Rozmowa z Jakubem Jaworskim, Dyrektorem Zarządzającym Motorpol Wrocław

Jakub Jaworski, Dyrektor Zarządzający Motorpol Wrocław Foto. Łukasz Bera

Ubiegłoroczny lockdown był dla branży motoryzacyjnej w Polsce bardzo dotkliwy. Jak Motorpol Wrocław przeszedł przez ten trudny czas?

Z jakimi wyzwaniami trzeba się było wówczas mierzyć? Początek pierwszego kwartału 2020 roku to był dla naszej Spółki arcytrudny czas. Zanotowaliśmy ponad 75% spadek obrotów wynikający z pierwszej fali lockdown'u. Dla firmy z dwuipółletnim stażem, to był naprawdę dotkliwy cios. Sytuację komplikował brak możliwości realnej oceny takiego regresu oraz nie możność określenia ram czasowych nowej rzeczywistości. Niestety, tak pieczołowicie budowane zespoły, przygotowane na pracę z wykorzystaniem wysokiego potencjału naszej firmy, w momencie drastycznego spadku obrotów, okazały się w kilku obszarach tak dużym obciążeniem finansowym, że zmuszony byłem podjąć kilka trudnych i bolesnych decyzji personalnych. To było jedno z najtrudniejszych wyzwań minionego roku. Nie mogę jednak pominąć faktu, że lockdown był dla nas bardzo trudną, aczkolwiek niesłychanie cenną lekcją, z której wyciągnęliśmy odpowiednie wnioski. Ponowna rewizja wdrożonych procesów i ich adaptacja do nowej rzeczywistości, z pewnością pomoże nam działać sprawniej i skuteczniej, nawet po powrocie do nowej normalności.

Co bardzo istotne, wiedzieliśmy również, że brak możliwości realizowania naszych celów sprzedażowych stawianych przez Koncern, na pewno oznaczałby dla nas kłopoty finansowe. Na szczęście spotkaliśmy się z prodealerską postawą Importera Volkswagen Group Polska w zakresie kalibracji tychże celów. To była bardzo krzepiąca lekcja wzajemnego zrozumienia i zbieżności interesów biznesowych.

Reasumując, to był bardzo zaskakujący rok, pełen wyzwań, który wniósł ze sobą niewątpliwie cenną lekcję zarządzania w czasie kryzysu.

A jak wyglądała sytuacja po zaostrzeniu obostrzeń na

początku listopada ub. roku?

Patrząc już z perspektywy czasu na koniec roku 2020, mogę z całą stanowczością stwierdzić, iż wnioski jakie wyciągnęliśmy podczas pierwszej fali, okazały się słuszne. Kolejna fala lockdown'u – po pierwsze, nie zaskoczyła nas jak ta kwietniowa, a po drugie umieliśmy się już odnaleźć w tej nietypowej rzeczywistości. Nie bez znaczenia jest fakt, że obecnie jako firma jesteśmy silniejsi i na pewno bardziej odporni na fluktuację rynku. Wdrożone wysokie standardy higieniczne, dbałość o siebie oraz współpracowników, zminimalizowały również liczbę zachorowań w naszej Spółce. Oczywiście, czwarty kwartał obfitował także w inne wyzwania niż „covid". Końcowa partia produkcyjna wymagała od wielu dealerów wzmożonego wysiłku w zakresie zarządzania stockiem. Ponadto nowa norma emisji spalin Euro 6-d to zjawisko nie bez znaczenia w kontekście dostępności samochodów.

Ale końcówka 2020 roku przyniosła wyzwania również po stronie Klienta. Wiele branż kończyło miniony rok notując dużo gorsze wyniki finansowe niż w 2019. To zubożenie wielu sektorów, w mojej ocenie, może jeszcze się uwidocznić niższą siłą nabywczą. O ile Koncern VWAG intensywnie pracuje nad poprawą produkcji i dostępności samochodów, to na popyt, mniejszą mobilność społeczeństwa oraz odsunięte w czasie decyzje zakupowe Klientów, nie mamy już wpływu.

Jak kryzys związany z koronawirusem zmienił Pana spojrzenie na biznes w branży motoryzacyjnej? Jak bardzo zmieniła się kierowana przez Pana Spółka?

Uważam, że tak trudne sytuacje z jakimi mierzyliśmy się w roku 2020, stanowią jednocześnie najcenniejsze lekcje dla managerów. Jako Spółka która w obecnej lokalizacji rozpoczęła swoją działalność w czerwcu 2018 roku, bardzo szybko otrzymaliśmy „lekcję dojrzałości". Motorpol Wrocław dziś jest organizacją dużo bardziej dojrzałą niż pod koniec

2019. Zamknęliśmy etap rozwoju i w trybie przyspieszonym rozpoczęliśmy optymalizację oraz szczerą rewizję funkcjonujących procesów. Postawiliśmy na rzetelną rachunkowość zarządczą jako główny weryfikator podejmowanych przez nas decyzji. Dogłębna analityka finansowa, realizowana na bieżąco ocena sytuacji i higiena finansowa, przyniosły pożądane efekty. Jako Spółka w rok 2021 weszliśmy poturbowani, ale na pewno silniejsi, z fantastycznymi zespołami składającymi się ze wspaniałych ludzi. Od 2018 roku nie zmieniło się jedno: wciąż uważam, że najcenniejszym kapitałem Spółki Motorpol Wrocław są nasi pracownicy.

