



# КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ НА АВТОМОБИЛЬНОМ РЫНКЕ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Часть 1. Анализ и прогноз развития автомобильного рынка

Часть 2. Антикризисные решения

Цветков Владислав  
Доклад на конференции  
9 июля 2009 года



# СОДЕРЖАНИЕ



## Часть 1. Анализ и прогноз развития автомобильного рынка

1. Текущее состояние автомобильного рынка РФ
2. Факторы, влияющие на развитие автомобильного рынка
3. Прогноз развития рынка автомобилей
4. Анализ кризиса продаж автомобилей LADA

## Часть 2. Антикризисные решения

1. Изменение государственной стратегии регулирования рынка
2. Изменение стратегии развития авто сборочных производств
3. Изменение стратегии развития дилера
4. Антикризисные инструменты дилера



## **ЧАСТЬ 1. АНАЛИЗ И ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА**



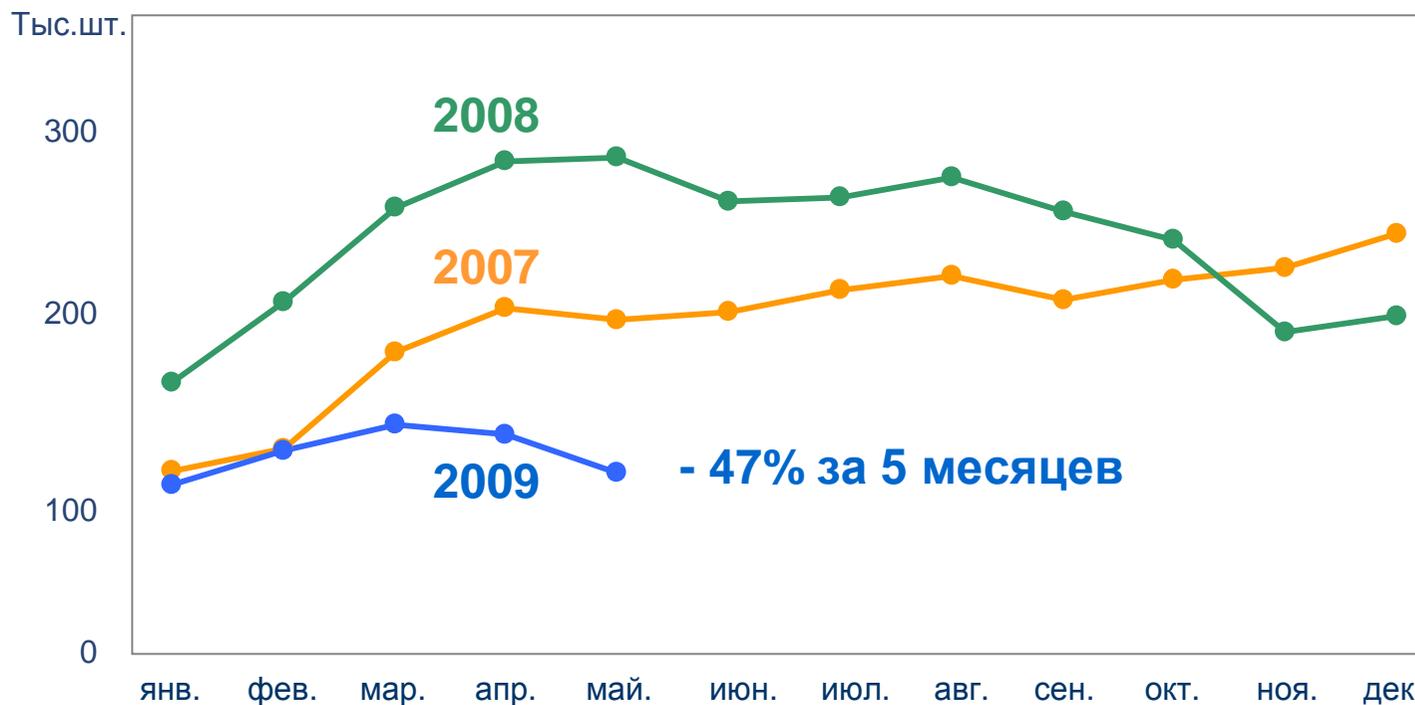
# ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА

## ДИНАМИКА ПРОДАЖ



- ❏ Несмотря на традиционное увеличение спроса в весенние месяцы, в первой половине 2009 года наблюдается падение продаж
- ❏ Сезонность спроса нивелирована внешними факторами: колебаниями на валютном рынке, изменениями потребительских настроений и т.д.

