

Кирилл Зайцев

Ценник
на
оформлении

66.RU

УРОКИ КРИЗИСА

Как российский авторынок пережил
два обвала подряд

Кирилл Зайцев

**Уроки кризиса. Как
российский авторынок
пережил два обвала подряд**

«Издательские решения»

Зайцев К.

Уроки кризиса. Как российский авторынок пережил два обвала подряд / К. Зайцев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-851623-8

Как мог рухнуть авторынок, ещё недавно метивший на звание «№1 в Европе»? Что происходило в отрасли в промежутке от кризиса 2008 до «Новой экономической реальности 2014»? Расскажут первые лица российского авторынка — от глав компаний-импортёров до боссов дилерских холдингов одного из крупнейших регионов страны.

ISBN 978-5-44-851623-8

© Зайцев К.
© Издательские решения

Содержание

От автора	6
Часть I. От кризиса до кризиса	8
2010—2012	8
Франк Витtemanн	9
«Не вижу Toyota и Lada на вершине рынка в будущем» (2010)	10
Артём Гусаров	14
«Hyundai для нас не бенчмарк» (2011)	15
Любомир Найман	18
«Мы не гонимся за сиюминутным результатом» (2012) *	19
Петр Кроншнабель	23
«Клиенты BMW – это культурные люди» (2011)	24
2012—2014	26
Вадим Менаджиев	27
«Нам всё время придётся жить в режиме кризиса» (2012)	28
«Падение не пугает – перестроимся» (2013)	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Уроки кризиса Как российский авторынок пережил два обвала подряд

Кирилл Зайцев

© Кирилл Зайцев, 2017

ISBN 978-5-4485-1623-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Посвящается Лене Егоровой, которая в это вот всё меня затащила.

Относительно молодой российский авторынок за последние два десятилетия успел пережить три полномасштабных кризиса. И если дефолт '98 не слишком показателен – как таковой рынок новых автомобилей на ту пору ещё не сформировался – то к 2008 он не просто вошёл в мировую экономику, но на взлёте именовался не иначе как будущим рынком №1. По крайней мере, в Европе.

Реальность вышла несколько иной: жёсткой и беспощадной. Сначала Россию по касательной задел крах Lehman Brothers и поднятая им волна экономических катаклизмов, затем – неоднозначные решения российского руководства в разгар кризиса политического – на Украине.

Тогда, в 2014, грядущий обвал российского авторынка хоть и считывался заранее, но практически всех крупных игроков застал врасплох.

Как так вышло, что умные люди с MBA'ми в кармане не просто промахнулись с прогнозами о «Рынке №1 в Европе», но вообще проглядели надвигающийся хлопок? И можно ли было его предотвратить? И как выживать, если ни предусмотреть, ни предотвратить не получилось?

Сейчас расскажем. Мне в каком-то смысле повезло: в статусе автомобильного журналиста я был свидетелем многих событий обоих кризисов, не понаслышке знаком с непосредственными участниками и сейчас хочу представить нечто вроде хроники отрасли глазами её игроков и с их же слов.

Эта книга собрана из массива моих интервью, вышедших на 66.RU за последние семь лет: я лишь очистил их от локальной шелухи, которая может быть не интересна широкому кругу читателей. Зато остались ответы на фундаментальные вопросы функционирования отрасли, выживания в период её слома, а также причины конфликтов между импортёрами и дилерами – в общем, то, чего не найти в прилизанных текстах пресс-релизов.

Герои – топ-менеджеры регионального, федерального и мирового уровня, которые от первого лица поделятся своими мыслями, сценариями и лайфхаками по выживанию в кризисные годы.

Отдельно я решил остановиться на судьбе главного российского автозавода. Именно на промежутке 2014—16 гг. пришёлся яркий, но недолгий период правления Бу Инге Андерссона, харизматичного шведа, который хотел порушить полувековые ВАЗовские устои, насадить капитализм, эффективность и чистоту в клозетах.

Хроника взлёта и пикирующего падения мистера Андерссона – в нескольких интервью, инсайдерском «камин-ауте» его подчинённых и моей колонке «Атлант ссутулil плечи». Это ни в коем разе не «Вся Правда», но какое-никакое представление о ситуации всё-таки даёт. Тем более, никто из коллег почему-то не предпринимал попыток как-то обобщить

и систематизировать произошедшее на АвтоВАЗе при Андерссоне. А ведь это тоже – уроки кризиса.

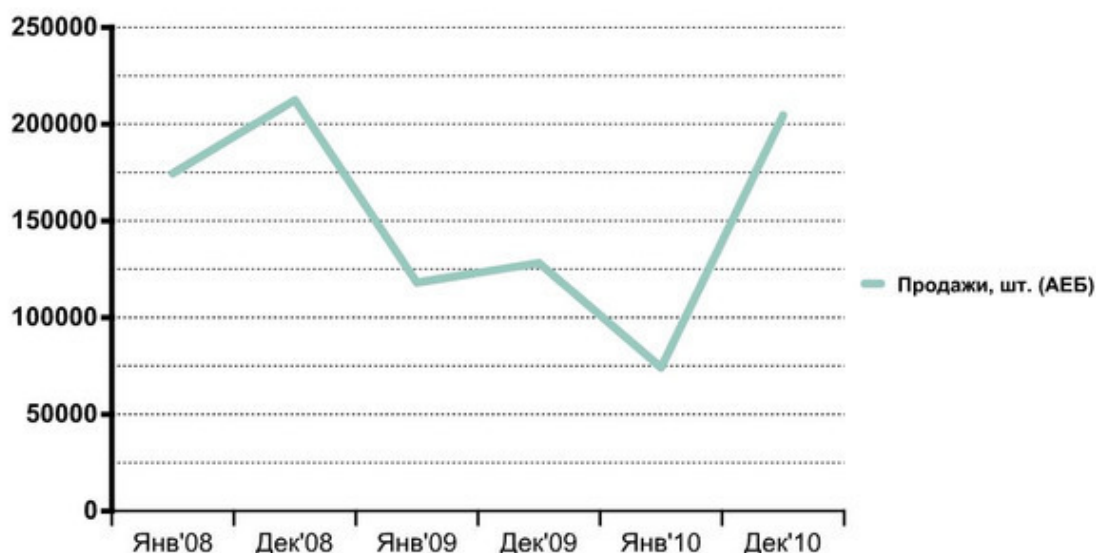
Нашу хронику мы начнём с 2010 года, когда российский авторынок начал отправляться от удара-2008, а закончим там, где, кажется, наметился подъём после удара-2014.

