

HISTORIA TRANSAKCJI FIRMY KORCZYK Z BIELSKA-BIAŁEJ

Wielki ruch niewielkiego dealera



Transakcji między dealerami jest coraz więcej, ale autorami większości z nich są duże grupy dealerskie. Kupować mogą jednak także ci mniejsi. Ważne, by transakcja wpisywała się w filozofię rozwoju firmy.

Michał Borkowski

Podmiotów dealerskich, które posiadają tylko jedną autoryzację, jest na naszym rynku 280. Od listopada do tego grona nie należy już firma Korczyk z Bielska-Białej, która kupiła tamtejsze dealerstwo Kii od firmy Moto-Gabra. Autoryzacja koreańskiej marki poszerzyła zakres działalności rodzinnego biznesu, który do tej pory opierał się na niezależnym

wielomarkowym serwisie w miejscowości Kozy, którego początki sięgają 1982 r., oraz dealerstwie Skody, z którą spółka Korczyk związana jest od 12 lat.

Skazani na inwestycję

Myśl o poszerzeniu portfolio firmy o drugą markę kiełkowała w głowach właścicieli bielskiej firmy już od kilku

lat. - Nasza dotychczasowa współpraca ze Skodą układa się dobrze. I gdyby nie prężne funkcjonowanie w ramach tej marki, nie moglibyśmy pozwolić sobie na tak poważną transakcję. W pierwszej kolejności myśleliśmy zatem o poszerzeniu naszej działalności w oparciu o inne marki z Grupy Volkswagena. Spore nadzieje wiązaliśmy na przykład z nowym

rozdzianem w marce SEAT - mówi Dorota Korczyk, wiceprezes zarządu firmy. Ostatecznie jednak poszerzenia działalności w ramach koncernu zrealizować się nie udało.

Więć o tym, że rodzina Korczyk szuka możliwości inwestycji, krążyła jednak na rynku. - Dostawaliśmy propozycje nabycia dealerstw z innych części Polski. Każdy ma jednak własną wizję rozwoju biznesu. W naszej postawiliśmy na wykorzystanie prowadzonych wcześniej działań reklamowych i rozpoznawalności na lokalnym rynku w sprzedaży aut innej marki. Z tego powodu nie interesował nas rozwój poza regionem Podbeskidzia - mówi Dorota Korczyk.

A czy strategia nie dopuszczała rozwoju poprzez budowę własnego salonu? - Myśleliśmy i o tym. Ale w Bielsku są już niemal wszystkie marki, a do wewnętrznej konkurencji dochodzi tylko w jednej - Skodzie. To jednak rynkowy lider. Bielsko jest póki co za małym rynkiem, by dwóch dealerów reprezentowało inną markę. Mogliśmy też pomyśleć o wprowadzeniu na rynek nowej marki, ale wybór był bardzo ograniczony - mówi Dorota Korczyk. I faktycznie. W Bielsku-Białej spośród brandów, których liczba rejestracji aut w tym roku wynosi ponad 50, nieobecne są jedynie Infiniti, Isuzu, Lexus, Mini, Porsche, Smart i Ssangyong.

Żmudna finalizacja

Firma Korczyk musiała więc trzymać rękę na pulsie i czekać na rynkowe okazje. Ta pojawiła się w ubiegłym roku. - Lokalizacja salonu Kia w Bielsku-Białej - przy ulicy Warszawskiej 154 - jest dla nas symboliczna. Już kiedy rozpoczynaliśmy działalność, mój tata mówił, że to najlepszy punkt w mieście do sprzedaży samochodów i kiedyś chciałby mieć tam swoje dealerstwo - mówi Dorota Korczyk.

