



# Маркетинговые стратегии и рыночные концепции управления автомобильными компаниями

*С.В. Арцыбышев*

Российский автомобильный рынок - это молодой, динамично развивающийся рынок, возраст которого не превышает 20 лет. В своём развитии он проходит путём становления уже давно сложившихся автомобильных рынков Западной Европы и Северной Америки.

Транснациональные корпорации автомобилестроения начали проникновение на российский рынок легковых автомобилей в начале 90-х годов прошлого века через создание дилерских сетей, наделяя, на первом этапе, правом импорта начинающие российские автомобильные компании с объёмом продаж у некоторых из них в несколько сотен автомашин в год. В последующем, через создание собственных импортирующих компаний-дистрибьюторов, ведущие мировые автопроизводители обеспечили контроль за продажами и обслуживанием своей продукции через дилеров – те же российские автомобильные компании, но лишённые к тому времени права импорта.

Дилерские сети по продаже и обслуживанию легковых иномарок выстраивались в России по корпоративным требованиям и правилам иностранных производителей, нарушение которых грозило разрывом дилерского контракта. Тем самым, все наши автомобильные ритейлеры, начиная с крупнейших – такие как «Рольф», «Мэйджор», «Независимость» и другие, находятся в жёсткой зависимости от иностранных компаний-дистрибьюторов, представляющих интересы иностранных производителей в нашей стране. Эти компании-дистрибьюторы, проводя политику своих головных компаний, диктуют свои требования во всём – начиная с того, где строить дилерский центр, какое количество автомобилей закупать, и кончая ценами и объёмами оригинальных запасных частей, которые каждый дилерский центр должен выбирать в определённые промежутки времени. Настоящий период становления

российского автомобильного рынка отмечается усилением существующих дилерских сетей, развитием тенденции многобрендовости, строительством современных дилерских центров, уходом с рынка слабых дилерских компаний. К примеру, сегодняшний крупнейший российский авторитейлер - Группа компаний «Рольф» - это 24 собственных дилерских центра в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России. В состав ГК «Рольф» входят «Рольф импорт» (эксклюзивный дистрибьютор автомобилей марки Mitsubishi на территории РФ, Казахстана и Киргизии, дилерская сеть которого только в России включает в себя 107 дилерских центра в 77 городах), логистическая компания «Рольф Лоджистик», компания «We love parts» (дистрибьюция запасных частей), дилерский центр по продаже яхт «Рольф Марин».

Объём выручки ГК «Рольф» в 2008 года составил 2.813 млн долларов.(1)

На следующем этапе мировые автопроизводители в целях снижения накладных расходов приступили к строительству сборочных заводов на территории России. На сегодняшний момент в России построено 8 заводов 10 ведущих мировых автопроизводителей: Renault, Ford, Volkswagen, Skoda, Toyota, GM, Nissan, PSA, Mitsubishi, Hyundai.

Суммарный объём производства этих заводов при выходе на проектную мощность составит 850 тысяч автомобилей в год, объём инвестиций в российский автопром будет равным 3 млрд 630 млн долларов, число рабочих мест достигнет 17 300 (2).

Перспектива развития сборочных производств легковых автомобилей иностранного производства в России следующая – к 2014 году доля произведённых иномарок в России должна составить более 30% от ёмкости рынка легковых автомобилей, пропустив вперёд



только импорт новых иномарок. Продукция этих заводов реализуется на российском рынке через компании-дистрибьюторы, принадлежащие транснациональным автомобильным корпорациям.

Тем не менее, на нашем рынке предприняты шаги по организации российскими компаниями сборки легковых автомашин иностранного производства и, более того, по созданию этими компаниями своих альтернативных дилерских сетей. Первый такой шаг предпринят ООО «Таганрогский Автомобильный завод» (ТагАЗ), который параллельно с организацией современного сборочного производства мощностью 160 000 автомобилей в год на бывшем заводе по выпуску комбайнов, создал свою дилерскую сеть по продажам и обслуживанию собранных на собственном производстве автомашин. И надо сказать, сделал это на определённом этапе довольно успешно – модель «Hyundai Accent», собранная на «ТагАЗе», в течение нескольких лет занимала первые строчки по объёмам продаж в России (3). Современный ТагАЗ представляет собой автомобильный завод с производством полного цикла общей площадью 60 тысяч кв. м.

