



# KLIENCI BUDUJĄ NAJLEPSZĄ STRATEGIĘ. WYSTARCZY ICH TYLKO WYSŁUCHAĆ

„Nie zmarnujemy tego pięknego kryzysu” – takie słowa usłyszeliśmy z ust prezydenta Toyota Motor Poland, rozmawiając o rynkowej sytuacji w Polsce, receptach na sukces i skutecznych środkach zaradczych w czasach pandemii. Dziś nic nie jest takie, jak było jeszcze kilka miesięcy temu. To trudny czas dla wielu gałęzi biznesu, lecz jednocześnie okres wielkich szans dla odważnych i przedsiębiorczych. Pomimo ogromnych spadków sprzedaży i pandemii, która sparaliżowała rynki, Toyota triumfalnie wróciła na pierwsze miejsce najchętniej wybieranych marek. O receptach na sukces, długiej drodze do zwycięstwa oraz tym, co pozostanie po zakończeniu pandemii rozmawiamy z **prezydentem Toyota Motor Poland i Toyota Central Europe Jackiem Pawlakiem.**

11



rozmawiał

**MAREK WIELŃSKI**

Autoranking.pl

**W jaki sposób Toyocie udało się w Polsce wyprzedzić konkurencję pod koniec 2019 r. i dodatkowo umocnić się na prowadzeniu w 2020 r. pomimo potężnego kryzysu?**

Długo pracowaliśmy, aby stworzyć wyjątkową firmę. Była to praca zarówno z naszym zespołem, jak również z dealerami. Wiele wysiłku włożyliśmy w ostatnich latach w to, aby Toyota była marką chętnie wybieraną przez floty, ponieważ stanowią one znaczną część rynku. Wśród klientów indywidualnych już od lat byliśmy liderem nie do pobicia. Osoby, które same podejmowały decyzje, najchętniej wybierały Toyotę. Naszą ambicją było, aby stała się dobrym wyborem dla firm, które dokładnie liczą pieniądze i przyglądają się kosztom. Zrealizowaliśmy wiele projektów związanych z naszą konkurencyjnością we flotach. Wszystkie te projekty rozwijały się z roku na rok. Wiele osób pyta mnie teraz o sukces Toyoty w Polsce – ale ja chciałbym podkreślić, że podobny

sukces odnieśliśmy także na innych rynkach, którymi zarządzamy, na Słowacji, Węgrzech i w Czechach. Wypracowaliśmy sposób zarządzania firmą, który okazał się uniwersalny i skuteczny nie tylko w Polsce, lecz również w innych krajach.

**Zdradzi nam Pan swoją receptę na sukces?**

Nie stosowaliśmy tu żadnych zaklęć ani magicznej różdżki jak Harry Potter. Nie ma też jednej odpowiedzi na pytanie o receptę na sukces. Mnóstwo drobnych zmian składa się na rewolucję. W większości przypadków staraliśmy się zrozumieć, jak myślą o nas klienci. To właśnie klienci tworzą najlepszy plan działania, oni zawsze budują najlepszą strategię. Wystarczy tylko ich słuchać. Włożyliśmy mnóstwo wysiłku, by zrozumieć, jakie są potrzeby i oczekiwania naszych klientów oraz czego brakuje nam jako firmie. Bardzo intensywnie nad tym pracowaliśmy. Mówię tu przede wszystkim o naszej sieci dealerskiej. Każdy dealer Toyoty ma dziś swój dział flotowy oraz call center. Mamy ponad 160 wyspecjalizowanych sprzedawców, zajmujących się wyłącznie flotami. To profesjonalny zespół,

skoncentrowany tylko na flotach. Ponadto 10 osób pracuje w dziale flotowym centrali Toyota Motor Poland, dodatkowo dwie osoby wspomagają jego pracę. Mamy również osobną strategię działań PR ukierunkowanych na floty. Praktycznie połowa firmy skupia się na działalności flotowej. Rok 2019 nie był dla nas rokiem szczególnym, lecz kontynuacją tego, co działo się już we wcześniejszych latach. Rok 2020 również byłby dla nas świetny. Gdyby nie pandemia COVID-19, dziś osiągalibyśmy rekordowe wyniki sprzedaży. Istotnie, mamy dziś rekordowy udział w rynku, ale ten rynek – szczególnie w kwietniu – był bardzo mały. Udziałem w rynku nie opłacimy działań centrali ani naszej sieci dealerskiej. Dla nas bardzo ważny jest wolumen.

