

С.Г.Халатов

Проектный инструментарий стратегического управления диверсифицированной корпорацией авторетейла

Каждое предприятие, занимающееся коммерческой деятельностью, заинтересовано в привлечении клиентов, в увеличении объемов продаваемых услуг. Для этого собственникам, исполнительному руководству и, прежде всего, специалистам необходимы исследования изменяющегося спроса и потребностей реальных и потенциальных потребителей, исследования мотивов покупок и предпочтений, выступающих объектом стратегического управления, особенно если речь идет о диверсифицированном бизнесе авторетейла. Стратегический подход к управлению предполагает не только исследование различных аспектов рынка, но и прогнозирование поведения ключевых его участников – Правительства (как регулятора), конкурентов, поставщиков, потребителей, а также расчет ожидаемого объема продаж и управление теми факторы. Которые его обеспечивают. Результаты, полученные автором в процессе исследований в области стратегического управления диверсифицированной корпорацией авторетейла инструментарием проектного управления представлены в данной статье.

Ключевые слова: стратегическое управление, проектный инструментарий, диверсифицированная корпорация авторетейла

S.G.Halатов

Design tools of strategic management of an autoretail of diversified corporation

Each enterprise which is engaged in commercial activity is interested in customer acquisition, in increase in volumes of the sold services. For this purpose researches of the changing demand and needs of real and potential consumers are necessary for owners, the executive management and, first of all, experts, researches of motives of the purchases and preferences acting as object of strategic management, especially if it is about diversified business of an autoretail. Strategic approach to management assumes not only a research of various aspects of the market, but also forecasting of behavior of its key participants – the Governments (as regulator), competitors, suppliers, consumers and also calculation of the expected sales volume and management of those factors. Which provide him. The results received by the author in the course of the researches in the field of strategic management of an autoretail of diversified corporation of tools of project management are presented in this article.

Keywords: strategic management, design tools, diversified corporation of an autoretail

Одной из диверсифицированных корпорацией является группа компаний (ГК) «МЛК-Авто» - один из крупных автомобильных дилеров в России, выступающая официальным дилером 25 ведущих автомобильных брендов: Ford, Mitsubishi, Hyundai, Jeep, Audi, Land-Rover, Mercedes-Benz, и др. В портфеле товарного ассортимента имеются все марки, которые входят в ТОП-10 РФ.

Компания является партнером по продаже автомобилей сегмента люкс – Cadillac и Jaguar. Так, рейтинг ИД «Коммерсант» ставит компанию на 74 место из 400 возможных по продажам новых автомобилей класса «люкс». В 2015 году объем продаж компании составил 1 247,57 тыс. долларов США [1].

Доля ГК «МЛК-Авто» на федеральном рынке новых легковых автомобилей по итогам 2016 года составила 3,4% (в 2014 г – 3,3%), а на Московском рынке – 8,7%.

Компания была зарегистрирована в 1993 году, а в 1995 году – зарегистрирован торговый знак «МЛК-Авто», ставший на данный момент известным и узнаваемым брендом, представляющим собой слово «МЛК-АВТО», написанное белыми заглавными буквами на алом фоне.

Доверие клиентов к бренду «МЛК-Авто» подтверждено такими наградами как Бренд года/EFFIE 2008, «Лучший дилер 2015 года», «Самый клиенто ориентированный дилер 2014 года» [2].

Автомобильный рынок России – одна из наиболее пострадавших отраслей экономики страны в результате последнего системного кризиса. Например, в 2015 году на территории страны было продано 1 млн. 465,9 тыс. автомобилей, что на 1 млн. 431,5 тыс. меньше, чем в докризисном 2013 году (данные комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса (АЕВ)).

Однако диверсификация бизнеса, стратегическое управление и, прежде всего, планирование а также строгий контроль за ключевыми показателями всех проектов компании позволили ГК «МЛК-Авто» оставаться в числе лидеров отраслевого сегмента на национальном рынке.

В управлении оптимизацией бизнес-процессов корпорация осуществляет разработку, тестирование и внедрение новых базовых IT продуктов, созданных как самой корпорацией, так и вне ее (технологии от дистрибьюторов, положительные наработки других компаний). При этом целевой установкой стратегического управления является - повышение экономической эффективности реализуемых объектов, в том числе, за счет их загрузки наиболее рентабельными марками.

Другим направлением стратегического управления является использование невос-

требуемых площадей посредством концентрации деятельности с отказом от лишних арендованных площадей.

В корпорации была осуществлена передача функции продвижения (PR) и работа с клиентской базой из центра в регионы, при этом роль методиста/инспектора осталась в центральной службе головного офиса.

Коммуникационная стратегия (PR) ориентирована на повышение рекламной активности, обеспечивающей рост продаж, а не абстрактно имиджевая. Ведущим каналом продвижения марок является интернет (марочный сайт, интернет реклама и пр.).