Часть I. От кризиса до кризиса

2010—2012

С наивысшей точки – **292 662 шт.** в апреле '08 – до низшей – **74 114 шт.** в январе '10 – российский авторынок обвалился стремительно, но также стремительно пошёл в рост, уже к декабрю '10 показывая солидные **204 588 шт.**

Считается, будто мировой финансовый кризис, спровоцированный крахом Lehman Brothers Holdings, Inc, задел Россию по касательной, и существенного вреда экономике не нанёс. Покупательская способность упала не так сильно, как могла бы, а стимулирующие меры от государства в виде льготных кредитов и программы утилизации, реально помогли в обновлении автопарка, который уже в 2010-м показал заметное оживление.



Динамика российского авторынка в 2008—10 гг. (здесь и далее – статистика по АЕБ)

Примерно в это же время пошли активные разговоры о скором возврате к докризисным значениям и даже опережению их. Импортёры и дилеры не жалели маркетинговых бюджетов на продвижение обновлённых модельных рядов, ощущение скорого успеха явно кружило головы, и никто не стеснялся в откровенных и оптимистичных прогнозах.

Франк Витtemanн – на ту пору глава VW в России – остался на моей памяти спикером, который ни разу не угадал в своих прогнозах. Какое бы заявление он ни делал по ходу интервью, всё получалось с точностью до наоборот, будь то мнение относительно позиций Toyota и Lada в будущем, или скепсис по поводу введения санкций ЕС.

Его оптимизм можно понять: на рубеже 2010—11 гг., например, дилерская сеть VW росла, как и продажи марки, а за «Поло-седаном» стояли многомесячные очереди...

Франк Виттеманн



С 2008 по 2011 гг. — глава российского офиса Volkswagen (здесь и далее — фото архива 66.RU, если не указано иное)

«Не вижу Toyota и Lada на вершине рынка в будущем» (2010)

– Традиционно в начале каждого года автомобили дорожают...

– Мы очень скромно поднимаем цены. Примерно на один процент. Но на Polo sedan в версии Trendline, может быть, поднимем цены на 2—3%. Спрос на эту комплектацию наиболее высокий, люди ждут очень долго. И мы, конечно, хотим снизить разрыв между ожиданием и реальными поставками машины. Процент заказов на Trendline сейчас составляет порядка 20%, мы думаем, что он вырастет до 50%.

– Про Polo. Мощность завода в Калуге – 150 000 машин в год. В какой-то момент потолок будет достигнут, расширяться станет некуда. Рассматриваете другие площадки для строительства еще одного завода?

– Мы сфокусированы на Калуге. Есть площади, которые позволяют увеличить производственную мощность вдвое. Территория завода это позволяет. Ведем переговоры с «ГАЗом». Пока нет необходимости в поиске других площадок.



Проходная завода VW-Skoda в калужском Грабцево

– На всех рынках, где присутствует Volkswagen, обычно есть несколько локальных моделей. Например, в Бразилии это Gol, Vento. У нас такая модель пока одна. Планируете расширить модельный ряд «специально для России»?

– Может быть. Мы хотим стать одним из трех ведущих брендов в России в долгосрочной перспективе. Потому надо выпустить еще несколько машин, которые будут производиться и продаваться на российском рынке.

– А какие два других бренда? Вы сказали: «одним из трех ведущих». Другие два – Toyota и Lada?

– Нет! Эти два бренда точно нет. Я не вижу их на вершине российского рынка в долгосрочной перспективе.

– Программа утилизации, запущенная Минпромторгом в 2009, вам изначально была не по душе. После успешного старта Polo sedan вы поменяли свое мнение?

– Программа утилизации на самом деле помогла российскому авторынку. Только вот процентов на 80—85 она помогла «Ладе», и лишь на 15% – всем остальным. Думаю, эти

15% продали бы автомобили в любом случае. Но это был хороший толчок для покупателей, люди стали покупать более активно. Для России эта программа – благо.

– О высоком. Что будет с Volkswagen Phaeton: как будете выводить его на рынок, ведь есть мощные конкуренты – Audi A8, Jaguar XJ, BMW 7... Солидный седан от Volkswagen в этом ряду уместен вообще?

– Во-первых, наш продукт очень конкурентен. Во-вторых, цены интереснее, чем у других люксовых седанов в сегменте.

Мы сфокусированы на другой, нежели у конкурентов, группе пользователей. Это все-таки классическая машина, более консервативная, менее сверкающая. Он рассчитан на особую группу потребителей: это корпоративные парки, правительственные гаражи.

Что касается частных клиентов, это скромные, богатые люди, которым понравится наш автомобиль. В будущем году планируем продать порядка 200 экземпляров Phaeton.

