



Какие Lada будут ездить по дорогам России через год **18** | Что думает о проблемах АвтоВАЗа французский Renault **18** | Смогут ли разработчики Lada быть полезны Renault—Nissan **19** | Как можно заработать на продажах Lada жителям Дальнего Востока **20** | Чем будут комплектоваться новые модели Lada, а также Renault и Nissan тольяттинской сборки **20** |

АвтоВАЗ пережил кризис во многом благодаря помощи федеральных властей — без госфинансирования завод не сумел бы реструктурировать долг, выплатить соцобязательства и оптимизировать численность персонала. Однако завод не получил бы денег, если бы не разработал внятный бизнес-план до 2020 года, который до кризиса не мог принять несколько лет. Согласно этому плану, уже со следующего года АвтоВАЗ приступит к выпуску новых моделей, а в перспективе станет полноправным членом альянса Renault—Nissan, участвующим в его новых разработках.

Конвейерное финансирование

господдержка

Прошедший 2009 год надолго запомнится российским автопроизводителям. Рынок упал рекордно — до 1,5 млн машин, совершив своеобразный разворот: динамика падения за год (49%) была сопоставима с темпами роста рынка до кризиса (50–60%). Такого никто не ожидал — до кризиса автопроизводители и аналитики только и говорили, что Россия вот-вот обгонит Германию и станет крупнейшим рынком Европы с объемом продаж 3 млн машин. Вместо этого получили объем, вдвое меньший.

АвтоВАЗ держался дольше остальных. Несмотря на то что продажи на рынке начали падать уже осенью 2008 года и практически все российские автозаводы попеременно останавливали конвейеры, в Тольятти решили не сбавлять темп производства и работать «на склад». Менеджмент объяснял это двумя причинами. Во-первых, недозагрузка производства была чревата социальными волнениями. Кроме того, АвтоВАЗ опасался, что в случае остановки конвейера умрут его поставщики, которые к концу 2008 года потеряли заказы других клиентов: КамАЗа, ГАЗа и УАЗа. Если бы они остановились, а потом из-за слабого технического уровня не смогли возобновить производство, это поставило бы под угрозу сам АвтоВАЗ, который ряд компонентов получает монополично.

В результате в самый тяжелый для рынка 2009 год АвтоВАЗ вошел с крупным, на уровне 130 тыс. машин, складским запасом (сопоставимо с четырехмесячным объемом выпуска в кризис). Вдобавок к этому у завода образовался большой долг: он предоставил отсрочку дилерам по оплате машин, и в результате у АвтоВАЗа получились кассовый разрыв, покрывать который пришлось за счет коротких кредитов банков. Одновременно АвтоВАЗ оказался не способен платить поставщикам, и кредиторская задолженность выросла еще больше. Кассовый разрыв на начало 2009 года оценивался на уровне \$1 млрд.

Бюджетный вопрос

Первые 25 млрд рублей АвтоВАЗ попросил у правительства весной 2009 года. Принципиально премьер Владимир Путин одобрил сделку, но встал вопрос, как технически предоставить заводу деньги. Уровень долга АвтоВАЗа перед банками (38 млрд рублей) не позволял открывать новые лимиты. Вкладывать деньги в капитал АвтоВАЗа через допэмиссию значи-



Первый вице-премьер правительства РФ Игорь Шувалов, губернатор Самарской области Владимир Артаков, гендиректор ГК «Ростехнологии» Сергей Чемезов, первый замгендиректора ГК «Ростехнологии» Игорь Завьялов и президент АвтоВАЗа Игорь Комаров обсуждают модернизацию производства

ло размывать долю французского Renault (владеет 25% акций). В итоге было решено, что деньги заводу даст госкорпорация «Ростехнологии» (владеет 25% акций) в виде беспроцентной ссуды, которая, в свою очередь, получила их из бюджета как вклад в капитал.

Как только схема финансирования была выбрана, стало понятно, что заводу придется обратиться за деньгами еще не раз. При помощи «Ростехно-

гий» АвтоВАЗ в общей сложности получил из бюджета 65 млрд рублей, за счет которых погасил долги перед банками и поставщиками, выплатил пенсии и зарплату. Всякий раз, когда предоставлялась помощь, Renault благодарил правительство за выбранную схему, которая позволяла французской стороне сохранить свою долю в заводе. В ответ Renault обязался предоставить АвтоВАЗу оборудование для сборки новых моделей на

платформе В0 (на ней построен бюджетный седан Logan, который был самой популярной иномаркой в кризис).

