

№5  
2015 г.

СЕГОДНЯ  
В НОМЕРЕ ▶▶



«Как  
работать  
с клиентом?»

▶▶ СТР. 4

ПРОДВИЖЕНИЕ



Вебинары:  
как продавать  
окно PROPLEX?

▶▶ СТР. 7

ОБУЧЕНИЕ



Качество  
продукции:  
системный  
подход

▶▶ СТР. 8

ПАРТНЕРАМ



PROPLEX в лицах:  
сотрудники  
и Партнеры  
о компании

▶▶ СТР. 11

ИНТЕРВЬЮ



# НА ЗАЩИТЕ КОМФОРТА



**PROPLEX**  
ОКОННЫЕ СИСТЕМЫ

КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ КОМПАНИИ PROPLEX

## КАК РАБОТАТЬ В УСЛОВИЯХ СТАБИЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ?



**Станислав  
Сойнов,**  
генеральный  
директор  
компании  
PROPLEX

Кризис в экономике и строительстве ставит оконщиков перед необходимостью повышения эффективности производства и бизнеса. «Тучные» годы на российском рынке светопрозрачных конструкций закончились еще на рубеже 2007-2008 годов, однако некоторое время он пребывал в фазе рав-

новесия. Это дало производителям определенную фору. Но время раздумий закончилось. Начиная с 2013 года рынок сокращается, а кризисные явления 2014-2015 гг. и обусловленное ими снижение объемов капитального строительства только ускорили этот процесс. Какой видит свою стратегию в новых условиях Компания PROPLEX и как ее партнеры могут повысить прибыльность бизнеса по производству и монтажу окон – рассказал генеральный директор PROPLEX Станислав Сойнов.

– Станислав, что общего и различного у сегодняшнего кризиса и событий 2008-2009 годов? Очевидно, что многие производители попробуют использовать те же антикризисные меры, которые они применяли в недалеком прошлом. Правильно ли это?

– Прошлый кризис был сугубо экономическим, сегодня же он имеет выраженную политическую подоплеку, которая и определяет развитие ситуации. Поэтому любые прогнозы на ближайшую перспективу нужно строить с учетом событий в политической сфере. Это усложняет задачу.

Кроме того, несмотря на глобальный характер кризиса 2008-2009 годов, российские компании и их зарубежные партнеры решали возникающие проблемы сообща. Сегодня, в первую очередь из-за

санкций, это взаимодействие затруднено. Рынок столкнулся с сокращением зарубежных инвестиций, будут определенные проблемы с поставками сырья и оборудования. Кредитоваться стало гораздо сложнее, это многие уже почувствовали. Неудивительно, что цена на комплектующие для светопрозрачных конструкций растет.

Оконный рынок меняется, в конечном итоге сохранят и упрочат свои позиции те производители, которые способны обеспечить стабильное качество и сервис. Они не могут стоять дешево, и это понимание необходимо передать потребителю. Поэтому сегодня следует корректировать не только коммерческую политику и логистику, но также и методы работы с клиентом.

Еще один момент, на который я бы хотел обратить внимание, — принципиальное изменение характера рынка, причем не только оконного. И это даже не связано напрямую с тем, что происходит сейчас в российской экономике, это как раз явление глобального характера.

Мы имеем дело не с временным кризисом, за которым последует рост. Мы наблюдаем становление нового рынка, очень динамичного и высококонкурентного. Можно сказать, что для современной экономики кризисное состояние является перманентным и нормальным.

События, которые сегодня происходят в России и вокруг нее, закончатся, а ситуация на рынках останется столь же напряженной. Обострение сменится стабилизацией, возможно, ростом, но за ним последуют новые обострения. Причем эти периоды будут укорачиваться. Поэтому всем необходимо научиться работать в новых условиях.

**— Станет ли оконный рынок «теснее»?**

— Участники любого рынка зависят друг от друга. В кризисное время очень важно правильно выбирать партнеров и поставщиков, работая только с теми, кто выдержал проверку временем. Устойчивые партнерские отношения и финансовая дисциплина — это два основных фактора успеха компании на нестабильном рынке. Причем они неразрывно связаны между собой. Например, сейчас, в условиях фактически запретительных ставок по кредитам, очень важно аккуратное исполнение своих договорных обязательств. Без доступных кредитных денег в одиночку удержаться «на плаву» очень сложно.