– Насколько быстро новые модели VW из Европы будут появляться в России?

– Все зависит от конкретной модели. Но вообще, где-то спустя 2—3 месяца после запуска модели в западной Европе. Но иногда продажи могут стартовать в одно и то же время.

Например, в этом году привезем в Россию новую машину – где-то в середине года. Запуск этой модели будет происходить одновременно с остальной Европой.

Но, вообще, не весь модельный ряд VW будет представлен в России. Все-таки мы международный концерн. И не хватит ни одной торговой площади, чтобы выставить весь наш модельный ряд: у нас отдельно идут машины для Бразилии, отдельно – для Европы, отдельно – для США.

– А сейчас разве не так? До сих пор многие модели к нам не поставлялись. Например, New Beetle. Хотя у машины есть своя аудитория, ниша, и «серые» экземпляры бегают по дорогам в большом количестве. В этом году должен появиться новый Beetle. Какова его судьба?

– Да, выход новой модели Beetle официально подтвержден. Мы размышляем над поставками в Россию. Но у нас есть свои правила, ограничивающие ширину модельного ряда. Мы завозим в Россию только те машины, которые потенциально будут продаваться тиражом от 1 000 экземпляров.



Beetle до России таки добрался, но культом не стал

– **Планируете выводить гибридные модели на наш рынок?**

– Да, в будущем году в России появится гибридный Touareg. Изумительная машина! В нем столько мощи, столько силы! И вообще, мы считаем гибридные технологии очень перспективными и уделяем им достаточно много внимания.

– **А что насчет электромобилей? Я слышал, в Германии Volkswagen решил с 2014 года взяться за завоевание рынка электрокаров. Даже Ангеле Меркель уже показали электрическую маршрутку Milano Taxi.**

– Вы очень хорошо информированы! Действительно, Volkswagen развивает электрокары, много сил отдает разработкам в этой области. Они будут запущены в серию, но что касается появления в России – это будет зависеть от инфраструктуры. Если будет что-то готово, то пожалуйста – мы всю тестируем электромобили, в общем, мы-то готовы.

– **По части инфраструктуры в России есть какие-то сдвиги?**

– Я думаю, у вас много фирм, которые могли бы это сделать. Я верю, что в принципе реально развить такую инфраструктуру. В Германии компании типа EON начинают активно размещать розетки питания для авто по всей стране, на парковках, например. Думаю, что когда-нибудь это направление будет развиваться и в России.

Сейчас такие технологии и автомобили тестируются. Но дело в том, что каким-то странам нужны электромобили, каким-то нет. Мы просчитываем, где можно запустить пилотные проекты, а где не надо.

– **Как сегодняшний имидж и философия марки сочетаются с этимологией volks wagen? Вам не кажется странным продавать под таким брендом машины стоимостью два-три и более миллиона рублей?**

– Покупатели этих машин разве – не народ? Эти клиенты – тоже народ. Мы вообще выпускаем и продаем машины для всего volks: как с ограниченным бюджетом, так и наоборот.

Стоит ли говорить, что до Топ-3 российского рынка Volkswagen не дошел до сих пор, а Lada и Toyota всё-таки на вершине, вопреки прогнозам г-на Виттемана, который их там в будущем «не видел».

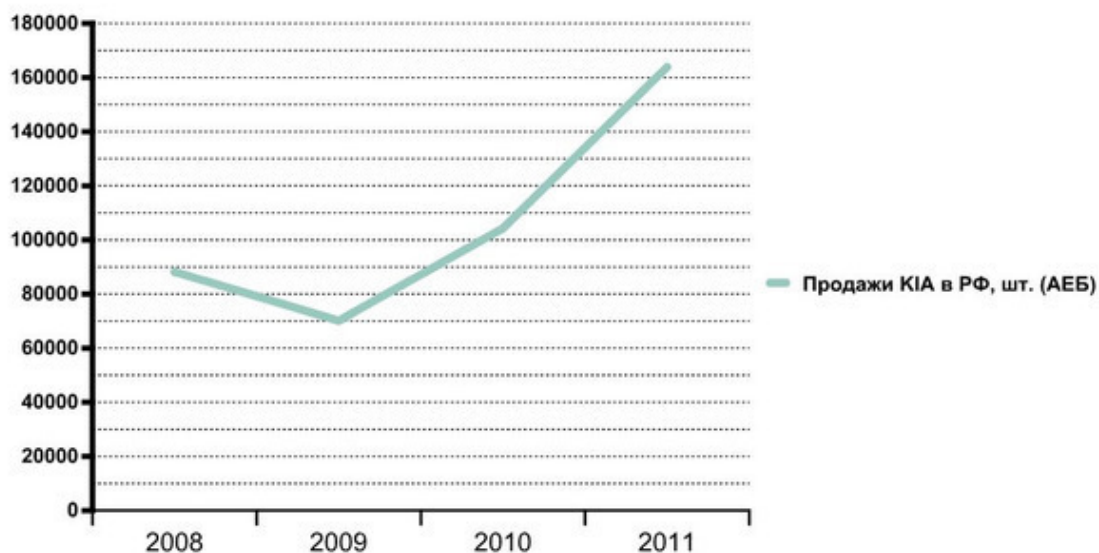
Не суть. На рубеже 10—11 годов в будущее с улыбкой и фонтанирующим оптимизмом смотрели не только Volkswagen, но и их корейские конкуренты – Hyundai и KIA.

Хоть их воодушевление в то время многими и воспринимался, наверное, больше как бахвальство: в конце «нулевых» KIA стабильно находилась в хвосте Топ-10 популярных брендов или даже за пределами десятки (10-е место в 2007, 13-е – в 2008), но уже в 2010 они перепрыгнули на 3-ю строчку, а с 2011 по 2016 не опускались ниже 5-й.

