направление оборудования для инвалидов.  
Направление перспективное и показывает неплохие результаты. 0,5 млн. руб. в месяц в первый год работы.  
В качестве предложения – расширить сеть распространения:  
- салоны автодилеров, где приобретаются автомобили (родственниками для престарелых родителей)  - разработать базовый пакет, который может предлагать дилер, доп. услуги и опции предлагать заитересовавшимся.  
- гос. органы и службы соц. защиты, где распространять рекламу. Предлагать свое оборудование (базовый бюджетный пакет) в рамках гос. программы выдачи автомобилей инвалидам.  
  
2.3 Сервис  
В кризис бюджеты финансовых учреждений ссохлись как реки в пустыне. Поэтому логичным было бы предложить на рынке услугу техн. сервиса бронированных автомобилей. Это позволит занять квалифицированные кадры и поддерживать оборот компании на необходимом уровне.  
  
2.4 Аренда  
В качестве запасного варианта – предлагаю рассмотреть возможность не продажи, а сдачу в аренду автомобилей.   
Бронемашины, краны и туристические автобусы можно так давать в пробную эксплуатацию с низкой арендной платой – на 3-7 дней, это только способствует дальнейшим продажам.  
Краны, туристические автобусы, бронемашины, бронированные авто представительского класса – можно предлагать в аренду компаниям использующим данное оборудование – клининговые компании, рекламные агенства, такси, транспортные компании, туристические компании.

**ИГОРЬ АН: РЕШЕНИЕ КЕЙСА**

Основываясь на вводных кейса, я сделал несколько допущений (возможно они и ошибочны).  
1)    У компании есть 2 производственные площади, причем первоначальный бизнес строится на собственной, а дополнительные направления на арендуемых.    
2)    Отношения с производителями техники (Форд, Фольцваген) строится на «пассивной» основе.  
3)    Не до конца определены основные и возможные конкуренты по смежным областям деятельности (в кейсе приведены конкуренты в основном по броне авто).  
4)    У компании один общий отдел продаж и общий отдел маркетинга.  
5)    Потеря «хороших» отношений с производителями «Газель», «Соболь», «Нива».  
На мой взгляд, проблема выбора направления развития кроется в области менеджмента, а именно в не полной мере оцененного понятия «смежного» диверсифицированния (кризис только выявил и усугубил проблему).    
В чем же кроется проблема? Я думаю, что когда компания вводила новые направления деятельности учитывались только затраты на дополнительные производственные площади и затраты на оборудование. А дальнейшая работа по продвижению и продажам нового товара (на новые рынки) была осуществлена без привлечения дополнительного персонала, т.е. ее осуществляли те же люди, которые работают с броне авто.   
  
Что предлагается сделать: выделить отдельных руководителей для управления разных направлений (продакт менеджеры, бренд менеджеры или …..).   
По каждому направлению проводить «свой» комплекс мероприятий по продаже и продвижению (на новые рынки для компании со старым товаром для рынка):  
  
1)    Туристические автобусы/ рынок пассажироперевозок.  
Основные проблемы: а) падение туристических перевозок, б) слабое развитие тур. отрасли в области перевозок на малые и средние расстояния, в) недооценка влияния цены и качества на покупательскую способность.  
Причины «замораживания» направления: а) низкая рентабельность, б) отсутствие постоянного спроса, в) большая финансовая нагрузка на основную деятельность (аренда и амортизация оборудования).  
Причины развития направления: а) возможность «горячего» старта при смене конъюктуры на рынке пасажироперевозок, б) уход конкурентов с данного направления из-за низкой рентабельности, в) PR развитие компании Safe Technology на рынке переоборудования авто, г) возможность предоставить уникальный  продукт в отношении цена-качество.  
Возможные действия: а) Предложить авто на более экономичной базе, б) сделать предложение покупателям оборудования автомашины опционально, т.е. есть базовая модель (с мин. набором функций) цена ее будет низкая и конкурентна с ГАЗом, а потом по желанию можно делать улучшения по частям причем дополнения делаются без доп. наценки (как если бы они были изначально), в) в ком. предложении должны быть приведены все выгоды от использования машин Safe Technology, т.е. сколько ваш покупатель сможет на ней заработать (или сэкономить)  
  
