

■ текст: олег дацкив, сергей баранов



## Андрей Петренко: «В диалоге с автопроизводителями мы приблизились к стадии принятия решений»

В МАЕ ПРОШЛОГО ГОДА АССОЦИАЦИЮ «РОССИЙСКИЕ АВТОМОБИЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ» (РОАД) ВОЗГЛАВИЛ АНДРЕЙ ПЕТРЕНКО. ЗА ПРОШЕДШЕЕ ВРЕМЯ РАБОТА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАМЕТНО ПРЕОБРАЗИЛАСЬ. КРОМЕ ТОГО, ВСЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ ОКАЗАЛАСЬ ПЕРЕД ЛИЦОМ СЕРЬЕЗНЫХ ВЫЗОВОВ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА, ЧТО ПОСЛУЖИЛО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ СТИМУЛОМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОАД. В ИНТЕРВЬЮ МЫ ОБСУЖДАЕМ ИТОГИ ПЕРВОГО ГОДА ПРЕЗИДЕНТСТВА, А ТАКЖЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АССОЦИАЦИИ И ДИЛЕРСКОГО БИЗНЕСА В ЦЕЛОМ

**— В мае 2011 года Вы стали президентом РОАД. О чем Вы думали в тот момент?**

— Тогда у меня было четкое понимание, что РОАД — это все-таки единственная организация, которая представляет интересы автомобильных дилеров действительно в масштабе страны, и она должна решать задачи соответствующего характера. В первую очередь объединять всех представителей отрасли. Но чтобы это стало возможным, необходимо создать такую платформу, на основе которой каждой компании было бы интересно участвовать в ассоциации. Поэтому мы решили, что будем концентрироваться на нескольких основных направлениях. И, как показал прошедший год, эти задачи были выбраны правильно.

**— Что удалось сделать за это время?**

— Во-первых, мы определились с форматом нашей работы, что очень важно. Закрепили каждое направление деятельности за ответственными лицами-членами совета ассоциации. Раз в месяц мы обсуждаем достигнутые результаты, ставим задачи на будущее.

Во-вторых, мы проанализировали и переработали нормативную базу, на которой все было построено. Внесли изменения в устав и направили его для регистрации в Минюст.

**— Будет ли изменена юридическая форма РОАД?**

— На данный момент оснований для ее изменения нет, хотя мы понимаем, что форма некоммерческого партнерства упростила бы текущую деятельность. Был большой соблазн изменить форму собственности. Однако, несмотря на это, мы делаем все для того, чтобы организация, которая существует 17 лет, сохранилась, и мы продолжили работу как ассоциация.

**— Если говорить о членстве в РОАД, что полезного получает компания? Вот дилер вступил в ассоциацию — что она ему дает?**

— Правильный вопрос. Каждый считает свои расходы и хочет понимать, за что платит членские взносы. Во-первых, мы развиваем практику бизнес-семинаров, в которых каждый член РОАД может принять участие по специальной цене. Для членов ассоциации стоимость обучения не превышает 5 тысяч рублей. Во-вторых, мы разработали программу обмена показателями бизнеса между членами ассоциации. А, как известно, кто владеет информацией, тот владеет миром. Как понять, насколько хорошо ты ведешь бизнес? Для этого надо сравнивать себя с кем-то. Мы взяли в качестве базового «кирпичика» дилерский центр и определили критерии, по которым компании могут себя сравнивать с остальными. Безусловно, наладить этот процесс сложно. Исторически у нас одни и те же показатели считаются по-разному. Поэтому в первую очередь очень важно было определиться с тем, что и как мы учитываем. Эта работа уже сделана, и сейчас мы ожидаем первых результатов.

**— А имеет смысл сравнение дилерских центров разных марок и разных регионов?**

— Конечно, имеет. Такие же системы сравнения существуют во всем мире. Например, компания Snap-on делает аналогичное исследование для автодилеров Европы уже лет 50. Так что все поддается сравнению. В любом случае дилер должен иметь воз-

можность сопоставить себя с дилерами других марок и регионов. Мы стараемся сделать более прозрачной ситуацию на рынке.

