

Курс на стратегический рост

Украинский автобизнес пережил несколько ключевых этапов становления. Вместе с рынком менялись и требования к менеджерам компаний, занимающихся продажей и обслуживанием автомобилей: за последнее десятилетие управленец прошел эволюцию от обычного продавца до руководителя комплекса бизнес-процессов. Артем Ткаченко, руководитель автомобильного бизнеса «ВиДи Групп», уверен, что пришло время очередного эволюционного этапа — управления стратегическим ростом

Автомобильный бизнес в Украине и в развитых странах: имеет ли он принципиальные отличия?

В развитых странах автомобильный бизнес имеет богатейшую историю. Возраст некоторых компаний превысил 100 лет. Параллельно с развитием автобизнеса формировалась и культура приобретения автомобилей. В странах с развитым автомобилестроением у потребителя раньше появилась возможность выбора, поэтому покупатель стал диктовать условия производителю, а не наоборот. Украина в этом плане пока не может похвастаться ни богатой историей, ни высокой культурой, ни объемами рынка.

А с точки зрения развития дилерского бизнеса в чем основные отличия?

В европейских странах дилерские сети развивались постепенно, вслед за производителем. Поэтому для Европы типично значительное количество небольших по площади дилерских предприятий. Так, в городе с населением 100-200 тыс. жителей могут работать 10-15 дилеров одного бренда.

У нас ситуация другая. И она связана с историческими особенностями развития отечественного автопрома. В Советском Союзе автомобиль был скорее роскошью, нежели средством передвижения. Как



следствие — инфраструктура в стране не была достаточно развита. На весь Киев существовало несколько больших «вазовских» станций техобслуживания, автосалоны как таковые отсутствовали. Чтобы купить автомобиль, нужно было заказывать его на заводе и ждать порой несколько лет. После развала Союза слабая инфраструктура отече-

Артем Ткаченко, руководитель автомобильного бизнеса «ВиДи Групп»

ственного автобизнеса была окончательно разрушена. По мере развития рынка в Украине начали появляться первые импортеры иностранных автомобильных брендов, которые приступили к

формированию собственной дилерской сети. На получение статуса дилера проводились тендеры, где, как правило, побеждали компании, готовые инвестировать в строительство концептуальных дилерских центров. На постсоветское пространство автопроизводители пришли с уже сформировавшимся видением бренда. Все дилерские предприятия строились приблизительно в одно время в соответствии с актуальными требованиями производителей. Поэтому таких концептуальных дилерских предприятий, какие есть в Украине, в Европе не так уж и много.

В Украине сегодня модно говорить о мультибрендовых дилерских предприятиях. Где берет начало этот тренд?

На Западе. Мультибрендовый автосалон — результат желания предоставить покупателю максимальный выбор в одном месте. Сегодня в Украине так называемых автомобильных супермаркетов практически нет. Компания «ВиДи Групп» первой построила Город Автомобилей «ВиДи АвтоСити Кольцевая», в котором представлено восемь автомобильных брендов, при этом каждый из них — в формате концептуального 3S-центра. Современный потребитель уже не хочет тратить время на то, чтобы объехать с десяток автосалонов по всему городу в поисках наиболее подходящего автомобиля — удобнее сделать выбор в пользу автомобильного городка.

Как Вы выбирали бренды, представленные в «ВиДи АвтоСити»?

Для нас было важно найти оптимальный баланс в портфеле брендов. Автомобильные бренды должны обеспечивать синергетический эффект, дополняя, а не погло-

щая друг друга. Сегодня уже можно с уверенностью сказать, что нам удалось этого достичь. В «ВиДи АвтоСити» представлены автомобили, ориентированные на разную целевую аудиторию во всех ценовых категориях. Тем самым мы добились баланса спроса.

«ВиДи Групп» работает над реализацией проекта по строительству еще одного «ВиДи АвтоСити», который будет находиться в непосредственной близости к аэропорту «Борисполь». Что нового Вы предложите своим покупателям?

Сейчас для нас самое главное — при строительстве «ВиДи АвтоСити Борисполь» учесть весь опыт, накопленный за время реализации проекта первого Города Автомобилей. В частности, мы разработали специальную Программу лояльности, которая призвана дать клиентам еще больше привилегий как от самих дилерских центров, так и от партнеров программы. Она будет действовать и в «ВиДи АвтоСити Борисполь».