Динамика продаж легковых автомобилей в РФ в 2007-2009 гг., тыс.шт. в месяц





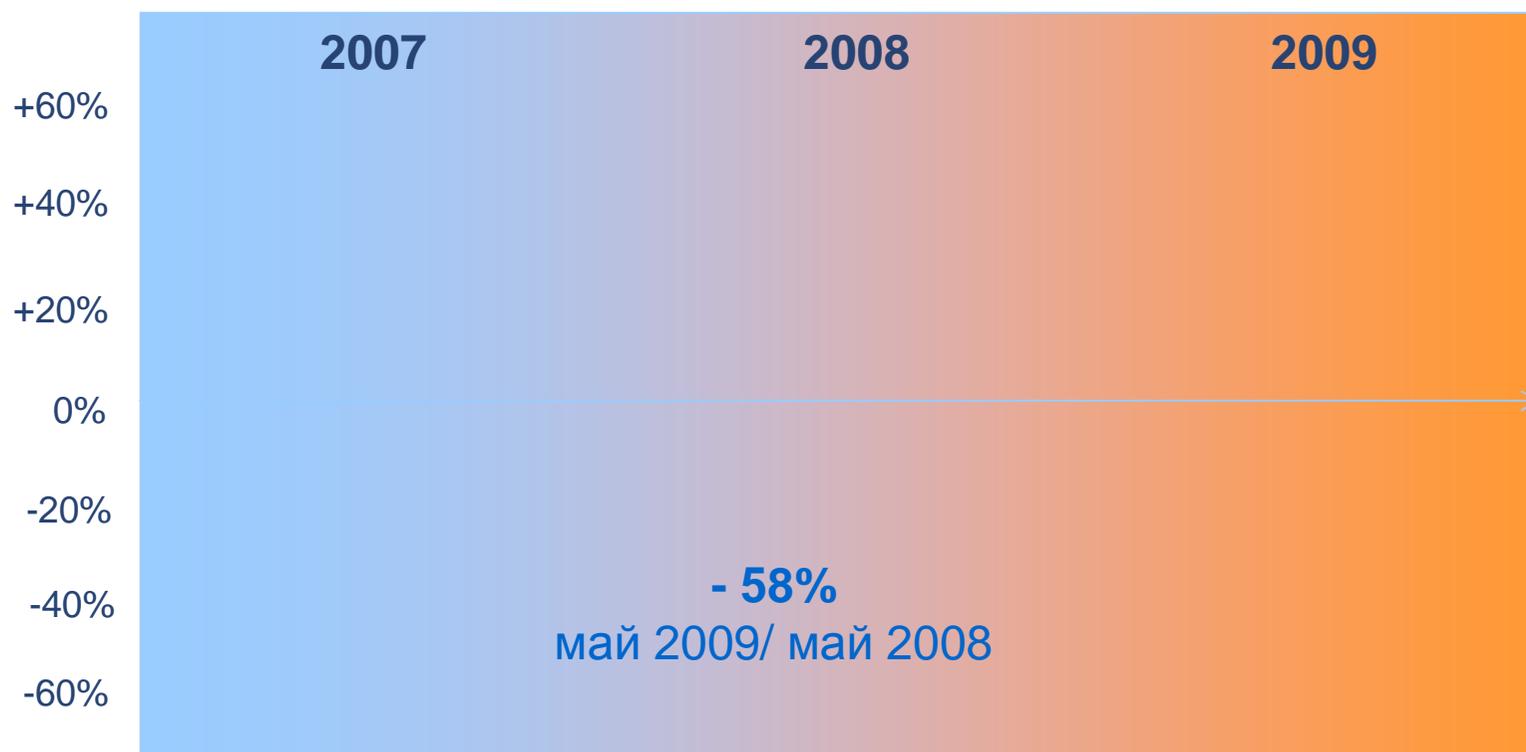
# ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА

## УСКОРЕНИЕ ТЕМПА ПАДЕНИЯ РЫНКА



- Ускорение темпов падения продаж новых автомобилей – основная тенденция в 2009 г. Уровень падения продаж в мае составил почти 60%.

Динамика продаж легковых автомобилей в РФ в 2007-2009 гг., % к предыдущему году





## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ VS ИНОМАРКИ



- В 2009 году продажи отечественных марок снижаются среднерыночными темпами в отличие от кризиса 1998 г., когда наблюдался ощутимый рост продаж отечественных марок.
- Схожие темпы падения продаж обусловлены временным сохранением ценового паритета отечественных и иностранных марок. В первой половине года большинство иномарок продавалось по ценам 2008 г. в связи с большим объемом накопленных запасов автомобилей.

