УДК 339
UDC 339
DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-198-214

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АВТОДИЛЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ, ЗУМОВЛЕНОЇ COVID-19

Червякова В.В., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, ChervyakovaV@bigmir.net, orcid.org/0000-0003-3568-3836

DIGITAL TRANSFORMATION OF CAR DEALERSHIP BUSINESS IN CONDITIONS OF THE CRISIS CAUSED BY COVID-19

Cherviakova V.V., Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine, ChervyakovaV@bigmir.net, orcid.org/0000-0003-3568-3836

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ АВТОДИЛЕРСКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА, ОБУСЛОВЛЕННОГО COVID-19

Червякова В.В., кандидат экономических наук, Национальный транспортный университет, г. Киев, Украина, ChervyakovaV@bigmir.net, orcid.org/0000-0003-3568-3836

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Зміна очікувань споживачів, нові можливості мобільності та такі технологічні прориви, як діджиталізація, підключеність транспортних засобів до мережі та електрифікація, зумовлюють трансформацію роздрібної торгівлі автомобілями з безпрецедентною швидкістю та масштабами, кардинально змінюючи статус-кво. Поточна ситуація з COVID-19 ще більше пришвидшує трансформацію та стрибкоподібне впровадження цифрових моделей придбання автомобілів та каналів онлайн-продажів. Більше того, нинішня криза підвищує занепокоєність автовиробників і дилерів витратами та сприяє прийняттю важливих рішень щодо подальшої консолідації торгових точок, більш компактних форматів роздрібної торгівлі автомобілями, прямого доступу до клієнтів та альтернативних моделей продажів.

Лояльність споживачів до брендів значно знизилась, що впливає на їх наміри щодо придбання автомобілів. Разом з тим COVID-19 спонукав багатьох людей переоцінити доцільність користування громадським та особистим транспортом. Згідно з дослідженнями Boston Consulting Group (BCG), 8% європейських споживачів заявляють, що схильні придбати автомобіль через пандемію. Ця цифра становить 16% у США та 60% у Китаї [1].

Чи перетворяться ці настрої на глобальну хвилю придбання нових автомобілів частково залежатиме від того, чи зможуть потенційні покупці подолати своє небажання відвідувати салони автодилерів. Багато споживачів залишаються обережними щодо участі в очних переговорах, підписанні паперових документів та відвідуванні фінансових установ, які, як правило, є частиною процесу придбання транспортного засобу.

Ця тенденція спричинила активне використання інструментів віддаленого продажу та каналів онлайн-продажів у зв'язку з локдауном через Covid-19 як для виробників, так і для дилерів у глобальному масштабі, що, ймовірно, триватиме і в найближчі місяці. Covid-19 та поточна економічна ситуація спонукають гравців в автомобільній галузі оперативно переосмислювати свої роздрібні стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми. Аналіз стану, проблем і перспектив автомобільного ринку України висвітлено в працях вітчизняних дослідників М. Чикусової, О.П. Савич, І.Ф. Коломієць, Р.Р. Рифяк, К.Я. Кучерявої, О.О. Дима та ін. Дослідженням тенденцій світового автомобільного ринку займаються відомі консалтингові компанії, зокрема Boston Consulting Group та McKinsey & Company. Однак вплив глобальних тенденцій на вітчизняний автомобільний ринок та діяльність його суб'єктів залишається практично недослідженим.

Цілі статті – дослідити процес формування стратегії роздрібної торгівлі автомобілями в умовах цифрової трансформації та викликів, зумовлених COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. BCG прогнозує, що онлайн-транзакції з придбання автомобілів можуть становити від

5% до 7% продажів нових автомобілів у США до 2025 р. і до 33% до 2035 р. Це означає значне зростання онлайн-продажів, оскільки сьогодні менше 1% цих продажів здійснюється через Інтернет. Очікується, що цифрові покупки автомобілів у Європі зростатимуть дещо швидше, оскільки більша частина нових автомобілів там виготовляється на замовлення. У Китаї очікується найшвидше впровадження, оскільки цифрові продажі досягнуть 10% продажів нових автомобілів до 2025 року та 43% до 2035 року, що відповідає і без того високому використанню китайськими споживачами каналів електронної комерції. Зміни в законодавстві про франчайзинг, які дозволять автовиробникам продавати транспортні засоби безпосередньо споживачам, прискорять перехід до цифрових продажів [2].

Окрім обставин, спричинених COVID-19, трансформація поточної моделі продажів автомобілів вже давно обговорювалась через основні споживчі тенденції, які впливають на споживачів, дилерів та автовиробників. З точки зору споживача, поточна модель роздрібної торгівлі не може повністю врахувати різноманітний набір реалій щодо очікувань, потреб та поведінки споживачів. В усіх регіонах та групах споживачів лише 1% опитаних клієнтів був «повністю задоволений» своїм досвідом купівлі автомобілів. З точки зору дилера, інноваційні концепції мобільності, цифрові формати роздрібної торгівлі та нові учасники ринку ведуть до значного зниження дилерської націнки, що призведе до того, що принаймні деякі дилерські групи не переживуть майбутніх змін. З точки зору автовиробників, поточна модель роздрібної торгівлі автомобілями означає втрату до 30% потенційного валового доходу на оптових продажах автомобілів, а також витрати на стимулювання роздрібних продавців. Більше того, роздрібна торгівля – це один з головних майданчиків, де нові гравці будуть намагатися отримати доступ до клієнтів, зайняти найважливіші ніші процесу придбання автомобіля та отримати значну частку доходу та прибутку [3].

Враховуючи викладене, майбутнє роздрібної торгівлі автомобілями стало головним пунктом порядку денного у багатьох автовиробників. Помітним прикладом цього є оголошення Volkswagen у 2018 році про «реструктуризацію своєї моделі продажів» шляхом укладення нових дилерських контрактів у Європі, які набули чинності в квітні 2020 року. Інші великі автомобільні гравці, такі як Daimler і Toyota, також оголосили про подібні дії з метою прискорення швидкості та чіткості роздрібних продажів.

Нова модель продажів Volkswagen має на меті «забезпечити безперебійну індивідуальну цілодобову підтримку клієнтів», поширюючи онлайн-продажі, дозволяючи моделі прямих продажів та таргетуючи клієнтів більш індивідуально за допомогою нових форматів продажів та обслуговування, таких як міські виставкові зали або флеш-магазини. Крім того, угода Volkswagen з асоціацією партнерів Volkswagen та Audi щодо агентської моделі є важливою віхою і дозволяє Volkswagen вперше бути прямим контрактним партнером покупців автомобілів [4].

Всі роздрібні партнери Volkswagen підписали угоду про нову модель продажу електромобілів із сімейства ID. Перевага для клієнтів: вони можуть безперешкодно переключатися між онлайн- та офлайн-каналами та замовляти автомобіль безпосередньо у Volkswagen, тоді як обраний дилер залишається місцевим контактом. Дилер бере на себе роль агента за новою моделлю і отримує комісію від Volkswagen за цю послугу. Агентська модель закладає договірну основу для інтеграції бізнесу в Інтернеті та бізнесу в автосалонах. Згідно з новою моделлю, дилери виконують роль агента з продажу автомобілів приватним клієнтам та невеликим комерційним підприємствам. Вони опікуються придбанням, консультацією з продажу, організацією тестових поїздок, обробкою транзакцій та передачею автомобіля за узгодженням з Volkswagen. Найкращий дилер, обраний замовником на початку процесу придбання, отримує таку ж комісію та бонус, як у автосалоні, навіть якщо автомобіль купується в Інтернеті безпосередньо у Volkswagen. Volkswagen визначає ціну автомобіля, відмовляючись від складних переговорів про ціноутворення. Отже, дилери можуть розраховувати на компенсацію, незалежно від того, купує клієнт транспортний засіб в Інтернеті або в салоні [5].

Daimler прагне «запропонувати своїм клієнтам бездоганний розкішний досвід та довговічні спогади – незалежно від часу, місця чи каналу придбання, яким вони користуються». Придбати Mercedes-Benz має стати настільки ж просто, як замовити книгу. «Mercedes me”» – ID дозволяє клієнтам гнучко обирати канали продажів за допомогою єдиного профілю. Щоб підтримати свою мету, Daimler перейшов до більш прямої моделі продажів, започаткувавши пілотні проекти у Швеції та Південній Африці в 2019 році, щоб продавати нові машини безпосередньо клієнтам за єдиною ціною – незалежно від того, купує клієнт автомобіль онлайн або через традиційний канал продажів. В останні місяці ця модель також була прийнята в Австрії і частково впроваджена в Австралії для EQC та інших електричних моделей EQ. Mercedes-Benz розраховує разом із торговими партнерами до 2025

року досягти чверті світових продажів легкових автомобілів через Інтернет-канали. Китай вважається першовідкривачем цифровізації. У 2020 році частка клієнтів у Китаї, які підписали електронні контракти на придбання автомобілів в Інтернеті, становила 85%. У 2021 році Mercedes-Benz також перейде на прямий продаж нових автомобілів в Австрії. Однак, незважаючи на всі цифрові пропозиції, фізична роздрібна торгівля залишається важливою частиною в процесі придбання автомобіля. Але дилерські центри також переживають цифрову трансформацію завдяки новим послугам та пропозиціям для клієнтів. Оцифровка продажів у Mercedes-Benz передбачає також післяпродажне обслуговування та ремонт. Компанія очікує, що до 2025 року 80% усіх сервісних заходів будуть забронювані через Інтернет. Клієнти отримуватимуть індивідуальні пропозиції та пропозиції щодо запису на сервіс, які вони зможуть легко прийняти лише одним клацанням миші [6].