Motorpol fot. mat. prasowe Motorpol

Proszę przedstawić najważniejsze plany i wyzwania Spółki Motorpol Wrocław na najbliższe miesiące.

Nasza wizja i misja są już sprecyzowane i spójne. Na obecnym etapie skupiamy się na umiejętnym prognozowaniu przepływów finansowych oraz – jak już wspomniałem – na rachunkowości zarządczej. Ponadto w działach sprzedaży jesteśmy gotowi wyjść naprzeciw nowym „schematom" zachowań Klientów, którzy nierzadko celowo ograniczają liczbę osobistych wizyt w salonie na korzyść interakcji online. Na to jesteśmy już przygotowani.

Inaczej rzecz ma się w działach after sales: w serwisie i dziale likwidacji szkód. W tych działach nie da się wdrożyć modelu pracy zdalnej, a co jeszcze istotniejsze, wygenerowanych tam strat nie da się odrobić w późniejszym czasie. Mniejsza mobilność społeczeństwa w znaczący sposób wpłynęła na obłożenie działu after sales, jednak po raz kolejny dzięki zaangażowaniu naszych zespołów i przemyślanej strategii marketingowej, proaktywnie stawiamy czoła takim wyzwaniom.

Kolejne zadanie, jakie realizujemy od drugiego półrocza, to odbudowa stocku dealerskiego. Oczywiście w dobie lockdown'u niski stock pozytywnie odbił się na naszej płynności finansowej, jednak negatywna strona takiej sytuacji to niższa dostępność samochodów placowych.

Nie mogę zapomnieć również o tym, że miniony rok bardzo mocno dał się we znaki naszym pracownikom i dbałość o ich komfort codziennej pracy to także mój priorytet. Bardzo mnie cieszą statystyki, które pokazują, iż wciąż 3 na 4 osoby wolą kupić samochód w salonie. Nie bez znaczenia dla prognozowania sytuacji jest fakt, że Polska zakończyła rok 2020 spadkiem PKB o ok.3.5%, czyli wynikiem o ponad 1 p.p. „lepszym" niż estymowała Komisja Europejska w połowie roku. To dobry prognostyk.

Oferta handlowa Spółki jest bardzo zróżnicowana. W których segmentach rynku obserwuje Pan najszybsze odbudowywanie się popytu? Które z nich są najbardziej obiecujące?

W tym miejscu ważne będzie zarysowanie tła. Z badania przeprowadzonego na zlecenie Volkswagen Financial Services wynika, że 46% ankietowanych w ciągu najbliższego roku planuje zakup samochodu, a 42% w tej grupie rozważa zakup samochodu nowego. To niejako potwierdza moje słowa, że w działach sprzedaży Klienci często swoje decyzje odsuwają w czasie, ale z nich nie rezygnują. Oczywiście pamiętać należy, że odpowiedzi ankietowanych były aktualne w momencie udzielania odpowiedzi i korespondowały w sposób bezpośredni z ich możliwościami finansowymi.

Nie można nie dostrzegać zagrożenia, że sprzedaż samochodów może spadać w konsekwencji niższych budżetów Klientów. W sytuacji kryzysu priorytetowe staje się rozłożenie przychodów w myśl zasady „balanced operation".

Stosunkowo łatwo jest wpaść w pułapkę uzależnienia całości biznesu dealerskiego od tego, jak performuje dział sprzedaży. Dlatego moim celem jest zmniejszenie w tym roku dysproporcji między obrotami generowanymi przez inne piony. Stąd właśnie planowana szczególna dbałość o sprzedaż samochodów używanych, o serwisy oraz blacharnię i lakiernię. Nie bez znaczenia dla wyników Spółki pozostaje również aspekt działu F&I.

Jakie doświadczenia ma Spółka, jeśli chodzi o sprzedaż aut online? Czy ten kanał sprzedaży będzie dalej rozbudowywany?

Sprzedaż i relacje z Klientem właściwie już w tej chwili rzadko są jednowymiarowe. Najczęściej to już omnichannel, a trend ten na pewno wzmogła pandemia i doświadczenia

pracy z domu. Okazało się, że konkretne rozmowy handlowe i kontakt z partnerami biznesowymi są coraz To bardzo ważna obserwacja: mimo rozpoczęcia poszukiwań w internecie, to kontakt Klienta z Produktem i Doradcą jest najbardziej intensywny i trwa najdłużej właśnie w salonie. Nie do przecenienia pozostaje również możliwość odbycia jazdy testowej, a to może wydarzyć się jedynie w realiach salonu. Aspekt obsługi posprzedażowej niezmiennie wymaga kontaktu naszych pracowników z samochodami Klientów: nawet w modelu obsługi door-to-door. Jestem pewny, że w roku 2021 internetowy model sprzedaży wyniesie co najwyżej kilka procent. Jak długo zakupowi i obsłudze samochodów towarzyszyć będą emocje, tak długo realny kontakt z Klientem nie będzie do zastąpienia przez alternatywne kanały obsługi. Należy jednak podkreślić, że finalizacje rozmów z Klientami owszem mają najczęściej miejsce w siedzibie naszej Spółki, to jednak inicjacja kontaktu coraz częściej odbywa się czy to online czy poprzez telefoniczny kontakt z naszym działem Business Development Center. Z dużą uwagą obserwujemy zmieniające się i wzmocnione dodatkowo przez lockdown nowe „trendy” zachowań Klientów. Staramy się znajdować najlepsze dla nich odpowiedzi. częściej prowadzone w pierwszej kolejności online, a dopiero w ślad za nimi następują osobiste wizyty w salonie.