

«Кризис – это проверка»

Анна Бояринова, генеральный директор VERRA, о развитии автомобильного рынка в Прикамье

– Для автобизнеса был непростым 2014 год, отрасль восстанавливается до сих пор. Что эти несколько лет изменили в автобизнесе в России и в Перми?

– Для меня авторынок делится на несколько периодов: до 2005 года, до 2009 года, до 2015 года. После 2015 года я вижу несколько кардинальных изменений. Во-первых, изменилась средняя стоимость автомобиля и сегментация рынка. К примеру, до 2015 года средняя стоимость автомобиля Toyota составляла 1,8 млн рублей. Сейчас – 2,7 млн рублей. Аналитики подсчитали, что в среднем цены на автомобили выросли на 53%. При этом стоит помнить, что изменились комплектации, модельные линейки производителей, стали иными курсы валют, упали доходы населения. Это повлияло на динамику рынка. Во-вторых, изменился срок владения автомобилем. В премиальном сегменте этот срок составлял около двух с половиной лет, теперь – четыре с половиной года. В-третьих, теперь клиенты более разумно подходят к выбору автомобиля. Сейчас клиент многое знает об автомобиле еще до прихода в автосалон, приходит не получать информацию, а уточнять ее. Задача менеджера в салоне – помочь клиенту осознать, правильный ли выбор он сделал. Треть клиентов при этом все же меняет свое решение.

Любой региональный авторынок сильно отличается от столичного. Для Пермского края отмечу еще один тренд последних лет – повышенную лояльность клиента к бренду и дилерской компании. В 2014 году люди много экспериментировали, часто меняли машину, искали «свою». Теперь мы наблюдаем много возвратов к нам от конкурентных брендов, а также фиксируем большое количество повторных покупок. К примеру, для Lexus в Перми это 70%, самый высокий показатель в России. Это объясняется доверием и уважением между клиентом и дилером. Для пермского покупателя важны партнерские отношения.

– В последние годы Пермь потеряла два мультибрендовых автохолдинга, и на федеральном уровне мы также видим примеры падения крупных дилерских империй. Причина в большом количестве брендов и несбалансированном дилерском портфеле? Или в большом количестве заемных средств?

– Глобальные изменения действительно произошли по всей России. Даже крупные федеральные игроки, которые во многом были примером для всех нас, ушли с рынка. Кредитная нагрузка – серьезное испытание для бизнеса, и для VERRA

оно знакомо. Важно не то, что взял заемные средства, а то, как ты дальше работаешь. Какая у тебя управленческая команда? Заинтересован ты в работе бизнеса или в собственном кармане? Заинтересован ли твой банковский партнер в твоей дальнейшей работе или он хочет тебя закрыть для галочки? При этом менеджмент в банках обновился, стал молодым, неопытным и очень грубым в действиях. Требуется много усилий, чтобы эту систему победить и продолжить работу.

Портфель брендов тоже важен, и нужно учитывать географическую конкуренцию. К сожалению, зачастую производители недооценивают возможности и объем рынка. Они открывают новые дилерские центры вдобавок к уже существующим, думая, что это расширит их долю рынка. Но растет в итоге не доля у бренда в регионе, а лишь конкуренция между дилерами. Как только начинается борьба: скидки, демпинг, переманивание персонала, черный пиар, – бизнес летит в пропасть. Как только ты начал борьбу внутри себя, ты потерял силу.

На первое место среди причин ухода крупных игроков с рынка поставлю неразумное открытие дилерских центров для повышения доли рынка. Вторая причина – действия управленческой команды, которая приняла решение, но не осознала, насколько нужно вложиться в бизнес всеми ресурсами. Третья – конкурентная борьба, которая привела к убыткам.

– Японцы говорят, что кризис – это возможности. Для VERRA это верно?

– Кризис – это проверка. В автобизнесе я 21 год, за это время лицом к лицу встретила четыре рыночных кризиса. И теперь уверена, что бизнеса без кризиса не существует. Возможно, раньше была другая цикличность, теперь же изменились периоды наступления кризиса и чувствительность населения к нему. Поэтому каждый день ты должен вкладываться, оценивать ситуацию и клиентский спрос, понимать настроение своей команды.