Проект Toyota Happy Drive, започаткований у Новій Зеландії в квітні 2018 року, має на меті усунути кілька проблемних ситуацій для клієнтів в процесі придбання автомобіля – від онлайн-конфігурації до розширених тест-драйвів і до опції семиденного повернення грошей. По суті, Toyota здійснила три радикальні зміни. По-перше, перехід до моделі прямих продажів, де запас нових автомобілів централізований по всій країні в трьох пулах і належить Toyota, що усуває тягар складів дилерських центрів. У цій моделі дилери отримують компенсацію за обслуговування, надання конкретних роздрібних послуг, таких як тест-драйви та передпродажні підготовки автомобілів. По-друге, зусилля менеджерів з продажу у дилерських центрах зосереджені на задоволені споживачів (а не на обсягах продажів) та спрямовані на стимулювання поведінки, орієнтованої на споживача. По-третє, ціни є універсальними для підвищення прозорості та сприянню уможливлення багатоканальних продажів [7].

Однак, щоб відповідати поточним тенденціям в роздрібній торгівлі автомобілями, автовиробникам та їх роздрібним партнерам буде досить непросто переносити свої операції в Інтернет або безпосередньо до клієнтів. Зміна вподобань споживачів та нелінійна швидкість технологічних змін ускладнюють автовиробникам та дилерам завдання трансформувати свої роздрібні моделі. Обрана стратегічна модель роздрібної торгівлі автомобілями визначатиме майбутній успіх виробників і будь-який крок у неправильному напрямку може бути фатальним. Прихильність до інновацій в роздрібній торгівлі автомобілями нині є ключовим фактором успіху.

Роздрібна торгівля автомобілями стикається з радикальними змінами, які значною мірою зумовлені зміною очікувань споживачів та технологічними тенденціями. Очікування клієнтів щодо придбання автомобіля сильно різняться, однак в процесі придбання автомобіля можна виділити загальні «точки радості» (наприклад, тест-драйви) та загальні «больові точки» (наприклад, онлайн-консультації чи узгодження ціни). Що стосується технологій, то цифровізація та ключові тенденції ACES (автономне керування, підключеність до мережі, електрифікація та спільна мобільність) фундаментально вплинуть на роздрібну торгівлю автомобілями.

Безліч зусиль та підходів, спрямованих на перетворення автомобільної роздрібної торгівлі, виявляють напружену невизначеність, пов’язану як із тим, чого насправді хочуть сьогоднішні і завтрашні покупці автомобілів, так і з тим, як різні гравці реагують на мінливі обставини. У світлі COVID-19 автовиробники та їх роздрібні партнери перебувають на перехресті та повинні використати момент, щоб пришвидшити свій перехід у майбутнє автомобільної роздрібної торгівлі, яке виходить далеко за межі простого переміщення операцій в Інтернет.

Аналіз даних з різних інформаційних джерел про придбання автомобілів (опитування споживачів, співбесіди з експертами галузі тощо) виявляє всебічну картину різноманітного набору реалій з точки зору очікувань, потреб та поведінки споживачів і вказує на деякі цікаві тенденції. Хоча кількість джерел, що використовувались під час обрання та купівлі автомобілів, залишалася відносно стабільною, акцент ще більше перемістився до Інтернет-джерел із зростаючим впливом сторонніх веб-сайтів. Ця тенденція також відображається у зростаючому значенні інноваційних форматів роздрібної торгівлі, таких як фірмові магазини в зручних міських локаціях, а також онлайн-продажі. Натомість потреба у фізичному магазинному обладнанні, такому як дорогі технології віртуальної реальності чи цифрові технології, впала, що обумовлено тим, що велика частка покупців автомобілів замість цього використовують цифрові та мобільні пропозиції та зосереджують свій візит до дилера в основному на отриманні фізичного досвіду з конкретним автомобілем. Стати експертами в орієнтованих на клієнта та багатоканальних взаємодіях матиме вирішальне значення для автовиробників та дилерів, щоб вони могли задовольнити широкий спектр індивідуальних уподобань клієнтів, безперебійно обмінюючись інформацією між каналами та роздрібними партнерами.

Подібно до інших галузей, онлайн-частка сьогоднішніх придбань автомобілів стає все більшою та важливішою, зумовленою загальним збільшенням прихильності споживачів до інтернет-каналів та

явними перевагами для виробників та дилерів при використанні Інтернету як додаткового каналу інформації та продажів. Таким чином, перехід онлайн видається природним кроком для багатьох автовиробників та дилерів, враховуючи, що понад 80% клієнтів вже використовують інтернет-джерела для придбання автомобіля.

Хоча точки дотику офлайн все ще залишаються дуже важливою частиною процесу придбання автомобілю, особливо для прийняття остаточного рішення про купівлю, але онлайн-взаємодія все більше формує сприйняття клієнтів і відіграє важливу роль на етапі збору інформації та прийняття рішення. Окрім використання Інтернету для досліджень та порівнянь, приблизно половина споживачів розглянули б можливість придбання свого наступного автомобіля через Інтернет. Основними причинами покупки в Інтернеті є економія часу, надія на нижчі ціни завдяки прозорості цін та зручність здійснення покупок. Проте існують випадки, наприклад у Китаї та США, коли можливості повністю придбати автомобіль в Інтернеті у виробника обмежені законодавством [8,9].

Враховуючи викладене, онлайн-продажі становитимуть 10-25% світових продажів автомобілів до 2025 року. Кілька компаній оголосили про свої внутрішні цілі, зокрема Peugeot планує здійснити 100000 продажів в Інтернеті до 2021 року, а Mercedes прагне продавати 25% своїх нових автомобілів онлайн до 2025 року, тоді як багато інших (зокрема Hyundai, Volvo, Jaguar Land Rover, Mitsubishi та BMW) вже запускають пілотні проекти онлайн-продажів.

До теперішнього часу відвідування дилерських центрів та тест-драйви залишаються вагомими чинниками, що впливають на прийняття рішень споживачами і близько 70% покупців автомобілів досі вважають автосалон основною точкою дотику для отримання фізичного доступу до автомобілів. Однак фізична взаємодія з автомобілем буде змінюватися в майбутньому і може також пропонуватися покупцям автомобілів у різних форматах, таких як центри тест-драйву, доставка автомобіля для тест-драйву додому або через гнучкі партнерські відносини, такі як оренда автомобілів для мандрівників, які хочуть випробувати свій майбутній автомобіль протягом кількох днів у дорозі. Таким чином, основною причиною повільної швидкості змін є величезна кількість застарілих процесів, які потрібно трансформувати, щоб повністю інтегрувати онлайн- та офлайн-режими. Трансформація роздрібної моделі продажів потребує часу і вимагає тісної співпраці між автовиробниками, дилерами та новими партнерами по всій роздрібній мережі.

Незважаючи на важливість дилерського центру в рамках процесу придбання автомобіля, наразі близько 30% клієнтів більше не користуються послугами дилерів або не вбачають у них очевидної доданої вартості. Крім того, більшість респондентів замінять дилерів для більшої зручності або кращої ціни і близько 40% кажуть, що їм не потрібно бачити свого дилера віч-на-віч для ремонту або обслуговування автомобіля – вони були б раді, коли б їх машину забрали, відремонтували і повернули. Ці висновки чітко вказують на те, що роль дилерського центру має змінитися. Але більше 40% респондентів досі погоджуються з тим, що роль індивідуального консультанта з продажу була визначальною при їх придбанні, і вони хотіли б залишатись у тісному контакті зі своїм дилером/виробником автомобілів після покупки.

Щоб орієнтуватися в цих різних уявленнях, дилерам потрібно ще більше зосередитися на створенні доданої вартості, щоб залишатися актуальними та встановлювати тісніші стосунки зі своїми клієнтами. Наприклад, інвестування в покращення аналітики клієнтів забезпечить їх розуміння, що дозволить дилерам краще обслуговувати клієнтів, на якому б етапі процесу придбання автомобіля вони не знаходились. Понад 70% споживачів бачать у можливості фізично відчути автомобіль головну причину відвідування автосалону. Водночас менше 50% споживачів вважають, що продавці-консультанти можуть надати їм усю необхідну інформацію.