Стратегической целевой установкой управления персоналом является сохранение персонала, повышение профессионального уровня ключевого персонала. Для достижения данной целевой установки в корпорации создана кадровая школа, обеспечивающая в том числе и процесс стандартизации профессионального уровня линейного персонала, сохранение и поддержание внутрикорпоративной культуры.

При разработке Стратегии развития ГК «МЛК-Авто» на 2016-2020 гг. в качестве ключевых факторов успеха (КФУ) закреплены:

- имидж и известность бренда «МЛК-Авто»
- соответствие марочного портфеля сегменту «Иномарки ТОП10» (соответствие актуальным потребностям потребителей);
- наличие в портфеле продаж марок более высоких сегментов (цена плюс статус);
- обеспечение максимального пакета сопутствующих услуг (продукт +);
- создание (развитие) разветвлённой сети торгово-сервисных комплексов;
- развитие профессиональных компетенций в области торговли в мультимарочном формате.

Спецификой автомобильного бизнеса является факт наличия значительного числа участников отраслевого сегмента рынка, чему способствовал стремительный рост рынка в предкризисные годы.

По данным аудиторской компании PWC, в 2013г в России существовало более 2500 официально зарегистрированных автомобильных дилерских центров, среднегодовое количество проданных автомашин в расчете на один дилерский центр было очень высоким (около 780 единиц) (Великобритания – 470 единиц, Германия – 250 единиц) [3].

Полученные данные позволяют сделать вывод о довольно высоком уровне конкуренции на рынке авторетейла, неоднородности конкурентной среды. Ведущие мировые авторетейлеры имеют в своем портфеле различные марки от из низкобюджетных ценовых сегментов до сегментов класса Люкс, осуществляют продажи в различных фор-

матах (моно-формат, мульти-формат, дилерская деревня, франшиза и т.д.). Дилеры так же имеют разные внутрифирменные бизнес-структуры (международные холдинги – Атлант-М (РФ, Украина, Белоруссия), вертикальная интеграция – МЛК-Авто (дистрибуция автомобилей и запчастей Mitsubishi, логистика...), диверсифицированные холдинги – Major (лидер в бизнесе грузоперевозок - доставка всеми видами транспорта в любую точку мира) и т.д.

Стратегия развития и стратегическое управление в целом формируются с учетом таких характеристик авторетейла, как:

- разветвленность торговых сетей дилеров в целевом региональном сегменте;
- формат продаж, восприятие брендов автодилеров покупателями;
- соответствие марочного портфеля текущему и перспективному спросу;
- составляющие пакета сопутствующих услуг;
- прогрессивные методы работы с клиентами;
- уровень профессионального обслуживания.

Очевидно, что основными зонами оптимальных возможностей для стратегического позиционирования ГК «МЛК-Авто» на рынке продаж новых легковых автомобилей в выбранном целевом сегменте на 2017 – 2020 гг., являются (распределено в порядке влияния на конкурентоспособность):

- широта ассортимента (марки и модельный ряд), его соответствие целевому сегменту, а так же текущему и перспективному массовому потребительскому спросу;
- географическая сегментация бизнеса;
- обеспечение мультиформата торговли;
- степень осведомленности клиентов о бренде и лояльность потребителей к корпорации;
- высокое качество обслуживания (условия продажи и сервисного обслуживания, квалификация персонала),
- ценовой фактор и его гибкость;
- качество предпродажной автомобилей;
- уровень и профессионализм послепродажного обслуживания (услуги сервиса),
- степень удобства расположения салонов сети в Москве и Санкт-Петербурге.

ГК «МЛК-Авто», прежде всего, концентрирует свои усилия на двух крупных сегментах потребителей, имеющих следующие отличительные характеристики:

- частные лица – индивидуальные покупатели и домохозяйства (семьи);
- корпоративные покупатели – организации, фирмы, представительства, государственные органы, посольства, посредники, региональные дилеры и т.д.

Основной группой покупателей выступают частные лица, на долю которых планируется объем продаж около 87%, а планируемый объем продаж от обслуживания корпоративных клиентов – 13%

Ввиду малой доли корпоративных покупателей в планируемом объеме продаж на 2017-2020 годы, они исключены из дальнейшего анализа и управления проектным инструментарием.

Проектное управление предопределяет идентификацию негативных факторов и их корректировку для целей нейтрализации и устранения.

Корректировку негативных факторов в ГК «МЛК-Авто» предлагается осуществить посредством таких мер управляющего воздействия, как:

- расширение рекламной компании, ориентированной на положительное восприятие комплексной цены (среднерыночной цены соответствующей расширенному пакету предлагаемых услуг), продвигая миссию компании «В «МЛК-Авто» разумные цены. В разуме сила!»;
 - формирование системы кадровых школ, обеспечивающих стандартизацию профессионального уровня линейного менеджмента и повышение на этой основе качества обслуживания;
 - формирование у клиентов корректного представления о корпорации как о продавце иномарок среднеценового сегмента.
- Выбранный Компанией проект по реализации promotion-микс направлен на достижение высокого уровня осведомленности потребителей о получаемых ими выгодах и преимуществах через предоставляемый Компанией «продукт +», его цену, условия продажи и обслуживания [4].