Залог успеха и, если угодно, стабильности – весьма сбалансированный модельный ряд, где было место малолитражкам А-класса, семейным универсалам и кроссоверам. А также

в ценовой политике, которую не поколебали ни курсы валют, ни сборы-поборы, регулярно подкидываемые российским правительством.

Собственно, с утилизационных сборов, которые широко обсуждались в конце 2011 года, мы и начали нашу встречу с Артёмом Гусаровым, на ту пору – управляющим директором KIA Motors Rus.



Динамика KIA на российском рынке в 2008—11 гг

Артём Гусаров



С 2011 по 2015— управляющий директор российского офиса KIA. Ушёл из жизни весной 2016.

«Hyundai для нас не бенчмарк» (2011)

– Как повлияет на цены утилизационный сбор, придуманный властями?

– Посмотрим.

– Ну, ставки-то уже опубликованы. Наверное, есть какая-то ясность?

– Большинство наших автомобилей – локальной сборки. Но есть и те, которые производят вне пределов России. Будем смотреть, нужно или нет просчитывать новые цены. Пока что никаких изменений в наших прайс-листах в связи с утилизационным сбором нет.

– А как влияют на ваше ценообразование курсы валют?

– У нас много машин, которые производятся здесь. И курсы евро или доллара слабо влияют на их цены. Также у нас есть машины, произведенные в Европе или в Южной Корее. И тут, безусловно, влияние курса валют ощутимо. Если наша себестоимость заложена в какой-то определенной валюте, мы должны на нее ориентироваться.

– Будете расширять присутствие на заводе Hyundai-KIA в Питере? Как-то дополнять существующее производство другими моделями, кроме Rio?

– Он работает на максимальной мощности и уже справляется с трудом. Потому нет смысла внедрять туда что-то еще.

– Тогда как сокращать очереди на ваши автомобили, пресловутый дефицит «Рио»?

– Очереди можно сокращать двумя способами: либо поднимать цену, либо, по возможности, увеличивать производство. Цену мы определяем, исходя из спроса на автомобиль. На данный момент она оптимальна, потому повышать мы ее не будем. Единственный способ – как-то наращивать производство. По «Рио» мы действительно работаем на максимуме. По другим моделям пытаемся получать максимум с других заводов.

– А как на питерском заводе делятся производственные мощности с партнером – Hyundai? 50:50?

– Договариваемся на паритетных началах.

– Как вы разводите свои машины с автомобилями братьев по концерну?

– Мы их не разводим. Ну да: KIA где-то далеко наверху – часть Hyundai Group. Но на российском рынке мы существуем как разные компании, которые совершенно не пересекаются.



Rio и Solaris образца 2011

– Еще вопрос по поводу ваших моделей. Бытует мнение, будто автомобили KIA в схожих комплектациях стоят дешевле, чем аналоги от Hyundai. Но Rio ощутимо дороже собрата по концерну. Почему?

– Еще раз повторю, что мы совершенно не ориентируемся на «Хёндэ» как на основного конкурента, как на бенчмарк – то есть на тех, с кем постоянно сравнивают свою позицию. Мы выстраиваем ценовую стратегию в зависимости от того, сколько мы хотим продать автомобилей; от того, кто наш клиент и сколько он готов заплатить. Если его желания совпадают с нашими возможностями, мы это делаем. Если при этом какая-то модель получается дешевле или дороже «Хёндэ», то это точно не потому, что мы ставили целью сделать цену выше или ниже, чем у них.

– Оправдала ли ожидания Optima? Дилеры жаловались, что план большой, а продать не удаётся ни одной машины.

– План продаж всегда должен быть большим. Иначе теряется смысл. Он должен быть обоснован, но амбициозен. Мы очень много лет не присутствовали в этом сегменте рынка. Последняя машина, которую в нем продавали, – Magentis, но это было довольно давно. Имя «Оптим» покупателю неизвестно.

Когда ты выходишь в этот сегмент с таким автомобилем, то не знаешь наверняка, что получишь. Но за 6 месяцев мы вышли с нулевой отметки на уровень 500—600 автомобилей в месяц, мы попали в пятерку лидеров в этом сегменте...

– ...А их там всего шесть: Passat, Mondeo, Superb, Sonata, еще пара.

– Ну, нет. Побольше. Есть «Рено», все «японцы», вышла новая модель у «Пежо». Так что конкурентов больше. И мы неплохо продаем в этом сегменте. Для начала продаж очень и очень неплохо.

– Экспансия в регионы исходит от вас или от региональных партнеров?

– Нам лучше чем в любой другой стране мира удастся убедить дилеров вкладываться в KIA. Мы задаем планку, уже дело дилеров – следовать им или нет. Пока мы видим, что всё удастся.

– Если не Hyundai, то кто главный конкурент KIA? Renault, Chevrolet, Volkswagen...