**Koronawirus, lockdown i kryzys przekreśliły Wasze plany i położyły kres marzeniom?**

Na szczęście siłą naszego zespołu jest również zdolność do radzenia sobie w tak trudnych sytuacjach. Potrafimy działać szybko i elastycznie. Tak właśnie było w marcu. Gdy rynek gwałtownie zaczął się zmieniać, natychmiast rozpoczęliśmy

prace nad zmianą naszej strategii. Kiedy wieją wichry zmian, jedni budują mury, a inni wiatraki. Postawiliśmy na to drugie i rozpoczęliśmy bardzo intensywną pracę, by się nie okopywać. Nie ma nic gorszego niż paniczne cięcie kosztów i zakładanie z góry najgorszych scenariuszy. Staraliśmy się potraktować ten kryzys jako katalizator nowych pomysłów, przedsięwzięć i innowacji. Analizę sytuacji rozpoczęliśmy od ustalenia, co się zmieniło w zachowaniu klientów, w jaki sposób korzystają z mediów, jak zmienił się proces decyzyjny w każdej z grup: małych, średnich i dużych flotach. Na podstawie zebranych informacji postanowiliśmy zmienić wszystko, co do tej pory robiliśmy. Reaktywność, która przez ostatnie lata doprowadziła nas do pierwszego miejsca, sprawiła, że w ciągu dwóch tygodni stworzyliśmy nową strategię i natychmiast wprowadziliśmy ją w życie. Już teraz widzimy jej pozytywne skutki. Analizując rynek, obserwujemy nie tylko rejestracje, lecz również całe mnóstwo innych zmiennych, tzw. wskaźników wyprzedzających, jak choćby ruch na naszej stronie internetowej, odwiedziny na podstronach dotyczących poszczególnych modeli samochodów oraz w liczbę konfiguracji w sekcji przeznaczonych dla flot oraz liczbę przygotowanych wycen. Obserwujemy także ruch w salonach oraz liczbę jazd testowych. Widzimy, że nasze działania już powodują szybki wzrost tych parametrów i konwersji. Jeżeli w dzisiejszych czasach ktoś zadaje sobie trud, by sporządzić konfigurację auta – musi mieć silne intencje zakupowe. Mamy przecież na głowie mnóstwo poważniejszych spraw i problemów niż kupowanie samochodów. Oznacza to, że taki klient jest żywnie zainteresowany zakupem. Widzimy, że nasze działania dają świetny rezultat. Z optymizmem patrzymy w przyszłość pomimo trudnej sytuacji.

#### **Pomimo ekstremalnie trudnej sytuacji, utrzymaliście wiodącą pozycję na rynku...**

Kluczowy jest produkt. Uważam, że dziś mamy najlepszy w historii i głównych kryteriach zakupowych. Po pierwsze, niesamowite technologie – hybrydy, które zawojowały świat. Nasze hybrydy, czwartej już generacji, są technicznym majstersztykiem. Podkreśla to każdy, kto jeździ nowoczesnymi hybrydami. Są bardzo oszczędne i dopracowane. Zapewniają płynną, elastyczną i komfortową jazdę. Z każdą generacją eliminowano z nich