**— Будет ли в этом году традиционный опрос DSI [индекс удовлетворенности дилеров условиями работы с автопроизводителями. — Прим. ред.]?**

— Обязательно. Поэтому мы сейчас качественно улучшаем базу членов ассоциации и контактных лиц от каждого дилерского центра. Для нас очень существенным является не только количество дилерских центров, участвующих в опросе, но и наличие контактных лиц, предоставляющих информацию. Хочется, чтобы каждый участвующий в оценке человек фактически подписывался под теми оценками, которые он вводит в компьютер. Это очень важный момент.

**— Конференция «Росавтодилер» на этот раз впервые пройдет не в традиционном формате, а совместно с Институтом Адам Смита. Почему?**

— Да, в этом году мы отказались от мероприятия, которое четыре года проводилось в рамках автомобильной выставки. Откровенно говоря, все-таки это праздник производителей, и нелогично смешивать разные события. Поэтому на этот раз мы выступим партнером Adam Smith Conferences по организации форума «Авторитей в России».

Но глубинная причина другая. Дело в том, что мы в целом будем менять формат нашей конференции. Объем автодилерской отрасли сегодня колоссальный. У нас свои проблемы, свои задачи. И мы хотим, чтобы мероприятие ассоциации было бы чисто отраслевой площадкой, на которой люди могли бы общаться между собой, обсуждать свои вопросы, перспективы, взаимоотношения с поставщиками. Уже в апреле следующего года мы проведем первую профессиональную конвенцию. Она будет ориентирована именно на дилеров и будет включать как пленарные заседания, так и круглые столы, панельные дискуссии и другие формы обмена информацией. Самый большой блок — это бизнес-семинары. Проведя несколько самостоятельных семинаров под эгидой ассоциации, мы получили просто потрясающие отзывы. При этом здесь будут представлены и все те, кто заинтересован в работе с дилерами, — компании, представляющие дилерам свои продукты и услуги.

**— Как будет формироваться стоимость участия для дилеров?**

— Мы хотим, чтобы для членов РОАД цена участия в двухдневной конвенции, включая кофе-брейки и обеды, была не более 10 тысяч рублей. Когда входной билет стоит 25 тысяч, понятно, что позволить себе участие в мероприятии может либо собственник, либо генеральный директор. А если цена демократичная, то посетить его сможет менеджер любого звена.

Программа минимум — чтобы в первой конвенции приняли участие не менее тысячи человек — представителей дилерских компаний. Если смотреть рейтинг вашего журнала, всего 160 компаний делают больше половины продаж. А ведь в отрасли работает более 4 тысяч предприятий. Поэтому мы хотим создать действительно отраслевую площадку, на которой бы встретились уже и технические директора, и руководители отделов продаж, и маркетинговые специалисты. ▶

Одновременно с этим мы решаем другую задачу — формируем целевую группу дилеров, которая становится очень интересной для поставщиков широкого спектра товаров и услуг. Например, кто-то разработал замечательную IT-программу. Как сейчас происходит предложение этого товара? Звонят и говорят: Андрей Андреевич, порекомендуйте нас. Если я увижу, что продукт действительно замечательный, я, конечно, порекомендую. А что будет дальше? Человек придет в дилерский центр со своим замечательным предложением. Но там люди не сидят без дела, все занимаются своими задачами, и в лучшем случае выслушают его вполуха и все. Именно поэтому мы предлагаем компаниям, заинтересованным в работе с отраслью, принять участие в нашей конвенции. Выставка, организованная в рамках форума, даст поставщикам возможность предложить свои изобретения и товары непосредственно целевой аудитории, готовой знакомиться с этими предложениями.

