

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2410-7395-2019-4-171-180>

## **ПРИЧИНЫ ПОТЕРИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ «ФОРД» В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**А. В. Бутов**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

Уход крупных зарубежных автопроизводителей с российского рынка негативно отражается на всех партнерах и заинтересованных лицах-автодилерах, поставщиках, сотрудниках, покупателях и поклонниках брендов ушедших компаний. Еще более болезненным этот уход стал для самой компании Ford, которая покидает отечественный рынок с убытками в 500 млн долларов, что составляет 14% от совокупной годовой прибыли Ford Motor Co. в 2018 г. Это событие было обусловлено рядом обстоятельств: последствиями мирового финансового кризиса, девальвацией национальной валюты, падением объемов продаж на российском авторынке, ошибками компании в ценовой, маркетинговой политике и обновлении модельного ряда, в оценке перспектив сбыта продукции и создании избыточных производственных мощностей, а также в отказе от самостоятельного управления российским бизнесом и выбором для этого российского партнера по совместному предприятию. В статье изучаются причины, вынудившие недавнего лидера российского авторынке компанию Ford, закрыть заводы по производству легковых автомобилей и прекратить их продажи в России. Особое внимание в статье уделено проблемам развития отечественного авторынка, разработке эффективных стратегий конкуренции в условиях падения доходов населения и роста цен на продукцию, государственной поддержке отечественного автопрома, а также специфике создания совместных предприятий в Российской Федерации и оценке ресурсных возможностей партнеров по СП.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, ценовая политика, лидерство, локализация производства, господдержка, соглашение о промышленной сборке, девальвация.

## **CAUSES OF LOSS COMPETITIVENESSES OF THE COMPANY FORD IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Alexander V. Butov**

Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia

The departure of large foreign car manufacturers from the Russian market negatively affects all partners and interested parties - car dealers, suppliers, employees, buyers and fans of brands of departed companies. This departure became even more painful for Ford itself, which leaves the domestic market with a loss of \$ 500 million, which is 14% of the total annual profit of Ford Motor Co. in 2018 This sad event was caused by a number of circumstances: the consequences

of the global financial crisis, the devaluation of the national currency, the decline in sales in the Russian car market, company errors in pricing, marketing policies and updating the model range, in assessing the prospects for marketing products and creating excess production capacities, as well as refusal to independently manage Russian business and the choice for this Russian partner in a joint venture. A close study of the reasons that forced the recent leader of the Russian car market to Ford to close its car factories and stop selling them in Russia is presented in the article. Particular attention is paid to the development of the domestic car market, the development of effective competition strategies in the face of falling household incomes and rising product prices, state support for the domestic auto industry, as well as the specifics of creating joint ventures in the Russian Federation and assessing the resource capabilities of joint venture partners.

*Keywords:* competitiveness, pricing policy, leadership, localization of production, state support, agreement on industrial assembly, devaluation.

**В** 2019 г. компания Ford закрыла завод по производству легковых автомобилей во Всеволожске и прекращает их производство и продажи в России. Хотя Ford была не единственной международной компанией автомобильной промышленности, покинувшей Россию за последние годы, исследование причин ее ухода заслуживает пристального внимания. Важно понять, в какой степени этот уход связан с глобальными проблемами корпорации Ford, а в какой – с проблемами российского авторынка и партнерства в рамках совместного предприятия с компанией Sollers.

Ford – одна из первых зарубежных компаний, вышедших на российский рынок в начале 1990-х гг. В 1997 г. Ford первым из зарубежных автопроизводителей зарегистрировал в Российской Федерации дочернее предприятие Ford Motor Company, а в 2002 г. открыл завод во Всеволожске. На этом заводе сразу приступили к производству самой конкурентоспособной по соотношению цена/качество модели второго поколения Ford Focus, которая уже в 2003 г. потеснила многолетнего лидера отечественного рынка иномарок Daewoo Nexia. В 2004 г. завод во Всеволожске произвел 29,7 тыс. машин, превысив проектную мощность в 25 тыс. автомобилей. Пик продаж пришелся на 2008 г., когда в целом по России было продано 2,9 млн новых автомобилей, из которых 186,8 тыс. – Ford [11. – С. 10].