kolejne niedoskonałości. Ponadto są wysoce niezawodne. Do tego stopnia, że mocno spadła nam sprzedaż części zamiennych stosowanych do wszelkiego rodzaju napraw. Ogromne spadki odnotowaliśmy również w dziale części eksploatacyjnych, na przykład elementów układów hamulcowych. Klocków hamulcowych i tarcz praktycznie nie trzeba wymieniać, ponieważ w większości przypadków auto hybrydowe hamuje wyłącznie silnikiem. Kierowca, który przyzwyczał się już do hybrydowego napędu i dużo jeździ w mieście, może spodziewać się wymiany klocków hamulcowych dopiero po pokonaniu dystansu 120 000 km. W tym czasie w aucie z konwencjonalnym napędem zużylibyśmy już jakieś cztery komplety klocków i dwa komplety tarcz hamulcowych. Hybrydy to technologia wprost idealna na dzisiejsze czasy. Nic dziwnego, że w większości segmentów aż 80% naszych klientów decyduje się na napędy hybrydowe.

#### **Toyota od lat była znana z niezawodności swoich samochodów. Niepewne czasy kryzysu to właśnie moment, w którym zaczynamy szukać pewnych, możliwie najmniej awaryjnych aut...**

Tak, oczywiście, to nam pomaga. Znakomity produkt, technologia, stylistyka i bezpieczeństwo – prawie w każdym naszym aucie mamy systemy, które ostrzegą nas przed niebezpieczeństwem i które za nas hamują. Także kwestia reputacji. Wizerunek niezawodnej marki jest idealny na trudne czasy. Ponadto od

lat wmawiano nam, że przyszłością komunikacji będzie transport publiczny. W dzisiejszej, nowej rzeczywistości możemy te historie włożyć między bajki. Dziś – z powodu pandemii i podwyższonego ryzyka infekcji – praktycznie nikt nie chce przemieszczać się transportem publicznym. Druga kwestia dotyczy niezawodności. Myślę, że w wielu firmach Toyota zaistniała na dobre z opinią marki niskich kosztów. Eksploatacja samochodu w firmie zawsze wiąże się z wydatkami, samochód dla firmy to przede wszystkim koszt. Toyota zaś mogła wydawać się kosztowną marką, ale to tylko pozory. Kiedy wszystko dokładnie się policzy, tak jak robią to największe firmy, okazuje się, że koszty wcale nie są wysokie. Dla firm, dysponujących flotami po 1500-1800 samochodów, liczy się przecież każda złotówka. Z tego powodu problemem kosztów oraz niezwykle dokładnym ich liczeniem zajmują się całe zespoły. Kiedy weźmiemy pod uwagę cenę auta z rabatem flotowym i uwzględnimy niezwykle wysoką w naszej marce wartość rezydualną, zobaczymy, że wygląda to całkiem inaczej. Dodajmy jeszcze oszczędności na kosztach eksploatacji, choćby wspomnianych klockach hamulcowych czy paliwie – i okaże się, że Toyota jest najlepszym wyborem również ze względów ekonomicznych.

**Toyota przed laty była już numerem jeden na polskim rynku. To, co stało się w 2019 r. i ma swoją kontynuację w 2020 r., jest wynikiem czynionych od lat starań powrotu na wcześniej zdobytą pozycję?**

Żartobliwie można tak powiedzieć. Lata ówczesnego tryumfu marki spędziłem w Belgii, a kiedy wróciłem do Polski, byliśmy na szóstej pozycji i znów zaczęliśmy piąć się w górę. Uważam, że jest to efekt bardzo ciężkiej pracy ostatniego z trzech elementów tworzących całość tej układanki, a są nimi produkt, reputacja i sieć dealerska. To właśnie armia ludzi, którzy na co dzień obsługują klientów, jest bezpośrednio odpowiedzialna za nasz sukces. Od nich zależy jakość obsługi i napraw oraz sposób, w jaki jesteśmy postrzegani jako marka. Od początku angażowałem się w tworzenie sieci sprzedaży, uznawałem to za najważniejsze działanie. Właśnie to jest tajemnicą naszego sukcesu. Mamy najlepszą sieć dealerską w Polsce. Współpracujemy z zaangażowanymi firmami. Wraz z dealerami włożyliśmy mnóstwo wysiłku w dobór odpowiednich ludzi. To oni tworzą naszą firmę. Zmotywowane, profesjonalne zespoły, które dotrzymują obietnic i na które zawsze możemy liczyć. Właśnie oni czynią różnicę. Tymczasem na rynku flotowym każda firma potrzebuje aut do pracy i nie może sobie pozwolić na przestoje. Serwis musi być błyskawiczny, również w przypadku napraw blacharskich. Dla aut dostawczych stworzyliśmy system, w którym wydajemy natychmiastowo auto zastępcze, by firma mogła działać bez przerw – i możliwie najszybciej naprawiamy szkody. Staramy się być dobrym partnerem i zagwarantować, że każdy, kto jeździ Toyotą, nie ma i nie będzie mieć żadnych problemów ze swoim samochodem.

