



Японский стиль управления



Юрий Зорин,
исполнительный директор
ООО «Хино Моторс Сэйлс»

Инвестиции, если они делаются грамотно, – это всегда движение в направлении «лучших практик». Мы решили обратиться к опыту компании, которая является традиционным лидером по качеству обслуживания клиентов. О том, как Toyota воплощает в жизнь теорию, разработанную японским менеджментом, мы расскажем в следующем номере. Сегодня же мы посмотрим на корпорацию сквозь призму работы её отдельного подразделения – компании Nino. Детали – в нашей беседе с Юрием Зориным, исполнительным директором ООО «Хино Моторс Сэйлс».

**СПРАВКА**

«Доктор Хино» – автомобиль 300-й серии полной массой 3,5 тонны с изотермическим кузовом. Это выездная аварийно-техническая служба. Надстройка произведена и установлена официальным кузовостроителем ООО «Центртранстехмаш». Основное назначение «Доктора» – оперативная техподдержка водителей, которые не могут самостоятельно устранить неисправность.



В Японии и во многих странах Европы данная услуга очень популярна. Она приобретается или предоставляется бесплатно при покупке автомобиля или прохождении первого ТО. В нашей стране, к сожалению, можно по пальцам пересчитать автопроизводителей, у которых имеется подобная опция, это и понятно. По причине огромной территории РФ и протяжённым транспортным магистралям дилеру сложно, а порой и экономически нецелесообразно, выезжать в места поломки грузовиков. Помимо этого, клиенты не всегда готовы выкладывать дополнительные деньги за «сомнительного рода» услугу, опыт успешного использования которой пока отсутствует.

– Как принципы управления Toyota реализуются в России, и насколько они применимы к компании Hino?

– Менеджмент двух компаний пересекается, постоянно происходит ротация кадров из Toyota в Hino Motors Ltd. и наоборот. На заводе Хамуро, крупнейшем автомобильном заводе Японии, на одном конвейере производятся автомобили Land Cruiser Prado, FJ Cruiser и 300-я серия Hino. В производственной системе задействованы те же рабочие, те же технологи и управленцы. Так что принципы применимы к Hino на 100%.

Однако есть некоторые оговорки. Дело в том, что клиенты у компаний совершенно разные. Это приводит к различиям в сфере реализации и послепродажных бизнес-процессов. Если Toyota работает преимущественно в сегменте B2C, то Hino производит продукцию B2B. Наш клиент покупает грузовик не для поездок на дачу, а для заработка. И это – большая разница!

Автоцентр Toyota может себе позволить такую роскошь как ремонт на протяжении месяца. Наш потребитель не готов растрачивать время, каждый день простоя для него – это упущенная прибыль. Основной принцип у Hino, что в Японии, что в России: максимально быстрая сервисная поддержка.

Если неукоснительно соблюдать это правило, в скором времени мы будем лидерами на российском рынке. Для этого требуются большие склады, эффективно функционирующая логистическая система, корректно работающие специалисты по оценке и урегулированию ущерба. Эти бизнес-процессы в Японии стабильно действуют. Мы пытаемся их переложить на российские реалии и вполне успешно развиваемся в заданном направлении.

Два года назад, на конференции дистрибьюторов, компания Hino провозгласила принцип total support, означающий всестороннюю поддержку клиентов и их бизнеса. Мы помогаем выбрать

автомобиль, обслужить его. Даже выдаём рекомендации, касающиеся деятельности предприятия клиента. Наши специалисты готовы оказать ему содействие в аналитическом и статистическом материале, поделиться опытом работы других клиентов, при их согласии, разумеется. Мы постоянно поддерживаем связь с покупателями вне зависимости от того, сколько автомобилей Hino они приобрели.

– Как именно продаётся коммерческая техника, и какие знания необходимы, чтобы заниматься её реализацией?

– Действительно, продажа грузовиков имеет специфику. Чтобы разбираться в рынке коммерческих автомобилей, нужно быть технически подготовленным специалистом. На первый план выходят не столько потребительские свойства машины, например, внешность, эргономика, сколько утилитарные: тоннаж, длина и т.д.

Никто «с нуля» не получает дилерство Hino в России. При вы-

боре партнёра мы, в первую очередь, смотрим на опыт в работе с коммерческим транспортом, он должен быть не менее 5 лет. Как правило, выбираем компании, которые уже специализируются на продажах европейских грузовых брендов, таких как MAN, Mercedes, IVECO. Создавать с нуля ДЦ, ориентированный только на Hino, не имеет смысла, к сожалению, марка пока не слишком раскрутилась в РФ. Именно мультибрендовость наших партнёров отличает их от японских коллег. В Японии существуют 44 дилера Hino, и каждый торгует только нашими автомобилями, но там объёмы продаж совершенно несопоставимы с российскими. Все дилеры проходят специальную подготовку не менее 2-х раз в год.