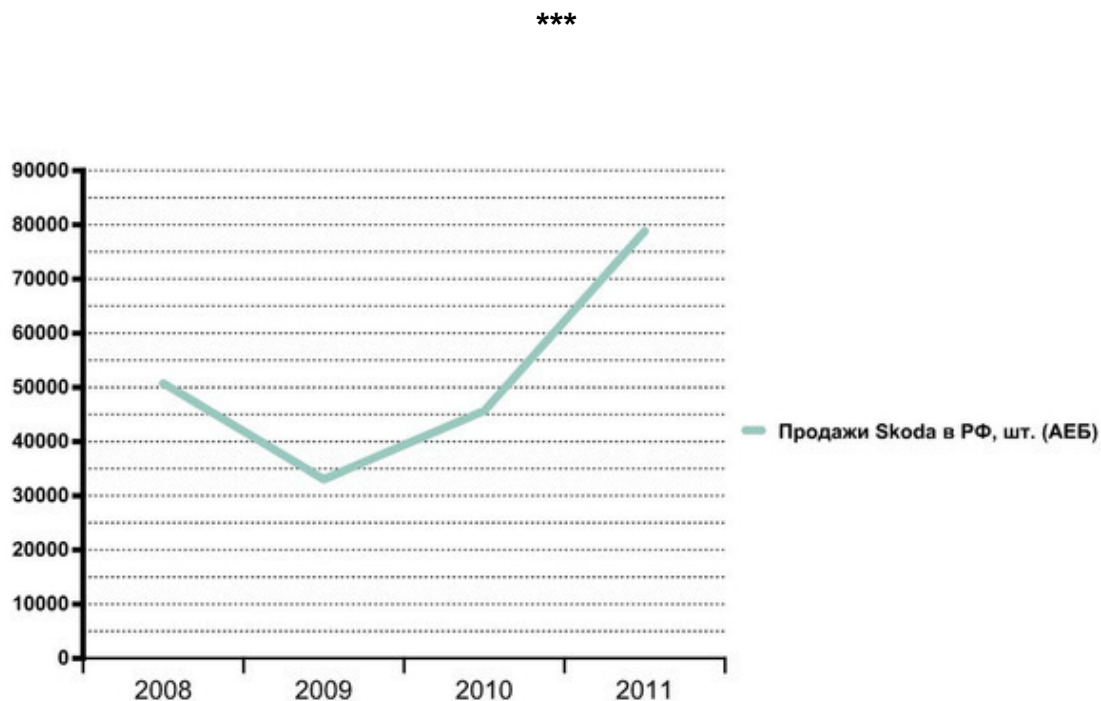
– На самом деле все зависит от сегмента. Потому что KIA предлагает автомобили в широком ценовом диапазоне.

– Конкретно – бюджетный сегмент.

– Ответ «да».

– Что «да»?

– Ну, вы правильно их перечислили. Мы не ориентируемся на кого-то одного, всегда на «корзину» конкурентов. Подумайте: если кто-то один вдруг решает по своим внутренним причинам менять ценовую политику, то, если мы ориентируемся только на него одного, вслед за ним должны срочно что-то менять – куда-то падать или, наоборот, подниматься. Так обычно не делается, потому выделяется 3—4 ключевых конкурента в этом сегменте, на которых и ориентируется цена.



Динамика Skoda на российском рынке, 2008—11 гг.

У другого игрока масс-маркета – Skoda – не было объёмов KIA и Hyundai. Но был не менее впечатляющий прорыв: с 18-й строчки по итогам 2007 на 13-ю в 2010-м и 8-ю по итогам 2015-го.

Чехи, вопреки всем потрясениям, упорно подрастали, а главное, за какую-то пятилетку смогли избавиться от репутации «*Шкода – тачка для пенсионеров*» и, в целом, предубеждения перед пост-социалистической Восточной Европой.

Наверное, тиражи могли быть выше, но сказалось и нежелание демпинговать в ущерб прибыльности, и весьма скромный на фоне конкурентов модельный ряд, и такая же консервативная политика продвижения.

Сказывается педантизм материнской компании и хладнокровие Любомира Наймана, управлявшего российским офисом марки от кризиса до кризиса.

Любомир Найман



С 2011 по 2016 – глава Skoda Auto Rus

*при участии Анастасии Вяткиной (properm.ru)

«Мы не гонимся за сиюминутным результатом» (2012) *

– **Результаты Skoda в России пока слабее успехов Volkswagen. Почему так?**

– Это успех Volkswagen, в том числе и на новых рынках. В Китае продажи марки перевалили за 2 млн штук в год. Даже с учетом непростого времени в экономике Volkswagen побеждает кризис, и все марки нашего концерна движутся только вверх.

– **С появлением «Рапида» на российском рынке неизбежно возникнет конкуренция с другими локальными моделями иностранных брендов. Как будете их разводить?**

– Мы не чувствуем потенциальную конкуренцию. Рынок в России имеет большую емкость и перспективы развития. К тому же, «Поло-седан», например, с «Рапидом» не настолько похожи: у них разный даже список оборудования. Остальные секреты раскрывать не буду.

– **А цены?**

– Мы не считаем Volkswagen нашим конкурентом, это наш брат. Конкуренты для нас – Hyundai и KIA. Наша задача – бить конкурентов рыночными способами. И отчасти мы уже это сделали: в России сейчас есть только 2 динамично растущих марки: Volkswagen и Skoda. Хотя Hyundai, к примеру, в Россию пришел раньше нас.

Мы следим за модельным рядом, позиционированием и ценовой политикой этих конкурентов. Сейчас они наращивают объемы продаж. Мы же не гонимся за сиюминутным результатом. Мы настроены на установление долгосрочных отношений с целевой аудиторией.

Для нас самое главное – это качество авто.



Skoda Rapid

– **То есть можно утверждать, что Skoda – надежная машина?**

– Спросите у дилера в вашем городе, как часто машины приходят в сервис. Покупатель не должен приезжать в сервис даже каждые полгода из-за поломок – в конце концов, вы же не захотите владеть таким авто. Сейчас направление сервисного обслуживания в дилерских центрах Skoda является не таким выгодным, как у других марок. Потому что Skoda действительно нечасто ломаются.

– Планируется ли увеличивать дальнейшую локализацию?