Мировой финансовый кризис 2009 г. привел к падению всего российского авторынка, в том числе по реализации автомобилей Ford [5. – С. 18]. Однако компания не отказалась от расширения производства в России и в 2009 г. начала сборку во Всеволожске более дорогой и престижной модели Ford Mondeo, увеличив производственную мощность завода до 125 тыс. машин в год. Однако надежды компании на рост продаж не оправдались – в 2009 г. компания смогла продать только 41 тыс. автомобилей Ford Focus и Ford Mondeo, т. е. в 1,6 раза меньше чем в 2008 г. [12. – С. 8]. В том же году Ford Focus уступил лидерство на отечественном авторынке более доступной модели Renault Logan [4. – С. 1].

В 2000-е гг. Ford Focus был безусловным лидером на российском рынке иномарок, успешно конкурируя с моделями корейских, европейских, американских и японских производителей. Ценовая политика компании обеспечивала автомобилю широкую клиентскую базу за счет привлекательного дизайна, достойного качества, низких цен и эксплуатационных затрат. В скором времени конкуренты смогли локализовать производство собственных моделей в Российской Федерации и снизить на них цены.

В 2011 г. на отечественный рынок компания вывела третье поколение Ford Focus с достаточно спорным дизайном и более высокой ценой, что вызвало падение продаж как в России, так и в США (рис. 1).

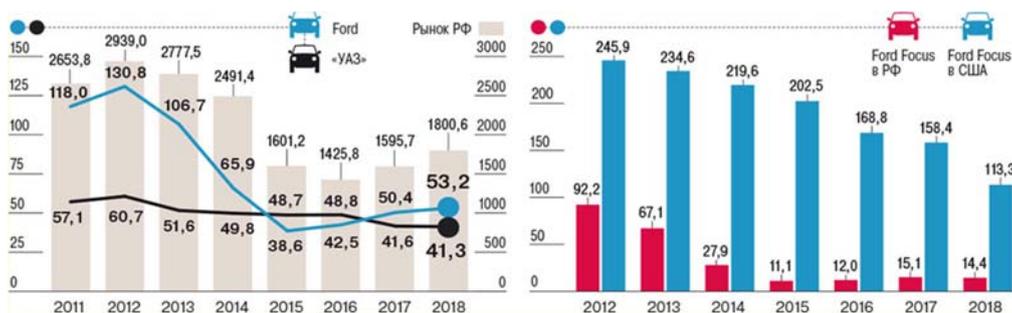


Рис. 1. Динамика продаж автомобилей компаний Ford и УАЗ в Российской Федерации (в тыс. шт.)<sup>1</sup>

Еще одной причиной падения продаж автомобилей компании стало появление на российском рынке бюджетных моделей конкурентов – Volkswagen Polo, Hyundai Solaris и Kia Rio. Хотя эти автомобили уступали по классу и размеру, они были более дешевыми и доступными для массового отечественного покупателя. Российская сборка бюджетного Ford Fiesta началась значительно позже – в 2015 г. Поэтому, когда в 2013 г. продажи на российском авторынке упали на 5%, у компании Ford они сократились на 18%, в том числе по Ford Focus – на 27% [13. – С. 1].

В 2014 г. во время полномасштабного кризиса на российском рынке продажи Ford упали уже на 38%, а в 2015 г. Ford Focus покинул топ-25 российского авторынка [8]. В 2015–2016 гг. продажи Ford упали ниже продаж УАЗ, реализуемых его партнером компанией Sollers, модельный ряд которых был значительно меньше и объективно считался технологически устаревшим [11. – С. 10].