– Вы располагаете информацией о конкретных сроках доставки запчастей Hino по России?

– Каждый дилер должен быть обеспечен расходными материалами для проведения регламентных работ, в т. ч. и запчастями для редукторов, рессор – тех узлов и агрегатов, которые подвержены наибольшему износу у грузового транспорта. Что касается кузовных элементов, то мы вполне обеспечили ими российский рынок. Сегодня на складах в Москве и Владивостоке в наличии кабины, двери, бампера и стёкла. Я специально не стану ставить в пример крупные города, поскольку здесь и так всё ясно. В регионах же мы стараемся сократить срок доставки запчастей до 3-х суток. Максимальная задержка (до двух недель) обуславливается громадными расстояниями, неразвитостью инфраструктурной сети страны и бюрократическими нюансами. Практически все наши клиенты стараются страховать свои машины по КАСКО, и на согласование со страховщиками порой уходит больше времени, чем на доставку. Но и в этом случае мы идём навстречу клиенту, заранее заказываем и перевозим запчасти к дилеру, чтобы в день перевода средств мы были готовы к ремонту. В целом, система работает очень оперативно.

– Как на практике осуществляется обратная связь между представительством, дилером и работником непосредственно? Существует ли подразделение, осуществляющее внутренний аудит?

– Hino – компания, которая пришла на российский рынок сравнительно недавно. Пока мы не имеем большого штата и, следовательно, не располагаем возможностью создать собственную клиентскую службу, которая существует в компании Toyota. Конечно, стараемся получать от клиента обратную связь в сжатые сроки. Наши специалисты посещают многих клиентов Hino и при встрече интересуются удовлетворённостью их по обслуживанию и эксплуатации наших ТС. Если оказывается, что клиент недоволен чем-то, то каждый случай рассматривается отдельно по японской системе кайдзен – «улучшение, исправление, совершенствование». Мы не можем напрямую приказывать дилерам, они ведь не наши филиалы. Однако к вопросам, касающимся качества обслуживания, мы относимся категорично. Если вы хотите работать и развиваться с Hino, то, будьте любезны, делайте это профессионально.

– Предписывает ли Hino своим дистрибьюторам какое оборудование, какие запчасти и расходники они должны использовать на СТО?

– У нас есть список специальных инструментов Hino. Эти инструменты мы продаём, они все лицензированы и производятся в Японии. Естественно это не относится ко всем инструментам и оборудованию тотально, мы вполне либеральны в этом вопросе. Есть предписания, которые нам спущены со стороны головной компании, и мы их соблюдаем. Дилер имеет возможность самостоятельно принимать решения, исходя из требований удовлетворённости клиентов. Что касается «расходников», то здесь всё просто: любая сертифицированная и омологированная продукция Hino может использоваться на нашей технике.

– Многие игроки жалуются на то, что государство слишком поддерживает российские марки, искусственно завышая спрос на них, отчего страдают иностранные бренды. Какая сейчас ситуация, по-Вашему мнению, сложилась на рынке коммерческого транспорта в России? Как и за счёт чего компания Hino готова добиваться успехов в условиях жёсткой конкуренции?

– Мы пришли на российский рынок в то время, когда клиент повзрослел и стал обращать больше внимания на вопросы качества. В первую очередь, потребитель старается рассчитать стоимость владения автомобилем с учётом его долговечности. В этом нам помогает лизинговая компания, которая исходит из того, что если автомобиль приобретается в лизинг на 5 лет, всю пятилетку он должен быть на ходу и приносить доход. Мы предоставляем потребителям высококачественный автомобиль, благодаря чему наша доля на рынке постоянно растёт. Даже посмотрев данные по продажам за первый квартал и сравнив их с тем же периодом 2013 года, мы видим, что рост составил 40%, в силу как раз некой переориентации клиентов на качественные, относительно недорогие автомобили. То есть, наш сегмент – это недорогой коммерческий транспорт, который не уступает по качеству европейскому.

– Как Вы доводите информацию до конечного коммерческого клиента?

– Существует пара японских брендов, которые собираются в России. Однако для многих автовладельцев это своего рода лакмусовая бумажка, отпугивающий фактор. Мы единственный японский производитель, кто импортирует и реализует именно японскую технику в стране. Поэтому наш успех напрямую зависит от PR-активности.