**— Это одна сторона медали. Но другая представлена сокращающимся объемом заказов и снижением покупательской способности потребителя. Заработать сегодня оконной компании гораздо сложнее. Где выход?**

— Нужно пересмотреть приоритеты. На падающем рынке бесполезно «хватать» любые объемы. Объем капитального строительства сокращается, и в 2015 году будет падать дальше, это ни для кого не секрет. Кроме того, у застройщиков и девелоперов сегодня есть серьезные проблемы с получением кредитных денег. Многие компании попали в так называемые «черные списки» банков, в том числе из-за невыполнения обязательств по полученным кредитам. Понятно, что некоторые из них просто стали жертвами обстоятельств, однако осознание этого никак не облегчит жизнь оконщикам, производящим светопрозрачные конструкции для «большой стройки».



Поэтому следует акцентировать усилия на розничном сегменте. Сегодня основу реальной выручки дают частные заказы, оформленные по предоплате или в официальный кредит. Я бы сказал, что их доля в обороте рентабельного оконного бизнеса должна составлять не менее 70%. При этом необходимо работать над повышением суммы сделки и ее маржинальности. Например, установить в компании своего рода внутренний стандарт эффективности продаж. Можно даже ввести индексацию заработной платы, исходя из этих показателей.

**— О каких цифрах идет речь?**

— На сегодняшний день сумма среднего чека, то есть одного заказа, в частном сегменте оконного рынка составляет 60 тысяч рублей. Задача состоит

в том, чтобы не опускаться ниже этого показателя. Практика показывает, что люди редко меняют одно окно. Как правило, речь идет либо об остеклении квартиры или дома, либо это одна или несколько лоджий, либо вообще несколько квартир. Возможно, это есть у заказчика только в планах. Но предложив клиенту оптимизировать свои расходы за счет различных скидок от объема заказа, привязанных к нему специальных акций, рассрочек, почти всегда есть способ стимулировать его к реализации своих планов по остеклению и увеличить сумму чека. Можно находить дополнительные проектные решения, например, предлагать заказчику увеличить площадь остекления, использовать панорамные окна там, где это возможно. Минимизировать количество глухих вставок. Одним словом, никогда не следует ограничивать предложение первоначальным запросом клиента. При этом нужно также добиваться, чтобы средняя рентабельность сделки была не менее 50%.

**— Каким образом этого можно достичь?**

— Опыт успешных российских и зарубежных оконных компаний наглядно показал, что ни в центрах продаж окон, ни на сайтах, ни в каких-либо иных каналах продаж нельзя продавать окно как изделие. Нужно менять подход к работе с клиентом, об этом я как раз и говорил в самом начале. Продавать следует услугу остекления. Это принципиальный момент. И эта продажа осуществляется в момент визита высокопрофессионального специалиста к клиенту. С этой точки зрения особенно показателен американский опыт, где практически все продажи осуществляются на дому.

Тот, кого мы привычно называем замерщиком, прежде всего является менеджером по продажам, лицом компании. Его миссия заключается не только в том, чтобы измерить оконные проемы и зафиксировать пожелания заказчика, но также и в том, чтобы рассказать ему обо всех тех конструктивных и дизайнерских решениях, которые компания имеет в своем арсенале и которые позволят заказчику достичь максимального комфорта и эстетической при-

влекательности жилища. Сегодня не стоит задача продать белое окно в минимальной комплектации по минимальной цене. Оконной компании необходимо мотивировать заказчика к решению о приобретении продукта с большей добавленной стоимостью. Например, такого, как окна системы PROPLEX DECO, с ламинацией, противозломной фурнитурой, запирающимися ручками и другими дополнительными опциями. За счет них формируется пакет так называемой допродажи. Она является для менеджера обязательной. С другой стороны, персонал необходимо обучать допродажам, а в ассортименте должны присутствовать опции, позволяющие их делать. К сожалению, многие на рынке идут в противоположном направлении, сокращая ассортимент и удешевляя свое предложение. Это путь к разорению.

Еще одно полезное решение в части технологии продаж дает опыт немецких компаний. Здесь продаются комплекты оконных систем с определенным набором опций, уже включенных в предложение. Таких систем у компании обычно несколько, и каждая из них имеет собственный брендинг. Это очень похоже на автомобильный рынок, где в автосалоне вам предлагают несколько комплектаций автомобиля, которые отличаются не только типом коробки передач и мощностью двигателя, но и рядом дополнительных опций, включенных в пакет по умолчанию. Таким образом формируется допродажа.