В комплексе продвижения основной акцент смещен на различные виды рекламы, что характерно для потребительского рынка:

- активная рекламная компания на внешних носителях (баннеры, рекламные щиты, перетяжки), соответствующая текущей направленности спроса – сфокусированная целевых марках и моделях, с акцентом на наиболее выгодные ценовые предложения по ним (скидки, дисконты, акции).
- реклама и PR-акции в профессиональных журналах (МЛК-Авто, АвтоБизнесРевю) через подробную информацию о новых предложениях в части расширения и совершенствования предлагаемого «продукта +», а так же информирование читателей об основных итогах деятельности и направлениях развития корпорации;
- повышенное внимание продвижению продаж с использованием интернет – технологий.

Мультиформат торговли ориентирован на повышение имиджа и бренда в их восприятии потребителями. Основная тенденция в работе с брендом «МЛК-Авто» состоит в том, что и в новых кризисных условиях корпорация продолжает уделять повышенное внимание развитию бренда, отслеживать его восприятие потребителями. В данной сфере корпорация с 2013 года сотрудничает с брендинговой компанией «Depot WPF Brand&Identity», эффективно транслирующей: “Мир автомобилей для мира людей”.

Все разработанные и обоснованные автором подходы к стратегическому управлению корпорацией авторетейла основаны на проектной инструментари, при этом продвигаемый проект преследует следующие цели:

- сокращение в общем объеме конечных потребителей доли “бюджетников” (клиентов с доходом до \$10 тыс. в год на члена семьи);
- увеличение доли клиентов с доходом выше среднего;
- увеличение доли клиентов – представительниц прекрасного пола;
- смещение акцентов в коммуникациях в сторону более молодой и обеспеченной аудитории.

Для реализации проектных целей в стратегическом управлении развитием корпорации, большое внимание необходимо уделить управлению персоналом, ориентируя его на персональные продажи корпоративным кли-

ентам, что позволит нарастить удельный вес выручки от продаж той категории покупателей, для которой характерен более высокий потолок цен на приобретаемые автомобили и желание получить полный пакет послепродажного обслуживания [5].

Внешние коммуникации – важнейшее направление стратегического управления, особенно если речь идет о сфере товарного обращения. В этом направлении важнейшим фактором выступает позитивное общественное мнение о продавце, для продвижения которого предлагается расширить участие в выставках, форумах, активизировать членство в Ассоциации «Российские автомобильные дилеры» (РОАД).

Немаловажными являются и взаимоотношения с конкурентами, что необходимо учитывать в маркетинговой функциональной стратегии с использованием такого инструмента, как обмен опытом и технологиями, совместное создание ценности (например дилерство по марке Mitsubishi).

Корпоративная культура, организационные структуры, разработка системы базовых показателей, ключевых показателей эффективности. Решение экологических проблем – элементы проектного управления, которые предлагается широко использовать как в теории, так и в практике стратегического планирования, в том числе и по такому специфическому сегменту бизнеса, как авторетейл.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дэвид Ф.Р. Основные принципы разработки стратегии предприятия // Теория и практика управления. 2014. № 11.
2. Дружинин А.И. Особенности выбора стратегии развития информационного издания // Менеджмент. 2015. № 12.
3. Макарон Л.С. Особенности развития семьи изданий «ПРОНТО» // Индустрия рекламы. 2016. № 21.
4. Литягин Е. Особенности целевого управления в современном менеджменте // Теория и практика управления в информационной сфере. 2014. № 1.
5. Лобухова М. Особенности стратегий развития «зонтичных» СМИ // Индустрия рекламы. 2016. С. 24.
6. Ходорыч А. Стратегия шагает по стране // Коммерсант-Деньги. 2016. 1 марта. С. 51.

REFERENCES

1. David F.R. Basic principles of development of strategy of the enterprise//Theory and practice of management. 2014. No. 11.
2. Druzhinin A.I. Features of the choice of the strategy of development for the information publication//Management. 2015. No. 12.
3. Macaron of Hp. Features of development of family of the PRONTO editions//Advertizing Industry. 2016. No. 21.
4. Lityagin E. Features of goals management in modern management//the Theory and practice of management in the information sphere. 2014. No. 1.
5. Lobukhova M. Features of development strategies of "umbrella" media//Advertizing Industry. 2016. P. 24.
6. Khodorych A. Strategy walks about the country//Kommersant-Dengi. 2016. March 1. P. 51.

Информация об авторе:

Халатов С.Г.
Магистрант кафедры
«Инновационное предпринимательство»
МГТУ им. Н. Э. Баумана

Information about the author:

Halatov S.G.
Undergraduate
of Innovative Business department
Bauman Moscow State Technical University