

Rozmowa z Jakubem Jaworskim, Dyrektorem Zarządzającym Motorpol Wrocław Sp. z o.o.



Jakub Jaworski, Dyrektor Zarządzający Motorpol Wrocław Sp. z o.o. fot. mat. prasowe

Pandemia, wstrzymana produkcja samochodów, zamknięte granice, zapowiadana przez ekonomistów recesja, przerwane łańcuchy dostaw, wprowadzona kwarantanna... Ostatnie tygodnie nie należały do najłatwiejszych. Z jakimi wyzwaniami musiał się Pan zmierzyć?

Sformułowanie, że nie były to najłatwiejsze tygodnie, to oczywiście eufemizm. Nasza branża jest specyficzna: cechuje się niską rentownością w stosunku do zaangażowanego kapitału i ostatnie dwa miesiące pokazały, że jesteśmy bardzo wrażliwi na reakcję rynku.

Kwiecień dla całej branży automotive był najgorszym miesiącem odkąd pamiętam. Według ostatnich doniesień CEPIK, ilość zarejestrowanych samochodów w kwietniu spadła względem zeszłego roku o ponad 65% oraz o ponad 47% względem marca 2020. Nasza Spółka zanotowała niestety spadki sprzedaży oraz spadki obrotów w pozostałych działach, które są zgodne z rynkowym trendem. Należy pamiętać, iż samochody często nie są postrzegane jako artykuły pierwszej potrzeby i wielu naszych klientów w obliczu zaistniałej sytuacji odroczyło decyzje zakupowe. To z jednej strony zrozumiałe, ale to wielki cios dla naszej branży.

Naturalnym krokiem wydaje się cięcie wszystkich kosztów i ograniczanie wydatków. Dodatkowo, mieliśmy do czynienia z natłokiem informacji oraz co rusz zmieniającymi się obostrzeniami. Jak wyglądało zarządzanie firmą w tym okresie?

Cięcie kosztów, ograniczanie wydatków, kontrola „zamrożonej” gotówki, to pojęcia które przedsiębiorcy w ostatnim czasie odmieniali przez wszystkie przypadki. Sprawa jest jednak naprawdę złożona. Mamy obecnie stosunkowo ograniczony wpływ na część przychodową w firmie, zatem należało skoncentrować się w sposób radykalny na części kosztowej.

Zarządzanie spółką przestało mieć wymiar zgodny ze strategią średnio- i długoterminową, a nabrało, niestety, momentami charakteru reaktywnego. Nieumiejętność zaplanowania działań w czasie, pozbawiała niektóre decyzje pewności co do ich słuszności oraz opłacalności. Poza higieną zarządzania kosztami, niestety musieliśmy zmierzyć się z koniecznością redukcji niektórych etatów oraz wysokości wynagrodzeń, ponieważ to właśnie wynagrodzenia pracowników są jednym z najwyższych kosztów jakie ponosimy jako przedsiębiorca.

Plany sprzedażowe przestały czasowo obowiązywać. Całą swoją uwagę skupiliśmy na płynności finansowej. Stan należności, przeterminowanych płatności, czy wydatków, to obecnie nasza codzienna praktyka, którą na pewno zachowamy z tym większą uwagą,

nawet po zakończeniu kryzysu. Niektóre lekcje biznesowe, choć bardzo bolesne i przykre, na pewno zaprocentują w przyszłości.

Potwierdziło się również znane ekonomiczne powiedzenie: „cash is king”. Te podmioty, które posiadały większy kapitał własny, są w dużo bezpieczniejszej sytuacji od tych, które finansowały swoją działalność w oparciu wyłącznie o kredyty.

Dane związane z ilością rejestracji nowych samochodów w kwietniu są zatrważające. Jak w Pana opinii będzie kształtowała się sprzedaż nowych samochodów w najbliższym czasie?

Ponad 65% spadek rejestracji względem poprzedniego roku pokazuje dobitnie skalę zjawiska. Wierzę jednak, że sytuacja niebawem wróci do normalności. Być może nie będzie taka, jak do momentu sprzed pandemii, ale pozwoli nam w miarę normalnie prowadzić działalność dealerską.