Первые дилерские центры в рамках этого проекта мы планируем открыть к середине следующего года — до начала Евро-2012. Кардинальных отличий между двумя автогородками не будет. Хотя дополнительные услуги для клиентов предполагаются. Один из сервисов, который мы собираемся позаимствовать из европейского опыта — предоставление клиентам, улетающим куда-либо, возможности оставить автомобиль на сервисное обслуживание. При этом наша компания возьмет на себя трансфер в аэропорт и из аэропорта. Со временем такая услуга появится и в Городе Автомобилей на Большой Кольцевой недалеко от аэропорта «Киев».

Кроме того, в 2012-2013 годах мы планируем ввести

в эксплуатацию Город Автомобилей в Одессе, в него войдут 10 концептуальных дилерских центров.

Насколько изменились требования к топ-менеджменту украинского автобизнеса за время формирования отечественного авторынка?

На этапе зарождения украинского авторынка минимальные требования ограничивались умением общаться с клиентом. Это объяснялось тем, что спрос в первую очередь был на продавцов. Современем все начали понимать, что сервис — неотъемлемая часть автомобильного бизнеса, поэтому выросли требования к качеству сервисного обслуживания. Поскольку отечественное образование по автомобильному профилю находится не в лучшем состоянии, то с точки зрения кадров преимущество приоб-

17 концептуальных дилерских центров

предполагается открыть в Городах Автомобилей в Одессе (10 центров) и Борисполе (7 центров) в 2012-2013 годах.

рели те компании, которые занялись воспитанием персонала собственными силами. Стали появляться тренинговые центры, разрабатываться собственные методики обучения. На рынке возникла потребность в менеджерах, способных управлять всем комплексом бизнес-процессов, ориентированных на достижение высоких результатов.

С приходом кризиса картина изменилась кардинально. Если раньше главной задачей менеджера являлось увеличение продаж, то в условиях падения рынка важно было сосредоточиться на управлении затратами. Поэ-

Сегодня, с оживлением автомобильного рынка, ценятся руководители, которые могут переориентироваться с антикризисного менеджмента на управление стратегическим ростом.

тому в 2008-2010 годах были востребованы сотрудники, которые освоили кризис-менеджмент.

Сегодня, с оживлением автомобильного рынка, ценятся руководители, которые могут переориентироваться с антикризисного менеджмента на управление стратегическим ростом.

Был период, когда автомобильные компании активно привлекали иностранный менеджмент. Применяется ли эта практика сегодня?

Такая практика типична прежде всего для импортеров. Привлечение иностранного менеджмента было особенно оправданным на этапе кризиса, поскольку западные менеджеры либо имеют опыт работы в кризисных условиях, либо могут обратиться за помощью в материнскую компанию. Но в последнее время все больше доверия оказывается и украинскому менеджменту, который знает особенности национального рынка, а их немало. И сегодня в большинстве компаний применяется комбинированная система управления.

Насколько высоко значение лоббизма для автомобильного бизнеса в Украине?

Как и в любой другой стране, в Украине лоббизм очень важен для бизнеса. Другой вопрос, насколько высока культура лоббирования интересов в нашей стране. Например, в европейских странах существует закон о лоббизме, в котором определено как само понятие, так и условия его применения. У нас о необходимости принятия подобного закона говорят давно, но дальше разговоров дело не идет. Сегодня лоббирование ограничено возможностью представлять интересы бизнеса в общественных советах при органах власти. Мы максимально пытаемся использовать эту возможность.

В Украине они кардинально отличаются с точки зрения как бизнес-культуры, так и законодательной базы.

Трудно ли иностранным менеджерам адаптироваться к украинским реалиям ведения бизнеса?

На вхождение в должность любой иностранный специалист тратит не менее полугодя. Для сравнения: если на Западе руководитель переезжает на новое место, например, из Франции в Германию, то ему для этого нужно не более месяца. Это объясняется тем, что в развитых странах работают схожие принципы ведения бизнеса. В Украине они кардинально отличаются с точки зрения как бизнес-культуры, так и законодательной базы.

Каждую неделю участник автомобильного рынка сталкивается с теми или иными проверками