2)    «Автовышки» / рынок строительных и фасадных работ.  
Основные проблемы: а) снижение рынка, б) выбор узких рамок сегмента рынка автовышек, в) недооценка влияния цены и качества на покупательскую способность, г) непонимание структуры затрат покупателей.  
Причины «замораживания» направления: а) низкая рентабельность, б) отсутствие постоянного спроса, в) большая финансовая нагрузка на основную деятельность (аренда и амортизация оборудования), г) невозможность снижения цены.  
Причины развития направления: а) возможность «горячего» старта при смене конъюктуры на рынке, б) уход конкурентов с данного направления из-за низкой рентабельности, в) возможность предоставить уникальный  продукт в отношении цена-качество.  
Возможные действия: а) поиск потенциальных клиентов: предложить автовышки пожарным и службам МЧС. б) Организация лизинговой службы. По моему, у ваших клиентов затраты складываются из единовременных затрат и затрат при расчете работ. Т.к. обычная практика у таких организаций единовременные затраты (покупка автовышки) не включается в стоимость работ, то разница в 400 тыс. для них существенна, то что им необходимо потом оплачивать пропуск в центр они рассчитывают уже в себестоимости работ. Отсюда следует, что привлечения клиентов можно достичи если Safe Technology сможет организовать  примерно такую схему: оплата 60-80% (конкурентрая цена с ГАЗом), а остальное по мере выполнения работ или по определенным схемам. Т.к. «тянуть лизинговое бремя» самой компании тяжело, то следует активно работать с производителями (пусть они возьмут на себя или отпускают продукцию в лизинг хотя бы частично). С другой стороны надо плотно активно (инициатива должна исходить от вас) работать с клиентами, т.е. вы должны рекомендовать конечным клиентам что компания ХХХ работает на нашей технике поэтому они лучше…….. в) предложите автовышки на базе ГАЗ.  
  
3)    «Бронеавтомашины» / рынок финансовых услуг.  
Основные проблемы: а) снижение спроса, б) недооценка влияния цены и качества на покупательскую способность.   
Причины «замораживания» направления: а) падение спроса, б)  невозможность снижения цены.  
Причины развития направления: а) основной вид деятельности, б) уход конкурентов с данного направления из-за низкой рентабельности, в) возможность предоставить уникальный  продукт в отношении цена-качество, д) сохранение лояльных клиентов и возможность завоевания большей долей рынка.  
Возможные действия: а) Если использовать данные кейса то докризисный объем рынка был равен 80 бронеавтомобилей в месяц, а сегодня 11 шт в месяц (если доли рынка осталась 15%). Соответственно если компания  захватит все 100% рынка, то она выйдет на докризисный уровень. Б) провести анализ конкурентов (можно написать заказную статью в которой ваши конкуренты сами захотят дать о себе инфо). В) Проблемы в банковской сфере в скором времени ИМХО должны привести к банкротствам и слияниям поэтому на рынке в скором времени может появится б/у бронеавтомобили. Поэтому надо рассмотреть возможность или выкупа б/у авто (типа трэйд ин) либо возможность сдачи в аренду с возможностью выкупа (подобие лизинга). И если упустить этот момент, то потом сложно будет продать даже бюджетный вариант.  
  
4)    Переоборудование машин для инвалидов.  
На мой взгляд этот вид деятельности в России еще не скоро станет прибыльным. Чтобы выделить его в отдельную структуру нужны постоянные большие объемы заказа. Для этого надо чтобы активно велась работа с благотворительными организациями или были массовые заказы от частных лиц (а это уже розница и она требует немного других методик продаж).  НО:  
Возможные действия: а) Этот продукт очень выгоден при применении кросс-маркетинговый мероприятий. Допустим, что вы предоставляете банку что за каждый купленный бронеавтомобиль у него есть возможность за ваш счет укомплектовать 2 авто для инвалидов, т.е. если они покупают у вас 5 авто то укомплектовать могут 10 шт. а это уже акция банка, (банк ххх бесплатно укомплектовывает авто для инвалидов). Преимущества будет 2: во-первых вы продаете броне авто, во-вторых раскручиваете направление авто для инвалидов.   
Бесплатное оснащение авто для инвалидов будет дешевле чем демпинг по более выгодным направлениям.  
  
ВЫВОДЫ:   
1)    Развивать все направление, но только независимо друг от друга.  
2)    Для сокращения издержек, по возможности отказаться от арендуемой производственной площади и перенести все производство в одно место. Пока не вернутся прежние объемы по бронеавтомобилям (т.е. если раньше производили 10 бронеавто, то сейчас 3 брони, 3 туристических авто и 1 авто вышку, ну а остальное …..).  
3)    Пересмотреть рекламную компанию. Развитие интернета на, мой взгляд, на данном рынке это «пассивные продажи» и здесь не зависит сколько вы туда денег зальете. Здесь лучше использовать прямые продажи и директ маркетинг.  
4)    Больше креатива и активности в продажах. Сворачивание направлений деятельности это пассивный путь развития при выходе из кризиса очень трудно будет вернуть себе прежние позиции.  
  