**— Но готов ли сейчас ко всему этому сам частный заказчик?**

— Действительно, в данный момент индекс потребительских намерений в России ниже, чем в прошлые годы, включая даже кризисные. Люди не вполне понимают, что происходит и чего им ждать в перспективе. Это связано в том числе и с политикой, о чем я уже говорил. Розничный сегмент сейчас придерживает деньги. Однако существует такое понятие, как отложенный спрос, и к нему нужно быть готовыми. В конечном итоге политическая ситуация так или иначе нормализуется, а планы по строительству или ремонту частного жилья, которые были у людей, нику-



*Мы имеем дело не с временным кризисом, за которым последует рост. Мы наблюдаем становление нового рынка, очень динамичного и высококонкурентного.*

**Станислав Сойнов, генеральный директор компании PROPLEX**

да не денутся. И тогда потребитель вновь придет на рынок. К этому времени как раз и нужно завершить оптимизацию бизнеса.

**— Когда этого можно ожидать?**

— Если исходить из негативного прогноза, то спрос будет снижаться в течение I-II кварталов 2015 года. Затем, во второй половине или в конце года, появится отложенный спрос. В этот момент будет наблюдаться обострение конкуренции на оконном рынке. Необходимо подойти к нему во всеоружии: оптимизировать производство и продажи, улучшить качество сервиса, подготовить персонал к работе в новых условиях. То есть кризис — это время напряженной работы, возможность улучшить свои показатели и даже увеличить долю рынка. Опыт 2008-2009 годов показывает, что на фоне многих компаний, ушедших с рынка в кризис, есть немало и тех, кто значительно укрепил свои позиции. Например, среди наших партнеров таких немало.

**— Наверняка некоторые участники рынка полагают, что смогут выиграть конкуренцию за счет ценового демпинга. Это наблюдалось и раньше, видимо, будет иметь место и сейчас. Может ли минимизация маржинальности стать альтернативой оптимизации бизнеса и повышения качества продаж?**

— Демпинг — это, в подавляющем большинстве случаев, самый верный способ лишиться своей доли на рынке. Существует иллюзия, что можно в течение определенного периода времени работать в условиях демпинга и при этом получать прибыль, сохраняя устойчивую долю рынка. Это не так. На любом рынке, в любой отрасли настоящих дискаунтеров очень мало. Это компании, как правило, крупные, которые сумели максимально оптимизировать свое производство и логистику, снизив издержки буквально до предела. Кроме того, они работают в определенных нишах, поскольку их продуктовая линейка обычно довольно узка и не может удовлетворить любой спрос. Если же мы говорим о рынке частного заказчика, то здесь необходимы высокая гибкость и большой пакет различных решений.

Также нужно понимать, что на сегодняшний день ниша дискаунта уже занята крупными региональными компаниями. Всего их сейчас около 10-ти, а в результате ужесточающейся конкурентной борьбы останется, вероятно, не более 3-5 игроков, которые поделят между собой рынок низкоценового предложения по географическому принципу. Для дискаунтера расстояние, на котором он может обеспечить приемлемые для заказчика сроки исполнения, является ключевым фактором.

Что касается небольших компаний, то их безусловные преимущества заключаются в близости к потенциальному заказчику, низкой доле в себестоимости затрат на обслуживание производства и аренду площадей, а также в возможности оптимизировать маркетинговые затраты и расходы на обучение персонала за счет консолидации с системодателем, таким как Компания PROPLEX.

**— На что еще вы советуете обратить внимание?**

— Еще раз хочу напомнить о важности кадровой политики. Это касается не только специалистов отделов продаж, но и всего персонала, включая работников производства и монтажников. Чтобы добиться успеха на высококонкурентном рынке, необходим высочайший уровень компетентности на всех участках работы. К сожалению, с этим часто возникают определенные проблемы. А когда они совмещаются с попыткой демпинговать — наступает катастрофа. Пусть это звучит банально, но сегодня в бизнесе нет легких путей. Путь к успеху и процветанию лежит через повышение качества продукции, качества сервиса и компетентности персонала.



Оконной компании необходимо мотивировать заказчика к решению о приобретении продукта с большей добавленной стоимостью. Например, такого, как окна системы PROPLEX DECO, с ламинацией, противозломной фурнитурой, запирающимися ручками и другими дополнительными опциями.