Другое российское автосборочное предприятие - закрытое акционерное общество «Автотор» было создано в декабре 1994 года для реализации проектов по организации производства современных иностранных автомобилей в Калининградской области с использованием предприятий, выведенных из активной экономической деятельности в силу влияния многих макроэкономических и политических факторов, обусловленных распадом СССР. В 1996 году был принят федеральный Закон № 13-ФЗ «О создании в Калининградской области Особой экономической Зоны», который давал региону определённые преимущества и льготы. Закон об ОАЭ в Калининградской области определил, что если вы производите что-либо в Зоне по ряду определённых критериев, которым нужно соответствовать, то комплектующие можно ввозить без уплаты таможенных пошлин. В дальнейшем, при вывозе готовой продукции на территорию России, эти пошлины не выплачиваются. Здесь и был использован правительством ход стимулирования экономики через автомобильную отрасль, который выразился в Постановлении Правительства РФ №524 «О мерах государственной поддержки создания сборочного производства современных легковых автомобилей в Калининградской области»,

а также в Федеральной целевой программе развития Калининградской области до 2010 года. Именно тогда ЗАО «Автотор» был разработан инвестиционный проект создания производства современных автомобилей в Особой экономической зоне в Калининградской области. В рамках инвестиционных проектов были подписаны соглашения об организации производства автомобилей с рядом ведущих мировых производителей, в числе которых KIA Motors (Корея) 1996 год, BMW AG (Германия) 1999 год, General Motors (США, Корея): CADILLAC 2003 год, HUMMER 2003 год, CHEVROLET 2004 год, OPEL 2009 год, созданы три производственных площадки с общей проектной годовой мощностью в 170 000 автомобилей, на которых собираются 27 моделей семи мировых брендов (4). Сейчас ЗАО «Автотор», являясь ведущим российским предприятием по сборке легковых иномарок в России, приступило к созданию своей дилерской сети.

ОАО «Соллерс» – молодой игрок, пришедший на российский автомобильный рынок в 2002 году, имея в своём активе Ульяновский автомобильный завод, Заволжский моторный завод, Завод малолитражных автомобилей в Набережных Челнах и завод в Елабуге. До 2008 года компания носила название ОАО «Северсталь-авто». В начале 2007 года глава металлургического концерна «Северсталь» Алексей Мордашов вышел из автомобильного бизнеса, продал 49,3% акций ОАО «Северсталь-авто» генеральному директору компании Владимиру Шевцову. В 2008 году был проведён ребрендинг со сменой названия компании на «Соллерс», что в переводе с латинского означает «умный, изобретательный». Продолжая выпуск модернизированных УАЗов, ОАО «Соллерс» подписало соглашения с иностранными производителями по выпуску моделей Fiat, Ssang Yong, Isuzu. На базе обанкротившегося «Дальзавода» (Владивосток) в 2009 году создан дальневосточный автозавод «Соллерс – ДВ», который в декабре того же года приступил к производству внедорожников Ssang Yong и коммерческих автомобилей Isuzu. В 2011 году ОАО «Соллерс» планирует вывести этот завод на производственную мощность в 25 тыс. автомобилей в год при номинальной мощности в 40 тыс. машин в год. Увеличение мощности произойдёт за счёт запуска новой модели автомобиля Ssang Yong – New Action на платформе C200, сборка которого началась в декабре 2010 года. В продажу автомобиль по-



ступит в 1 квартале 2011 года. В 2012 году завод планирует перейти с SKD (5) или крупноузловой сборки на CKD (6) – сборку полного цикла. 11 февраля 2010 года концерн Fiat и ОАО «Соллерс» подписали меморандум о взаимопонимании по созданию глобального альянса в формате совместного предприятия (СП). Линейка продукции СП будет включать в себя девять новых моделей различных классов, в том числе шесть на базе платформы Fiat – Chrysler. Плановая мощность нового предприятия – до 500 000 автомашин в год, из которых не менее 10% планируется поставлять на экспорт (7). В 2005 году компания приступила к созданию своей дилерской сети.