Девальвация рубля в 2014 г. ухудшила положение компании Ford на российском рынке в связи с низким уровнем локализации автомоби-

<sup>1</sup> URL: <https://abreview.ru/stat/aeb/>

лей отечественного производства. Из основных комплектующих компания производила в Российской Федерации только двигатели, а средний уровень локализации автомобилей Ford в Российской Федерации не превышал 60% [5. – С. 10]. Рост цен на машины из-за значительного количества импортных комплектующих стал очередной причиной потерь компании в борьбе за небогатых клиентов на российском рынке. Если бы не господдержка спроса, компания Ford могла бы уйти с отечественного рынка еще в 2015 г. (вместе с компанией General Motors) [14. – С. 4].

Не спасли компанию и меры по завоеванию российского рынка кроссоверов (рис. 2). Проблемой в развитии компании Ford на российском рынке следует также назвать ее неоптимальный модельный ряд, который обновлялся редко в отличие от конкурентов. В течение последних лет Ford выпустил на российский рынок только одну новую модель – Ecosport. Эта модель вместе с Kuga могла бы занять достойное место на растущем рынке кроссоверов, если бы не ее завышенная стоимость. С точки зрения цены автомобили Ford были слишком дороги для бюджетного сегмента, но и в премиальный сегмент они не попали, т. е. компания Ford так и не смогла успешно реализовать ни стратегию лидерства по издержкам, разработанную ее основателем Генри Фордом, ни стратегию дифференциации на отечественном рынке [15. – С. 54].

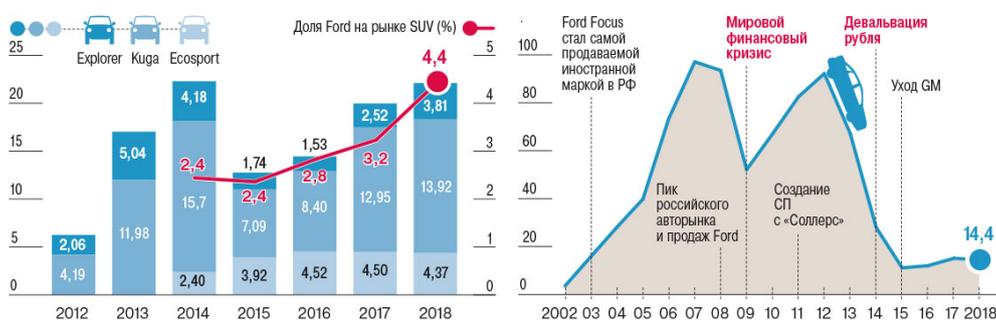


Рис. 2. Динамика продаж автомобилей Explorer, Kuga, Ecosport и Ford Focus в Российской Федерации<sup>1</sup>

Маркетинг также не был сильной стороной компании Ford. В отличие от конкурентов компания практически ничего не вкладывала в популяризацию бренда, не выделяла бюджеты под социальные и имиджевые проекты в России.

Еще одной причиной, определившей судьбу компании Ford на российском рынке, стало создание в 2011 г. совместного предприятия (СП) с компанией Sollers. На этот шаг компания пошла из-за изменения государством условий предоставления льгот автопроизводителям, которые

<sup>1</sup> autostat.ru.

должны были подписать новые соглашения по промышленной сборке. Это соглашение предполагало создание производства на 350 тыс. машин в год с локализацией производства комплектующих. К моменту подписания соглашения по промсборке компании Ford во Всеволожске уже некуда было расширяться, и его партнер – компания Sollers – предложила освоить две производственные площадки в Елабуге и Набережных Челнах [10. – С. 7].