Підсумовуючи викладене, дилерам потрібно еволюціонувати від основних точок дотику для підписання контрактів та обслуговування автомобілів до ролі довірених радників з питань придбання та експлуатації автомобілів. Вони також повинні намагатися стати центрами досвіду взаємодії з автомобілями без тиску на клієнтів та повністю інтегруватися у складний багатоканальний процес.

У світовій практиці виділяють чотири основні групи покупців автомобілів з дуже різними характеристиками. Вподобання, що характеризують ці сегменти, повинні враховувати автомобільні ритейлери. У цьому контексті спостерігається висока поляризація, коли йдеться про надання переваги інноваціям або статус-кво. Розглянемо ці сегменти клієнтів детальніше:

1. *«Гібридний клієнт»*. Гібридні клієнти складають третину покупців автомобілів і характеризуються рівним співвідношенням поведінки в режимі офлайн та онлайн. Вони звертаються до дилерів для отримання інформації та тест-драйву, але вони також використовують Інтернет-джерела інформації, такі як веб-сайти автовиробників/автосалонів або портали порівняння автомобілів. В середньому їх шлях до купівлі автомобіля складається з восьми-десяти різних точок

дотику. Для збору інформації в Інтернеті та фактичного процесу купівлі вони віддають перевагу самому автовиробнику перед дилерськими центрами або третіми сторонами; гібридні клієнти не дуже покладаються на традиційні дилерські структури. Обставини, зумовлені COVID-19, ймовірно, значно збільшать частку гібридних споживачів, оскільки ознайомлення з Інтернет-каналами пришвидшується в усіх групах споживачів.

2. *«Онлайн-просунутий модерніст»*. Цей сегмент становить ще третину населення, що купує автомобілі, і рівномірно представлений у всіх географічних регіонах. Ці клієнти мають чіткий онлайн-фокус з дуже обмеженою участю дилерів. Такі клієнти не тільки шукають інформацію про автомобіль в Інтернеті, але й прагнуть завершити всі інші заходи з придбання автомобіля в Інтернеті, зокрема кредитування та підписання контрактів. Вони хочуть швидкого та легкого процесу купівлі автомобіля та використовують від шести до восьми контактів протягом процесу придбання. Онлайн-просунуті модерністи в основному молоді, вони, як правило, живуть у великих або середніх містах і прагнуть до швидкого та інноваційного, але передбачуваного досвіду купівлі, який можна охарактеризувати як «простий і наскрізний». Більшість вже визначилися з моделлю перед своїм візитом до дилера та в основному використовують дилера для закриття угоди. Вплив COVID-19 на цю групу клієнтів, як очікується, буде помірним, оскільки вони вже широко користуються онлайн-каналами продажів.

3. *«Інтернет-орієнтований шукач інформації»*. Інтернет-орієнтований шукач інформації складає 15-20% потенційних покупців і особливо добре представлений у Китаї. Вони характеризуються чітким фокусом на Інтернеті на етапі пошуку інформації, але вони шукають консультацій з дилерами протягом усього процесу покупки автомобіля. Їх сильна потреба в інформації відображається понад 25 різними контактами в процесі придбання. Інтернет-орієнтовані шукачі інформації досить молоді, живуть у великих містах, зазвичай купують транспортні засоби преміум-класу, їздять на більші відстані та насолоджуються унікальним, передовим та інноваційним досвідом купівлі. Незважаючи на свою зосередженість на Інтернеті на етапі дослідження, вони хочуть залишатися на зв'язку зі своїм місцевим дилером після покупки. Як і гібридні клієнти, вони воліють мати самого автовиробника як свого онлайн-партнера для отримання інформації, а також під час процесу покупки. Вплив Covid-19, як очікується, буде обмеженим, оскільки такі покупки вже дуже часто використовують Інтернет-канали для свого пошуку і тепер можуть легко скористатися послугами безконтактної та віддаленої купівлі автомобілів у своїх місцевих дилерів.

4. *«Традиціоніст, що довіряє дилеру»*. На цей тип клієнтів припадає близько 20 % усіх покупців автомобілів, що складають переважно старше населення. Ці клієнти розглядають дилера як ключове джерело інформації та як партнера протягом усього процесу купівлі автомобіля. Вони мають у середньому лише п’ять взаємодій на шляху до придбання автомобіля. Ці клієнти неохоче виходять в Інтернет і дуже лояльно ставляться до місцевого дилера. Традиціоністи, які довіряють дилерам, як правило, старші за віком, живуть у передмісті, їздять на досить короткі відстані та прагнуть до персонального досвіду придбання з високим рівнем взаємодії. Якщо вони взагалі забажають робити покупки в Інтернеті в майбутньому, вони вважають за краще, щоб їх дилер був їхнім онлайн-партнером як для інформації, так і для процесу покупки. Поточні обставини COVID-19 можуть вплинути двояко на традиціоналістів, що довіряють дилерам: вони повинні або адаптуватися до використання Інтернет-каналів (тим самим ставши частиною іншого сегмента клієнтів), або тимчасово призупинити свою купівельну активність.

Тенденції ACES (автономне керування автомобілем, підключеність до мережі, електрифікація, спільна мобільність), зростаючий перехід до онлайн-продажів та багатоканальна торгівля матимуть великий вплив на роздрібний автомобільний ринок. COVID-19 ще більше пришвидшує тенденції, які вже з’явились, але ще не набули широкого розповсюдження – вони, швидше за все, стануть новою нормою. Багато гравців дедалі частіше експериментують з різними форматами роздрібної торгівлі, тестують канали онлайн-продажів у вибраних країнах або запускають і тестують моделі прямих продажів. Далі розглянемо сутність зазначених тенденцій, які стосуються онлайн та прямих продажів, спільної мобільності, підключеності та електрифікації, а також їх наслідки для виробників, дилерів та клієнтів (табл. 1).

Щоб відповідати поточним тенденціям в роздрібній торгівлі, автовиробникам буде потрібно більше, ніж просто переміщення операцій в Інтернет. Зростання очікувань покупців автомобілів щодо обслуговування та зростаюче різноманіття їх уподобань, а також нелінійна швидкість змін, спричинена тенденціями ACES, зумовлюють труднощі для виробників та дилерів щодо трансформації їх роздрібних моделей.

Дослідники вважають, що суб'єктам галузі необхідно буде обрати одну або декілька з п'яти архетипів майбутніх роздрібних стратегій:

1) автовиробник, що спирається на дилера як підприємця;
2) дилер як виконавчий агент, підконтрольний автовиробнику з продажів нових автомобілів;
3) автовиробник, що сприяє конкуренції, дилер як змінний виконавець;
4) автовиробник, що володіє роздрібною мережею;
5) автовиробник, що передає повноваження імпортеру. Далі розглянемо їх детальніше.

Таблиця 1 – Характеристика основних тенденцій роздрібної торгівлі автомобілями
Table 1 – Characteristics of the main trends in car retail