Таким образом, к концу 2009 года вопрос долга и социальных обязательств АвтоВАЗа был принципиально решен. Однако это не решало главной проблемы завода — вялых продаж, которые весь прошлый год болтались вокруг 25–30 тыс. машин в месяц (вдвое ниже докризисных). Содержать штат из 100 тыс.

рабочих при таких продажах было нереально. Проблему избыточной численности персонала АвтоВАЗу удалось решить с помощью комиссии по противодействию мировому кризису и защите социальной сферы первого вице-премьера Игоря Шувалова — правительство РФ согласилось вывести за штат заводу порядка 14,5 тыс. человек в дочерние общества и взять на себя их содержание. Однако на покупателей машин АвтоВАЗ по-

влиять никак не мог. Январь 2010 года не только не принес облегчения, но стал самым тяжелым месяцем для завода в кризисный период: продажи упали на 40% куже падавшему январю 2009 года, установив антирекорд — 17 900 машин.

Но весной в России стартовала госпрограмма утилизации автомобилей, которая резко подняла спрос на Lada. В марте продажи АвтоВАЗа выросли на 13% (впервые с начала кризиса),

ПРОДАЖИ АВТОМОБИЛЕЙ В РОССИИ В 2009–2010 ГОДАХ (ШТ.)

ИСТОЧНИК: АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА.



а уже в апреле — на 54%, вернувшись на докризисный уровень (более 50 тыс. автомобилей в месяц). Одновременно с этим российский авторынок возобновил рост.

Соответственно, к моменту восстановления рынка АвтоВАЗ подошел с минимальным долгом (если не считать обязательств перед своим же акционером госкорпорацией «Ростехнологии»), оптимальным штатом (количество работающих уменьшилось до 70,5 тыс. человек), отсутствием просроченных обязательств перед поставщиками и без объектов социальной инфраструктуры на балансе.

Но главное, говорит руководитель региона «Евразия», старший вице-президент Renault Кристиан Эстев (интервью с ним см. на стр. 18), в том, что «кризис сдвинул многие процессы на АвтоВАЗе с мертвой точки». Компания сделала то, что не могла сделать много лет, — разработала внятный бизнес-план развития на ближайшие десять лет. С момента перехода АвтоВАЗа под госуправление в конце 2005 года топ-менеджмент завода не мог ответить на вопрос, что будет представлять собой предприятие в среднесрочной перспективе и какой у него будет модельный ряд. Во время кризиса в правительстве не скрывали, что готовы финансировать АвтоВАЗ только в том случае, если станет понятно, есть ли вообще будущее у завода и какое оно.

Десятилетний бизнес-план АвтоВАЗа был разработан осенью 2009 года. Он предполагает два этапа обновления модельного ряда: в 2011–2012 и 2014–2015 годах. Завод начнет производить новую модель эконом-класса на собственной платформе Kalina, модели Lada на платформе альянса В0, а в перспективе к ним добавятся новые автомобили классов В и С.

Взять и поделить

Впрочем, ни один из аналитиков сегодня не скажет, что будущее АвтоВАЗа безоблачно. Во-первых, программа утилизации автомобилей, которая вытащила продажи завода, рано или поздно прекратит свое действие. Упадут ли продажи АвтоВАЗа с ее отменой — вопрос, которым задается в том

числе руководство самого завода. Кроме того, не понятно, сможет ли АвтоВАЗ удержать цены на свои автомобили. Его бизнес-план до 2020 года предусматривает, что компания — это продавец самых доступных автомобилей в России. Однако завод не раз подчеркивал, что одна из его главных проблем — это поставщики, цены которых растут, но они при этом еще и нередко «грузят брак».

Наконец, выведение избыточного персонала за штат и передача социальных объектов региону — это хоть и достижение, но реструктуризация и модернизация производственных активов АвтоВАЗа только стартовали. О необходимости реструктуризации производства на АвтоВАЗе также говорят не первый год. Завод намерен выделить из своего периметра производства, не имеющие непосредственного отношения к автосборке: инструментальное, металлургию, производство роботов, пластмасс, штамповку и проч. До конца года АвтоВАЗ создаст СП, куда передаст производство пластмасс (в числе претендентов на участие в СП — Nissan и канадская Magna), планирует выделить в отдельное юридическое лицо инструментальное производство (с сохранением контроля), а в следующем году хочет вывести металлургию и производство технологического оборудования и оснастки. В таких производствах работает от 300 (как, например, в производстве колес) до 1,1 тыс. (пластмассы) или даже 6 тыс. человек (металлургия).