**Wyniki sprzedaży potwierdzają, że Wasze działania zmierzają w dobrym kierunku. Porozmawiamy zatem o najlepszych praktykach w branży i sposobach na kryzys opartych na rozwiązaniach stosowanych przez Toyota Motor Poland. Jednym z ciekawych przykładów może być akcja bezpiecznej wymiany opon...**

Była to akcja „Pit Stop”, czyli serwisowa Formuła 1. Klienci przyjeżdżali do stacji dealerskiej, a wymiana ogumienia odbywała się bez konieczności wysiadania z samochodu. Kierowca wjeżdżał na podnośnik, a dwóch mechaników pracowało nad wymianą ogumienia. Następnie wystarczyło opłacić usługę kartą i już można było wyjechać z warsztatu – praktycznie bez żadnego kontaktu z pracownikami i bez ryzyka infekcji. Jeżeli świat nagle się zmienia, a kryzys jest taką właśnie zmianą – jedyną odpowiedzią może być jej błyskawiczne zrozumienie i dostosowanie się do

nowych warunków. Pit Stop był pierwszą tego typu zmianą. Drugą były bezpieczne przeglądy i naprawy wraz z dostarczeniem zdezynfekowanego samochodu pod dom. Otworzyliśmy również wirtualny salon internetowy, dający możliwość kupowania i poznawania naszych samochodów w sieci. To rozwiązanie zostanie już z nami na lata. Winston Churchill powiedział kiedyś: „Nie zmarnujmy tego pięknego kryzysu”. Właśnie tak postrzegamy tę sytuację. To dobry moment, aby stworzyć i wdrożyć coś nowego, zrobić krok naprzód. Gdyby nie pandemia, nasz internetowy salon z pewnością tak szybko by nie powstał. Szalejący COVID-19 stał się źródłem wielu nowych rozwiązań, na przykład do tej pory dwa razy do roku komunikowaliśmy się z dealerami i były w tym celu organizowane specjalne spotkania, zależnie od obszaru. Dziś mamy spotkania co miesiąc i komunikatory, dzięki którym jesteśmy praktycznie cały czas połączeni. Ponad 150 osób ma teraz ze sobą stały kontakt. Możemy szybko decydować, co jest skuteczne, na bieżąco weryfikować sytuację. Wszystko to zawdzięczamy kryzysowi i nawet kiedy on się już skończy, te rozwiązania oraz narzędzia przetrwają i zostaną z nami na stałe jako standard naszego działania.

**Trudno przewidzieć, co się wydarzy w nadchodzących miesiącach, ale Wasze działania są najlepszym dowodem na to, że trafnie przewidujecie sytuację na rynku. Pokuśmy się zatem o prognozy dla polskiego rynku na kolejne miesiące. Czym ta sytuacja będzie skutkować w krótko- i długoterminowej perspektywie? Jakie przewiduje Pan scenariusze?**