Z jednej strony, gospodarka mocno ucierpiała i nierzadko zakup samochodu pozostanie odłożony w czasie, z drugiej jednak, obecny kurs złotówki względem euro powoduje, że ceny naszych samochodów stały się bardziej atrakcyjne. Ponadto, eksperci przewidują, że wielu klientów będzie wolało korzystać z własnej mobilności niż z transportu publicznego czy tak zwanego „carsharingu”.

W mojej opinii, istotna będzie obserwacja trendów rynkowych i adekwatna adaptacja. Odpowiednia, dynamiczna reakcja na potrzeby klienta, innowacyjna strategia oraz nietuzinkowy marketing, to determinanty, które będą kluczowe w erze „po pandemii”.



Motorpol fot. mat. prasowe

Większość firm mówi o zagrożeniach i trudnościach z jakimi obecnie się borykają oraz z jakimi przyjdzie im zmierzyć się w przyszłości. Ja jednak chciałabym zapytać Pana o szanse jakie dostrzega Pan w obecnej sytuacji?

Zagrożeń będzie na pewno sporo. Wiele przedsiębiorców wystąpiło do banków o odroczenie spłaty kredytów inwestycyjnych czy obrotowych, składek ZUS, tudzież o pożyczki preferencyjne z PFR. Wiele importerów odroczyło też terminy płatności za samochody. Robimy wszystko, by zwiększać naszą płynność finansową, nie generując przy tym dodatkowych kosztów. Nie możemy jednak zapomnieć, że kiedy sytuacja się ustabilizuje, terminy zapadalności zaczną nas nieubłaganie obowiązywać. Na to musimy

odpowiednio wcześniej się przygotować.

Szansą na wyjście z tego kryzysu obronną ręką, jest moim zdaniem, takie dobranie strategii oraz personelu, które pozwolą prowadzić biznes w nowych realiach zgodnie ze zrewidowanymi założeniami.

Na pewno ilość ustąpi w hierarchii ważności miejsca jakości, zarówno w sprzedaży, jak i obsłudze serwisowej. Wiem, że będę dużo bardziej ostrożny przy kolejnych zatrudnieniach. Priorytetem będzie maksymalizacja efektywności naszych zespołów i rewizja procesów wewnątrz spółki.

Co przedsiębiorcy powinni robić w sytuacji przedłużającego się kryzysu, tak aby w sytuacji, gdy gospodarka zacznie odbijać w górę, być do tego jak najlepiej przygotowanym?

W moim przekonaniu, nie możemy być biernymi obserwatorami zmieniającej się rzeczywistości w naszej branży. Ostatnie miesiące pokazały mi, że niektóre decyzje kadrowe, wizerunkowe, czy te dotyczące drastycznych cięć wydatków marketingowych, mogą okazać się błędne. Mamy nowoczesny, wspaniały obiekt i zależy nam przede wszystkim na tym, żeby pokazać, że wracamy do normalności – oczywiście przy zachowaniu wszelkich zasad bezpieczeństwa. Ale nie chcemy biernie poddawać się retoryce strachu i momentami nieuzasadnionej paniki.

Uważam, że zamiast przekazu podkreślającego zagrożenie, czas już na działania umożliwiające powrót do normalności, za którą tak tęsknimy.

To cenna lekcja, z której zamierzam wyciągnąć wnioski. Lubię uczyć się od najlepszych... a doświadczenie najlepszych pokazuje, że w czasach kryzysu, jak choćby tego z roku 2008, największy sukces odnosiły i najszybciej wydostawały się z recesji firmy, które działały inaczej niż przed kryzysem, które nie bały się odważnie stawiać czoła wyzwaniom, zamiast

chować głowę w piasek.

Zbudowanie silnej marki, zjednanie sobie grona oddanych klientów i nieustająca dbałość o doświadczenie klienta – to trzy filary, o których nie wolno nam zapomnieć. Natomiast niezmiennie uważam, że to nasi pracownicy są największym atutem naszej firmy. Owszem, doszło do redukcji etatów, ale była to konieczność uzasadniona ekonomicznie. Wierzę, że z zespołem który pozostał, wrócimy do optymalnej sytuacji. Zespół Motorpol Wrocław, doświadczony przez pandemię, nieco poturbowany, ale bardziej zintegrowany i solidarny w tym trudnym i bezprecedensowym czasie, jest gotowy na zamknięcie rozdziału „recesja”. Czas na nowy rozdział...

Dziękuję za rozmowę, Magdalena Gryczke.