Наконец, сегодня все чаще говорят о том, что АвтоВАЗ стал «равноправным членом альянса Renault—Nissan». Сказать такое об АвтоВАЗе еще полгода назад считалось преувеличением — он платил Renault за покупку лицензии для производства В0, а 25% акций АвтоВАЗа, которые принадлежат Renault, рассматривались как один из активов концерна вроде румынского Dacia. Теперь, когда разработан бизнес-план АвтоВАЗа при участии альянса Renault—Nissan, стороны все чаще говорят о совместной разработке платформ. Но заработает ли такая схема в рамках альянса АвтоВАЗ—Renault—Nissan, пока вопрос.

Владислав Златоголавый

Полный контакт

PR-политика

Стоило АвтоВАЗу получить госфинансирование, как на завод обрушился град критики с призывами отказаться от адресной поддержки предприятия. Но как оставить АвтоВАЗ без поддержки — завод обеспечивает работой не только многогород Тольятти, но и поставщиков автокомплектующих по всей стране. Менеджменту предстояло убедить общество, что альтернативы госфинансированию не было и эти деньги потрачены не зря.

АвтоВАЗ неоднократно подвергался критике еще до кризиса. Модельный ряд завода действительно устарел, что, впрочем, не мешало бренду Lada оставаться самым продаваемым в России. Кроме того, аналитики и потребитель часто критиковали завод за получение государственных денег. Напри-

мер, рынок уверен, что главный ответственный за повышение импортных пошлин на иномарки — именно АвтоВАЗ, хотя руководство завода не раз подчеркивало: до кризиса мощности были загружены на 100%, но автомобили Lada были в дефиците, и повышение пошлин на иномарки не сыграло для АвтоВАЗа никакой роли.

Поэтому когда летом 2009 года компания получила из бюджета первый транш в 25 млрд рублей, аналитики и конкуренты завода вновь заговорили о том, что предприятие неэффективно и финансировать его эксклюзивно не надо. Каждый считал своим долгом предложить собственное решение проблемы АвтоВАЗа, тема бурно обсуждалась в СМИ, на форумах и в интернет-блоггах.

Варианты реформирования АвтоВАЗа предлагались самые разные, в том числе звучали радикальные предложения за-

крыть завод. Но поставить точку в жизни завода нельзя — он обеспечивал работой в общей сложности (с семьями) около 7 млн человек по всей стране. Наконец, у АвтоВАЗа 25% российского авторынка, и хоронить самый популярный бренд было бы по меньшей мере странно. Надо было постараться сделать кризис катализатором необходимых компании изменений.

Менеджмент АвтоВАЗа сделал единственно правильную вещь — представил рынку внятный бизнес-план развития до 2020 года. Компания перестала оправдываться в получении господдержки — она объяснила рынку, что у производства Lada есть перспектива, что деньги потрачены не впустую. В бизнес-плане четко прописано, как и когда будет меняться модельный ряд и модернизироваться производство, какова целевая численность персонала,

схема работы с дилерами и поставщиками, как будут идти новые разработки.

Словом, бизнес-план дал ответы на вопросы, которые адресовались АвтоВАЗу еще задолго до кризиса. Структурные реформы компании потребовали и новых принципов коммуникаций. «В сентябре 2009 года мы разработали и начали реализовывать комплексную программу изменения отношения к АвтоВАЗу вообще и бренду Lada в частности — это сочетание системной ежедневной работы со СМИ и разнообразных каналов и способов продвижения. Все координируется из единого центра. Считаю, что только такой подход обеспечивает успех», — рассказывает директор по внешним связям Игорь Буренков.

Было решено объяснять каждый день каждое принятое решение и каждый подписанный документ, работникам АвтоВАЗа — через корпоративные СМИ, обществу —

через пресс-конференции и встречи с главными редакторами ведущих изданий, аналитиками. Пресс-конференции иногда длились по два часа. «Мы сами себе задаем трудные вопросы и учимся на них отвечать», — говорит президент завода Игорь Комаров.

Новая стратегия коммуникаций подразумевала и иную рекламную политику. Для аудитории, которая принимает ключевые решения, был разработан макет «АвтоВАЗ — часть автопрома страны». Он показывал, что завод — это уникальное системное предприятие всего российского автопрома, без которого невозможно представить развитие всей отрасли.