Таким образом, можно говорить, что произошла интеграция российских авторитейлеров и компаний, осуществляющих сборку автомашин иностранного производства в транснациональные корпорации автомобилестроения со всеми вытекающими отсюда последствиями. Российские компании стали частью цепочки производства, реализации и послепродажного сопровождения товара той или иной транснациональной автокорпорации.

С одной стороны – это работа в единой системе автокорпорации, где всё уже, на первый взгляд, продумано – от корпоративной политики и требований по выбору места, строительству, внешнему и внутреннему облику дилерского центра соответствующего мирового бренда – до финансовых и логистических схем поставки автомашин или машинокомплектов и запасных частей, регламентирования технологических операций по сборке автомашин, послепродажному гарантийному и техническому обслуживанию, предоставления специнструмента, проведения рекламных компаний и акций, обучения и внешнего вида сотрудников. Но с другой стороны – это зависимость предприятий от тенденций развития мирового рынка в условиях острейшей конкуренции и избыточного предложения. Это выражается в постепенном снижении производителем торговой маржи на реализуемые автомашины, в помодельном и количественном жестком контроле формирования заказа автомашин, объема закупок оригинальных запасных частей, в возможности в одностороннем порядке и без объяснения причин прекратить действие дилерского контракта или контрактов на поставку машинокомплектов.

И неудивительно, что последствия мирового экономического кризиса существенно отразились на деятельности отечественных участников рынка легковых автомобилей иностранного производства, недавно интегрированных в эту международную цепочку, в силу их неподготовленности и незащищенности, тем самым, инициировав развитие негативных тенденций на российском автомобильном рынке. Продажи новых легковых автомобилей и легкового коммерческого транспорта в России в 2009 году, по данным Комитета автопроизводителей Ассоциации Европейского Бизнеса, упали почти на 50% по сравнению с 2008 годом, или в абсолютном исчислении на 1,4 млн автомобилей. По итогам 2009 года, было продано менее 1,4 автомобилей (источник тот же).

Мировой кризис показал слабость стратегического планирования, примитивность маркетинговых подходов российских авторитейлеров и автосборочных предприятий, вскрыл проблемы в финансировании инвестиционных операций и управлении оборотным капиталом у дилерских компаний. Финансовый сектор в лице банков, забыв о докризисной банковской очереди на право обслуживания дилерских предприятий, занял неоправданно жесткую позицию по отношению к автомобильным компаниям – в так называемых банковских «стоплистах» автомобильный бизнес стоял на второй позиции после строительного. И хотя основные крупные автомобильные холдинги устояли, кроме обанкротившегося, входившего в первую десятку авторитейлеров, официально дилера семи мировых брендов и контролировавшего более 20% московского рынка «Инком-авто» (8) и балансирующего на грани банкротства ТагАЗа, то случаи банкротства небольших дилерских предприятиях, особенно отягощенных кредитами на закупку товара (отношение величины долга к EBITDA превышает 5) и инвестиционными проектами развития, далеко не единичны. Текущий долг крупнейшего российского автодилера группы компаний «Рольф» перед банками на начало 2010 года составлял 463 млн долларов (9). Три крупнейших российских компаний, собирающих легковые автомашины иностранного производства прошли кризисный период, допустив следующие снижения показателей производства автомашин – ЗАО «Автотор» - 44%, ОАО «Соллерс» - 52%, ТагАЗ - 73% (10).



Наибольшие трудности в послекризисное время испытывает ТагАЗ. Помимо резкого снижения производства автомашин, возникли проблемы с их реализацией.