PS: все выводы и советы были сделаны на основе данных кейса и поверхностного ознакомления с отраслью. Все советы к действиям представляют из себя общие креативные мысли без детального просчета и без сроков по планированию и осуществлению.

**СЕРГЕЙ КРАВЦОВ: ТАНК-СЕРВИС**

Предлагаю решить проблему следующим образом:  
  
Базовый шаг 1. Сосредоточиться на сервисе банковской спецтехники, причем не только собственного производства, но и производства конкурентов.  
Описание рыночной тенденции см. здесь: <http://korrespondent.net/magazine/888666>  
(Это рынок Украины, но я подозреваю, что в России должны происходить подобные процессы)  
Такой шаг позволит не потерять лояльных клиентов, при этом, возможно, удастся переманить часть клиентов конкурентов.  
  
Возможный шаг 2. Предложить на рынок экстра-дешевую бронированную машину для массового потребителя.  
Сейчас на рынке таких машин нет. По крайней мере они не известны. Я думаю что многие бизнесмены из малого и среднего бизнеса вложились бы в относительно обеспечение своей безопасности. Такая машина не обладала бы большой степенью защиты, но могла бы спасти от "шальной пули".  
  
Шаги по новым бизнесам:  
  
1. Туристическое направление закрыть: слишком много конкурентов и нет явных конкурентных преимуществ.  
2. Предложить рынку "автомобиль-швейцарский нож". Идея заключается в том чтобы выпустить на рынок универсальный автомобиль для ремонтных работ. Причем позаботиться о том, чтобы снабдить его всеми необходимыми аксессуарами еще на заводе. Автомобиль должен поставляться с полным комплектом инструментов, компрессоров, подъемников. В автомобиле внутри обязательно должен быть вмонтирован сейф для денег, что позволит эту машину использовать как передвижной ремонтный офис. Политика: это должна быть более удобная машина, чем ГАЗ. Ставку имеет смысл сделать на надежность и долговечность, по которой ГАЗ хромает. "Если вы посчитаете стоимость обслуживания нашей машины и стоимость обслуживания ГАЗа, то обнаружите, что наша машина на самом деле дешевле."   
3. Если есть некоторое количество уже произведенных, но не проданных машин, можно организовать сервис междугородней "броне-перевозки". Для этого необходимо снабдить машины GPS-системой сопровождения, организовать центральный пульт управления. Эта услуга опять же может быть востребована для малого и среднего бизнеса.  
  
Вообще, хочу отметить, что я бы шел к более мелким клиентам. Соответственно решения бы подбирал бы подходящие для них, повышенное внимание уделяя сервису.

**ИГОРЬ СИНИЧКИН: МЕРОПРИЯТИЯ**

1. Всеми мерами сохранять направление "банковских" автомобилей, как основной бренд.  
2. Заручившись поддержкой Ford и Volkswagen (к примеру, через дилеров) найти рынки сбыта "банковских" автомобилей и спецтехники на рынках стран Азии (в основном из бывших советских республик).  
3. Произвести собственными силами мини маркетинговое исследование вопроса перепрофилирования "туристических фургонов" в бренд "Охотничий VIP-домик на колесах" методом опроса руководителей элитных охотхозяйств.  
4. Действуя методами GR продвигать продукцию через аппараты глав регионов и крупных монополистов, предварительно желательно определить потребности в спецтехнике "Газпром", РАО "ЖД" и т.п. Идеально организовать личные контакты руководителей фирмы с лицами, принимающими решение.  
5. Провести внутренний аудит силами собственников и топ-менеджеров. По результатам сократить все непроизводственные затраты и полностью дополнительные выплаты (реально можно ориентироваться на задачу получения 20% экономии).  
6. Сократить зарплаты топ-менеджерам и выплаты собственникам до "кризисных пакетов" (например, с гарантией последующей компенсации от прибыли).  
7. Провести сокращение производственного персонала, оставив только "знаковых" профессионалов, при необходимости повысив им зарплату на % от дополнительно выполняемых обязанностей. Реально можно опросить специалистов: обязанности каких конкретно должностей они готовы выполнять за 30-50% от сокращаемого оклада. Резервы непременно найдутся. Исходить при сокращении из возможности оперативного нахождения на "кризисном" рынке персонала достаточно квалифицированных рабочих для временной работы под реальный договор поставки техники.   
8. Замотивировать менеджеров продаж 30-50% от прибыли на НОВЫХ направлениях или с НОВЫХ и долгосрочных клиентов.