Реклама для потребителей размещается под другим слоганом — «Разница? Разница есть!». Здесь наглядно показываются два основных преимущества автомобилей Lada — уникальная стоимость машины и возможность ее ремонта на всей территории

России, в любой деревне или любом городе; у АвтоВАЗа самая большая в России дилерская сеть и самые доступные машины.

Постепенно все аудитории стали воспринимать происходящее на АвтоВАЗе более объективно, стремиться разобраться в процессах, которые происходят по всем направлениям деятельности компании. Общественное мнение разворачивалось, по мере реализации антикризисной программы становилось понятно: изменения на АвтоВАЗе реальны. Но все это происходило не сразу, возникающие трудности и проблемы менеджмент продолжал открыто обсуждать с обществом. Трудовой коллектив оценил открытость менеджмента, государство и правительство страны поддержали руководство предприятия и его методы работы. «Без этого у нас ничего не получилось бы», — подчеркивает господин Комаров.

Вячеслав Воробьев

авто

Демоделизация

модельный ряд

В конце будущего года АвтоВАЗ обещает сделать то, во что уже мало кто верит, — начать обновлять модельный ряд. Стратегическая задача завода на ближайшие десять лет — остаться производителем самых доступных автомобилей в России. Первыми с конвейера сойдут именно такие машины — новый автомобиль экономкласса, который будет сопоставим по цене с нынешней дешевой «классикой», а также машина на платформе В0, одной из самых массовых в мире.

Сказать, что модельный ряд АвтоВАЗа откровенно устарел — значит не сказать ничего. Самая «свежая» разработка в модельном ряду Lada — автомобиль класса В Lada Kalina — датируется началом 2000-х. Основная продуктовой линейки, то есть семейства Samara и Priora, разработаны лет 15–20 назад. «Классика», как известно, создана вообще в 1960-е, и несмотря на неоднократные обещания менеджмента АвтоВАЗа снять ее наконец с конвейера, она все еще на нем.

В 2010 году АвтоВАЗ утвердил программу развития (бизнес-план), разработанную вместе с партнером — альянсом Renault—Nissan (Renault владеет 25% плюс одна акция завода). Программа предполагает поставку на конвейер девяти новых моделей за десять лет. Обновление модельного ряда начнется в конце 2011 — начале 2012 годов, первым в серию пойдет автомобиль экономкласса под названием Lada Granta на платформе Kalina, а следом АвтоВАЗ начнет выпускать пяти- и семиместный универсал и фургон на платформе альянса В0 (рабочее название автомобилей соответственно R90 и R90). Завод также запустит на этой линии сборку моделей под брендами Renault и Nissan, но продавать эти машины будут французы и японцы.

Первый шаг к обновлению модельного ряда сделан: на АвтоВАЗе расширена площадка под организацию новых модернизированных производств. Одну из трех линий демонтировали. Сборку «классики», которая из-за стартовавшей весной программы утилизации пользуется повышенным спросом, со следующего года полностью

перенесут на «ИжАвто» (Удмуртия). Оборудование для выпуска автомобилей на платформе В0 начнет поступать в Тольятти с конца текущего — начала следующего года (за контрактацию отвечает Renault). Выпуск Lada Granta будет организован на действующем конвейере по сборке Kalina.

Билет в экономкласс Lada Granta постоенно заменит сразу два семейства автомобилей Lada. Цена на новую машину декларируется от 220 тыс. рублей, то есть в нижней границе она заменит собой «классику» (сейчас стоит 175–188 тыс. рублей), а в верхней — семейство Samara (247–273 тыс. рублей), поясняет директор программ бюджетных автомобилей АвтоВАЗа Олег Груненков. Производство Samara остановится не сразу: объемы ее выпуска будут снижаться постепенно — до планируемого снятия с конвейера в 2014 году.

На АвтоВАЗе не отказывают себе в удовольствии подчеркнуть, что новый автомобиль экономкласса Lada Granta — собственная разработка завода. Впрочем, принципиально новой эту машину можно назвать с некоторой натяжкой. В Тольятти не скрывают: машина создана на существующей платформе Kalina.