– Мы идем к этому, у нас есть планы достичь уровня локализации в 60%. Очень многое исходит от требований промсборки в стране. В любом случае это экономия и для нас, и для потребителя. Экономия – это важно!

– Почему на российском рынке практически нет автомобилей Skoda с дизельными моторами?

– Для нас это большой проект. В России до сих пор есть проблемы с качеством топлива, и в Skoda и Volkswagen идет проверка этой темы, ведь мы отвечаем за качество всего: проверяем, проверяем, проверяем. Наши инженеры исследуют влияние топлива на сохранность двигателей, но пока что только в лаборатории.

Сейчас мы ждем заключений. Дальше – следующий этап: на каждом автомобиле нужно проехать 100 тысяч километров, в том числе, зимой, чтобы проверить работу мотора в условиях сурового климата. При этом испытание будет вестись круглосуточно, машины почти не будут останавливаться, это 24 часа непрерывного движения. На эти испытания может уйти около 6 месяцев.

– С какими автомобилями?

– Superb, Octavia и, конечно, Yeti 4×4.

– Цена на машины с дизелем будет выше, чем на бензиновые версии?

– Скорее всего, да. Это нормальная ситуация, если вы посмотрите на тенденцию формирования прайс-листов в Европе. Бóльшая стоимость автомобиля позже компенсируется низким расходом топлива.

– Почему, на ваш взгляд, так слабо продаётся Superb? Как по мне, то шильдик Skoda не воспринимается как показатель собственной успешности. Что в этом случае надо сделать для улучшения имиджа бренда?

– Перед нами стоит стратегическая задача повышения имиджа нашего бренда в России. В этом сегменте имидж действительно играет большую роль.

Если говорить об основном конкуренте Superb – Toyota Camry – то из-за сборки в России им не нужно платить таможенный сбор, как нам при ввозе уже собранного Superb. Благодаря этому «Тойота» сможет иметь преимущества в ценовой политике. Но сборка «Суперба» в Европе даёт нам большие преимущества по качеству и надежности автомобиля.

Очень большое влияние имеет «сарафанное радио», вот вы выбрали свой фотоаппарат и смартфон благодаря чьему-то совету? Так и мы идем к тому, чтобы Superb приобретали, в том числе, и по совету друзей. При этом первые результаты уже есть: динамика продаж Superb в этом году по сравнению с 2011 выросла почти на 100%.

– В своих промокампаниях Skoda часто обращается к институту семьи. Почему?

– Мы бренд, несущий традиционные ценности. К тому же, мы третий по старшинству среди автобрендов во всем мире: с 1895 года мы выпускали велосипеды, а в 1905 году представили свой первый автомобиль. Раньше нас были только Mercedes-Benz и Peugeot. Так что наши традиции очень давние.

– Кто делает основные продажи Skoda в России: регионы или столица?

– 60% – Москва и Питер, 40% – регионы. Но меньше чем через 5 лет эта пропорция изменится – в регионах улучшается качество жизни, а в столице растут только пробки.

– **С ростом популярности количество дилерских центров в России будет увеличиваться?**

– Мы идем в регионы, это наша задача, это наша мечта. Сегодня в России у нас 120 дилеров, и до конца года их станет уже 131. Мы следим за потенциалом марки в конкретных регионах, изучаем показатели у конкурентов, сравниваем.

– **В каком городе находится ваш лучший российский дилер?**

– В Екатеринбурге.

– **Личный вопрос: какое чешское пиво самое лучшее?**

– Pilsner Urquell. Из темных сортов – без сомнения, Krušovice. Главное, за руль потом не садиться.

Говоря об оптимизме начала «десятих», нельзя не вспомнить премиум-сегмент, представители которого каждый месяц ставили новые рекорды по тратам и эпатажу. Концерты звезд А-класса типа Сергея Мазаева на запусках моделей стали нормой, как и ведущие уровня Татьяны Арно.

Деньгами откровенно сорили. При этом – совершенно не привязываясь к планам на завтра – временами это напоминало классическое *«После нас хоть потоп»*.



Татьяна Арно на открытии ДЦ «БауэрХоф», ноябрь 2011

Самая смешная в этом контексте история случилась с открытием екатеринбургского ДЦ BMW в ноябре 2011, самого крупного в стране на тот момент. В то время как по залу буквально рекой текло шампанское, а гостей развлекали герои федерального ТВ, в Свердловском арбитражном суде уже рассматривалось дело о банкротстве ЗАО «БауэрХоф»...

После этого была многочисленная смена вывесок, скандалы с клиентами, суды, а как итог – закрытие автосалона, который до сих пор (по состоянию на март'17) никак не могут продать.

Но в тот ноябрьский вечер в бриллиантах об этом не думал никто из собравшихся. Тем более – глава BMW в России Петр Кроншнфельд, обещания которого были одно радужнее другого.

Петр Кроншнабель



С 2010 по 2012 – глава BMW в России

«Клиенты BMW – это культурные люди» (2011)

— **Насколько бизнесу премиум-бренда важны регионы за пределами Москвы?**

– Если не брать в расчет Москву и Санкт-Петербург, то наиболее важным регионом для нас является Екатеринбург. Следом идут Ростов-на-Дону, Краснодар, Казань и Красноярск. Во всех регионах для нас очень важно сочетание постоянного повышения продаж и обслуживания уже имеющихся клиентов.

С одной стороны, мы открываем дилерские центры – как инвестицию в будущее. И, конечно, надеемся на дальнейший рост продаж автомобилей.