Ostatecznie plan ten udało się po wielu latach zrealizować, choć cała operacja nie była prosta. Po pierwsze, chęć zakupu wspomnianego dealerstwa wyrażało co najmniej kilku innych dealerów. Po drugie, transakcja była również warun-

kowana tym, czy firma Korczyk dostanie błogosławieństwo ze strony Kia Motors Polska. - Pomagał nam fakt, że importerowi zależało na tym, by sprzedaż Kii w Bielsku-Białej była kontynuowana w dotychczasowej lokalizacji - zauważa Dorota Korczyk. Zielone światło od importera szybko się pojawiło, ale nie oznacza to, że wówczas transakcję z dnia na dzień udało się sfinalizować. - Ostatecznie zajęło to aż trzynaście miesięcy. A przecież jednej stronie zależało na tym, by biznes sprzedać, drugiej - by go kupić. Każda z firm związana jest jednak różnymi umowami, na przykład kredytowymi czy importer-skimi, co skutecznie wydłuża całą procedurę - wyjaśnia Dorota Korczyk. Mogłaby być ona jeszcze dłuższa, ale dealer został dobrze przyjęty w Kia Motors Polska, mimo że jest zupełnie nowym podmiotem w sieci koreańskiej marki.

Zapewnia, że gdyby ponownie stanęła przed wyzwaniem związanym z podobną transakcją, robiłaby wszystko, by całą operację zamknąć w jak najkrótszym czasie. To tym bardziej istotne, że - jak przekonuje - z każdym miesiącem negocjacji dealerstwo, które jest przedmiotem transakcji, traci na wartości. - Właściciel firmy, którą zamierza sprzedać, ma już do niej zupełnie inny stosunek niż w momencie, kiedy ją rozwija. Odkłada się kolejne pomysły. W końcu po co je realizować, skoro nie będzie się beneficjentem ich rezultatów - tłumaczy Dorota Korczyk, dodając, że kolejnym problemem może być ryzyko utraty niektórych pracowników na rzecz konkurencji.

Formalnie nowym dealerem Kii została spółka Korczyk Plus. - Dla nowej autoryzacji musieliśmy powołać nowy twór. Wiąże się to między innymi z przejrzystością kosztów i wydatków. Dzięki dedykowanym działalnościom gospodarczym można szybko ocenić finansową strukturę każdego z oddziałów - mówi wiceprezes zarządu firmy. Z punktu widzenia marketingowego cała działalność dealerska odbywa się wciąż pod brandem Korczyk.

Bez rewolucji

Współwłaścicielka bielskiej firmy pod-

kreśla znaczenie utrzymania dobrych relacji z poprzednim właścicielem dealerstwa Kii w Bielsku-Białej. - Dzięki temu nasze pierwsze spotkanie z nową załogą mogło odbyć się w jego towarzystwie. Umożliwiło to nie tylko symboliczne zakończenie jednej współpracy i rozpoczęcie drugiej, ale ułatwiło dalsze kontakty. Bo wbrew pozorom nie kończą się one, a przynajmniej nie powinny się kończyć, w momencie finalizacji samej transakcji. Biznes prowadzimy my, ale sporo spraw - na przykład zobowiązania wobec klientów - pozostaje przez pewien czas wspólna - mówi Dorota Korczyk. Dlatego - jak dodaje - planując transakcję, warto szukać partnera, który nie tylko jest wiarygodny, ale też takiego, z którym łatwo o znalezienie wspólnego języka i porozumienia.

Spotkanie z pracownikami oznaczało nie tylko symboliczne, ale - jak się szybko okazało - także faktyczne rozpoczęcie współpracy. - Podczas indywidualnych spotkań z członkami załogi chcieliśmy zapoznać ich z naszą wizją prowadzenia firmy. Każdy otrzymał też propozycję dalszej pracy w dealerstwie. Ostatecznie wszyscy, mimo zmiany właściciela, postanowili dać nam szansę. To dla nas zaszczyt - nie kryje Dorota Korczyk. Z pozostania całego zespołu jest zadowolona także ze względu na to, że do tej pory bardzo dobrze wypadł on w badaniach jakościowych. Był też doceniany przez przedstawicieli importera.