Удешевление Granta по отношению к Kalina объясняется главным образом снижением закупочных цен на компоненты — переговыми с поставщиками по этому поводу ведутся, говорит вице-президент по техническому развитию АвтоВАЗа Евгений Шмелев. Планируется, что эта машина будет проще, чем Kalina, за счет сокращения



Семиместный универсал — первый результат партнерства завода с Renault ©ФОТО ДМИТРИЯ ЛЕКАЯ



Lada Granta — собственная разработка АвтоВАЗа, которая заменит «классику» и Samara ©ФОТО АВТОВАЗ

количества пластмассовых и штампованных деталей (например, вместо нынешних четырех деталей бамперной группы — единая отливка) и увеличения процента использования новых, более дешевых, но не менее качественных материалов, поясняет Олег Груненков. Кроме того, экономия будет достигаться за счет эффекта масштаба: у Granta и Kalina будет большое количество одинаковых компонентов, добавляет господин Груненков. Участие Renault в этом проекте минимально: французский партнер лишь помогал отбирать поставщиков для Granta, но собственные раз-

работки Renault здесь использоваться не будут. Несмотря на это, АвтоВАЗ обещает ставить на Granta модернизированный двигатель с улучшенными характеристиками (у Kalina мощность двигателя 81 л. с.). Первые два года Granta будет выпускаться в кузове седан, а с 2014 году к нему добавится хэтчбек. Опытные образцы Granta готовы и уже проходят испытания. «Автомобиль Lada Granta будет крупнее Kalina, brutальнее. Это реально красивая, интересная машина», — говорит господин Груненков. Он уверен, что проект Granta будет

рентабелен, хотя сроки его окупаемости пока не называются. Если машина не опоздает с выходом на рынок, а ее качество и, главное, целевая цена будут выдержаны, то у Lada Granta есть шанс стать хитом продаж, считает аналитик «ВТБ Капитала» Владимир Беспалов: она уверенно займет нишу Samara и перетянет на себя часть покупателей не только «классики», но и подержанных машин.

Универсальный экспат В отличие от Granta, об облике которой пока можно судить только по «шпионским» фотографиям в интернете, универ-

КОМПЛЕКТАЦИЯ		
Автомобиль в кузове универсал на платформе В0 (R90) будет собираться с пяти- и семиместным салоном. Снабжен трехточечными ремнями безопасности, подушками безопасности водителя и переднего пассажира, боковыми подушками безопасности, системой ISOFIX для крепления детского кресла, ABS, а также кондиционером, аудиосистемой MP3/CD, складывающимися задними сиденьями и регулируемым по высоте рулем.		
Основные технические характеристики		
Тип кузова	Универсал	
Объем двигателя (л)	1.6	
Количество дверей	4 боковых + дверь багажника, разделенная на две половины (2/3 + 1/3)	
Количество мест	5	7
Длина (мм)	4450	
Ширина (мм)	1740	
Высота (с реллингами; мм)	1636 (1652)	1636 (1652)
База (мм)	2900	
Колея передняя (мм)	1469	
Колея задняя (мм)	1466	
Объем багажника (VDA; куб. м)	560	135
Объем топливного бака (л)	50	
Диаметр разворота по следу наружного колеса (м)	11,25	
Снаряженная масса (кг)	1219	1268
Полезная нагрузка (кг)	515	555
Полная масса (кг)	1740	1865

«Теперь нам не надо платить всякий раз, когда нам нужна техдокументация Renault—Nissan»

первые лица

Президент АвтоВАЗа **Игорь Комаров** — об итогах кризиса, обновлении модельного ряда, отношениях с металлургами и поставщиками, а также о новых принципах работы с альянсом Renault—Nissan

— Как вы оцениваете итоги кризиса? Что удалось сделать, что — нет?

— Понятно, что при фактически трехкратном падении объемов производства на АвтоВАЗе нужно было немедленно принимать меры по выводу завода на безубыточный уровень. Эти меры мы для себя разделили на три блока.

Первый — решение проблемы долговой нагрузки предприятия. Долги АвтоВАЗа составляли в общей сложности порядка 80 млрд рублей — перед банками и поставщиками. Обеспечить операционную маржу, которая могла бы покрыть содержание столь огромного долга, было не реально — надо было погасить эти долги, что удалось сделать с помощью государства, которое выделило АвтоВАЗу в общей сложности 65 млрд рублей через ГК «Ростехнологии». Еще около 10 млрд рублей мы должны получить в ближайшее время. Решение по этому поводу есть. Соответственно, корпорация «Ростехнологии» станет нашим крупнейшим кредитором (средства федерального бюджета выделены заводу в виде ссуды госкорпорации. —, Б.), долг перед ними уже реструктурирован: 50 млрд рублей из суммы долга мы конвертируем в акции, а оставшиеся 25 млрд рублей будем возвращать — они расщеплены на длительный период. Словом, вопрос долговой нагрузки АвтоВАЗа окончательно решен, и эта задача была ключевой.

