

# «ЧТОБЫ РАБОТАТЬ НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ, НУЖНО БЫТЬ ЛУЧШИМ»

Бизнес бывает разный, и компании бывают разные. Одни можно назвать компаниями-«однодневками», другие же приходят надолго. Как стать одним из долгожителей бизнеса? Как выбрать путь успешного развития? Оказывается, для этого нужно не только работать с максимальной отдачей, но и следовать факторам успеха: заботиться о качестве обслуживания и постоянно повышать свою эффективность. Секретами построения успешного бизнеса с читателями БИЗНЕСа поделился генеральный директор Группы компаний «АИС» Александр Пугач.

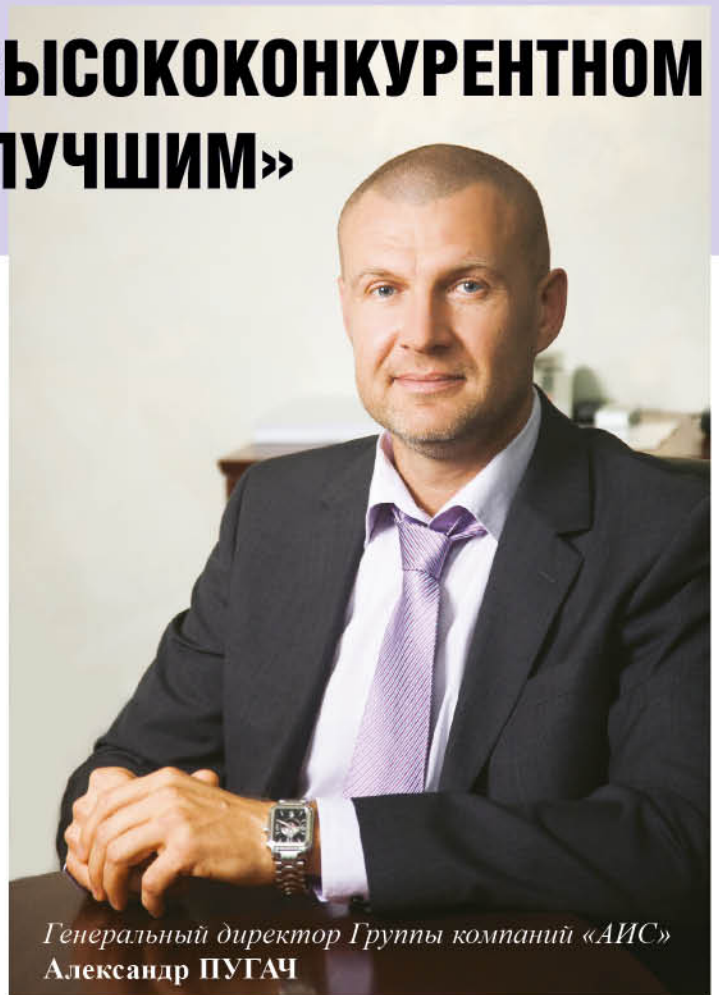
— Ваша компания начинала свою деятельность в разгар кризиса 1990-х годов, двадцатилетие вы отмечаете тоже в кризисный для авторынка период. С каким из этих кризисов компании справляться тяжелее? Или в жизни Группы компаний «АИС» был свой «личный» кризис, с выхода из которого и можно отсчитывать период становления компании?

— Как известно, второе значение слова «кризис» в китайском языке означает «возможность». И на этапе нашего становления, в начале 1990-х годов, и спустя 20 лет мы стараемся использовать по максимуму потенциал, который есть как в нашей компании, так и на рынке в целом. Должен отметить, что внешние условия для украинских компаний никогда не были простыми. Но Группа компаний «АИС» всегда ставила цели и стремилась к их достижению, воспринимая трудности как возможность научиться новому, оптимизировать свои усилия и получить опыт, который впоследствии можно использовать для решения новых задач. Ведь во все периоды, чтобы работать на высококонкурентном рынке, нужно быть лучшим:

- в профессиональных навыках;
- в настойчивости и целеустремленности;
- инновационности и технологичности.