**«УЖЕ ПРАКТИЧЕСКИ ОДОБРЕНО, ЧТО СРОК ДЕЙСТВИЯ ДИЛЕРСКОГО КОНТРАКТА НЕ БУДЕТ ОГРАНИЧИВАТЬСЯ ОДНИМ-ДВУМЯ ГОДАМИ, А БУДЕТ БОЛЕЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫМ. ТАКЖЕ ОБСУЖДАЕТСЯ ВОПРОС О РАСШИРЕНИИ ПУЛА КОМПАНИЙ, ПОСТАВЛЯЮЩИХ ДИЛерам ОБОРУДОВАНИЕ И СПЕЦИНСТРУМЕНТ»**

**— Кто будет заниматься их привлечением и в целом подготовкой мероприятия?**

— Александр Иванов, который в настоящее время является в РОАД директором по развитию. Он имеет опыт работы в компаниях автобизнеса, а также связанных с нашей отраслью. Александр будет вести организацию конвенции с нуля. Безусловно, мы будем обращаться к профессиональным подрядчикам, потому что считаем, что каждым направлением работы должен заниматься профессионал. Но то, что мы знаем, как делать, — мы будем делать сами.

В целом мы за год создали команду людей, которые объединены общей идеей и которые, самое главное, научились работать сообща. Одной из важных для себя я считаю задачу, чтобы к работе ассоциации приобщалось как можно больше профессионалов.

**— Директор по развитию будет заниматься исключительно конвенцией?**

— Сначала мы думали, что он будет работать только над проектом конвенции. Но на последнем совете обсудили, что есть еще немало задач, которые следует решать директору по развитию. К примеру, работа с новыми членами ассоциации (как действительными, так и ассоциированными), поддержание членской базы в надлежащем виде, развитие партнерских программ и так далее. Вот сейчас Александр находится в Штатах и изучает опыт NADA, общается с дилерами.

**— Директор по развитию — это тот исполнительный директор, которого вы искали?**

— На данном этапе мы решили, что наиболее целесообразно совмещение функций президента и исполнительного директора в одном лице. Так проще решать текущие задачи ассоциации.

**— Отдельного специалиста на этот пост все-таки искать будете?**

— Пока нет.

**— Как складываются отношения РОАД с автопроизводителями?**

— Уже определен формат взаимоотношений на уровне профильного комитета Ассоциации европейского бизнеса и РОАД. Начиная с марта раз в месяц мы проводим встречи, обсуждаем существующие вопросы. Предварительно согласовываем перечень тем, которые будут на них затрагиваться. Я могу сказать, что как только этот формат взаимоотношений был выстроен, общение стало более результативным. Уже практически одобрено, что срок действия дилерского контракта не будет ограничиваться одним-двумя годами, а будет более продолжительным. Также обсуждается вопрос о расширении пула компаний, поставляющих дилерам оборудование и специнструмент. Если бы мы задали такой вопрос год назад, нам бы сразу ответили, что это не обсуждается. Сейчас представительства готовы садиться за стол переговоров.

**— Если бы ФАС, условно говоря, не вынудил автопроизводителей, они бы начали с вами такое общение?**

— Я не думаю, что это произошло бы так быстро. На мой взгляд, антимонопольная служба явилась в своем роде катализатором, за что им на самом деле нужно сказать большое спасибо. Как в семейной жизни: вот живут муж с женой, ругаются — мирятся, но все равно нужен какой-то внешний толчок, чтобы они сели и определились, что делать дальше — рожать детей или расколоться.

**— Давайте обсудим историю с ФАС, потому что с точки зрения работы РОАД, возможно, за год это центральная тема. На какой стадии сейчас находится диалог с антимонопольной службой?**

— На сегодняшний день ФАС продолжает общаться с участниками рынка и вести внутреннюю работу, но конца и края ей в ближайшее время не видно. Подозреваю, что людям из антимонопольной службы потребуется еще не один год на то, чтобы углубиться в этот бизнес и понять его. Кроме того, пока сам процесс работы выстроен, на мой взгляд, не очень эффективно. Иногда о том, что пройдет заседание рабочей группы, РОАД узнает за день до его проведения. Ни о какой подготовке материалов в таком случае речи быть не может. При этом организаторы еще и сами определяют, кого от дилеров приглашать на заседание рабочей группы. В результате получается, что на встречах по узкоспециализированным вопросам оказываются люди, которые к ним особого отношения не имеют. А ведь обсуждаются серьезные вещи, которые касаются целой отрасли, и от правильности решений регулятора будет зависеть рентабельность большого сектора, его будущее.