Второй вопрос — численность персонала. Она была избыточной еще до кризиса, при нормальном уровне загрузки производства, а при падении объемов производства в разы этот вопрос встал острее. Сыграло свою роль и то, что АвтоВАЗ почти на два года остановил одну из своих линий (по сборке «классики» —, Б.), потому что мы готовились запустить на ее месте новый конвейер по сборке моделей на платформе В0. Ключевую роль в вопросе оптимизации численности сыграло опять же государство, которое помогло нам в финансировании всех социальных программ. Благодаря этой помощи мы выплатили по корпоративным пенсиям более 2 млрд рублей, выполнив обязательства перед пенсионерами и предпенсионерами — наименее защищенной частью наших работников. Мы считали это первоочередной задачей, ведь эти деньги стали для людей существенной гарантией нормальной жизни на ближайшие годы.

Также мы создали два стопроцентно дочерних общества — «Реформинг-Центр» и «АвтоВАЗ-Перспектива», куда вывели из бытового персонал АвтоВАЗа (порядка 7 тыс. человек. —, Б.). Люди сохранили работу и занялись ремонтом оборудования, монтажом старой техники и подготовкой производства для машин на платформе В0. Не стоит объяснять, насколько важно было обеспечить им занятость, учитывая, что Тольятти — самый крупный в России моногород и социальные вопросы здесь стоят особенно остро. Уменьшение численности персонала на АвтоВАЗе прошло без роста безработицы в городе и без социальных потрясений. Если изначально на заводе было 102 тыс. человек, то сейчас наш трудовой коллектив — 70,5 тыс. человек.

И третий вопрос — это социальные объекты, которые были на балансе АвтоВАЗа. Их было огромное количество: объекты здравоохранения, культуры, спорта, которые не имели и не имеют ни малейшего отношения к производству. Было понятно: в нашем положении мы просто не можем их содержать — эти функции надо передавать муниципальным органам и государству. Все объекты мы смогли передать на баланс Тольятти и благодарны государству за то, что оно сумело найти необходимые средства.

Считаю, что без «Ростехнологий» было бы невозможно по-

лучить государственную поддержку такого масштаба. Вообще Сергей Чemezov, гендиректор госкорпорации, и Игорь Завьялов, его первый зам, сыграли ключевую роль в получении средств, так необходимых заводу в самый тяжелый период, и продолжают участвовать в решении наших проблем. И, между прочим, только с приходом госкорпорации в Тольятти с завода впервые за долгие годы ушел криминал. Акционеры принимали также самое неопределенное участие в разработке программы развития компании до 2020 года.

Сейчас нам предстоит черезвычайно трудный процесс — реструктурировать мощности, выделив ряд компонентов и вспомогательных производств за периметр предприятия; под-

ходить, но дисциплина — это не когда все берут, под козырек», а методы и программы альянса, которые позволяют добиться большей эффективности работы сотрудников НТЦ». И третьи — дополнительное обучение персонала, которое будет идти по программам альянса, упор будет делаться на качество разработки автомобиля, говорит господин Шмелев. По его словам, АвтоВАЗ «десять лет готовил людей в лучших лицеях Тольятти, затем они поступали в лучшие вузы страны, но ни один на завод не вернулся». «Это серьезная проблема, — говорит господин Шмелев. — Мы договорились с альянсом, будем решать — без специальных мер мы ничего не сделаем».

Эксперты Renault—Nissan уже работают в НТЦ АвтоВАЗа, вместе с ними создано несколько рабочих групп. Это, в частности, рабочая группа по цифровому моделированию и по будущим совместным платформам. Последняя анализирует технические характеристики перспективных платформ, возм

можную стоимость их разработки, создания производ-



ства в городе и без социальных потрясений. Если изначально на заводе было 102 тыс. человек, то сейчас наш трудовой коллектив — 70,5 тыс. человек.

И третий вопрос — это социальные объекты, которые были на балансе АвтоВАЗа. Их было огромное количество: объекты здравоохранения, культуры, спорта, которые не имели и не имеют ни малейшего отношения к производству. Было понятно: в нашем положении мы просто не можем их содержать — эти функции надо передавать муниципальным органам и государству. Все объекты мы смогли передать на баланс Тольятти и благодарны государству за то, что оно сумело найти необходимые средства.