В своё время ТагАЗ – «не мудрствуя лукаво» - скопировал подход к выстраиванию дилерской сети у Hyundai Motor Company, добился хороших результатов по объёмам продаж, дав право торговать своей продукцией практически всем желающим, но не смог управлять сетью и, как результат, дилерская сеть рухнула. Производитель, в лице ТагАЗа, не сумел внедрить и задействовать DES (Dealers Enhancement System) – систему поддержки дилеров. Менеджменту ТагАЗа не хватило опыта и профессионализма в области управления и стратегического маркетинга. Чистый убыток ТагАЗа в 2009 году составил 6 млрд рублей. 27 июля 2010 года судебные приставы арестовали имущество ТагАЗа в связи с исками Сбербанка на 8 млрд рублей. 9 ноября 2010 года Арбитражный суд Москвы взыскал с ОАО «Таганрогский автомобильный завод» в пользу банка ВТБ 726,9 млн рублей долга по кредиту. Суд также обратил взыскание на заложенное по кредиту имущество (оборудование ТагАЗа) рыночной стоимостью 617,2 млн рублей (11).

В результате, ТагАЗ находится на грани банкротства. У компании большие долги перед Hyundai Motor Company, Сбербанком и ВТБ.

Для выхода из создавшегося положения, создана новая компания «Таганрогское автопредприятие» («Таганавтопром»), свободное от долговых обязательств, которое арендует у «ТагАЗа» производственные мощности и продолжает на них сборку автомашин из комплектов, поставляемых Hyundai, а также средне-размерного китайского седана BYD F3(12). Впоследствии, как вариант погашения задолженности, сборочное производство ТагАЗа может быть продано китайской компании BYD Auto.

У ОАО «Соллерс» объём продаж собранных иномарок (Fiat, Ssang-Yong, Izusu) снизился в 2009 году на 52% по сравнению с 2008 годом. Чистый убыток компании в 2009 году составил 5011 млн рублей (13).

Пришлось ОАО «Соллерс» остановить и проекты по созданию собственной дилерской

сети, которую компания выстраивает, начиная с 2005 года. И происходит это не только из-за последствий мирового кризиса – стратегическое планирование не было увязано с маркетинговым направлением развития компании. Сначала брендовые дистрибьюторские подразделения компании предъявляли к потенциальным дилерам крайне жесткие требования – строить новые центры и только «три в одном». Такой подход отсекал дилеров – «среднячков», которые, торгуя автомобилями нескольких брендов и имея небольшой объём продаж, могли бы за счёт массовости, дать, в итоге, неплохой общий результат. В 2007 году ОАО «Соллерс» начинает проект по созданию розничной сети на территории России из своих собственных дилерских центров. В рамках этого проекта был создан Торговый дом SOLLERS, являющийся 100% дочерней компанией российского производителя. Компания собиралась инвестировать в проект 139 млн долларов и открыть в Москве, Санкт-Петербурге и других ключевых регионах страны 16 собственных дилерских центров. Но на тот момент дилерская сеть не была обеспечена нормальным продуктом – кроме УАЗа и старой модели Ssang Yong, продавать было нечего. Программа с моделями Fiat не давала результатов, попытка вывести на рынок модель Fiat Albea закончилась неудачей из-за неконкурентной цены. Поэтому проект по созданию собственной дилерской сети был заморожен до лучших времён.

Таким образом, мировой экономический кризис резко снизил показатели рынка легковых автомобилей в России, откинув рынок назад по объёму продаж на четыре года, при ожидаемом восстановлении ёмкости рынка до показателей 2008 года только к 2013 году, вынудил автомобильные компании заморозить инвестиционные проекты, программы дальнейшего развития.