Карающий меч — это, конечно, хорошо, но если вы хотите разобрататься, нужно строить свою работу системно. Вообще любое решение, любая санкция ФАС должны быть обоснованы. И мне совершенно очевидно, что если производители не будут согласны с решениями ФАС, то они будут их оспаривать в судах.

А мы с производителями сами будем договариваться и искать компромиссы. Тут, я думаю, мы быстрее придем к консенсусу без ФАС.

— **Но Вы верите, что действительно произойдут изменения?**

— Да. Я не просто верю — я знаю, как это будет. Если сначала на наших встречах с представителями АЕБ мы просто обсуждали проблемы, то теперь речь идет уже о совместных позициях и документах, а это значит, что мы приблизились к стадии принятия решений.

— **ФАС говорит о двух вещах. Одна — это взаимоотношения между дилером и производителем, вторая — это рынок услуг для потребителя. Готовы ли импортеры, например, разрешить обслуживание нескольких марок дилеру? Обсуждался ли этот вопрос?**

— В рамках наших встреч с АЕБ он не обсуждался. Это, скорее, вопрос для рассмотрения внутри марки. Какие-то представительства более спокойно относятся к тому, что дилер обслуживает у себя автомобили других марок, какие-то — категорически запрещают это. Кстати, отношение производителя к одной и той же проблеме может меняться со временем. И это нормально — рынок развивается. К примеру, когда несколько лет назад я, как владелец дилерского бизнеса, решил открыть точку в известном московском мультибрендовом комплексе, производитель не был в восторге от этой идеи. Но решил. Сегодня эта точка показывает эффективность, а представительство задумывается о возможном тиражировании опыта.

— **Если пустить на рынок сервисных услуг независимых игроков, как предлагает ФАС, не думаете ли Вы, что это будет полезно для отрасли? Прежде всего для регионов, где марку представляет один дилер и у потребителя нет никакого выбора?**

— Я считаю, что велосипед изобретать не надо. Европа прошла уже этот момент. Назовите мне хоть одну сильную сеть техцентров, которая ни с кем не связана и ни от каких производителей не зависит? Быстрый сервис — это совершенно другая статья, потому что это конвейер, это узкий круг стандартных операций. А я говорю про полноценные независимые сервисы. Не бывает абсолютной свободы. И я вижу рациональный вариант — формирование субдилерских сетей, как во Франции. У Renault существует концепция, которая гласит, что любой владелец Renault должен на расстоянии не больше, чем 5 км, находить авторизованный сервис, где можно получить комплекс услуг. Зачем выдумывать другие варианты?! Более рационально независимым сервисам заключить договоры с официальными дилерами, получать запасные части, проходить обучение и оказывать услуги в полном объеме.

— **Интересно ли будет дилеру заключать договор с независимым техцентром?**

— А почему нет?

— **Речь идет о том, что компания сама будет плодить себе конкурентов.**

— Что значит конкурентов? Если у дилера есть трехнедельная очередь на сервис, и он вынужден заставлять людей ждать, то они в итоге теряют доверие и к дилеру, и к марке. Гораздо лучше выбрать вариант развития сателлитов, куда

можно перенаправлять клиентов. Прибыль — вещь считаемая. Лучше заработать два рубля, чем иметь возможность заработать 100, но не заработать ничего. Да, дилер хочет заработать 100 рублей, но для этого ему нужно возвести еще один дилерский центр, иметь кучу головной боли с его строительством, брать кредиты. Нужно ли все это? Или лучше дать возможность своему субдилеру ремонтировать эти автомобили? Почему нет?