Если сравнивать 1990-е годы и наше время, то это два кардинально разных периода: разные возможности, конкурентная среда, инфраструктура, риски. Тогда было больше возможностей в целом, но сегодня шире сфера для инвестирования, которой не было в то время в принципе. В 1990-е годы в Украине не было десятков импортеров и, соответственно, не было конкурсов на получение дилерских контрактов. Автомобильного рынка, каким мы знаем его сегодня, не было в принципе — его заполнял преимущественно российский автопром.

Разные условия, разная конкурентная среда, два совершенно разных периода. Но, что интересно, в первый из них мы родились как компания, а сегодня, после обвала рынка 2008 г., получили как бы второе рождение. Ведь именно в



Генеральный директор Группы компаний «АИС»  
Александр ПУГАЧ

период 2009-2012 гг. мы подписали ряд импортерских контрактов, открыли более десяти 3-S-автоцентров, получили целый ряд дилерских договоров. Может, для кого-то кризис, а для нас — развитие.

Группа компаний «АИС» развивалась вместе с рынком, совместно проходя этапы роста и падения. Если, например, рынок получил толчок в начале 2000-х годов, то и компания в это время активно росла. Конечно, мы не избежали классических трудностей быстро растущего бизнеса: неразвитая инфраструктура, нехватка профессиональных кадров, которые просто не успевали за активным развитием рынка, но со временем все это выровнялось. Если говорить об этапах развития компании за весь 20-летний период существования, то я бы выделил следующие:

- становление компании, накопление опыта (первые 10 лет);
- резкий количественный рывок (10-15 лет);
- качественный рывок компании (15-20 лет).

— История вашей компании подтверждает расхожий тезис: то, что нас не убивает, делает сильнее. В чем Группа компаний «АИС» стала сильнее, преодолевая испытания?

— Любая сфера услуг, автомобильный бизнес в том числе, — трудный бизнес, ведь управлять качеством услуги намного труднее, чем качеством физического товара. Поэтому в первую очередь мы стали сильнее в системах управления ресурсами. В начале 2000-х годов наша компания внедрила ERP-систему. Вслед за этим мы начали

внедрение CRM-системы. Это позволило нам более эффективно управлять материальными ресурсами, складскими запасами, оптимизировать и повысить эффективность бизнес-процессов и производительность труда персонала.

Если затронуть, например, тему кадровой политики, то нам удалось создать для эффективной работы людей условия лучшие, чем во многих других компаниях на украинском рынке, и не только автомобильном. Среди наших сильных сторон: конкурентоспособная оплата труда, многоуровневая система мотивации, собственный учебный центр, прозрачные условия для карьерного роста. В целом, организовано все для реализации профессионального и личного потенциала каждого сотрудника. Большое внимание уделяется выращиванию руководителей внутри компании. Отмечу, что около 90% руководящего звена компании прошли в ней все ступени карьерной лестницы.

Также к сильным сторонам можно отнести многолетний опыт сотрудничества с автопроизводителями. Являясь импортером или дилером, мы были обязаны освоить и внедрить их стандарты деятельности. В итоге, в нашей компании накоплены передовые знания и опыт организации автобизнеса. Мы диверсифицировали свой портфель с точки зрения работы с различными брендами. Мы работаем как в эконом-, так и в премиум-сегментах, продаем и легковые, и коммерческие автомобили. Также развиваются направления производства переоборудованной специальной техники, установка и обслуживание ГБО Tartarini, автомобильных аксессуаров и т.д. Мы — одна из немногих компаний, которая имеет сеть по продажам автозапчастей. Наш бизнес построен так, чтобы быть нужными и полезными для различных категорий автолюбителей благодаря максимально полному спектру предоставляемых товаров и услуг.