Характеристика	Наслідки		
	для виробників	для дилерів	для клієнтів
1	2	3	4
Онлайн-продажі та прямі продажі			
Початкові ознаки активізації продажу в онлайн відповідно до зміни споживчих уподобань спостерігаються по всій екосистемі продажів автомобілів, враховуючи потенційний вплив на і без того низьку рентабельність дилерів. У той же час автовиробники стикаються з високою залежністю від своїх існуючих дилерських мереж, що змушує всіх гравців приймати свідомі та комплексні рішення, щоб сформувати майбутнє зараз, оскільки зберігати статус-кво стає дедалі складніше.	Онлайн-продаж дозволяє автовиробникам зменшити витрати на дистрибуцію та забезпечити прямий доступ до клієнта. Окрім цього, онлайн-продажі дозволяють краще керувати цінами транзакцій, що цілком може виявитись справжньою зміною правил гри у галузі, яка все ще витрачає від 10 до 20% загального доходу на стимулювання продажів. З іншого боку, автовиробники все ще в значній мірі покладаються на здатність своїх мереж згладжувати коливання попиту та поглинати пікові обсяги в результаті розпродажів у кінці кварталу/року і все ще готові вкладати величезний капітал у фізичні торгові точки та запаси транспортних засобів. З цих причин має бути визначено збалансоване рішення, яке потенційно залежить від регіональних відмінностей.	Враховуючи переваги споживачів та вигоди для автовиробників, обсяги діяльності посередницьких закладів зміняться в середньо- та довгостроковій перспективі як щодо продажу нових, так і вживаних автомобілів. Залежно від розміру окремого дилерського центру або стратегії дилерської групи, партнерство з автовиробниками або створення власних онлайн-каналів, а також тісний зв'язок фізичної та Інтернет-присутності стануть більш важливими. Крім того, дилерська мережа зберігатиме свою важливість для особисто-го контакту з клієнтом протягом усього процесу придбання. У свою чергу, це дозволить дилерам стягувати плату за надання певних послуг та післяпродажне обслуговування. Досягнення досконалості у задоволенні потреб клієнтів та післяпродажній діяльності буде мати вирішальне значення для переговорів з автовиробниками про гонорари.	Електронна комерція в роздрібній торгівлі автомобілями принципово змінює поточну поведінку покупців, дозволяючи купувати автомобілі «лише одним кліком миші» та підвищуючи прозорість цін на транспортні засоби та їх доступність. При вирішенні ключових проблемних ситуацій для клієнтів – переговорах щодо остаточної ціни, кредитуванні або виборі додаткових опцій, безпаперове підписання все ще сприймається як перешкода для понад 50% клієнтів. Якщо налагодити ці процеси, клієнти можуть отримати вищу прозорість та можливість порівнювати, а також високопрофесійні дилерські послуги.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Спільна мобільність			
Триваюча та зростаюча тенденція до спільної мобільності впливає на галузь роздрібної торгівлі автомобілями кількома основними способами: спільна мобільність вимагає зміни типу автомобіля (наприклад, багатоцільових автомобілів) та зміни типу пропозиції (наприклад, виробники автомобілів як постачальники послуг мобільності). У довгостроковій перспективі спільна мобільність, ймовірно, також призведе до уповільнення темпів зростання бізнесу з продажу нових приватних автомобілів. Однак, принаймні до 2030 року, очікуване зростання продажів нових приватних автомобілів все ще перевершить загальний вплив спільної мобільності.	Активний розвиток спільної мобільності, як зростаючої ділової можливості за рамками традиційної роздрібної торгівлі, також означає розробку різноманітних стратегій просування, які відрізняються не тільки в різних регіонах, а й у країнах і навіть містах, з метою врахування відмінностей попиту на мобільність у сільській та міській місцевості. Оскільки ніша все ще перебуває в зародковому стані, автовиробники стикаються з безліччю нових підприємств та величезною різноманітністю інноваційних стартапів. Пошук балансу власних пропозицій та локальних партнерств буде ключем до всебічного успіху.	Автопарки незалежних провайдерів спільної мобільності значною мірою закуповуватимуться безпосередньо у автовиробників, що спричинить негативний вплив на продажі нових автомобілів дилерами. Більше того, спільна мобільність негативно позначиться на післяпродажному бізнесі дилерів, оскільки постачальники послуг мобільності (що належать автовиробникам або незалежні) матимуть більше переговорної сили та можуть переміщати значні обсяги замовлень від одного дилера до іншого, що позначиться на маржі дилерів. Однак вплив на дилерів певною мірою залежатиме від географічного розташування. Оскільки великі дилерські групи ведуть бізнес у сільській та міській місцевості та за кордоном, їм потрібно буде перетворитись на постачальників послуг мобільності, які працю-ють у співпраці з автовиробниками або створити власні альтернативні сервіси мобільності.	Залежно від регіону, багато клієнтів сьогодні вже користуються різноманітними пропозиціями спільної мобільності. І в Китаї, і в США ринок спільних поїздок монополізований одним або двома гравцями, тоді як європейський ринок є дуже фрагментованим, включаючи пропозиції як від виробників, так і від нових гравців. Оскільки виробники та дилери спрямовані на задоволення різних потреб, нові власники приватних автомобілів можуть розраховувати на більшу різноманітність пропозицій мобільності, наприклад, підписні моделі сервісів або рішення під ключ.
Підключеність до мережі			
Сьогодні менше 20% транспортних засобів на дорозі оснащені інтегрованими послугами зв’язку і пов’язані бізнес-моделі ще не дуже розповсюджені. Однак важливість підключення до дорожньої мережі для транспортних засобів постійно зростає, і відсоток споживачів,	Велика частка проданих нових транспортних засобів забезпечує певний тип підключення до мережі. У преміум-сегменті більшість автовиробників вже встановили повністю підключені інформаційно-розважальні системи у всіх своїх нових моделях.	Дилери переважно отримують прибуток від підключення трьома способами: участь у доходах від підключених послуг, отримання додаткових уявлень про поведінку водіїв та підвищену прозорість потреб у технічному обслуговуванні завдяки підключеним датчикам автомобіля.	Вже сьогодні власники повноцінних бортових інформаційно-розважальних систем користуються такими функціями, як пропозиції сусідніх споживчих об'єктів (наприклад, ресторанів, готелів) або адаптивних навігаційних систем. Зі збільшенням частки транспортних засобів, що є частиною великої

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
готових і бажаючих змінити марку автомобілів для можливості підключення, подвоївся за останні кілька років і складає сьогодні близько 40%.	Однак досягнення високого рівня зв'язку у транспортних засобах масового ринку вимагатиме більшої співпраці між автовиробниками та постачальниками телекомунікаційних послуг. Останні повинні запропонувати свою інфраструктуру та ліцензійний спектр, а виробники та постачальники – створити обладнання, сумісне з відповідною технологією. Ланцюг створення вартості перетворюється на екосистему, де взаємини між суб'єктами все ще невизначені.	Однак для отримання вигоди дилерам часто доводиться співпрацювати зі своїми автовиробниками, які зазвичай контролюють доступ до необхідних даних.	телекомунікаційної інфраструктури, можуть з'являтися нові послуги, що відкриватимуть подальші переваги (наприклад, безкоштовне місце для паркування або оптимізоване керівництво маршрутом).
Електрифікація			
Відсоток електромобілів, що продаються сьогодні, становить близько 3% у всьому світі, але з огляду на технологічні досягнення та посилення норм щодо CO_2, галузь прагне випустити понад 400 нових моделей електромобілів до 2025 року. Очікується, що глобальні продажі електромобілів зростуть щонайменше втричі протягом найближчих двох-трьох років, що робить дану тенденцію ключовою темою для автомобільних роздрібних торговців у багатьох країнах світу.	Автовиробники стикаються з величезними інвестиційними потребами щодо електрифікації транспортних засобів у поєднанні з рентабельністю електромобілів, яка, як очікуєть-ся, не скоро досягне поточного рівня рентабельності автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння. Таким чином, автовиробники ретельно вивчають усі основні статті витрат з метою пошуку потенціалу економії, включаючи адаптацію своєї поточної моделі продажів. Крім того, автовиробники перебувають під тиском досягти цілей з продажу електромобілів, щоб уникнути штрафних санкцій при посиленні вимог щодо викидів CO_2.	Дохід від післяпродажного обслуговування і прибуток зазнають великого тиску, оскільки електромобілі мають менше рухомих частин і потребують меншого обслуговування. Наприклад, заміна мастила в даний час є величезним фактором прибутку дилерських центрів, який врешті-решт зникне. У середньостроковій перспективі дилери додатково зіткнуться зі складністю та вартістю продажів та обслуговування електромобілів та автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння одночасно.	Останні анонси та перспективні портфоліо автовиробників розкривають велику кількість різноманітних електромобілів серед брендів преміум-класу та масового ринку. Оскільки конкуренція на ринку електромобілів постійно зростає, споживачі можуть очікувати, що ціни на електромобілі стануть конкурентоспроможними з цінами автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння швидше. Вже сьогодні рівні цін у Китаї на електромобілі масового ринку та автомобілі з двигунами внутрішнього згоряння зрівнялися. Оскільки досвід водіння електромобілів принципово відрізняється від досвіду користування автомобілями з двигунами внутрішнього згоряння і може не асоціюватися з жодною конкретною маркою, спочатку клієнти, можливо, зіткнуться зі значною складністю підбору при покупці електромобілів.

1. *Автовиробник, що спирається на дилера як підприємця.* Стратегія «дилер як підприємець» має на меті зберегти дилера як ключовий елемент загальної роздрібної мережі, одночасно запроваджуючи поряд із ним канал прямих продажів в Інтернеті. Щоб допомогти дилерській мережі компенсувати негативний вплив обсягу продажів, що перейшов в онлайн, автовиробникам слід посилити підтримку дилерів. Для цього потрібно зробити три кроки:

а) диференціювати фізичні формати: зниження витрат на фізичну присутність є ключовим фактором для дилерів у сценарії, який спрямовує більше 10% продажів безпосередньо на автовиробника. Щоб дана модель була успішною, потрібно переключити фокус з оригінальних, переважно дорогих флагманських форматів (наприклад, автосалонів) на дрібні та ефективні формати

(наприклад, фабрики послуг, флеш магазини та невеликі міські салони) для залучення нових груп споживачів;

b) підвищити консолідацію мережі: загальна мережа повинна продемонструвати високий ступінь консолідації власності, оскільки розмір та здатність керувати окремими і цілісними майновими комплексами стають критичними вимогами до дилерів, щоб повністю використовувати переваги диференційованих форматів, наприклад;

c) налагодити процеси дилерів с чистого аркуша: для подальшого зниження поточних витрат для дилерів, виробникам та дилерам разом потрібно використати всі доступні важелі для впорядкування процесів та зниження адміністративного тягаря – зокрема, шляхом розкриття потенціалу «цифрового дилерського центру», подальшої інтеграції систем (у системах замовлення, онлайн-конфігураторах та оптових/роздрібних системах взаємодії з клієнтами) та зосередити увагу на результатах замість процесів.