С другой стороны, вы не удержите клиентов, если будете плохо обслуживать автомобили. Как мы говорим: первый автомобиль продается непосредственно при продаже, второй – на послепродажном обслуживании. Потому мы много внимания уделяем и обучению персонала, и послепродажному обслуживанию. И наша бизнес-модель должна быть хорошо сбалансирована, чтобы идти к успеху.

– **Азиатские бренды, которые ранее не рассматривались как серьёзные игроки в премиум-сегменте, сегодня активно теснят корифеев...**

– Для нас все конкуренты равны. С Lexus и Infiniti мы боремся теми же методами, как и с нашими классическими конкурентами – Mercedes и Audi. Это естественно, что мы поддерживаем свою конкурентоспособность не только с немецкими компаниями, но и с остальными премиум-брендами тоже.

Хотя, конечно, наши машины сильно отличаются от японских – разнообразными продвинутыми электронными системами и компонентами.

Я предлагаю клиентам попробовать все эти машины самим, разобраться и – надеюсь! – сделать правильный выбор.

— **Почему MINI – бренд с такой богатой историей – так долго не мог набрать обороты в России?**

– До недавних пор небольшие продажи были обусловлены тем, что в модельной линейке не было машины, которая отвечала бы запросам вашего потребителя.

Но сейчас появился Countryman – пятидверный кроссовер, который доступен, в том числе, и с системой полного привода. По-моему, это идеальный автомобиль, на котором вы с легкостью можете ездить даже зимой. Думаю, что вот с этим автомобилем продажи в России у Mini пойдут вверх.

– **Возможен ли новый кризис на авторынке**

– Нет, я не думаю, что будет очередной виток кризиса. Мир меняется в направлении большей непредсказуемости. Это значит, что мы постоянно будем наткаться на кочки на дороге, будут взлеты и падения. Но в ближайшие годы кризиса, аналогичного кризису-2008—2009, ждать не стоит.

Что касается России – и это не только мое мнение, а мнение ведущих экономистов, то будет только рост. И кризисы западной Европы (в Италии, Греции) не будут иметь влияния на Россию.

Хотя сами россияне, по моим наблюдениям, гораздо больше склонны к пессимизму, чем жители других стран.

– В отличие иномарок с масс-маркета, которые адаптируют под Россию и производят здесь же на местных заводах и отчасти из локализованных компонентов, автомобили BMW остаются большей частью импортным продуктом. Насколько они подходят нашим далеко не идеальным условиям, и работаете ли вы над их адаптацией?

– Мы уже десять лет испытываем каждый новый автомобиль перед запуском в России на территории вашей страны. И мы постоянно проводим такие испытания, регулярно обновляем их программу. Особой адаптации для России обычно не требуется. За исключением, может быть, модификации двигателей из-за другого качества вашего топлива.

Я знаю стереотипы о плохом дизельном топливе. Но я в России работаю с 2010 года. И ни разу не слышал, чтобы у автомобилей BMW были с ним какие-то проблемы. И мой предшественник про это тоже ничего не говорил.

Как я уже объяснял, мы кое-что меняем в двигателях. Но это не значит, что можно безболезненно заправляться на каких-нибудь сельских АЗС дешевым дизтопливом.

– Современные автомобили, в том числе, BMW буквально напичканы сложными техническими решениями. Это точно то, что нужно потребителю?

– Сейчас мы наблюдаем некий ренессанс, возрождение турбомоторов. За последние тридцать лет эти технологии шагнули далеко вперед. И теперь с турбодвигателем вы получаете больше мощности при хорошей эффективности использования топлива.

Если мы говорим про пожелания покупателя, то во всем мире сейчас наши клиенты хотят эффективные экономичные двигатели. И это поддерживают правительства многих стран.

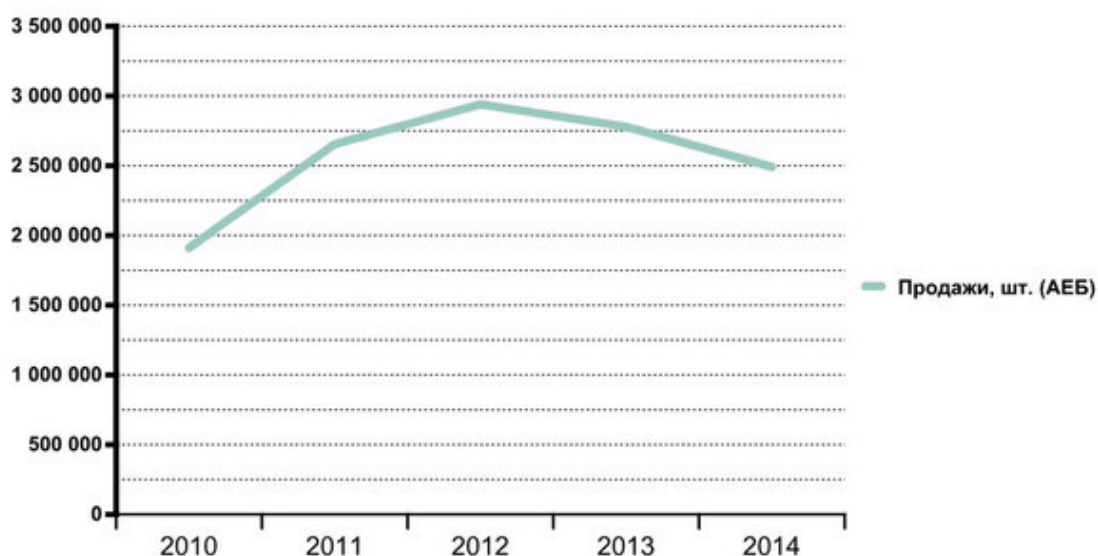
Я уверен, рано или поздно Россия тоже примет специальные законы по выбросам в атмосферу. Она уже сейчас подходит все ближе и ближе к европейским экологическим требованиям по выбросам CO₂.