Участие в выставках, маркетинговые и рекламные кампании, выступления на форумах и встречах позволяют нам рассказать о наших преимуществах. Зачастую мы даже компенсируем дилерам ор-

ганизацию мероприятий, активно продвигаем бренд на международных выставках СТТ и Комтранс. Выводить марку на телевидение пока не спешим. Не думаю, что домохозяйкам будет интересна реклама грузовиков. А вот «сарафанное радио» работает отлично. Именно поэтому качественное отношение к каждому клиенту гарантирует, что в сети о нас не будет отрицательных отзывов.

– Какие гарантийные условия Вы предоставляете?

– 2 года или 100 000 км пробега. Это стандартные условия, и они вполне оправданы. Тем более, что это правило распространяется на все узлы автомобиля, а не на отдельные механизмы. Некоторые клиенты в качестве бонуса получают расширенную гарантию.

– Во что сегодня необходимо инвестировать средства таким игрокам, как Hino?

– Первостепенное направление – это кадры и их подготовка. В России человеческий фактор играет очень большую роль, особенно в коммерческом сегменте. Поэтому мы постоянно вне офиса проводим семинары и тренинги, в ходе которых стараемся, обмениваясь собственным мнением, идти по пути совершенствования своих навыков и бизнес решений.

Также определённых инвестиционных затрат требует обеспечение узнаваемости бренда. До сих пор некоторые автовладельцы, видя наш значок на капоте, считают, что это китайский автомобиль.

Следует вложить средства и в послепродажное обслуживание. Мы обязаны иметь такую сервисную поддержку в регионах, которая отвечает японским стандартам. Это наиболее сложная задача, поскольку требует больших вложений. В скором времени мы собираемся ужесточить требования к дилерам по ряду позиций: покрасочным камерам, некоторым инструментам и оборудованию для СТО. Если некоторые дилеры в короткие сроки не смогут обеспечить себя необходимым оборудованием, то

мы откроем для них лизинговые программы.

– Все прекрасно понимают глубину взаимосвязей Японии и США. Повлияли ли антироссийские настроения на японские компании, работающие в России?

– В Японии существует негласный принцип разделения политики с экономикой. Да, с экономической точки зрения, японские политики не всегда делают выгодные заявления, однако японский бизнес идет своей дорогой. Без мирного договора между Россией и Японией, в тот момент, когда японский истеблишмент требовал от национальных деловых кругов учитывать проблему Южных Курил, в Россию свои мощности вывела Toyota, вслед пошли Nissan, Mazda, Komatsu и другие. Это доказало, что исторически именно бизнес влияет на политику, а не наоборот. Однако сегодня сложилась непростая

завоевывать клиентов и их благосклонность на фоне подорожания многих европейских брендов. Мы надеемся, что сможем удержать стоимость автомобилей на прежнем уровне ещё долгое время.

– Каким образом в компании выстраиваются внутрикорпоративные отношения и экономическое планирование?

– Никто не отдаёт будущую прибыль на откуп «независимого» рынка. Японцы очень требовательны в работе и результате. Каждая компания, включая Hino, составляет жёсткие краткосрочные бизнес-планы на полгода, а также осуществляет годовое и пятилетнее планирование. Каждый раз мы задаём адекватные ориентиры, например, в последнем пятилетнем периоде присутствует установка продавать по 5 000 автомобилей в год. Показательно, но всего за 4 года продажи марки в России увеличи-

➤ В России человеческий фактор играет очень большую роль, особенно в коммерческом сегменте

внешнеполитическая ситуация, которая оказывает воздействие на внутренний спрос. По нашим данным, только за первый квартал 2014 года рынок коммерческих автомобилей в России снизился на 20%.

– Насколько в этом году изменилась цена Hino в связи с падением курса рубля?

– Мы покупаем продукцию с японского завода в йенах, а продаём нашим дилерам в рублях, поэтому её итоговая цена в рублях не слишком зависит от стоимости бивалютной корзины. Конечно, у нас есть некоторые курсовые риски, но на них мы идём сознательно. В этом году, несмотря на девальвацию, у нас получается, затянув немного пояса, поддерживать ту же цену на Hino, что и в прошлых кварталах. Это одна из причин, по которой нам удается

числись с 200 до 2 205 единиц машин в год.

Очень любопытны взаимоотношения отдельного японского сотрудника и его компании. Корпорации не выжимают все силы из рабочих и менеджмента, а, наоборот, всяческими благами удерживают их на рабочем месте. Стабильность, уверенность в завтрашнем дне возвращают нас к недавнему российскому прошлому, когда люди могли проработать на одном предприятии всю жизнь, и за это время поднимались от рядового специалиста до руководителя производства, обзаводились квартирой, дачей и машиной. Сегодня же в России сложно воплотить японскую модель. Для этого необходима многолетняя экономическая стабильность и выверенный чёткий идеологический курс всего государства. □