2. *Дилер як виконавчий агент, підконтрольний автовиробнику з продажів нових автомобілів.* Підхід «дилер як виконавець» означає, що автовиробник має повний контроль над продажем нових автомобілів на базі існуючої дилерської мережі. Дилер перетворюється на агента для процесу продажів, при цьому автовиробник фактично бере на себе продажі нових автомобілів від початку до кінця, включаючи організацію акцій та ціноутворення. Дилер, у свою чергу, виконує транзакцію лише на основі вказівок, встановлених автовиробником і отримує за це фіксовану плату замість частки доходу. За таким підходом автовиробник йде у зворотному напрямку порівняно з першим архетипом: обмежує роль дилера як підприємця та замість цього керує системою продажів більш централізовано.

3. *Автовиробник, що сприяє конкуренції, дилер як змінний виконавець.* Стратегія «дилер як постачальник змінних виконавців» має на меті знизити залежність виробників автомобілів від їх дилерських мереж шляхом створення потужного каналу прямих продажів в Інтернеті, доповненого набором альтернативних гравців для кожної з решти фізичних точок дотику з клієнтами. Дана стратегія може включати залучення компаній для тест-драйвів, доставку транспортних засобів, замовлених в Інтернеті, сертифікацію сторонніх ремонтних майстерень, щоб підтримувати здорову конкуренцію в сфері послуг, або навіть продаж автомобілів та мобільних сервісів через негалузевих гравців, таких як банки або страхові компанії, або створення стаціонарної мережі для обробки платежів.

4. *Автовиробник, що володіє роздрібною мережею.* Підхід інтегрує всю роздрібну діяльність на користь автовиробника і передбачає найвищий рівень контролю та доступу споживачів, а також високі потреби в інвестиціях у власні фізичні точки продажу. Хоча традиційні автовиробники відходять від власної роздрібної діяльності, нові гравці, такі як Tesla або NIO, використовують цей підхід, щоб побудувати прозору і гнучку мережу високодиференційованих фізичних магазинів навколо основної діяльності в інтернеті.

5. *Автовиробник, що передає повноваження імпортеру.* Дана модель протилежна попередній. Тут автовиробник виходить з місцевої роздрібної та оптової діяльності, передаючи їх професійному партнеру. Імпортер, який, як правило, представляє великі дилерські групи, отримує широкі повноваження та керує продажами у всій країні або регіоні від початку до кінця, в межах угоди, укладеної з автовиробником.

В табл. 2 представлено характеристику, передумови реалізації та наслідки роздрібної стратегії для автовиробників, дилерів та клієнтів.

Кожен архетип передбачає окремий набір принципів, передумов та наслідків, але трапляється так, що поєднання підходів може бути найкращим для даного конкретного виробника або дилера. Зокрема, регіональний або брендовий підхід до формування майбутньої роздрібної стратегії означає, що окремий виробник або дилер може застосовувати два або більше архетипів, визначених вище, залежно від характеру автомобільного ринку з точки зору зрілості тенденцій ACES, вимог законодавства та прихильності клієнтів до онлайн-продажів. Крім того, ринкові позиції автовиробників сильно відрізняються залежно від регіону, а також екосистеми, яку вони побудували. Врахування цього при прийнятті будь-якого стратегічного рішення буде ключовим фактором успіху, а тому вимагає регіонального, а не глобального підходу. Крім того, конкретне стратегічне рішення щодо того, який архетип застосовувати, буде відрізнятися залежно від вихідного положення кожного окремого суб’єкта.

Таблиця 2 – Характеристики, передумови реалізації та наслідки роздрібних стратегій для автовиробників, дилерів та клієнтів

Table 2 – Characteristics, prerequisites and implications of retail strategies for automakers, dealers and customers

Передумови реалізації	Наслідки		
	для автовиробників	для автовиробників	для автовиробників
Автовиробник, що спирається на дилера як підприємця			
Підхід ґрунтується на міцних ринкових позиціях дилерів, що забезпечують щільне фізичне покриття ринку, навіть при значному обсязі продажу, що переходить онлайн. Модель вимагає, щоб дилери, які керують декількома торговими точками, мали достатню потужність для інвестицій в майбутньому. Крім того, важливо встановити чітку комерційну модель та модель управління, яка дозволить дилерам брати участь у прямих онлайн-продажах, та розподіляти стимули між онлайн- та офлайн-продажами.	Ключова мета – є зміцнення та підтримка дилерської мережі, при одночасному використанні каналу прямих продажів в Інтернеті. Таким чином, це зміцнить позицію автовиробника і дасть можливість керувати цінами транзакцій та зменшити заохочувальні витрати, наприклад, швидко коригуючи тактичні рекламні кампанії на основі ранніх показників від онлайн-продажів. Крім того, це відкриває можливості для економії ресурсів в управлінні дилерською мережею та керуванні нею, оскільки вона включатиме меншу кількість більш професійних парнерів.	Для сильних дилерських груп розкриття повного потенціалу скорочення операційних та капітальних витрат буде ключовим фактором успіху. У той же час, збільшення частки їхнього прибутку в інших сферах бізнесу, таких як сервісне обслуговування та торгівля вживаними авто, буде критично важливою. Для великих дилерських груп, які мають здатність та інвестиційні можливості брати на себе відповідальність за цілі регіони, цей стратегічний варіант стане можливістю зростати та посилювати вплив. Менші дилерські центри можуть залишатися життєздатними лише у сільських, малонаселених районах.	Ця стратегія створена для забезпечення приємного і багатоканального досвіду покупок для клієнтів. Наприклад, це може дозволити клієнтам легко зв’язатися з брендом онлайн або за допомогою інших спеціалізованих каналів, а також забезпечити безпроблемний досвід придбання із прозорим ціноутворенням та кредитуванням по всій мережі. Однак для досягнення цього як автовиробник, так і дилер повинні забезпечити безперебійну інтеграцію своєї відповідної діяльності для споживачів, а також координацію в мережі диференційованих каналів продажу.
Дилер як виконавчий агент, підконтрольний автовиробнику з продажів нових автомобілів			
Цей підхід життєздатний, особливо у більш фрагментованих мережах, де прямий доступ клієнтів для автовиробників є ключовим, інтернет-продажі становитимуть значну частку нових операцій з автомобілями, а дилерам бракуватиме масштабу, щоб по-справжньому тансформу-вати свій бізнес, використо-вуючи різні фізичні форма-ти. Враховуючи перехід від оптової до роздрібної моделі, автовиробникам також потрібно буде мати альтернативні (прямі) канали, такі як орендний	Незважаючи на те, що ця модель дозволяє автовиробникам тісно інтегрувати онлайн- та офлайн-формати та керувати цінами транзакцій по всіх каналах продажу, вона також вимагає від них значних інвестицій. Це зумовлено тим, що потрібно буде взяти на себе додаткові вимоги до капіталу при продажу нових автомобілів – включаючи відповідальність за формування запасів,	У цьому архетипі дилери зосереджені на продажі та обслуговуванні вживаних автомобілів і, таким чином, не обтяжені ризиками, притаманними продажам нових автомобілів. Однак вони втрачають здатність диференціюватись за ціноутворенням, тим самим стаючи ще більш залежними від виробників. Ця модель забезпечує дилерам більш стабільну, але в цілому нижчу віддачу і вимагає від дилерів	Цей підхід забезпечує справді бездоганний процес купівлі для клієнтів, побудований навколо інтегрованої моделі взаємодії з клієнтами з наданням послідовних пропозицій, як в Інтернеті, так і в режимі офлайн. Однак, поки невідомо, чи залученість дилерів та готовність задовольнити покупців у процесі продажу нових автомобілів не стане нижчою, якщо їх перетворити до простих