В планах, которые презентовали чиновникам партнеры по СП при подписании соглашения по промсборке, был представлен оптимистичный прогноз по росту российского рынка легковых и легких коммерческих автомобилей к 2016 г. в два раза – до 3,7 млн машин, а по продукции СП планировалось за этот период увеличить долю Ford в России до 9% [10. – С. 10]. Однако рынок в эти годы показал прямо противоположную динамику уже в 2014 г., и СП Ford Sollers объявило о переводе предприятий на односменный режим работы, сократив персонал (рис. 3).

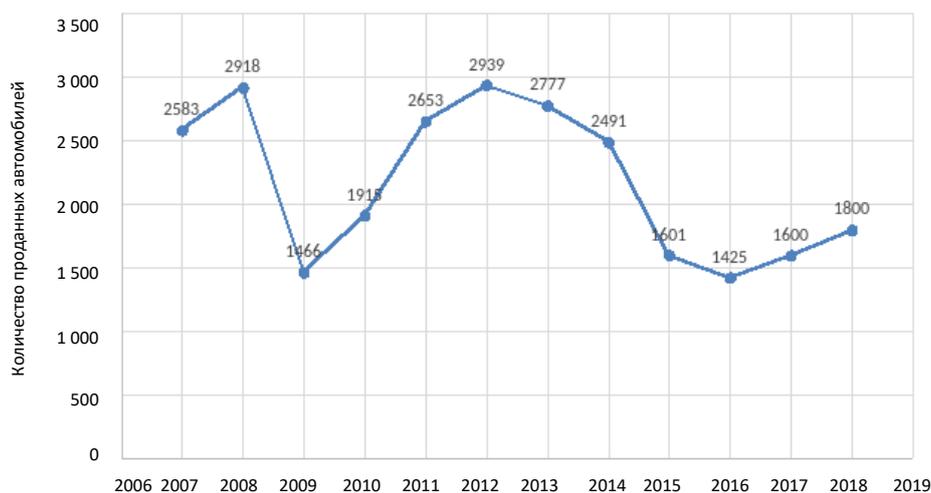


Рис. 3. Продажи новых автомобилей в Российской Федерации (в тыс. шт.)<sup>1</sup>

В марте 2015 г. компания Ford объявила о 7 млрд убытков и обесценивании инвестиций в СП, а также о переходе управления совместным предприятием под контроль компании Ford. К убыткам Ford привело не только ухудшение экономической ситуации и девальвация рубля, но и ошибки в работе с дилерами, допущенные прежним руководством СП – менеджерами компании Sollers, включая резкое сокращение монобрендовых салонов и значительное расширение дилерской сети при падении общего объема продаж, а также доходов дилеров. Подобные ошибки уже приводили к уходу с российского рынка других зарубежных партнеров

<sup>1</sup> URL: <https://abreview.ru/stat/aeb/>

Sollers – компаний SsangYong и Fiat. Судя по всему, интересы компании Sollers в СП были ограничены продвижением только одной легкой коммерческой модели Ford Transit, продажи которой росли на фоне падения остальной линейки автомобилей СП Ford Sollers [3. – С. 9]. С моделями УАЗ Ford Transit идеально сочетался в рамках локализации производства основных компонентов – моторов, трансмиссии и т. д. «С точки зрения свойств продукта они были одинаковы, и решения, которые применялись на Ford Transit очень нужны для нового УАЗ», – отмечает председатель совета директоров ПАО «Соллерс» Вадим Швецов [16. – С. 10].

В 2016 г. объем продаж СП Ford Sollers начал расти, но доля компании Ford на рынке так и не превысила 3% вплоть до конца 2018 г.: Ford не смог подняться с 10-го места в рейтинге отечественных автопроизводителей (таблица).