Mamy do czynienia z całym zespołem czynników, które będą oddziaływać na

rynek. Pierwszym z nich jest oczywiście pandemia. W moim przekonaniu, nie będzie ona stanowić dużego problemu, ponieważ druga połowa czerwca i lipiec powinny być czasem powrotu do normalności. Natomiast pod dużym znakiem zapytania stoi jesień, wszystko w rękach naukowców. Jeżeli udałoby się do tego czasu wyprodukować szczepionkę – albo przynajmniej skuteczny lek – nie będzie zagrożenia. Może to jednak potrwać dłużej i może się zdarzyć, że jesienią będziemy mieć powtórkę scenariusza lockdownu. Większość naukowców twierdzi, że nie uda się szybko stworzyć szczepionki, ale ja jestem w tej kwestii optymistą. COVID-19 stał się gigantycznym problemem praktycznie we wszystkich państwach na naszej planecie. Dlatego zakładam, że praca ta będzie znacznie szybsza niż w innych przypadkach. Jeżeli tak się nie stanie, będzie się to wiązać z bardzo poważnymi konsekwencjami. Największą będzie recesja. Jej skala jest uzależniona od tego, jak szybko uda nam się uruchomić z powrotem gospodarkę.

Oczywiście nastąpi spowolnienie, ale pamiętajmy że ostatnie lata wiązały się ze stałym wzrostem rynku. Jeżeli teraz się ustabilizuje, nic złego się nie stanie. Liczę, że 2021 r. będzie dobrym rokiem i uda nam się odrobić tegoroczne straty. Wszystko zależy od tego, jak w najbliższych miesiącach będziemy sobie radzić z pandemią. Mam nadzieję, że tak jak w innych krajach, choćby w Czechach i na Słowacji, gdzie zachorowalność jest już bliska zera, uda się nam z nadejściem lata wrócić do pełnej normalności.

**Nie zgadza się Pan zatem z prognozami, że pandemia dotkliwie uderzy w przemysł i całą branżę motoryzacyjną? W skali**

*Kluczowy jest produkt. Uważam, że dziś mamy najlepszy w historii i głównych kryteriach zakupowych. Po pierwsze, niesamowite technologie – hybrydy, które zawojowały świat. Nasze hybrydy, czwartej już generacji, są technicznym majstersztykiem.*

świata z rynku mogą z jej powodu zniknąć niektóre koncerny, a w skali poszczególnych krajów upadać sieci dealerskie?

Najmocniej uderzyć w sieci dealerskie może nie tyle kwestia COVID-19 i spowolnienia gospodarczego, co oczekiwania i wymagania względem emisji spalin. Właśnie to może być wyzwaniem dla wielu firm. Wszyscy martwimy się o przyszłość planety i globalne ocieplenie oraz smog. Ten temat, choć odszedł na dalszy plan, pozostaje ważny i dla wielu firm, które nie pracowały przez lata nad niskoemisyjnymi technologiami, może być wyzwaniem. Widzimy już tego efekty. Obowiązują nowe normy emisji spalin. Dla wielu firm w branży motoryzacyjnej ich zaostrzenie stało się przyczyną poważnych problemów, a COVID-19 dodatkowo pogorszył i tak już złą sytuację. Kolejnym szczeblem tej drabiny stanie się nadchodzące spowolnienie gospodarcze. Samo spowolnienie nie spowoduje jednak, że firmy przestaną istnieć. Przez lata wypracowały technologie dla samochodów z napędami hybrydowymi, hybrydowymi plug-in, elektrycznymi czy wodorowymi. Firmy, które posiadają te technologie, z łatwością sobie poradzą, bez względu na to kiedy ten – mam nadzieję krótkotrwały – okres spowolnienia się skończy.

**Pomimo pandemii życie w branży motoryzacyjnej nie ustało. Jakich premier i nowych modeli możemy zatem spodziewać się w gamie Toyoty i Lexusa do końca 2020 r.?**