Для VERRA кризисы были состоянием, когда мы учились максимально осознанно подходить к решениям, к выбору, к людям и действиям. Учились принимать ответственность за потери, не аргументируя сложными обстоятельствами. Чем больше твоя команда готова к разным точкам неопределенности, тем выше ее эффективность.

– Возможно ли новичку зайти на рынок новых автомобилей?

– Вполне. Автомобильный рынок сложный. Чтобы им управлять, нужно владеть огромным объемом



знаний и навыков. И желающие есть, ведь, несмотря на все сложности, это красивый бизнес. Автомобили для многих – это с детства мечта и страсть. Но на входе ты должен пройти жесткие проверки автопроизводителя, который хочет максимально выгодно инвестировать свои ресурсы. Поэтому нужна команда, у которой есть внушительный управленческий опыт и репутация.

– То есть главное даже не капитал, а кадры?

– Да, кадры с хорошей репутацией и опытом управления в автобизнесе от пяти лет. Сейчас в нашей отрасли этот вопрос стоит остро. Те кадры, которые выросли с 1998 года, они уже возрастные, зачастую «сломаные» тремя кризисами. Многие из них стали тренерами и консультантами, не готовыми вновь тащить на себе бизнес. Новых управленцев в Перми можно только расчитать, хедхантинг в регионах слабо работает. В VERRA с 2007 года действует корпоративный университет, школа MBA, куда приходят учиться топ-менеджеры, в том числе из других сфер. Работает и ротация команды. При этом сотрудники VERRA высоко ценятся на рынке, и сейчас в каждом пермском автохолдинге есть наши бывшие выпускники – пожалуй, этим можно гордиться.

– Критерии «крутости» топ-менеджера в автобизнесе?

– Его показатели должны быть выше рынка. Если он продает – он продает на 20% выше рынка. Если это показатели доходности – его доходность на 20% выше. Мы хорошо платим, но для этого нужно много и эффективно работать. Для меня очень важно, чтобы управленец шел быстрее рынка, и в первую очередь при найме я смотрю на потенциал и «покупаю» именно его. Только на энергии желания развития можно получить выдающийся результат.

– Продавать и жить, продавать и развивать бизнес, продавать и делать других счастливыми – за 21 год компания прошла все эти этапы. Как счастье стало миссией бизнеса VERRA?

– Как компания, мы всегда были убеждены, что у человека нужно находить те точки, которые помогают ему быть счастливым. Счастье сотрудника – в развитии его потенциала, в ощущении удовлетворенности работой. Счастье клиента – в правильном выборе, в уверенности в завтрашнем дне. Это миссия VERRA, это и моя личная миссия.

– Все крупные игроки так или иначе влияют на рынок. Как на рынок в Перми влияет VERRA? Какие тренды задает?

– Мы задаем настроение. В 2019 году мы решили оживить автомобильный бизнес через различные события. Это важно потому, что пермскому клиенту важно при-

соединиться к чему-то интересному. Мы проводим большие события для клиентов: семейные и закрытые мероприятия, партнерские – Art&Science Fest, Дягилевский фестиваль, экстремальный забег Red Bull 400, презентовали новую Toyota Corolla – хит рынка, создали сад сакур возле дилерского центра, чтобы поделиться весенним теплом и красотой в нашей серости. Делаем большую встречу друзей VERRA – open-air, на которой клиенты смогут познакомиться друг с другом, запускаем серию путешествий по Пермскому краю с нашими клиентами.

Еще один тренд – мы помогаем клиенту сделать правильный выбор. Для этого два года назад мы внедрили систему BestFitMe, которая помогает нам лучше понимать наших клиентов, предугадывать их желания и правильно выстраивать коммуникацию на любом этапе сделки. Система не учит менеджеров продавать, она помогает создать доверительные отношения и получить хороший результат. Здесь мы пионеры не только в рамках Перми, но и всей России.

– Какими вы видите итоги 2019 года для автобизнеса?

– Это очень интересный год для бизнеса. Для себя мы ожидаем, что динамика будет положительной, и сейчас работа всей команды направлена на повышение эффективности бизнеса.