Wspomniane rozmowy z pracownikami zostały również wykorzystane do tego, by zapytać o to, co ich zdaniem powinno zostać ulepszone w firmie. - Jako nowi właściciele musieliśmy stworzyć hierarchię najpilniejszych wydatków. Oczekiwania członków zespołu dotyczyły między innymi większej aktywności marketingowej i reklamowej firmy w regionie. Ich zdaniem warto też uatrakcyjnić miejsce wydawania nowych aut - relacjonuje Dorota Korczyk.

Rewolucyjnych zmian jednak nie będzie. Z dwóch powodów. - Obiekt spełnia wszystkie wymagania Kia Motors Polska. Poza uporządkowaniem wyposażenia

nie musieliśmy robić właściwie nic. Podjęliśmy jedynie decyzję o odświeżeniu wnętrza, zwłaszcza w części biurowej. Do tego doszła oczywiście zmiana identyfikacji - mówi Dorota Korczyk. Jak dodaje, pomysłów na dalsze modyfikacje nie brakuje, ale już sam zakup dealerstwa był dla właścicieli dużym finansowym wyzwaniem. Kolejne wydatki muszą być zatem rozkładane w czasie. Brak ingerencji w konstrukcję obiektów pozwolił uczynić zmianę właścicielską właściwie nieodczuwalną dla klientów, bo salon nie był zamknięty nawet przez jeden dzień.

Inna marka, inny klient

W ostatnich latach bielski dealer Skody sprzedawał około 700 aut rocznie. Jak pozyskanie nowej autoryzacji wpłynie na sprzedawane przez niego wolumeny? - Dokładne cele sprzedażowe określimy na koniec roku. Dane z monitoringu rynku pokazują nam, że dotychczas rynkowe udziały marki Kia na Podbeskidziu były niższe niż w całej Polsce, dlatego na pewno jest tu jeszcze sporo do zrobienia - mówi Dorota Korczyk. W 2013 r. udziały rynkowe koreańskiej marki w powiecie bielskim i samej Bielsko-Białej wynosiły 2,9 proc. W kolejnym roku - 2,5 proc., w bieżącym - już zaledwie 1,9 proc. Słabe rezultaty z 2015 r. oznaczają, że udziały Kii w bielskim rynku to już zaledwie 43 proc. wyniku, jaki marka notuje w całym kraju. W poprzednich latach był to poziom około 55 proc.

Tymczasem nowy właściciel dealerstwa Kii zamierza nie tylko osiągnąć rezultaty na poziomie średniej krajowej, ale wkrótce potem znaleźć się w okolicy czołowej „10” dealerów Kia z najwyższą sprzedażą, co - patrząc na dane z 2014 r. - wiązałoby się z wolumenem znacznie przekraczającym 300 aut. Nie nazbyt ambitnie? - Autoryzację Skody otrzymaliśmy jako druga firma w Bielsku. Tymczasem już po paru latach udało nam się wejść do grona 10 czołowych dealerów tej marki - mówi Dorota Korczyk. I dodaje, że w realizacji celów jej firmie może pomóc kontekst geograficzny. - W Skodzie do najbliższego dealera mamy 6,5 kilometra. W przypadku Kii - gdyby posłużyć się cyrklem - okaże się, że do

kolejnego punktu jest aż 50 km. To zdecydowanie większy komfort i pole do działania - zapewnia.

Nie ma przy tym obaw, że wzrost sprzedaży Kii spowoduje spadki w Skodzie. - Już pierwszy miesiąc działalności jako dealer koreańskiej marki pozwolił nam poczynić obserwacje, że klienci w obu naszych salonach to dwie zupełnie inne grupy. W Kii wciąż największym zainteresowaniem cieszą się samochody uniwersalne. Dominują też stonowane kolory: beżowy i szary. Takie samochody zamawiamy też pod kątem samochodów demonstracyjnych i ekspozycyjnych. W Skodzie jest zupełnie inaczej i podobnych aut już właściwie nie sprzedajemy. Dlatego też do dyspozycji klientów mamy na przykład Octavię RS z matowym lakierem i szklanym dachem, czy białą Fabię z czerwonym dachem i felgami, oblepioną motywami komiksowymi - mówi Dorota Korczyk, zaznaczając, że coraz większą wartość transakcji w Skodzie stanowi też dodatkowe wyposażenie i akcesoria. Dlatego w bielskim dealerstwie nikogo nie dziwi już sprzedaż na przykład Skody Superb z dodatkowym wyposażeniem wartym tyle, co podstawowa wersja Skody Citigo.