Najważniejszą premierą ostatnich miesięcy było dla nas kompaktowe auto dostawcze, Toyota Proace City – której nie udało nam się oficjalnie wprowadzić na rynek, ponieważ na tydzień przed premierą wszystko zostało zamknięte. Musieliśmy się z tego wycofać, by nie narażać naszych klientów i pracowników. Nie pokazaliśmy oficjalnie tego modelu, staramy się więc prowadzić działania w digitalu, korzystając z alternatywnych form komunikacji. Jesienią pojawi się nasza megagwiazda i światowa legenda, czyli zupełnie nowa Toyota Yaris. Samochód zbudowany na nowej platformie. Do tej pory w tym modelu wprowadzaliśmy drobne zmiany. Tym razem jest to zmiana fundamentalna. Samochód jest znacznie niższy i szerszy, bardzo stabilny i świetnie się prowadzi. Miałem już okazję jeździć tym autem i byłem jego parametrami naprawdę zaskoczony. Yaris pojawi się oczywiście z nowymi napędami i bogatym

*Obowiązują nowe normy emisji spalin.*

*Dla wielu firm w branży motoryzacyjnej*

*ich zaostrzenie stało się przyczyną*

*poważnych problemów, a COVID-19*

*dodatkowo pogorszył i tak już złą sytuację.*

wyposażeniem z zakresu bezpieczeństwa. Zaostrzono go w świetne i dopracowane systemy. To będzie hit. Samochód wprowadzimy na rynek jesienią. Do jego prezentacji przygotowujemy się w innowacyjny sposób. Jaki? Na razie nie mogę zdradzić, niech będzie to niespodzianka. Powiem tylko, że to bardzo nowoczesny i zupełnie inny niż do tej pory sposób prezentacji. Myślę, że będzie to ciekawe doświadczenie, na miarę naszych czasów. Szczegóły poznać Państwo we wrześniu. Wśród premier mamy również Yaris GR, czyli niesamowite auto sportowe. Długo mógłbym o nim opowiadać, lecz proszę się nim przejechać. To nie wymaga komentarza. Pod koniec roku chcemy jeszcze zaprezentować naszą ikonę 4x4 z hybrydowym napędem, siedmioosobowego Highlandera, który będzie absolutną nowością na polskim rynku.

**Sporo wydarzy się również w kwestii elektryfikacji gamy modelowej?**

Przede wszystkim będziemy starać się sprzedawać jak najwięcej hybryd. Dodam, że nie podnieśliśmy ich cen – pomimo że kurs euro wzrósł o 7%, a większość naszych konkurentów podwyższyła ceny swoich aut ze względu na nowe technologie, których wprowadzenie zostało wymuszone nowymi normami emisji spalin. Dysponujemy znaczną liczbą samochodów na stoku, bo cały czas chcemy zapewniać dostępność naszych aut, a w przyszłość patrzymy z optymizmem. Dostępność samochodów, zwłaszcza teraz, będzie mieć kluczowe znaczenie. W tym roku wielu Polaków spędzi wakacje w kraju. Nie polecimy samolotami na Majorcę lub do Toskanii. Będziemy zwiedzać Polskę, a w związku z tym przygotowaliśmy specjalną, wakacyjną ofertę sprzedaży naszych samochodów. Dlatego tak ważne jest, by były one dostępne od ręki. Dzięki temu nasi klienci będą mogli szybko je odebrać

i spędzić tegoroczne wakacje nad morzem, jeziorami czy w górach za kierownicą nowego, nowoczesnego auta.

**Globalna pandemia wydaje się czasem zmian i rewolucji. Paradoksalnie, również dobrym momentem debiutu i intensywnego rozwoju dla gospodarki wodorowej?**