— **Потому что многие дилеры привыкли быть монополистами.**

— Если дилерский центр заботится только о себе и собственной прибыли, то, конечно, такое невозможно представить. Но надо понимать, что если автомобили будут продаваться с такой же скоростью, у нас через два года производственных мощностей дилеров просто не хватит. Мы в дискуссиях с ФАС говорим ведь о законах, которые будут действовать значительное время. Зачем же изобретать что-то? Есть нормальный созидательный сценарий — надо воспользоваться этим существующим опытом развития субдилерских сетей.

— **То есть Вы предлагаете такой вариант для рынка?**

— Я не предлагаю — просто говорю, что такой опыт есть.

— **Но он поспособствует развитию конкуренции в сфере услуг?**

— Если условия, в которых работает официальный дилер — прежде всего в части налогов, будут распространены на независимые сервисы, то стоимость обслуживания окажется примерно равной.

— **Стоимость равная, но люди-то разные. У одной компании — одни принципы во главе угла, у другой — иные. У клиента появится выбор.**

— Кто-то на долгосрочной основе строит отношения с клиентом, а кто-то нацелен на разовую максимальную прибыль. У каждого свои приоритеты.

— **В свое время, когда были выборы президента ассоциации Renault, у Вас была программа с очень интересными идеями. Например, проведение под эгидой ассоциации регулярных аудитов дилерских центров. Вы не планируете в рамках РОАД реализовывать ту концепцию?**

— Это было осуществлено между московскими дилерами и работало весьма эффективно. Вариант аудита на том этапе был очень актуален. Ассоциация дилеров Renault заказывала специализированной компании проведения исследования mystery shopping, а потом все директора и собственники дилерских центров узнавали много нового о своих предприятиях... Информация была открыта для всех участников проекта. Но, как говорится, две вещи погубят мир — амбиции и электричество. Кому-то не понравилось, как их оценил аудит, люди ударились в амбиции, и это послужило основанием для закрытия проекта.

Кстати, интересный опыт предложила Сибирская ассоциация автодилеров — наш ассоциированный член. Буквально в начале июня они приняли собственный кодекс профессиональной этики и делового поведения. Это своего рода свод обязательств ►

перед коллегами и клиентами, знак качества для регионального рынка.

**— Для примера: есть банковская сфера, в ней Центробанк выступает регулятором, который контролирует банки и, если что, отзывает лицензию. Можно ли как-то реализовать такую схему в автобизнесе, чтобы оздоровить отрасль?**

— А почему вы считаете, что она нездоровая? Нельзя какие-то частные случаи переносить целиком на всю сферу бизнеса, они не являются определяющими. Любой бизнес — это риск, это нормально. Если вы участвуете в нем, соответственно, принимаете эти правила игры. Ведь такого не бывает, чтобы постоянно был только расцвет. Всегда идет синусоида: подъем — провал, подъем — провал. Наивно рассчитывать, что подъем будет вечным. Надо трезво оценивать все риски. Назовите мне хоть одного человека с 15-летним опытом в автобизнесе, который бы пришел и сказал: вот, меня заставили построить «дворец», и у меня все пропало. Нет таких, потому что эти люди еще в 90-е начинали и выстраивали бизнес так, чтобы он не был убыточным. Надо всегда обсуждать с партнерами условия сотрудничества и винить в неудачах нужно не только кого-то, но и себя.

