**«Мы здесь лучше знаем потребности клиента»**

**Николай Соболев, гендиректор «Соллерса»**

«Соллерс» — один из немногих игроков на авторынке, кто смог быстро перезапустить площадки, оставшись без моделей бывших партнеров. О том, как это вышло, рассказал гендиректор концерна **Николай Соболев.**

**— «Соллерс» за последние два года перезапустил производство на заводах в Елабуге и во Владивостоке. Насколько это был сложный процесс?**

— Я бы, наверное, говорил о перезапуске самой стратегии группы «Соллерс». Мы долгие годы создавали свои производственные активы в партнерстве с глобальными ведущими автопроизводителями и стали экспертами в быстром запуске продуктов, эффективной индустриализации, локализации. Но все это основывалось на продуктовой стратегии партнеров. С уходом глобальных OEM мы осознали, что можем полагаться только на собственные компетенции в продвижении продуктов на рынок, в индустриализации и локализации, а также на собственный бренд и инвестиционный ресурс.

Поэтому мы приняли решение сосредоточить наши усилия на сегменте коммерческих автомобилей, где мы традиционно были одними из лидеров. Мы здесь лучше знаем потребности клиента. И самое главное, на рынке коммерческих автомобилей длиннее жизненный цикл продуктов, эффективность инвестиций в локализацию выше.

Еще до остановки работы наших прежних СП мы были знакомы с потенциальными китайскими технологическими партнерами. В результате нам удалось достаточно быстро определить, что мы хотим, определить наилучшего и быстро договориться об основных принципах взаимодействия.

Мы договорились, что можем модифицировать платформу, разрабатывать собственные продукты на этой платформе. И самое главное, мы будем локализовывать до той степени, до которой считаем это эффективным и целесообразным в части критических компонентов, узлов и агрегатов.

**— Не у всех участников рынка получилось быстро перезапуститься. Что оказалось наиболее важным?**

— Это, естественно, знание возможных партнеров и продуктов. Но с другой стороны, это наличие индустриальных активов и компетенций, потенциальной базы российских поставщиков для локализации. А также знание клиента и наличие сильной сети дистрибуции, которая у нас достаточно давно развивалась. Мы в кратчайшие сроки запустили производство полного цикла автомобилей Sollers Atlant и Argo и практически одновременно перезапустили работу завода двигателей в ОЭЗ «Алабуга». За год произвели и реализовали около 10 тыс. автомобилей, это очень хороший показатель для старта проекта.

**— Есть какое-то ключевое отличие в работе с китайскими партнерами? Например, очень многие говорят, что они не понимают концепт послепродажного обслуживания.**

— Запуская продукт, мы сразу договорились с нашим партнером о том, каким стандартам должен соответствовать уровень сервиса и какая поддержка от них требуется, в том числе по поставкам запчастей. Кроме того, мы сразу профинансировали создание большого стока запчастей в России. Благодаря этому мы сформировали сервисное предложение, соответствующее всем мировым стандартам, и китайские партнеры нас сильно в этом поддержали.

**— Существует ли проблема, что китайские автоконцерны не настроены интегрировать российские заводы в свои цепочки поставок и гарантировать объемы поставщикам под этот рынок?**

— Да, пока все программы локализации основаны на взаимодействии в основном с российскими поставщиками, китайские производители компонентов пока не идут сюда сами со своими проектами. Хотя наш проект по производству компонентов систем безопасности будет реализован в формате СП с китайской компанией—владельцем технологии.

Но вообще, приход китайских поставщиков — вопрос времени. Уверен, они появятся, когда возрастут объемы локального производства китайских платформ, прежде всего в легковом сегменте.

**— Идет какой-то диалог по интеграции поставщиков — например, бывших Magna Johnson Matthey и других — в ваши цепочки?**

— Мы полагаемся на индустриальный кластер, созданный при поддержке Татарстана, и работаем сейчас с нашими традиционными поставщиками. Что касается поставщиков, о которых вы упомянули, их будущее, скорее всего, будет зависеть от автопроизводителей, которые придут на мощности в соответствующих кластерах.

**— Насколько сейчас рентабельно производство автомобилей в РФ по сравнению с докризисным уровнем?**

— Рентабельность сильно зависит от сегмента, в котором играешь, и от эффекта масштаба. В сегменте коммерческих автомобилей рентабельность традиционно выше, чем в сегменте пассажирских автомобилей.

Мы реализуем инвестпрограмму, направленную на повышение уровня локализации и, соответственно, сокращение логистических затрат, валютных рисков. Видим потенциал для того, чтобы в самое ближайшее время выйти на уровень рентабельности по новым продуктам, который был у нас два года назад.

**— Реалистично ли возобновить выпуск на большинстве работавших до февраля 2022 года заводов?**

— Мощности по производству автомобилей создавались в середине 2010-х годов под перспективы рынка свыше 3,5 млн автомобилей в год. Сейчас, наверное, самый оптимистичный прогноз на среднесрочной перспективе — 2 млн, а то и меньше. Естественно, дисбаланс мощностей и рынка есть. И так или иначе произойдет неминуемая балансировка, потому что мощности тоже не могут быть законсервированы надолго. Какое-то выбытие мощностей точно произойдет — и думаю, в течение короткого времени мы увидим это.

**— Будут работать более новые площадки?**

— Наверное. Есть современные производственные активы. Но эти активы без продукта, наверное, особой стоимости не несут. Поэтому здесь реально важно, какие продукты появятся и кто придет.

**— Правильно ли я понимаю, что сейчас достаточно высокая конкуренция за одних и тех же потенциальных партнеров?**

— В сегменте коммерческих автомобилей такого нет. Есть ключевые российские производители, у каждого есть своя стратегия, свое рыночное позиционирование и свои непересекающиеся треки взаимодействия с китайскими технологическими партнерами. И в целом ландшафт индустриальных игроков в сегменте коммерческих автомобилей выглядит достаточно сбалансированно: он позволяет закрывать спрос, но, с другой стороны, нет проблемы слишком высокой фрагментации рынка.