Najlepszym rozwiązaniem są dziś napędy hybrydowe. Przypomnijmy, że hybrydy najnowszej generacji 70-80% dystansu pokonują na silniku elektrycznym, czyli zeroemisyjnie. Te samochody są oferowane w cenach zbliżonych do aut z silnikami konwencjonalnymi. W porównaniu do aut czysto elektrycznych, w których są niezwykle drogie baterie, a całe auto jest niezmiernie kosztowne – tak bardzo, że trudno to czymkolwiek uzasadnić – hybrydy lepiej sprawdzają się w konwencji elektrycznej, która dominuje w czasie jazdy, nawet tej autostradowej. Po prostu, są dziś najlepszym rozwiązaniem. Wprowadzimy też wersje plug-in, na przykład RAV4, która napędzana silnikiem elektrycznym będzie jeździć z prędkością 120-130 km/h i pokonywać na prądzie 50-60 km, czyli tyle, ile potrzeba nam do codziennych dojazdów na trasie szkoła – dom – zakupy. Przy codziennym doładowywaniu tego samochodu, przez cały czas możemy jeździć wyłącznie na silniku elektrycznym, ale jest on pozbawiony ograniczeń typowych dla aut elektrycznych. Chcąc jechać nim na narty lub nad morze, nie musimy się kilkukrotnie zatrzymywać i modlić, by znaleźć wolną ładowarkę. Zamiast tego, po prostu jedziemy, korzystając z dobrodziejstw superoszczędnej hybrydy. Mamy plug-ina, który rozwija dużą moc, ma spory zasięg i wysoką prędkość maksymalną. Samochód na wskroś przetestowany i sprawdzony. Planujemy też wprowadzenie na polski rynek samochodu na wodór, modelu Mirai. Mamy nadzieję, że to właśnie on

w przyszłości zastąpi elektryczne auta na baterie. Są one bowiem drogie i nie najlepszym rozwiązaniem. Tymczasem wodór jest tani i ekologiczny. Zasięg auta z napędem wodorowym wynosi od 600 do nawet 800 km na jednym tankowaniu, które trwa około 3 min. Jedyne, czego nam trzeba, to stacje tankowania wodoru. Mamy już zapewnienia, że one się wkrótce pojawią. Gdy to nastąpi, zmienimy rzeczywistość. Będziemy mieć auta elektryczne emitujące z rury wydechowej czystą wodę, którą możemy wlać do żelazka. Czysta, destylowana woda. Jeżeli zabraknie nam prądu, elektryczne auto z ogniwami wodorowymi możemy podłączyć do domowej instalacji i przez dwa tygodnie zasilać nim wszystkie urządzenia, łącznie z pralką. Uważam, że te auta zrewolucjonizują świat.

**Wodór, jako paliwo przyszłości, miał być istotną częścią wielkiego pokazu możliwości Toyoty, który planowano przeprowadzić podczas mających się odbyć w 2020 r. Igrzysk Olimpijskich w Tokio. Imprezę odwołano i przesunięto na rok 2021...**

W przyszłym roku w Tokio wydarzy się o wiele więcej, niż wstępnie planowano. Te dodatkowe 12 miesięcy dają nam możliwość wyprodukowania kolejnych ciekawostek. Do tego czasu jeszcze bardziej rozwinięta technologia wodorowa. Dodajmy, że dzieje się to błyskawicznie. Dziś mamy już nie tylko samochody na wodór, które produkujemy seryjnie. Dodajmy również, że nie chodzi w nich proces spalania wodoru, choć wiele osób wciąż tak to postrzega – o skojarzeniach z bombą wodorową nie wspominając (śmiech). W ramach reakcji chemicznej wodór jest przetwarzany w energię elektryczną. W ten sposób powstał samochód elektryczny, pozbawiony wad typowego pojazdu elektrycznego w postaci krótkiego zasięgu i długiego czasu ładowania.

Dziś wodorem zasilamy także pociągi, statki, trwają wysoce zaawansowane prace nad zasilanymi wodorem samolotami. Wodór zmieni naszą planetę nie tylko jako napęd dla środków transportu, ale także jako odnawialne źródło energii i nowy sposób magazynowania energii, jej bilansowanie. Wodór to przyszłość.