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
автопарк, щоб зберегти свою здатність задовольняти попит на ринку і уникнути накопичення запасів авто на нестабільних ринках. Однак, враховуючи велику трансформацію ролі дилерського центру з незалежного бізнесу з невеликою маржею, але високим ступенем свободи, в агента, що залежить від виробника та працює на стабільному потоці доходу з обмеженим потенціалом збільшення / зменшення, цей підхід, швидше за все, матиме тривалі терміни впровадження.	тактичні кампанії зі стимулювання продажів та задоволення пікових обсягів попиту.	подальшого зменшення розміру, а також підвищення операційної ефективності. Крім того, дана модель може змінити спосіб оцінювання дилерів на ринках капіталу – що ускладнить виправдання такого кроку великими групами дилерів перед своїми інвесторами.	агентів.
Автовиробник, що сприяє конкуренції, дилер як змінний виконавець			
Ця модель призначена для ринків з високою часткою можливих прямих онлайн-транзакцій, де фізичні точки дотику відіграють значною мірою додаткову роль для підтримки процесу онлайн-продажів, а послуги з післяпродажного обслуговування можуть пропонувати незалежні партнери. Щоб досягти успіху, автовиробники повинні старанно готувати альтернативи на ранніх стадіях, оскільки дилери, швидше за все, вживатимуть рішучих дій, щоб захистити свій бізнес або змінити дилерську угоду, як тільки вони зіткнуться з новими реаліями. Наявність власної роздрібної присутності може допомогти пом'якши-ти мінуси та ризики такої трансформації. Нарешті, пропозиція цінності споживачам в різних точках дотику повинна відображати загальне позиціонування бренду, і тому, швидше за все, дана модель буде більш придатною для великих брен-дів. В якості альтернативи, цю модель можна також використовувати як швидкий спосіб виходу на нові ринки без існуючої дилерської мережі, яка доповнює потужний канал продажів в Інтернеті.	Незважаючи на те, що ця модель значно збільшує здатність автовиробників керувати мережею та зменшувати витрати завдяки посиленій конкуренції, вона також позбавляє їх можливості використовувати свої мережі для оптової діяльності. Втрата цього важеля фактично змушує автовиробників переміщати надлишкові обсяги автомобілів в інші канали, такі як орендні автопарки. Це також дозволяє автовиробникам швидко виходити на нові ринки економним та економічно вигідним способом – не будуючи франчайзингові мережі дилерів. Однак, щоб досягти успіху, автовиробники повинні чітко орієнтуватися на прибутковість на додачу до обсягів продажу, щоб залишатися привабливими як для своїх партнерів та розвивати сильні сторони координації для успішного управління широкою мережею різноманітних партнерів.	Ця модель фактично є стрес-тестом для дилерів. Дилери або згортають свою діяльність, або докорінно перетворюються на економічно вигідного постачальника послуг, який залишається конкурентоспроможним проти спеціалізованих гравців, таких як орендні компанії або незалежні гравці післяпродажного обслуговування.	Цей підхід, зосереджений на онлайн-продажах, пропонує клієнтам доступний досвід, який не вимагає зайвих витрат, з низькими цінами на транзакції та чітким співвідношенням ціни та якості. Шлях клієнта відбуватиметься на одній інтегрованій цифровій платформі, що забезпечує безперебійну навігацію між кількома гравцями в окремих точках дотику.

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Автовиробник, що володіє роздрібною мережею			
У короткостроковій перспективі ця модель в першу чергу життєздатна для нових гравців без існуючих мережевих структур або традиційних гравців, що виходять на нові ринки.	Ця модель вимагає від автовиробників великих інвестицій у роздрібні торгові точки. Щоб зробити це здійсненним, їм потрібно буде швидко збільшити обсяги продажів в Інтернеті, щоб зменшити потребу капіталовкладень при створенні та веденні широкої мережі фізичних точок.	–	У разі успішної реалізації цього підходу він може забезпечити неповторний та безперешкодний досвід для клієнтів – у свою чергу, поставив-ши автовиробників в ідеальне становище для поступового переходу до онлайн-моделі продажів. Крім того, власні форма-ти продажів та сервісів забезпечують більш адаптований або навіть персоналізований підхід до клієнтів.
Автовиробник, що передає повноваження імпортеру			
Ця модель в основному актуальна для порівняно невеликих ринків. Крім того, це надає можливість автовиробникам з субкритичними ринковими частками на великих ринках зберегти свою присутність за мінімальних постійних витрат.	У світлі зростаючої складності автомобільних продажів і обслуговування екосистеми, ця модель дозволяє автови-робникам зосередитися на меншому числі ринків і, в той же час, підтримувати професійне управління неосновними видами діяльності. Однак це також позбавляє автовиробників можливості адаптуватися до короткочасних коливань попиту, переміщуючи автомобілі між ринками, оскільки імпортери вимагатимуть високих знижок для будь-яких додаткових обсягів поставок.	Для великих дилерських груп ця модель є надзвичайно привабливою, оскільки пропонує їм стабільну націнку в масштабі, не вступаючи в дилерську боротьбу за додатковий прибуток. Цей підхід також дозволяє їм використати свою основну силу: високий ступінь професіоналізму у здійсненні продажів та обслуговування. Великі дилерські групи особливо зацікавлені в такій бізнес-моделі.	У цій моделі клієнт віддаляється від автовиробника, а імпортер виступає додатковим посередником. Однак це, швидше за все, не буде сприйнято як велика зміна з точки зору кінцевого споживача.

Світові тенденції цифрової трансформації автодилерського бізнесу не оминуть і Україну. У 2019 році в нашій державі налічувалось 58287 суб'єктів господарювання з кодом за КВЕД 45 «Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт», в тому числі 2463 суб'єктів з кодом за КВЕД 45.1 «Торгівля автотранспортними засобами» [10].

Більшості з них доведеться переглянути поточну бізнес-модель, змінити партнерів, асортимент товарів та канали продажів, перебудувавши власні бізнес-процеси. При цьому їм слід буде врахувати не лише загальносвітові тенденції, а й особливості автомобільного ринку України, якому притаманні такі риси [11]:

1. Швидке зростання ринку легкових автомобілів. Так, у 2019 році в країну було ввезено близько 544 тис. машин, що майже у 2,4 рази більше, ніж роком раніше (рис. 1).

2. Завезення нових легкових авто у 2019 році зросло на 28% або 95,6 тис. одиниць, а імпорт старих машин збільшився у 2,9 рази порівняно з попереднім роком і становив рекордні 448,4 тис. одиниць. Таким чином, старих авто в Україні було зареєстровано майже в п'ять разів більше, ніж нових. Це також абсолютний рекорд. Учасники ринку пояснюють такий сплеск реєстрацій імпортного секонд-хенду лібералізацією умов розмитнення вживаних авто і можливістю легалізувати легкові машини, які порушили умови транзитного або тимчасового перебування в країні.

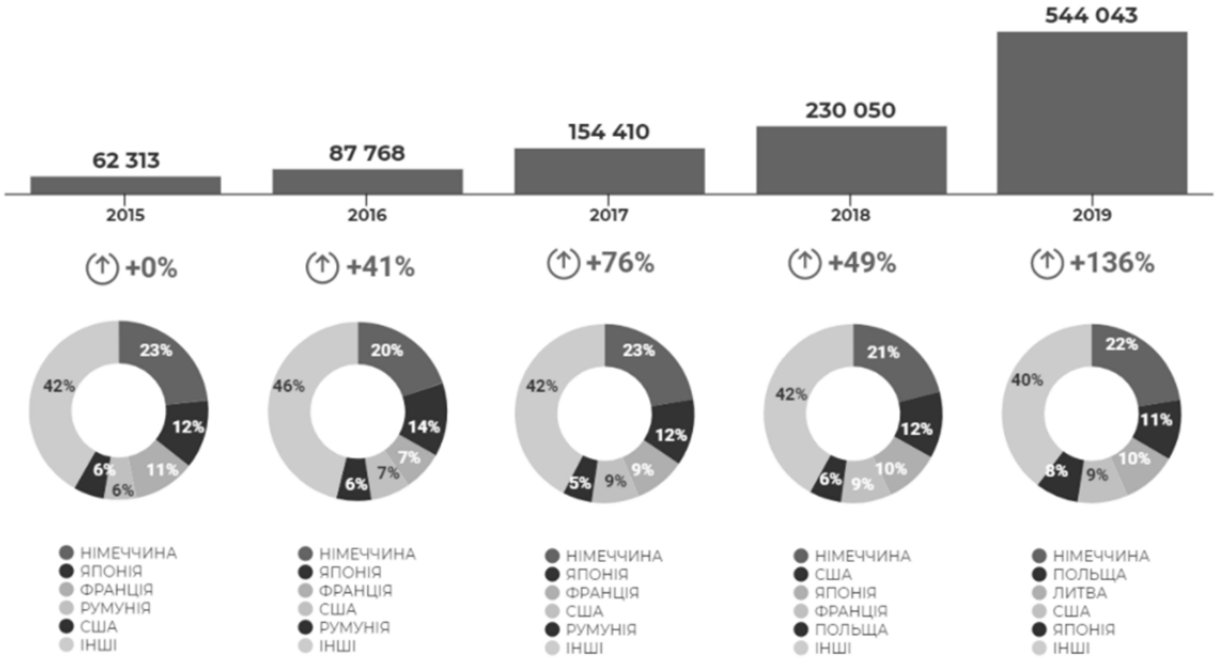

Рисунок 1 – Динаміка імпорту легкових автомобілів в Україну
Figure 1 – Dynamics of import of passenger cars to Ukraine

3. У 2019 році найбільшим постачальником нових авто була Японія. Звідти було ввезено майже 20 тис. авто на 470 млн дол. США. Водночас старих авто найбільше завезено з Німеччини – 118,6 тис. авто на понад 536 млн дол. США.