#### Топ-10 брендов на рынке легковых авто Российской Федерации в 2017–2018 гг.\*

В 2017 г.	Марка	Продажи в 2018 г. (тыс. шт.)	Изменение по сравнению 2017 г., %
1	Lada	360	16
2	Kia	227	25
3	Hyundai	178	13
4	Renault	137	0
5	Toyota	108	15
6	Volkswagen	106	19
8	Skoda	81	31
7	Nissan	80	6
9	ГАЗ	60	4
10	Ford	53	6

\* Источник: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3916023>

При этом компания несла убытки, так как ее производственные мощности были явно избыточными (рассчитанными на производство 350 тыс. машин в год): во Всеволожске выпускались Focus и Mondeo, в Елабуге – Explorer, Kuga и Ford Transit, в Набережных Челнах – Ecosport и Fiesta. Три завода производили по две модели в очень небольших объемах.

Решение компании Ford прекратить производство и продажи легковых автомобилей в России в свете изложенных фактов было вполне предсказуемым. В 2014 г. после двукратного сокращения авторынка России компания Ford стала стремительно терять свою долю. На фоне обесценивания рубля компания начала лихорадочно повышать цены на свою продукцию, что привело к еще более значительному падению продаж. В итоге компания Ford уступила Kia и Hyundai место первого локального производителя иномарок на отечественном рынке. Эти корейские ком-

пании, имея сильную управленческую команду и стратегию захвата лидерства на рынке, умело обошли конкурентов и увеличили годовой объем продаж до 400 тыс. машин<sup>1</sup>.

Главной причиной катастрофического падения доли рынка и ухода из России компании Ford является то, что она была единственным международным автоконцерном, работающим в Российской Федерации не через региональную штаб-квартиру или полноценное представительство, реализующее долгосрочную стратегию развития бренда, а через СП [1. – С. 117]. Опыт показывает, что любая совместная деятельность с местным игроком, обладающим меньшими ресурсами, может быть успешна только на этапе быстрого развития рынка. Даже если ваш местный партнер обладает значительной административной поддержкой и возможностью привлечения доступных кредитов через госбанки, этого недостаточно для работы на падающем рынке. В СП Ford Sollers объединились компании разных весовых категорий: с одной стороны, международная корпорация Ford Motor Company, выручка которой в 2018 г. составила 160,3 млрд долларов, а чистая прибыль – 3,7 млрд долларов, и российская ПАО «Соллерс» с выручкой за тот же период в 39,5 млрд рублей и чистой прибылью в 46 млн рублей<sup>2</sup>. Эти компании изначально не могли развивать свой бизнес на паритетных началах, адекватно инвестируя в развитие нового модельного ряда с использованием современных технологий, а также содержать производственные мощности и покрывать убытки компании на стагнирующем рынке и т. д.

Кроме того, компания Ford в 2018 г. реализовала на мировом рынке 6 млн машин, а через российское СП Ford Sollers только 53 тыс. штук. При этом учитывая, что 49% объема продаж и 60% выручки компании приходится на рынок США, а основным приоритетным рынком для компании является Китай, принятое решение об уходе с российского рынка в целях ликвидации дальнейших потерь выглядит оправданным.

Ориентация на создание СП для выхода на российский рынок привела к уходу с него нескольких зарубежных производителей – сначала компании Fiat, затем – SsangYong и наконец – Ford [9. – С. 9]. Все три СП имели один и тот же конструктивный дефект: в качестве партнера они привлекали местного игрока, не имеющего возможности на паритетных условиях покрывать убытки и нести потери на стагнирующем рынке. Хотя компания Ford в качестве неконтролирующего акционера все же осталась на отечественном рынке в новой структуре (СП Ford Sollers Netherlands B.V.), которая будет выпускать только легкие коммерческие автомобили Ford Transit, это никак не покроет понесенных компанией Ford убытков в размере 500 млн долларов, в том числе 200 млн долларов прямых денежных потерь по выплатам рабочим и поставщикам от ухода

<sup>1</sup> URL: [prime.ru/business/20190124/829644322.html](http://prime.ru/business/20190124/829644322.html)

<sup>2</sup> URL: [https://bf.arsagera.ru/ford\\_motor\\_company/itogi\\_2018\\_goda/](https://bf.arsagera.ru/ford_motor_company/itogi_2018_goda/)

с российского рынка [10. – С. 7]. Вместе с тем ликвидацию трех СП, уход международных автопроизводителей и их дилеров с российского рынка нельзя объяснить только кризисом на отечественном рынке и неблагоприятным инвестиционным климатом [2. – С. 177]. Как мы видим, на отечественном рынке смогут успешно конкурировать только самостоятельно развивающиеся региональный бизнес автопроизводители и привлеченные ими производители комплектующих.