Считаю, что без «Ростехнологий» было бы невозможно по-

лучить государственную поддержку такого масштаба. Вообще Сергей Чemezov, гендиректор госкорпорации, и Игорь Завьялов, его первый зам, сыграли ключевую роль в получении средств, так необходимых заводу в самый тяжелый период, и продолжают участвовать в решении наших проблем. И, между прочим, только с приходом госкорпорации в Тольятти с завода впервые за долгие годы ушел криминал. Акционеры принимали также самое неопределенное участие в разработке программы развития компании до 2020 года.

Сейчас нам предстоит черезвычайно трудный процесс — реструктурировать мощности, выделив ряд компонентов и вспомогательных производств за периметр предприятия; под-

ходить, но дисциплина — это не когда все берут, под козырек», а методы и программы альянса, которые позволяют добиться большей эффективности работы сотрудников НТЦ». И третьи — дополнительное обучение персонала, которое будет идти по программам альянса, упор будет делаться на качество разработки автомобиля, говорит господин Шмелев. По его словам, АвтоВАЗ «десять лет готовил людей в лучших лицеях Тольятти, затем они поступали в лучшие вузы страны, но ни один на завод не вернулся». «Это серьезная проблема, — говорит господин Шмелев. — Мы договорились с альянсом, будем решать — без специальных мер мы ничего не сделаем».

Эксперты Renault—Nissan уже работают в НТЦ АвтоВАЗа, вместе с ними создано несколько рабочих групп. Это, в частности, рабочая группа по цифровому моделированию и по будущим совместным платформам. Последняя анализирует технические характеристики перспективных платформ, возм

можную стоимость их разработки, создания производ-

готовиться к выпуску новых моделей с 2011 года; внедрить новые системы контроля качества и организации производства; создать единую панель поставщиков с Renault и Nissan. Без этого развитие АвтоВАЗа в ближайшие десять лет невозможно. — Как идет подготовка производства новых моделей?

— Новое оборудование (для сборки моделей на платформе В0. —, Б.) сейчас закупается, за его поставку отвечает наш партнер по альянсу Renault. Это новое, современное оборудование, подготовку площадок под его монтаж мы как раз заканчиваем. Уверен, у нас достаточно времени для запуска производства в срок. Новое производство будет размещено на месте сборки «классики», которая изза программы утилизации по

авто

Сбыт особо крупных размеров

дилеры

До кризиса, когда на рынке был дефицит автомобилей Lada, АвтоВАЗ держал дилеров на «коротком поводке» — жестко квотировал отгрузку автомобилей. В кризис, когда продажи АвтоВАЗа упали настолько, что завод оказался в крайне сложной ситуации, он был вынужден отказаться от квотирования, но поставил заработок дилеров в зависимость от количества продаваемых ими Lada.

Сокращение маржи

Главная проблема, с которой столкнулся АвтоВАЗ во время кризиса, — это падение продаж и затоваривание складов. Остальные столь часто упоминаемые составляющие его бедственного положения — большой долг, проблемы с поставщиками, недостаток средств для расчетов по социальным обязательствам или зарплатам — лишь следствие полной остановки сбыта. Показательно, что до кризиса, когда российский авторынок рос настолько стремительно, что АвтоВАЗ не успевал производить автомобили, на заводе хоть и вспоминали о необходимости обновить модельный ряд, реструктурировать производство или сократить персонал, но реально этим не занимались. Стоило продажам резко упасть, а денежному потоку АвтоВАЗа уйти в минус — и нерешенность всех этих проблем поставила завод на грань выживания.

Работа с дилерами сводилась к нехитрой схеме: автомобили на заводе производили в соответствии с собственным представлением о рыночном спросе и каждый месяц распределяли машины между дилерами в рамках жестких квот. Другими словами, каждый дилер, которых в общей сложности у АвтоВАЗа более 400, мог рассчитывать только на тот объем поставок, который определял для него сам производитель. Маржа дилера была фиксированной (7%) и высчитывалась как разница между ценой покупки машины на заводе и рекомендованной розничной ценой на Lada. Коль скоро в условиях роста рынка каждый старался получить с завода как можно больше, квота была главным инструментом давления АвтоВАЗа на дилеров. Претензии из серии «мы продали в прошлом месяце 800 машин, теперь с учетом роста запроси ли 1000, но получили лишь 600» были обычным делом. Делом, доходящим до того, что в условиях дефицита ряд дилеров зарабатывал простой перепродажей



Маржа дилера теперь жестко привязана к объему продаваемых им Lada. ФОТО ДМИТРИЯ АЗАРОВА

квот другим, более мелким компаниям. В результате рынок де-факто регулировался этими «перепродавцами», а у конечных продавцов образ выдался то дефицит, то излишек автомобилей, и розничные цены на Lada «плавали».