Большую ставку мы делаем на электромобили. Недавно мы показали два концепта под литерой i – i3 и i8. Первый – это чистый электромобиль, второй – гибридный спорткар. Надеюсь, что в свое время они доберутся и до российского рынка.

– В народе у владельцев BMW специфическая репутация агрессоров. Часто можно услышать, что «БМВ-драйвер» – это такая особая категория водителей. Возможно, корни идут из бандитских 90-х...

– BMW ни в коем случае не бандитский автомобиль! Наши клиенты – очень культурные люди. Хотя наше влияние на тех, кто водит BMW, очень ограничено.

2012—2014



Динамика российского авторынка в 2010—14 гг.

Примечательно, что дилеры на местах даже во времена бурного роста и безудержного пафоса были настроены более скептически, чем главы представительств крупных концернов. Они же первыми стали открыто говорить о проблемах авторынка ещё до того, как всё рухнуло.

Что, впрочем, понятно: региональные бизнесмены меньше скованы нормами и правилами корпоративного мира больших концернов. И могут говорить то, что думают, в доступной форме.

Тогда же, кстати, впервые вслух стали говорить о трениях с дилеров с импортёрами: оформление шоурумов, муштра по соответствию стандартам брендов, далёкие от реальности планы продаж выливались в астрономические счета, которые дилерскому бизнесу и в самые тучные-то годы были неинтересны, а уж на фоне намечающегося спада продаж изымать такие средства из оборота и подавно было ни к чему.

Главным скептиком того периода в моих глазах стал глава одного из крупнейших дилерских холдингов Среднего Урала, который ещё за два года до обвала видел перспективы российского авторынка не такими радужными, как их представляли главы компаний-импортёров.

Вадим Менаджиев



С 2002 по н.в. — соучредитель и ген. директор холдинга «Оками»

«Нам всё время придётся жить в режиме кризиса» (2012)

Наше первое интервью состоялось на открытии салона Hyundai, строительство которого велось с кризисного 2008 года и долгое время было заморожено. Открытие салона в 2012 примерно совпало с намечающимся спадом продаж новых автомобилей, которое по уральскому региону было заметно сильнее, чем по другим.

– Последние пару месяцев дилеры отмечают спад продаж. По своим автосалонам вы ощущаете такое падение?

– Мы видим некую стагнацию. Спада как такового нет. Почему о нем все говорят? Да потому что в последние два года мы все привыкли к непрерывному росту продаж. Как только он прекращается, продажи выравниваются, все считают, что это уже спад.

На самом деле тенденция есть к *снижению* спроса. Наверное, это связано с неким насыщением; во-вторых, все-таки все ожидают какого-то нового кризиса. А кто-то – конца света. Тревожно. Чувствуется тревога в стране, безусловно.

– Вы боитесь?

– Нет. Мы уже пережили два кризиса. Я так думаю, что нам всю оставшуюся жизнь придется провести в режиме кризисов – маленьких, больших, часто повторяющихся, редко повторяющихся. Такого, как раньше, когда все шло непрерывно вверх, уже больше не будет.

– Прошлые два кризиса вас чему научили?

– Умерять свои амбиции. И ценить людей.

– Наверное, поэтому вы поставили на руководящий пост в новом салоне женщину?

– Да.

– Она давно в вашей команде?

– С самого начала, с 2003 года. Она уже и в декрет уходила, и возвращалась, и снова уходила, и снова возвращалась. Женщины – самые преданные люди. И как сотрудники тоже.

– Вы сказали, что на этом месте должен был появиться салон «Фольксваген». Почему не получилось?

– Они не поверили нам. Когда начался кризис, мы заморозили стройку по объективным причинам. Они решили не ждать и выбрали другого партнера, который им предоставил маленькую площадь в своем центре, и машины Volkswagen затерялись в итоге среди «Кадиллаков» и «Шевроле». А мог бы быть такой дворец!

С Hyundai мы давние партнеры. И они знали, что у нас опыт серьезный, команда сплоченная, есть желание работать. Все благополучно свершилось, и мы счастливы, что у нас здесь Hyundai, а не Volkswagen.



Вадим Менаджиев на открытии салона Hyundai, ноябрь '12

– **Резонный вопрос: не многовато ли Hyundai для одного города и одного холдинга?**

– Все просчитывается. В этой округе, в этой части города «Хёндэ» не было. И мы станем в первую очередь работать с клиентами из этих районов. Конечно, у нас просядут по продажам другие салоны этой марки. Этот салон часть продаж заберет. Но то, что он будет лучшим, сомнений нет.

– **Увеличат ли вам квоту под новый ДЦ?**

– Конечно, на этот салон импортер выделит дополнительные машины. Что до планов... Hyundai очень осторожно относится к планам. И без каких-то особых амбиций смотрит на будущий год.

– **Не собираетесь расширять портфель брендов?**

– У нас достаточно большой портфель, больше пока не нужно. Тем более что и так уже четыре стройки ведем.

– **И, я так понимаю, с оптимизмом смотрите в будущее?**

– А у нас нет других шансов. Только вперед!

«Падение не пугает – перестроимся» (2013)

– Первые три квартала-2013 с точки зрения продаж прошли как-то напряженно. Продажи стабильно падают месяц от месяца – это плохо, нормально или ожидаемо?

– Ожидаемо. Но в Екатеринбурге продажи падают не так резко, как по стране. И такого провала, как в 2008, не было. Ничего страшного – перестроимся.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.