4. Українці у 2019 році віддавали перевагу машинам, що працюють на дизельному пальному: половина зареєстрованих транспортних засобів була оснащена дизельними двигунами. Зокрема, дизельними були понад 88% старих імпортованих машин, що і забезпечило дизелю лідерство на ринку.

5. Частка зареєстрованих бензинових машин становила 39%, у 2019 році їх обрали майже 192 тис автомобілістів. При цьому серед нових авто бензинові моделі були явними фаворитами – їх частка становила 57%.

6. На третьому місці за популярністю в Україні – 8% – це автомобілі з газобалонним обладнанням. За 2019 рік українські номерні знаки отримали майже 39 тис. машин з ГБО, новими з них були тільки 5,5 тис.

7. Частка гібридних авто трохи перевищила 2% первинного ринку легкових машин.

8. Електромобілі становили скромний 1% первинного ринку. Однак попит на «зелені» авто в Україні демонструє позитивну динаміку вже кілька років поспіль. За 2019 рік в Україні було зареєстровано 7542 «зелених» авто, з них 7 012 – легкові електромобілі і 530 – комерційні. Це дозволило ринку легкових електромобілів за рік зрости майже на третину, комерційних – в півтора рази. У структурі ринку авто з нульовим рівнем викидів продовжують домінувати авто з пробігом. Їх частка у 2019 році становила 92% серед легкових авто та 96% – серед комерційних. При цьому середній вік електричного секонд-хенду, що реєструвався у 2019 році, становив чотири роки в сегменті легкових авто і шість років – у сегменті комерційних машин. Найпопулярнішим електрокаром в Україні традиційно залишається Nissan Leaf. У лідерську п'ятірку увійшли Tesla Model S, Volkswagen e-Golf, BMW i3 та Fiat 500e [12].

9. У 2019 році в Україні було виготовлено лише 7265 автотранспортних засобів. Порівняно з 2018 роком зростання становило 10%, однак використання вітчизняних виробничих потужностей у 2019 році не перевищило й 2%. Усю статистику щодо легкових авто формує великовузлове складання на заводі «Єврокар», що випускає автомобілі Skoda. Виробництво легкових машин в Україні невпинно наближається до нуля, така тенденція тягнеться з далекого 2008 року. Саме «євробляхи» можуть вбити останній цвях у труну вітчизняного автопрому вже найближчим часом [13].

10. Незважаючи на бурхливий імпорт автомобілів в Україну, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання з кодом за КВЕД 45 «Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт» зріс всього на 11,15%, а суб'єктів з кодом

за КВЕД 45.1 «Торгівля автотранспортними засобами» – на 13,38%. Така ситуація свідчить про значну тінізацію ринку, зокрема самостійне або нелегальне ввезення частки транспортних засобів, а також надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів без належного оформлення.

Висновки. Враховуючи наведені особливості вітчизняного авторинку, податкове та митне законодавство та загальну соціально-економічну ситуацію в Україні, можна припустити, що роль офіційних дилерських центрів у торгівлі транспортними засобами, їх технічному обслуговуванні та ремонті поступово знижуватиметься. Таким чином, для виживання дилерським центрам в Україні можна запропонувати впровадження таких заходів:

1. Скорочення витрат шляхом зменшення площ фізичних точок продажу, представлення кількох марок автомобілів в одній точці, скорочення консультантів з продажу, оптимізація часу і вартості бізнес-процесу з продажу автомобіля.
2. Вжиття заходів для всебічного розвитку онлайн-продажів, зокрема шляхом надання клієнтам можливості підібрати конкретні конфігурації моделей за допомогою інструментів онлайн-конфігурації та прозорого ціноутворення.
3. Надання можливість онлайн-клієнтам перед покупкою провести тест-драйв, наприклад, з дому клієнта або в іншому зручному місці.
4. Створення парку орендних автомобілів з метою надання потенційним клієнтам можливості ближче познайомитись з обраною моделлю і покористуватися нею певний час.
5. Переосмислення діяльності з продажу вживаних автомобілів, взявши за приклад наявних дилерів вживаних авто з цифровими платформами, зокрема Carvana і Vroom.
6. Використання можливості сервісного обслуговування та ремонту для максимізації лояльності клієнтів протягом усього життєвого циклу автомобіля.
7. Впровадження централізованого управління товарно-матеріальними запасами в дилерській мережі на мікрорівні (наприклад, в місті чи регіоні) для спонукання ринкового попиту на автомобілі і запасні частини із залученням конкретних сегментів клієнтів та задоволення їх потреб.
8. Удосконалення аналізу клієнтської статистики та використання отриманих даних для визначення часу, коли існуючі клієнти забажають поміняти свої автомобілі або коли настане час проведення регламентного обслуговування автомобіля, та надати персоналізовані пропозиції.
9. Розвиток онлайн-кредитування та страхування шляхом розробки в партнерстві зі спеціалізованими компаніями декількох фінансових продуктів з конкурентними ставками для надання можливості клієнтам їх об’єктивно порівняти.
10. Розвиток додаткових та супутніх сервісів в партнерстві зі спеціалізованими компаніями, зокрема інформаційно-розважальних, комунікативних, а також послуг асістансу.

Важливо, щоб навіть за нинішніх прискорених темпів цифрової трансформації, галузь створила цифрову архітектуру продажів і обслуговування, яку можна буде легко масштабувати в майбутньому. Наприклад, усі цифрові рішення повинні базуватись на хмарних технологіях та готових API для легкої інтеграції. Однак потреба галузі у швидкій реакції унеможливить одноразове впровадження цілком налагодженого рішення та зробить необхідними ітеративні цикли вдосконалення.

Більша частина переходу на цифрову модель продажів вимагатиме переосмислення того, як автопромисловість виводила свою продукцію на ринок протягом століття. Дилерам та виробникам автомобілів доведеться забезпечувати гнучкість, простоту та зручність, щоб задовольнити очікування клієнтів, сформовані в інших галузях. Вони повинні залишатися відкритими для вподобань споживачів щодо того, яку частину процесу придбання проводити онлайн та офлайн.

Криза COVID-19 створила широкі можливості для автовиробників та дилерів, щоб переосмислити свої відносини та співпрацювати для вирішення деяких проблем, які ускладнювали цифрову трансформацію в минулому. Побудова та запуск наскрізного цифрового каналу продажу дозволить галузі задовольнити нові потреби споживачів та отримати величезні обсяги даних, що забезпечить кращий показник залучення споживачів, точне прогнозування попиту та ефективність у процесі виробництва та збуту.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Boston Consulting Group, (2020). How COVID-19 Will Shape Urban Mobility. June 16, 2020. https://www.bcg.com/publications/2020/how-covid-19-will-shape-urban-mobility

2. Boston Consulting Group, (2020). Will Consumers Finally Be Able to Buy New Cars Online? September 11, 2020. https://www.bcg.com/publications/2020/impact-of-coronavirus-on-purchasing-new-cars-online

3. McKinsey & Company, (2020). A future beyond brick and mortar – disruptive change ahead in automotive retail. September 2020. https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-future-beyond-brick-and-mortar-disruption-in-automotive-retail

4. Volkswagen AG, (2018). Volkswagen digitalizes sales – New era of car buying to start in 2020. Wolfsburg / Berlin, 2018-10-16. https://www.volkswagenag.com/en/news/2018/10/volkswagen-digitalizes-sales-new-era-of-car-buying-to-start-in-2.html

5. Volkswagen AG, (2018). All Volkswagen retail partners agree new sales model for ID. family. Wolfsburg, 05/20/20. https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/all-volkswagen-retail-partners-agree-new-sales-model-for-id-family-6042

6. Daimler AG, (2020). COVID-19 pandemic: Accelerating digitalisation in sales and after-sales: Executive Update on 'Best Customer Experience 4.0'. https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/COVID-19-pandemic-Accelerating-digitalisation-in-sales-and-after-sales-Executive-Update-on-Best-Customer-Experience-40.xhtml?oid=46887550

7. Toyota New Zealand, (2018). Toyota Drive Happy Project. https://www.toyota.co.nz/drive-happy/

8. McKinsey & Company, (2020). How consumers' behavior in car buying and mobility is changing amid COVID-19. September 22, 2020. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-consumers-behavior-in-car-buying-and-mobility-changes-amid-covid-19

9. Deloitte, (2020). 2021 Global Automotive Consumer Study. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-2021-global-automotive-consumer-study-global-focus-countries.pdf

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/

11. Офіційний сайт Федерації роботодавців автомобільної галузі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fra.org.ua/uk/st/statistika/infoghrafika/import-legkovikh-avtomobiliv-2015-2019

12. Офіційний сайт інтернет-видання «Економічна правда». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/4/657691/

13. Офіційний сайт Асоціації українських автомобілевиробників «Укравтопром». Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrautoprom.com.ua/

REFERENCES

1. Boston Consulting Group, (2020). How COVID-19 Will Shape Urban Mobility. June 16, 2020. https://www.bcg.com/publications/2020/how-covid-19-will-shape-urban-mobility