Но как только продажи Lada упали, спрос на квоты упал еще сильнее. Неудивительно, что в бизнесплане АвтоВАЗа, принятом в кризис и рассчитанном до 2020 года, сказано, что теперь завод отказывается от принципа жесткого квотирования поставок дилерам — основным драйвером продаж объявлена дилерская маржа. С 1 октября она будет не фиксированной, а переменной, то есть ее минимальный размер снижается до 5,5%, но дилер

может получить не прежние 7%, а даже 8%, если выдержит высокий уровень продаж и будет соответствовать ряду требований АвтоВАЗа. В противном случае он будет довольствоваться 5,5%.

Продажная политика

По словам вице-президента по продажам и маркетингу АвтоВАЗа Артема Федосова, к фиксированной минимальной марже в 5,5% дилер может получить премию 1,2% за выполнение заявленных объемов продаж, еще 0,6% — за соответствие дилерских центров корпоративным стандартам АвтоВАЗа, а еще 0,6% — за высокое качество обслуживания клиентов. Премия в данном случае — это заводская скидка к отпускной цене

машины. Кроме того, есть возможность получать аналогичные премии за регион размещения дилерского центра. Скажем, Сибирь и Дальний Восток АвтоВАЗ рассматривает как приоритетные, важные для своего развития, поскольку сейчас там продается немного автомобилей Lada. Если кто-то откроет в этих регионах дилерский центр Lada, он получит дополнительную скидку на машины от АвтоВАЗа в 1–2%.

Разумеется, дилер может не выбиваться из сил и попытаться компенсировать снижение своей маржи до 5,5% за счет обычного роста розничных цен на Lada. Но господин Федосов говорит, что АвтоВАЗ «рекомендует этого не делать». К нарушителям, по его словам,

будут применяться санкции «вплоть до лишения дилерского статуса». Впрочем, менеджер признает, что АвтоВАЗ сейчас консультируется с юристами на тему того, насколько такие санкции соответствуют российскому антимонопольному законодательству.

Потребность того или другого региона в машинах АвтоВАЗ по-прежнему будет определять сам. Анализ — на основе данных регистрации машин в ГИБДД, информации дилеров, данных о доходах населения и проч., поясняет господин Федосов. Исходя из этого, АвтоВАЗ будет «корректировать количество дилеров в том или ином регионе», говорит он. В результате, считает коммерческий директор «Автомира»

Андрей Дя, с рынка уйдут мелкие и «серые» дилеры АвтоВАЗа, которые до сих пор торговали перекупленными у более крупных компаний машинами и салоны которых не соответствовали стандартам Lada.

В ответ на то, что часть маржи дилерам навстречу. В частности, завод обязался поставлять дилерам именно те модели машин и именно в той комплектации и того цвета, которые они заказали. До сих пор дилерам предлагалось продавать, что есть. «Сколько завод мог произвести — столько и отправлялось на рынок, все опиралось на производство», — поясняет господин Федосов. — Это и считалось сбытовой политикой. Теперь речь идет о выстраивании обратной связи с дилерской сетью.

Снижение маржи на первом этапе наверняка вызовет недовольство дилеров АвтоВАЗа, думает глава агентства «Автостат» Сергей Целиков. Если у завода не будет понятных санкций за несоблюдение рекомендованных розничных цен на Lada, то наверняка дилеры попытаются компенсировать частичную потерю маржи за счет роста цен, полагает эксперт. Объектом критики при этом наверняка станет сам АвтоВАЗ, который критикует всякий раз за одно только намерение поднять цены на Lada.

Впрочем, на АвтоВАЗе подчеркивают, что постепенно намерены менять структуру выручки дилеров. Если сейчас до 80% дохода они получают, продавая новые автомобили, то в перспективе это соотношение должно измениться в пользу сервиса и продажи запчастей — именно этот бизнес и составляет основу дилерской деятельности во всем мире. Как отмечают в PricewaterhouseCoopers, российские дилеры пострадали от кризиса особенно сильно как раз потому, что не смогли компенсировать падение продаж готовых машин за счет развития сервиса и продажи запчастей.

Мария Пыж

Штатное списание

персонал

В кризис численность персонала АвтоВАЗа сократилась почти на 30 тыс. человек — до 71 тыс. сотрудников. Несмотря на тяжелое положение, завод не оставил людей без работы: они ушли на пенсию