В заключение обобщим основные причины потери конкурентоспособности компании Ford в России:

- проводимая компанией с 2011 г. неадекватная ценовая политика, которая привела к потере массового российского потребителя, ориентированного на бюджетные модели;
- неоптимальный модельный ряд и его редкое обновление;
- ошибки в прогнозах и планах развития компании на российском рынке;
- отказ компании Ford в 2011 г. от самостоятельного развития бизнеса в Российской Федерации и привлечение в качестве партнера по СП компании, не обладающей достаточными ресурсами для паритетного развития совместного бизнеса.

#### Список литературы

1. *Бутов А. В.* Система бережливого производства и ментальные методы управления компании «Тойота» // Проблемы и перспективы развития промышленности России : сборник материалов 4-й Международной научно-практической конференции. – М. : КноРус, 2019. – С. 116–120.
2. *Бутов А. В.* Четвертая промышленная революция и ее влияние на развитие мировой экономики // Проблемы и перспективы развития промышленности России : сборник материалов 4-й Международной научно-практической конференции. – М. : КноРус, 2019. – С. 174–179.
3. *Войцеховская Я., Никитина О.* Легкие грузовики выехали без спроса // Коммерсант. – 2019ю – № 143.
4. *Войцеховская Я., Никитина О., Калашников С.* Страна встает с колес. Автоконцерны могут сократить производство // Коммерсантъ. – 2019. – № 122.
5. *Грамматчиков А.* Мировой авторынок готовится к войне // Коммерсант. Приложения: Авто. Коммерческий транспорт. – 2019. – № 158.
6. *Грамматчиков А.* Подписка о выезде // Коммерсант. Приложения: Авто. Коммерческий транспорт. – 2019. – № 158.
7. *Комарова В., Гордеев В.* Почему эксперты предрекли авторынку в России трудный год. – URL: <https://www.rbc.ru/business/14/01/2019/5c3c56139a79471f6e0fbcec#ws>

8. Нагаев К., Дзядко Т. СМИ сообщили о новом подорожании автомобилей из-за утильсбора. – URL: <https://www.rbc.ru/business/10/09/2019/5d7705e59a79477a569b96df>
9. Никитина О. «Газели» буксуют без господдержки // Коммерсант. – 2019. – № 100.
10. Никитина О. Ford доплатит «Соллерс» за участие // Коммерсант. – 2019. – № 111.
11. Никитина О. Почему пал Ford Ross // Коммерсант. – 2019. – № 70.
12. Перова А., Водолазов В., Никитина О. С авторынка какой спрос // Коммерсантъ. – 2018. – № 238.
13. Перова А., Водолазов В., Никитина О. Статистику авторынка прочли по складам // Коммерсантъ. – 2019. – № 104.
14. Слоун А. Мои годы в General Motors. – М. :Эксмо, 2018.
15. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М. : АСТ, 2018.
16. Швецов В. Даже крупный бизнес сидит в окопе // Коммерсант. – 2019. – № 125.