Nie zmarnowali czasu

Poprzedni dealer Kii dysponował także pokaznym zapleczem serwisowym, w tym m.in. Stacją Kontroli Pojazdów oraz blacharnią-lakiernią. Centrum napraw powypadkowych towarzyszy jednak także autoryzacji Skody. Dwa obiekty blacharsko-lakiernicze w jednej aglomeracji - to wśród dealerów nie zdarza się zbyt często. - W obu blacharniach jesteśmy jednak w stanie wygenerować odpowiedni obrót. W Skodzie - dzięki kontraktom podpisanym na przestrzeni ostatnich lat - obsługujemy sporo flot. Standard i jakość wyposażenia naszej blacharni-lakierni pozwoliły nam pozyskać wielu klientów marek premium. Poza Skodą, większość samochodów obsługiwanych przez tę blacharnię to Volkswageny, Audi, Mercedesy czy Subaru. Zajmujemy się też renowacją aut, głównie oldtimerów - mówi Dorota Korczyk. W Kii więcej jest klientów

indywidualnych, a model współpracy między Kią a PZU zapewnia dealerom koreańskiej marki wysoką kierowalność aut po uszkodzeniach komunikacyjnych. Jak zapewnia Dorota Korczyk, czas na rozważenie optymalizacji kosztów lub dalszą specjalizację blacharni-lakierni przyjdzie. Jednak rewolucja - w postaci na przykład zamknięcia któregoś z obiektów już na wstępie - byłaby pozbawiona sensu.

Czy obsługa klientów marek premium w serwisie blacharsko-lakierniczym może stanowić preludium do pozyskania w kilkuletniej perspektywie pełnej autoryzacji którejś z marek wyższej półki? - Oczywiście. Widzimy, że rynek się konsoliduje. I choć nadal jesteśmy małym dealerem, chcemy się rozwijać. Jednocześnie nie chcemy doprowadzić do sytuacji - obserwowanej na przykład w większych grupach - by nasze salony musiały ze sobą rywalizować i walczyć o klienta. Gdzie bije się dwóch z tej samej rodziny, tam korzysta trzeci z zewnątrz. Wolimy więc wykorzystywać synergię naszych punktów dealerskich. Dlatego w naszej wizji rozwoju biznesu mieści się marka premium - mówi Dorota Korczyk. Wspomniany efekt synergii ma być widoczny jak na razie choćby w sprzedaży samochodów używanych. Firma Korczyk powołała do życia brand Auto bez Ryzyka. Odkupy aut prowadzone są w obu lokalizacjach, zaś sprzedaż - na razie przy salonie Skody.

Wszystkie ruchy firmy Korczyk pokazują więc, że jej właściciele mieli klarowną wizję rozwoju ich rodzinnego biznesu. - Chodziliśmy za tą inwestycją kilka lat. To naprawdę sporo czasu, by wszystko dokładnie przemyśleć - zapewnia Dorota Korczyk. Wydaje się, że to cenna wskazówka dla pozostałych dealerów, którzy poszerzenie działalności mają jeszcze przed sobą. Czasami warto poczekać i śledzić rynek niż na siłę walczyć o autoryzację, która nie będzie uzasadniona rynkowo. Odpowiednio planując ten proces i czerpiąc z rynkowych doświadczeń innych firm dealerskich - można sobie proces zmian znacząco ułatwić. □