**«МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ МЕРОПРИЯТИЕ АССОЦИАЦИИ БЫЛО ЧИСТО ОТРАСЛЕВОЙ ПЛОЩАДКОЙ, НА КОТОРОЙ ЛЮДИ МОГЛИ БЫ ОБЩАТЬСЯ МЕЖДУ СОБОЙ, ОБСУЖДАТЬ СВОИ ВОПРОСЫ. УЖЕ В АПРЕЛЕ СЛЕДУЮЩЕГО ГОДА МЫ ПРОВЕДЕМ ПЕРВУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ КОНВЕНЦИЮ»**

**— Дилерский бизнес активно развивался, и в него пришло много случайных игроков. На текущий момент их по-прежнему остается немало.**

— Тех, кто оказался в отрасли случайно, сейчас становится меньше. Все шли сюда, думая, что здесь земля обетованная. Как только пришло осознание того, что прибыли тут не сумасшедшие, бизнес низкомаржинальный и при этом требует большого привлечения ресурсов — как человеческих, так и финансовых, люди стали задумываться. Иногда дилерами движут ложные представления о перспективах. Они думают: вот сейчас я пойду, к примеру, в Москву — там же лучше, там же какие доходы! При этом никто не рассматривает расходы. И что в результате? Пришли в столицу с завышенными ожиданиями, итог — убытки и банкротства.

**— Кризис закончился, продажи почти превысили уровень 2008 года. А банкротства продолжают. Почему?**

— Банкротства — это нормальная составляющая любого бизнеса, потому что бизнес — это в любом случае риск. Без риска, наверное, только госслужба и бюджет. Частное дело всегда подразумевает под собой долю риска. Каждый сам для себя должен ответить, нужно ли идти в этот бизнес. То, что банкротства существуют, это чаще всего следствие неправильного управления бизнесом.

**— Автобизнес — зона высокого риска?**

— Да. Безусловно.

**— Или просто он притягивает неудачных бизнесменов?**

— Я не анализировал статистику, но думаю, что автомобильный бизнес не отличается от остальных сфер, если брать в процентном соотношении.

**— В целом отрасль становится более здоровой?**

— Конечно. Дело в том, что количество игроков на этом рынке уже определилось. Вы сами видите по своей статистике.

**— Сейчас тоже появляются разные инвесторы.**

— Ну, инвесторы — это отдельно. Мы говорим о тех людях, которые действительно серьезно строят бизнес на протяжении 10–15 лет. Уже практически сформирован основной состав участников. По сути 300–400 компаний продают 80% автомобилей.

**— А это хорошо, когда происходит концентрация?**

— Бизнес становится более понятным и прозрачным. Все зависит от того, как поставлены процессы внутри компании. Есть холдинги, которые независимо от того, где они открывают точки, сохраняют клиентоориентированность. Это заложено в их бизнес-процессах. А есть собственники небольшого бизнеса, которые никогда ни о ком, кроме себя, не думают.

**— Вы не хотите сделать РОАД в своем роде независимым органом, ответственным за качество работы дилерского сообщества? Чтобы РОАД стал таким отраслевым знаком качества.**

— Чтобы все это организовать, нужно иметь колоссальные ресурсы. Формат ассоциации в принципе не предусматривает функции регулирования. Есть другие структуры, обладающие полномочиями контроля, к примеру, саморегулируемые организации. Возможно, РОАД со временем и трансформируется в СРО. Но сейчас об этом говорить рано.

Пока мы в своем формате решаем те задачи, которые актуальны и важны для дилеров. У нас определено пять основных направлений, которые хотим развивать: это бизнес-семинары, обмен информацией, взаимодействие с NADA и другими иностранными партнерами, организация конвенции и выстраивание диалога с АЕБ. Чтобы они полностью заработали, наверное, нужно еще минимум полгода. После этого мы проведем конвенцию, рассчитываем, что к нам придет достаточно большое количество дилеров. И как только нас будет не 500, а 2,5 тысячи, вот тогда, наверное, возможен следующий этап развития РОАД. На данный момент мы занимаемся техническими вопросами именно для того, чтобы люди увидели результат и почувствовали пользу от ассоциации. **!R**

**не согласны?**

**есть что добавить?**

**напишите нам на [chiefeditor@abreview.ru](mailto:chiefeditor@abreview.ru)**

**заинтересовало?**

**подпишитесь [subscribe@abreview.ru](mailto:subscribe@abreview.ru)**