

Экстремальная стабильность

На фоне общего колоссального падения автомобильных продаж в Пермском крае — порядка 75%, компания «Экскурс-Автомобили», официальный дилер Volkswagen в Перми, выглядит нестандартно: падение было наименьшим, компания вовремя выдавала покупателям ПТС, работу предприятие не останавливало, а в этом году планируется открытие еще одного автоцентра. Руководитель отдела продаж «Экскурс-Автомобили» АНДРЕЙ ЧЕРТКОВ рассказал, на что компания делает упор во время кризиса и чем обосновывает свои планы.

— С чем, по-вашему, связано то, что в Пермском крае продажи упали больше, чем в других регионах?

— Пермский край действительно один из самых депрессивных регионов по падению продаж. Но, например, еще более драматично продажи упали в Кировской области. У нас это связано не с экономическим положением края, а с тем, что рынок был очень перегрет в предыдущие годы. Высоко забралась — больше падать. Как правило, Пермь входила в пятерку регионов России по объемам продаж. В определенные годы Пермь даже занимала первое место среди всех регионов (исключая Москву и Питер) по продажам определенных брендов. Например, в 2007 году это были BMW и Honda. Этим и объясняется такое серьезное падение — компании очень интенсивно развивались, вели достаточно рискованную кредитную политику, а мы, например, были более консервативны в этом плане.

— В чем именно это заключалось? Какова у компании структура собственных и заемных средств?

— Доля заемных средств по отношению к стоимости активов ничтожно мала — около 10%. Мы всегда руководствовались принципом, что жить надо по средствам: мы не занимали деньги, не будучи уверенными, что сможем их отдать при любых обстоятельствах. В этом консерватизм и заключался. Мы несколько раз отказывались от экспансии в другие регионы. Хотя идея такая была. Причем даже на уровне конкретных планов. Были предложения от очень интересных брендов — Porsche, Hyundai, Mazda. За последние пять лет мы провели очень много переговоров по получению дилерства. Но, в конце концов, в 2006 году мы приняли твердое и четкое решение инвестировать до 2011 года только в марку Volkswagen. Одним из наших достижений мы считаем то, что нам удалось достичь договоренностей с концерном, чтобы только наша компания представляла эту марку в Пермском крае.

— А это было для концерна исключением из правил? Или они в принципе не стремятся иметь много дилеров в одном городе?

— Концепция регионального продвижения Volkswagen четко зависит от количества жителей в городе. По ней в Перми предполагается два дилерских центра. Но в 2006 году, когда в Перми проводился тендер Volkswagen, мы в открытую, на прозрачных условиях участвовали в нем и выиграли тендер на строительство второго автоцентра. Мы планируем открыть его в четвертом квартале этого года.

— На какой стадии проект сейчас?

— Сейчас возведены металлоконструкции. До весны закрываем кровлю и фасады и с начала лета начинаем отделку и обустройство территории. Шоу-рум будет площадью 500 кв. м, 800 кв. м — сервис и 400 кв. м — вспомогательные помещения. Это будет большой, полнофункциональный дилерский центр Volkswagen. К тому же он будет построен в соответствии с новым архитектурным концептом, который разработан в концерне Volkswagen. В России есть три-четыре автоцентра, которые были реконструированы до новой концепции, но строить «с нуля» полностью новый центр мы будем первыми. Стоимость этого проекта — порядка 100 млн руб.

— То есть, несмотря на продолжающийся кризис, вы все-таки планируете открыть новый автоцентр? На какой срок окупаемости вы рассчитываете?

— Кризис нас научил еще более внимательно и скрупулезно считать деньги и вообще относиться к инвестициям. Мы планируем окупить центр за шесть лет. Это очень хороший срок в автомобильной сфере.

— А насколько у вас упали продажи в 2009 году?

— Volkswagen в России продемонстрировал наименьшее падение среди ведущих продавцов. Наше падение оказалось даже меньше, чем у всего Volkswagen в России, — всего 28%. То есть на фоне общего падения рынка — 52%, пермского — 75%, мы «просели» немного.

В связи с уменьшением продаж, с одной стороны, и с планами по их увеличению, с другой, мы весь год учились тому, чтобы менять свою собственную структуру, пересматривать внутренние процессы.

— Что именно вы изменили под нынешнюю ситуацию?