#### References

1. Butov A. V. Sistema berezhlivogo proizvodstva i mentalnye metody upravleniya kompanii «Toyota» [The System of Lean Production and Mental Management Methods of Toyota], *Problemy i perspektivy razvitiya promyshlennosti Rossii, sbornik materialov 4-y Mezhdunarodnoy nauchno-rakticheskoy konferentsii* [Problems and Prospects of Development of Industry in Russia: Collection of Materials of the 4th International Scientific and Practical Conference]. Moscow, KnoRus, 2019, pp. 116–120. (In Russ.).
2. Butov A. V. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya i ee vliyanie na razvitie mirovoy ekonomiki [The Fourth Industrial Revolution and Its Impact on the World Economy] *Problemy i perspektivy razvitiya promyshlennosti Rossii, sbornik materialov 4-y Mezhdunarodnoy nauchno-rakticheskoy konferentsii* [Problems and Prospects of Development of Industry in Russia: Collection of Materials of the 4th International Scientific and Practical Conference]. Moscow, KnoRus, 2019, pp. 174–179. (In Russ.).
3. Voytsekhovskaya Ya., Nikitina O. Legkie gruzoviki vyekhali bez sprosa [Light Trucks Left without Demand], *Kommersant*, 2019, No. 143. (In Russ.).
4. Voytsekhovskaya Ya., Nikitina O., Kalashnikov S. Strana vstaet s koles. Avtokontserny mogut sokratit proizvodstvo [The Country Rises from the Wheels. Automakers May Cut Production], *Kommersant*, 2019, No. 122. (In Russ.).

5. Grammatchikov A. Mirovoy avtorynok gotovitsya k voyne [The World Car Market is Preparing for War], *Kommersant. Prilozheniya: Avto. Kommercheskiy transport*, 2019, No. 158. (In Russ.).

6. Grammatchikov A. Podpiska o vyezde [Check out subscription], *Kommersant. Prilozheniya: Avto. Kommercheskiy transport*, 2019, No. 158. (In Russ.).

7. Komarova V., Gordeev V. Pochemu eksperty predrekli avtorynku v Rossii trudnyy god [Why Experts Predicted the Car Market in Russia a difficult year]. (In Russ.). Available at: <https://www.rbc.ru/business/14/01/2019/5c3c56139a79471f6e0fbcec#ws>

8. Nagaev K., Dzyadko T. SMI soobshchili o novom podorozhanii avtomobiley iz-za utilsbora [Media Reported a New Rise in the Price of Cars Due to Scrap]. (In Russ.). Available at: <https://www.rbc.ru/business/10/09/2019/5d7705e59a79477a569b96df>

9. Nikitina O. «Gazeli» buksuyut bez gospodderzhki [Gazelles slip without State Support], *Kommersant*, 2019, No. 100. (In Russ.).

10. Nikitina O. Ford doplatit «Sollers» za uchastie [Ford will Pay «Sollers» for Participation], *Kommersant*, 2019, No. 111. (In Russ.).

11. Nikitina O. Pochemu pal Ford Ross [Why Fort Ross fell], *Kommersant*, 2019, No. 70. (In Russ.).

12. Perova A., Vodolazov V., Nikitina O. S avtorynka kakoy spros [With the Car Market what demand], *Kommersant*, 2018, No. 238. (In Russ.).

13. Perova A., Vodolazov V., Nikitina O. Statistiku avtorynka prochli po skladam [Statistics of the Car Market Read the Warehouses], *Kommersant*, 2019. – № 104. (In Russ.).

14. Sloun A. Moi gody v General Motors [My years in General Motors]. – Moscow, Eksmo, 2018. (In Russ.).

15. Ford G. Moya zhizn, moi dostizheniya [My Life, My Achievements]. – Moscow, AST, 2018. (In Russ.).

16. Shvetsov V. Dazhe krupnyy biznes sidit v okope [Even Big Business is in the Trenches], *Kommersant*, 2019, No. 125. (In Russ.).

#### Сведения об авторе

**Александр Владимирович Бутов**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры организационно-  
управленческих инноваций  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,  
Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: a.v.butov@yandex.ru

#### Information about the author

**Alexander V. Butov**  
PhD, Assistant Professor  
of the Department for Organization-  
Management Innovations  
of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: a.v.butov@yandex.ru