**Czy światowa pandemia może przyspieszyć powszechne wprowadzenie gospodarki wodorowej?**

Każdy kryzys przyspiesza działania innowacyjne. Widzieliśmy, co stało się z cenami ropy naftowej, które osiągnęły rekordowo niski poziom. Wszyscy wiedzą, że ropa naftowa stopniowo będzie odchodzić do lamusa, również ze względu na konsekwencje w postaci generowanych przez nią emisji. Dziś samochód na wodór zużywa 5 kg wodoru na 100 km. Obecnie to podobny koszt jak pokonanie 100 km na benzynie. Jednakże to paliwo nie jest jeszcze powszechne. Jeżeli na drogach pojawiają się miliony samochodów z napędem wodorowym – jestem przekonany, że produkcja wodoru stanie się tańsza niż produkcja benzyny lub oleju napędowego. Taki samochód będzie też zeroemisyjny, więc według mnie wodór zmieni oblicze naszej Ziemi. Dzięki niemu będziemy mieć czystą planetę i powietrze oraz ciszę na ulicach.

**W kontekście flot powiedzmy jeszcze o finansowaniu, które najlepiej może się sprawdzić w niepewnych czasach. Najwięcej zyskują teraz takie rozwiązania, jak długoterminowy wynajem? Czy czas pandemii to większe pole do popisu dla nowych modeli finansowania?**

Stawiamy na wynajem długoterminowy. Rozwinęliśmy firmę, która w ciągu trzech lat stała się kluczowym graczem na rynku. Dla wielu firm, które coraz

dokładniej będą dziś liczyć swoje koszty, dużo lepsze jest płać miesięcznych rat wynajmu niż rat leasingowych, które mogą być nawet dwu- lub trzykrotnie wyższe. Zamiast wydawać pieniądze na zakup samochodów, lepiej przeznaczyć je na wdrażanie nowych technologii lub – jak obecnie – na przetrwanie i przejście przez kryzys w dobrej kondycji, do chwili, w której rynek zacznie odreagowywać. Spodziewam się, że szybko będzie rosła zarówno wynajem dla firm, jak i dla klientów indywidualnych, dla których stworzyliśmy specjalną ofertę. Dziś staje się interesująca również dlatego, że dzięki niej nie trzeba jeździć środkami transportu publicznego. Coraz więcej naszych klientów z tej formy już korzysta. Wynajem będzie podbijać świat, więc całą naszą energię skupiamy na tym, by nasz produkt finansowy był maksymalnie dopracowany.

**Na koniec chciałbym prosić o Pana ocenę obecnej sytuacji na polskim rynku z dwóch perspektyw, klientów oraz Waszej sieci sprzedaży. Jakiego wsparcia udzieliłicie swoim dealerom na początku pandemii?**

Jesteśmy wraz z naszymi dealerami jedną rodziną i nie ma u nas podziału „my/oni”, zawsze działamy razem. Do tego kryzysu bardzo dobrze się przygotowaliśmy. Już na styczniowej konferencji powiedziałem naszym dealerom, że 2020 będzie rokiem sztormu na polskiej scenie motoryzacyjnej... i tak się stało. Oczywiście, nie przypuszczałem, że może to być sztorm związany z wirusem, ale już wtedy spodziewaliśmy się, że czeka nas trudny rok. Włożyliśmy wiele pracy i wysiłku, by dobrze się do niego przygotować. Nasza sieć jest w dobrej kondycji. Jesteśmy w bliskich relacjach i większość decyzji podejmujemy wspólnie. Jesteśmy rodziną Toyoty, to nie są dwie niezależne organizacje. Tworzymy jeden zespół. Oczywiście, staramy się także powiedzieć wszystkim naszym klientom, że w tych trudnych czasach nie podwyższamy cen, mamy dobrą ofertę i samochody dostępne od ręki. Wiele marek informuje dziś swoich klientów o powszechnym problemie z dostępnością i produkcją aut. W Toyocie mamy samochody i patrzymy w przyszłość z optymizmem, zamawiając kolejne. Dlatego każdy, kto ich potrzebuje, może liczyć na naszą pomoc i atrakcyjną ofertę finansowania. Obniżono też stopy procentowe, jest więc ono jeszcze tańsze. To dobry moment na zakup samochodu.

*Do tego kryzysu bardzo dobrze się przygotowaliśmy. Już na styczniowej konferencji powiedziałem naszym dealerom, że 2020 będzie rokiem sztormu na polskiej scenie motoryzacyjnej... i tak się stało.*