2. Boston Consulting Group, (2020). Will Consumers Finally Be Able to Buy New Cars Online? September 11, 2020. https://www.bcg.com/publications/2020/impact-of-coronavirus-on-purchasing-new-cars-online

3. McKinsey & Company, (2020). A future beyond brick and mortar – disruptive change ahead in automotive retail. September 2020. https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-future-beyond-brick-and-mortar-disruption-in-automotive-retail

4. Volkswagen AG, (2018). Volkswagen digitalizes sales – New era of car buying to start in 2020. Wolfsburg / Berlin, 2018-10-16. https://www.volkswagenag.com/en/news/2018/10/volkswagen-digitalizes-sales-new-era-of-car-buying-to-start-in-2.html

5. Volkswagen AG, (2018). All Volkswagen retail partners agree new sales model for ID. family. Wolfsburg, 05/20/20. https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/all-volkswagen-retail-partners-agree-new-sales-model-for-id-family-6042

6. Daimler AG, (2020). COVID-19 pandemic: Accelerating digitalisation in sales and after-sales: Executive Update on 'Best Customer Experience 4.0'. https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/COVID-19-pandemic-Accelerating-digitalisation-in-sales-and-after-sales-Executive-Update-on-Best-Customer-Experience-40.xhtml?oid=46887550

7. Toyota New Zealand, (2018). Toyota Drive Happy Project. https://www.toyota.co.nz/drive-happy/

8. McKinsey & Company, (2020). How consumers' behavior in car buying and mobility is changing amid COVID-19. September 22, 2020. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-consumers-behavior-in-car-buying-and-mobility-changes-amid-covid-19

9. Deloitte, (2020). 2021 Global Automotive Consumer Study. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-2021-global-automotive-consumer-study-global-focus-countries.pdf

10. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: http://ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].

11. Ofitsiinyi sait Federatsii robotodavtsiv avtomobilnoi haluzi [Official site of the Federation of Automotive Employers]. Retrieved from: https://fra.org.ua/uk/st/statistika/infoghrafika/import-legkovikh-avtomobiliv-2015-2019 [in Ukrainian].

12. Ofitsiinyi sait internet-vydannia «Ekonomichna pravda» [Official site of the online-edition "Economic Truth"]. Retrieved from: https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/4/657691/ [in Ukrainian].

13. Ofitsiinyi sait Asotsiatsii ukrainskykh avtomobilevyrobnykiv «Ukravtoprom» [Official site of the Association of Ukrainian Automobile Manufacturers "Ukravtoprom"]. Retrieved from: https://ukrautoprom.com.ua/ [in Ukrainian].

РЕФЕРАТ

Червякова В.В. Цифрова трансформація автодилерського бізнесу в умовах кризи, зумовленої COVID-19 / В.В. Червякова // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник. – К. : НТУ, 2021. – Вип. 2 (49).

Стаття присвячена дослідженню процесу формування стратегії роздрібної торгівлі автомобілями в умовах цифрової трансформації та викликів, зумовлених COVID-19.

Об’єкт дослідження – цифрова трансформація автодилерського бізнесу в умовах COVID-19.

Мета роботи – дослідити процес формування стратегії роздрібної торгівлі автомобілями в умовах цифрової трансформації та викликів, зумовлених COVID-19.

Методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, графічні.

У статті досліджено як зміна уподобань споживачів, діджиталізація та тенденції ACES (автономне керування автомобілем, підключеність до мережі, електрифікація, спільна мобільність) зумовлюють трансформацію роздрібної торгівлі автомобілями. Поточна ситуація з COVID-19 пришвидшує впровадження цифрових моделей придбання автомобілів та розвиток каналів онлайн-продажів. Проаналізовано сутність сучасних тенденцій роздрібного ринку автомобілів та їх наслідки для автовиробників, дилерів та клієнтів. Визначено п’ять архетипів майбутніх роздрібних стратегій на автомобільному ринку, наведено їх характеристики, передумови реалізації та наслідки кожної з них для автовиробників, дилерів та клієнтів. Досліджено стан і перспективи автомобільного ринку України. Зроблено висновок, що роль офіційних дилерських центрів у торгівлі транспортними засобами, їх технічному обслуговуванні та ремонті поступово знижуватиметься. Запропоновано ряд заходів для забезпечення виживання дилерських центрів в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ. АВТОДИЛЕРСЬКИЙ БІЗНЕС, РОЗДРІБНА СТРАТЕГІЯ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, COVID-19.

ABSTRACT

Cherviakova V.V. Digital transformation of car dealership business in conditions of the crisis caused by COVID-19. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific and Technical Collection. – Kyiv: National Transport University, 2021. – Issue 2 (49).

The article is devoted to the study of the process of formation of the car retail strategy in the conditions of digital transformation and challenges caused by COVID-19.

Object of study – digital transformation of car dealership business in conditions of COVID-19.

Purpose – to investigate the process of car retail strategy formation in conditions of digital transformation and challenges caused by COVID-19.

Methods of research – analysis, synthesis, generalization, systematization, graphic.

The article examines how the change in consumer preferences, digitalization, and ACES trends (autonomous driving, connectivity, the electrification of vehicles, and shared mobility) cause the transformation of car retail. The current situation with COVID-19 is accelerating the introduction of digital car purchase models and the development of online sales channels. The essence of modern trends of the car retail market and their consequences for car manufacturers, dealers, and clients have been analyzed. Five archetypes of future retail strategies in the automotive market have been identified, with their characteristics, prerequisites, and implications for automakers, dealers, and customers. The state and prospects of the automotive market of Ukraine have been investigated. It was concluded that the role of official dealerships in

vehicle trade, maintenance, and repair will gradually decrease. A number of measures were proposed to ensure the survival of dealerships in Ukraine.

KEY WORDS: DIGITAL TRANSFORMATION, DIGITALIZATION. CAR DEALERSHIP BUSINESS, RETAIL STRATEGY, BUSINESS MODEL, COVID-19.

РЕФЕРАТ

Червякова В.В. Цифровая трансформация автодилерского бизнеса в условиях кризиса, обусловленного COVID-19. / В.В. Червякова // Вестник Национального транспортного университета. Серия «Экономические науки». Научно-технический сборник. – К.: НТУ, 2021. – Вып. 2 (49).

Статья посвящена исследованию процесса формирования стратегии розничной торговли автомобилями в условиях цифровой трансформации и вызовов, обусловленных COVID-19.

Объект исследования – цифровая трансформация автодилерского бизнеса в условиях COVID-19.

Цель работы – исследовать процесс формирования стратегии розничной торговли автомобилями в условиях цифровой трансформации и вызовов, обусловленных COVID-19.

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, систематизация, графические.

В статье исследовано как изменение предпочтений потребителей, диджитализация и тенденции ACES (автономное управление автомобилем, подключенность к сети, электрификация, общая мобильность) обусловливают трансформацию розничной торговли автомобилями. Текущая ситуация с COVID-19 ускоряет внедрение цифровых моделей приобретения автомобилей и развитие каналов онлайн-продаж. Проанализирована сущность современных тенденций розничного рынка автомобилей и их последствия для автопроизводителей, дилеров и клиентов. Определены пять архетипов будущих розничных стратегий на автомобильном рынке, приведены их характеристики, предпосылки реализации и последствия каждой из них для автопроизводителей, дилеров и клиентов. Исследовано состояние и перспективы автомобильного рынка Украины. Сделан вывод, что роль официальных дилерских центров в торговле транспортными средствами, их техническом обслуживании и ремонте будет постепенно снижаться. Предложен ряд мер для обеспечения выживания дилерских центров в Украине.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ, АВТОДИЛЕРСКИЙ БИЗНЕС, РОЗНИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, COVID-19.

АВТОР

Червякова Валентина Володимирівна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри економіки, https://orcid.org/0000-0003-3568-3836, e-mail: ChervyakovaV@bigmir.net, тел.: +380679571074.

AUTHOR

Cherviakova Valentina V., National Transport University, Ph.D., Associate Professor, Department of Economics, https://orcid.org/0000-0003-3568-3836, e-mail: ChervyakovaV@bigmir.net, tel.: +380679571074.

АВТОР

Червякова Валентина Владимировна, кандидат экономических наук, Национальный транспортный университет, доцент кафедры экономики, https://orcid.org/0000-0003-3568-3836, e-mail: ChervyakovaV@bigmir.net, тел.: +380679571074.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Воркут Т.А., доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри транспортного права та логістики Національного транспортного університету, м. Київ, Україна.

Бондаренко Є.В., доктор економічних наук, професор, Президент академії інвестицій в науку і будівництво України, м. Київ, Україна.

REVIEWERS:

Vorkut T.A., PhD, Professor, Head of Department of Logistics and Transport Law, National Transport University, Kyiv, Ukraine.

Bondarenko E.V., PhD, Professor, President of the Academy of investment in science and construction of Ukraine, Kyiv, Ukraine.