Правильные выводы из уроков кризиса смогут помочь руководству автомобильных российских компаний изменить своё отношение к стратегическому планированию деятельности компаний, связать его с современными маркетинговыми механизмами, отойти от примитивной стратегии компании, направленной только на получение максимально возможной прибыли. Стало совершенно очевидным, что маркетинговые стратегии, используемые



транснациональными автокорпорациями, частью которых являются и наши автомобильные компании, изменились и направлены, в первую очередь, как на получение большей доли рынка, так и на удовлетворение всё возрастающих запросов потребителей и только затем на оптимизацию прибыли.

Анализ деятельности компаний показывает, что неправильно выбранные маркетинговые стратегии нанесли большой ущерб компаниям, чем бухгалтерские махинации или уход от налогов. Маркетинговые ошибки стали основной причиной низких темпов роста и снижения нормы прибыли компаний. Маркетинг не ограничивается только рекламой и продвижением, классический маркетинг – это гораздо большее, чем четыре «Р» (product, price, place, promotion), он охватывает всю деятельность компании от исследования рынка до клиентоориентированного управления продажами и послепродажным сопровождением товара, каким в нашем случае является автомобиль. Маркетинговая деятельность должна быть тесно связана с корпоративной стратегией компании – тогда это способствует росту и развитию компании.

Как руководству компании оценить, насколько маркетинг способствует воплощению корпоративной стратегии и своевременно внести изменения в деятельность компании, которые ускорят её развитие?

Для успешной реализации своей корпоративной стратегии компании необходимо подкрепить её хорошим маркетингом. К сожалению, на практике оказывается, что вопросам маркетинга и клиентоориентированному управлению советы директоров компаний уделяют всё меньше внимания. Например, обследования 30 крупнейших компаний США показали, что советы директоров более чем в 10 компаниях тратят менее 10% времени на обсуждение маркетинговых вопросов. Советы директоров и первые лица были успокоены введением новой должности в руководстве компании – директора по маркетингу. У многих первых лиц компаний были правильные ожидания в отношении своих директоров по маркетингу: они хотели лучших идей, большего роста и большей отдачи от маркетинговых инвестиций. Но у директоров по маркетингу зачастую отсутствовала мотивация – имея широкие полномочия в сфере маркетинга и относясь к высше-

му руководству, они не отвечали за прибыли и убытки компаний, другими словами – не несли персональной ответственности за результат. Это не позволяло правильно оценить финансовые затраты на маркетинг и маркетинг оставался для руководства компании не более, как отвлеченным понятием.

Примером нового подхода может служить разделение маркетинга от продаж в концерне General Motors, где в июле 2009 года в структуре бренда Cadillac в обязанности генерального директора вменили продвижение продукта, маркетинг и рекламу, а позиция вице – президента по продажам была понижена до позиции генерального менеджера по продажам, отвечающего за объёмы продаж и развитие дилерской сети. Более того, за последние 10-15 лет изменилась фундаментальная природа маркетинга, многие компании стали уязвимыми для конкурентов и оказались неспособными увеличивать свои прибыли, используя новые возможности роста.

Почти всю свою историю маркетинг носил креативный характер, поощряющий новаторское, спонтанное мышление. В результате эта область деятельности компаний состояла из креативщиков, но не специалистов, склонных к аналитическому подходу к информации, финансам, рыночной ситуации. Если маркетолог не имеет финансовой подготовки, он не сможет понять как повлияет, к примеру, увеличение объёмов кредитования на финансовые показатели компании.

Маркетинговые программы также существенно изменились за последние 10 лет. В этих условиях задача руководства компании – выявить неадекватный маркетинг, выбрать правильное решение проблемы и постоянно отслеживать выполнение этого решения. От таких действий руководства в конечном итоге зависит существование компании в целом.

\* \* \*

Поступательный период развития, сопровождавший российский рынок первые восемь лет наступившего века, был прерван резким падением объёмов продаж и усугублением негативных тенденций, накопившихся внутри компаний. Мировой экономический кризис показал, что у российских автомобильных компаний существуют большие проблемы, связанные с оп-



ределением стратегических целей, применением современных маркетинговых технологий в управлении.