Мы — достаточно гибкая компания и всегда ориентируемся на конечного покупателя. Сталкиваясь с проблемами низкого качества переоборудования автомобилей, мы открыли свое производственное предприятие, когда не хватало хороших поставщиков в Украине — мы подписывали контракты и становились импортерами сами. Везде старались найти такую модель бизнеса, которая поможет нам максимально эффективно удовлетворить все потребности клиентов.

**— На протяжении 20 лет деятельности Группа компаний «АИС», как и любая серьезная компания, осваивала не одно направление деятельности: на каких из них вы решили окончательно сосредоточиться, от каких отказаться и почему? Какие из реализуемых направлений вы считаете приоритетными? Наконец, можно ли говорить о развитии новых направлений? Чего ждать рынку, вашим клиентам и партнерам в среднесрочной перспективе?**

— Наш бизнес всегда развивался вокруг автомобилей и для владельцев автомобилей. Три кита нашего бизнеса: продажа новых автомобилей, сервис и продажа автозапчастей. Эти направления являются стратегическими, и уже вокруг них развиваются сопутствующие услуги, которым мы всегда уделяли значительное внимание, поэтому сказать,

что на чем-то компания сосредоточилась, а от чего-то отказалась, не могу. Сейчас наш приоритет — развитие таких направлений, как ГБО TARTARINI и др. Мы стараемся сделать наши услуги более технологичными и нацеленными на клиента, поэтому в наших автоцентрах представлены все имеющиеся на рынке услуги. Например, у нас есть автовыкуп за один час, запись на СТО по интернету, круглосуточная приемка на СТО, продленная гарантия и многое другое. С каждым днем мы делаем наш сервис все более удобным и комфортным. Ведь основа всех наших услуг — технологичность и постоянное повышение их качества.

**— Любое укрупнение компании, любой выход на новые рынки требует серьезных структурных изменений, увеличения штата, разветвления структуры, усложнения управления. Многим, если не всем, такие изменения даются не просто с трудом, но и, если так можно выразиться, «с боем». Какие «бои» пришлось вести вашей компании на этапе трансформации ее из региональной в национальную, что помогло победить в этих «боях»?**

— Группа компаний «АИС» — это в первую очередь люди: целеустремленные и амбициозные. Люди, которым интересно расти и создавать. Люди, объединенные общим командным духом и высокой внутренней мотивацией. Именно благодаря нашей команде компания росла и развивалась. Благодаря этому, несмотря на то что наша компания — большая и организационно сложная структура, мы всегда были гибкими и оперативно реагировали на изменения рынка. Были периоды, когда мы по несколько раз в год меняли организационную структуру в поисках оптимального варианта. Именно эта гибкость позволила резко увеличить объем реализации в середине 2000-х годов. После этого периода в компании устоялась оргструктура и начался качественный рост. Стали приносить свои плоды выверенные системы мотивации, регулярные мероприятия по обучению персонала, созданные благоприятные условия для карьерного роста и т.д. Также уместно вспомнить непростой 2008 г., когда, несмотря на массовые сокращения по всей стране, нам удалось сохранить основу — сильных и профессиональных специалистов, благодаря которым сейчас компания стабильно растет и развивается.

**— Не пора ли национальной украинской автомобильной компании входить в новый виток трансформации и укрупнения? Есть ли у вас планы по завоеванию внешних рынков, или вы считаете, что не исчерпан еще потенциал рынка внутреннего?**

— Действительно, мы ведем переговоры с зарубежными партнерами по ряду международных проектов, но пока этап переговоров не завершен, говорить об этом рано.

Внутренний потенциал рынка Украины, конечно же, не исчерпан. Мы находимся только в начале пути: объемы реализации автомобилей невелики, страна находится на одном из последних мест по количеству авто на душу населения. Есть куда развиваться и расти. Поэтому мы продолжим радовать украинских автомобилистов хорошими автомобилями и качественными услугами!