— Во-первых, мы приняли решение не уменьшать инвестиции в маркетинг, но перераспределить имеющиеся ресурсы. С прямой рекламы мы переориентировали бюджет на клиентские мероприятия, на прямое взаимодействие с клиентами. Этим мы постарались поднять уровень лояльности наших клиентов и работать в первую очередь за счет рекомендаций.

Что касается продаж, то, как гласит правило, «работа продавца начинается тогда, когда клиент говорит «нет». Всему автомобильному бизнесу «нет» сказали осенью 2008 года. С этого момента и началась наша работа по минимизации последствий кризиса для нашего бизнеса. Мы постоянно учились работать с аргументами, с возражениями, а также сохранять клиентов и в дальнейшем после покупки автомобиля. С наступлением кризиса мы решили, что в каждом пункте нам есть где прибавить. Каждый этап работы с клиентом мы оцифровали, вывели некие индексы качества. Таким образом мы просто просчитали эффективность работы отдела продаж. А затем мы ставили очень конкретные цели и пытались их достигать.

И очень серьезный аспект — это финансирование. До кризиса банки достаточно быстро, легко и недорого кредитовали автомобильный бизнес, и мы могли не задумываться об оперативном финансировании. Но в конце 2008 года мы по-



дошли к необходимости написания бюджета на основе двух документов — бюджета доходов и расходов (profit and loss statement) и бюджета движения денежных средств (cashflow). До этого мы о таких вещах в принципе не задумывались. Сейчас бюджет доходов и расходов позволяет нам планировать какие-то стратегические шаги: будущие инвестиции и развитие. А бюджет движения денежных средств позволяет отслеживать потребность в дополнительном финансировании, а также периоды, когда мы имеем даже некоторый излишек денежных средств. Все это позволило нам прийти к банкам намного раньше и заранее договориться о финансировании.

— И как реагировали на ваши запросы банки, которые в прошлом году чуть ли не совсем прекратили кредитование?

— Наше предприятие имеет самый высокий среди автомобильных компаний кредитный рейтинг у Сбербанка. Он всегда детально анализирует платежеспособность и вообще жизнеспособность компании. И по всем параметрам у нас самый высокий рейтинг, поэтому даже в прошлом году деньги нам давали.

Кроме того, был еще один положительный фактор: мы плотно занялись корпоративными продажами. В прошлом году мы выиграли тендер Высшего арбитражного суда РФ на поставку 40 автомобилей всем арбитражным судам в России. Это помогло нам исполнить обязательства перед Volkswagen и выполнить свой бюджет. И опять же это подняло наш рейтинг в глазах кредитных организаций.

В целом все изменения в маркетинге, технологии продаж и в финансировании мы проводили таким образом, чтобы в любой момент снова быть готовыми к росту. И в этом году рост, пусть и не радикальный, но будет. Мы в этом уверены.

— Какой вы прогнозируете рост?

— Согласно аналитике, планируется 10%-ный рост рынка либо его стагнация. Для нашей компании мы планируем рост 22% по сравнению с прошлым годом.

— А как в 2010 году «Экскурс» планирует стимулировать продажи? За счет чего должен быть рост?

— Рост мы ожидаем за счет трех аспектов. Первое — это дальнейшее повышение доверия к марке Volkswagen и к нашей компании. Второе — это фейерверк новых моделей. И это не преувеличение — в этом году мы получим три новые модели. И третье — это рыночные шансы. Мы их ждем, мы на них рассчитываем. В планах мы даже закладываем увеличение в районе 5–10% именно на то, что начнется подъем рынка.

— По оценкам аналитиков, ваша доля рынка в Перми составляет 4,3%. Это так?

— Да, по итогам 2009 года мы занимаем именно столько. В конце 2008 года наша доля составляла 1,9%. То есть в кризис она выросла как раз за счет меньшего падения Volkswagen в целом. Наша цель на этот год — 6% пермского рынка.

— За счет каких моделей вы планируете отвоевать себе большую долю рынка?

— До 80% своего роста мы планируем с помощью новой модели Volkswagen Polo NSS (new small sedan), которая будет производиться только для России. И ее конкуренты по цене — это Renault Logan, Chevrolet (Aveo, Lacetti) и Ford Focus. И примерно 20% своего роста мы закладываем на новый Volkswagen Touareg, который поступит в продажу в этом году. Он может отвоевать клиентов в первую очередь у Toyota.

— Когда вы планируете выйти на докризисные объемы продаж?

— Это сложный вопрос. Но примерно к 2012 году.