Для решения этих проблем предлагается:

Руководству российских автомобильных компаний в стратегическом плане следует вывести оптимизацию прибыли из первоочередной маркетинговой цели, заменив её на удовлетворение потребностей покупателя автомобиля, как это уже сделали ведущие мировые автопроизводители.

В практическом плане большинству российских автомобильных компаний следует поднять уровень маркетингового специалиста от «девички, считающей обращения клиентов» до уровня директора по маркетингу, организующего работу не только по сбору данных и анализу сегментации клиентов, принимающего непосредственное участие в разработке стратегических направлений развития компании и способствующего быстрой эволюции этих стратегий, используя современные маркетинговые механизмы динамичного ценообразования, микросегментации и т.д., но и обладающего подготовкой в области корпоративных финансов, для того, чтобы деятельность директора по маркетингу была связана с финансовыми целями компании. В этом случае целесообразно применить систему мотивации директора по маркетингу и сотрудников его подразделения, тем самым поставив их в зависимость от финансовых результатов деятельности компании.

## Примечания:

1. «Рольф завершил сделку по продаже Mitsubishi доли в бизнесе» <http://www.lbudget.ru/news/?page=69&nid=1997>.
2. «Соглашение о промсборке автомобилей в России будет аннулировано» <http://www.rg.ru/2010/10/12/promsborka-anons.html>
3. «Таганрогский Автомобильный Завод» <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/166199>
4. «Из ворот калининградского завода «Автотор» выехал первый Opel» <http://auto.vesti.ru/doc.html?id=294311>
5. SKD – (англ. Semi Knocked Down – полуразобранный) - крупноузловая или отвёрточная сборка

автомобилей из поставляемых в страну готовых кузовов, двигателей с трансмиссией, колёс, элементов отделки.

6. CKD – (англ. Complete Knocked Down – полностью разобранный) – сборка автомобилей, из поставляемых в страну машинокомплектов, включающая в себя сварку, окраску, внутреннее насыщение кузовов, установку двигателей с трансмиссией, колёс, элементов наружной отделки, тестирование собранного автомобиля.

7. «Путин: правительство рассмотрит кредит на 2,1 млрд евро для «Соллерс-Fiat» <http://www.vedomosti.ru/companies/news/2010/02/11/946783>

8. РАПС, Москва, А.Егорова «Иск к экс-директору группы «Инком» оставлен без рассмотрения» [http://infosud.ru/judicial\\_news/20101130/251135191.html](http://infosud.ru/judicial_news/20101130/251135191.html)

9. «ГК «Рольф» привлекла в Сбербанке кредитную линию на 340 миллионов долларов» <http://www.rian.ru/economy/20100310/213368056.html>

10. Данные получены из источников: (2), [www.avtotor.ru](http://www.avtotor.ru), [www.sollers.ru](http://www.sollers.ru)

11. «Долги «ТагАЗа» отложили до декабря» <http://acars.ru/news/around/6685/>.

12. «Личные деньги» <http://www.personalmoney.ru/pnwsinf.asp?id=1557951>

13. «Группа «Соллерс». Международные стандарты финансовой отчётности. Консолидированная финансовая отчётность и отчёт независимого аудитора» ЗАО «Прайсвотерхаус Куперс Аудит», Москва, 3 июня 2010 г.

## Библиография:

- Губский А. «Это было не чудо – это была стратегия». – Алан Малалли, генеральный директор Ford Motor Company. Ведомости, 07.10.2010, №189(2887).
- Захаров А. «Какие причины ведут автодилеров к банкротству», журнал «Автобизнес», <http://autorambler.ru/journal/autobiz/27.09.2009/560954368/>.
- «Индустрия в фокусе: автомобильная отрасль в период мирового финансового кризиса» <http://www/pwc.com/ru/ru/crisis/automotive/index.jhtml>.
- Постановление Правительства РФ №166 от 29 марта 2005 года «О внесении изменений в Таможенный тариф Российской Федерации в отношении автокомпонентов, ввозимых для промышленной сборки».