| СЕГМЕНТ                     | Янв-май<br>2008 | Янв-май<br>2009 | %<br>5 мес.  | Май<br>2008 | Май<br>2009 | %<br>май     |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Новые а/м российских марок  | 366             | 178             | - 51%        | 81          | 36          | - 56%        |
| Новые а/м иностранных марок | 854             | 467             | - 45%        | 200         | 84          | - 59%        |
| <b>ВСЕГО</b>                | <b>1220</b>     | <b>546</b>      | <b>- 47%</b> | <b>281</b>  | <b>119</b>  | <b>- 58%</b> |



## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ДИНАМИКА ЦЕНОВЫХ СЕГМЕНТОВ



- Кризисные явления привели к существенным изменениям структуры рынка – выросла доля верхних ценовых сегментов (автомобили стоимостью более 500 тыс. руб.), снизилась доля среднего и нижнего ценового сегмента (стоимостью до 500 тыс. руб.)

Структура продаж по ценовым сегментам, %

| СЕГМЕНТ              | 2007        | 2008        | 1 кв. 2009  |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| До 200 тыс. руб.     | 9%          | 7%          | 5% -        |
| 200 - 300 тыс. руб.  | 33%         | 22%         | 18% -       |
| 300 - 400 тыс. руб.  | 15%         | 19%         | 17% -       |
| 400 - 500 тыс. руб.  | 14%         | 13%         | 11% -       |
| 500 - 1000 тыс. руб. | 22%         | 30%         | 33% -       |
| От 1 млн. руб.       | 8%          | 9%          | 14% -       |
| <b>ВСЕГО</b>         | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ДИНАМИКА ПО МАРКАМ



- Кризис 2008-2009 гг. сильнее всего отразился на благосостоянии среднего класса, в результате наихудшая динамика продаж наблюдается для автомобилей, ориентированных на средний класс.

Крупнейшие марки с динамикой продаж  
**ВЫШЕ** среднерыночных темпов

| Марки                     | %<br>5 мес.  | %<br>май     |
|---------------------------|--------------|--------------|
| <b>В среднем по рынку</b> | <b>- 47%</b> | <b>- 58%</b> |
| Chevrolet                 | - 52%        | - 52%        |
| <b>LADA</b>               | <b>- 45%</b> | <b>- 54%</b> |
| Renault                   | -36%         | - 29%        |
| KIA                       | - 38%        | - 35%        |
| Daewoo                    | - 45%        | - 45%        |

Крупнейшие марки с динамикой продаж  
**НИЖЕ** среднерыночных темпов

| Марки                     | %<br>5 мес.  | %<br>май     |
|---------------------------|--------------|--------------|
| <b>В среднем по рынку</b> | <b>- 47%</b> | <b>- 58%</b> |
| Ford                      | -43%         | -69%         |
| Nissan                    | -44%         | -60%         |
| Toyota                    | -54%*        | -64%         |
| Hyundai                   | -62%         | -77%         |
| ГАЗ                       | -61%         | -60%         |

\* -57% за 6 месяцев



## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ДИНАМИКА ПО КЛАССАМ



- Структура продаж в разрезе классов автомобилей не претерпела существенных изменений

*Структура продаж по классам автомобилей, %*

| КЛАСС        | 2007        | 2008        | 1 кв. 2009  |
|--------------|-------------|-------------|-------------|
| A            | 3%          | 2%          | 2%          |
| B            | 37%         | 34%         | 30%         |
| C            | 31%         | 33%         | 31%         |
| D            | 6%          | 6%          | 6%          |
| E/F          | 4%          | 3%          | 4%          |
| SUV          | 16%         | 18%         | 22%         |
| MPV          | 2%          | 2%          | 2%          |
| Прочее       | 1%          | 1%          | 1%          |
| <b>ВСЕГО</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДАЖ ПОДХОД К АНАЛИЗУ



- Для прогнозирования были построены две математические модели, описывающие два разных этапа развития рынка (этап падения – поиск дна и этап восстановления):

| <b>КРАТКОСРОЧНАЯ МОДЕЛЬ (2009-2010 гг.).</b> |  |
|--|--|
|  | Оценивает уровень падения рынка и определяет продолжительность периода стагнации продаж        |
| <b>ДОЛГОСРОЧНАЯ МОДЕЛЬ (2011-2020 гг.)</b>   |  |
|  | Оценивает влияние макроэкономических факторов на темпы роста рынка в период его восстановления |



# КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ ПРЕДПОСЫЛКИ ПО ИЗМЕНЕНИЮ ДОХОДОВ



📌 Уровень благосостояния населения – основной фактор динамики рынка.

## ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ

По оценкам МЭР РФ **падение ВВП** составило 8,5% в 2009 году, при этом до 2011 года уровень роста ВВП не превысит 1,5% в год. Данные темпы роста экономики не позволят обеспечить докризисный уровень доходов и потребительской активности населения

## ЦЕНЫ НА НЕФТЬ

Прогнозируемый **уровень цены на нефть** в 2010 году составляет 55-65\$ за баррель (оценки МЭР и Минфин РФ, независимые оценки Morgan Stanley) и не превысит 75\$ по наиболее оптимистичным оценкам (Bank of America)

## ТЕМПЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ

**Низкие темпы восстановления экономики**, по оценке МЭР РФ, приведут к падению уровня реальных доходов на 10-15% в 2009 году и сохранению уровня в 2010 году.



# КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ ПРЕДПОСЫЛКИ ПО КРЕДИТОВАНИЮ



МАРКЕТИНГОВЫЕ  
И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ  
ПРОЕКТЫ

- 📁 Восстановление кредитования – важное условие для возобновления роста рынка новых автомобилей

## ВОССТАНОВЛЕНИЕ КРЕДИТОВАНИЯ

По оценкам ЦБ РФ восстановление целевого кредитования будет происходить поэтапно и продлится, по крайней мере, до начала 2010 года.

## ПЕРВЫЙ ЭТАП ВОССТАНОВЛЕНИЯ

На первом этапе, начало которого приходится на первое полугодие 2009 г., кредитные программы банков «размораживаются», кредитование осуществляется по премиальным ставкам. Банки уделяют особое внимание специальным программам кредитования, в частности кредитам на приобретение подержанных иномарок\*.

## ВТОРОЙ ЭТАП ВОССТАНОВЛЕНИЯ

На втором этапе (2010 год и далее) ожидается снижение ставок, упрощение процедур, усиление конкуренции на рынке целевых кредитов.

\* - на основании анализа целевых кредитных программ ведущих российских банков



# КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ ПРЕДПОСЫЛКИ – ПРОЧИЕ ФАКТОРЫ



## ДЕВАЛЬВАЦИЯ РУБЛЯ

Согласно оценкам экспертов МВФ стоимость барреля нефти выше \$60 кратковременно, и во втором полугодии 2009 г. возможна **вторая волна девальвации рубля**. При этом тенденция постепенного ослабления курса может распространиться на первое полугодие 2010 г.

## РОСТ ОБЪЕМОВ СБЕРЕЖЕНИЙ

Повышение привлекательности валют и банковских вкладов в валютах, а также негативные потребительские ожидания привели к **увеличению доли сбережений** в денежном обороте потребителей. По данным ЦБ РФ:

- за период октябрь 2008 – март 2009 объем покупки валюты населением на 70% превышал аналогичный показатель за 2008 год.
- объем ежемесячно привлеченных средств в валюте в период октябрь 2008 – март 2009 увеличился более чем в 2 раза по сравнению с докризисным уровнем.

## СНИЖЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ

**Индекс потребительских настроений** в период 2008-2009 г.г. показывает тенденцию к снижению, что характерно для периода высокой экономической неопределенности.



# КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ СЦЕНАРИИ



- ❏ В рассматриваемых вариантах предполагается падение реальных доходов населения, при этом сокращение на 12% соответствует сохранению уровня номинальных доходов, а сокращение на 20% и 30% подразумевает рост безработицы в 2009 году.
- ❏ Сокращение объемов целевого кредитования в 2 раза отражает ситуацию, сложившуюся во втором полугодии 2008 года, а падение в 4 раза представляет собой пессимистичную оценку банков на 2009 год.
- ❏ Во всех сценариях учитывается девальвация рубля на 19-23% (в зависимости от валюты), происходившая в конце 2008 – начале 2009 года. Возможность резкой девальвации в последующих годах в сценариях не рассматривается.

| Сценарии         | Изменение реальных доходов населения, % к 2008 г. | Изменение объемов целевого кредитования, % к началу 2008 г. |
|------------------|---|---|
| Оптимистичный    | -12%*   | -50%  |
| Умеренный        | -20%  | -50%  |
| Пессимистический | -30%  | -75%  |

\* согласно прогнозам Министерства экономического развития, уровень инфляции в 2009 году составит 12-12,5% (с учетом стрессовых явлений в экономике)



# КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ ДИНАМИКА ПРОДАЖ



Согласно краткосрочному прогнозу падение продаж продолжится вплоть до 4 квартала 2009 года. Рынок достигнет уровня стабилизации, упав на 60%. Затем наступит период стабилизации, который продлится в течение 3-х кварталов 2010 года. В конце 2010 года рынок начнет восстанавливаться, постепенно наращивая темпы роста.

*Динамика продаж легковых автомобилей по месяцам в 2011-2020 гг. в умеренном прогнозе, % к 2007 г.\**



\* к соответствующему месяцу 2007 года

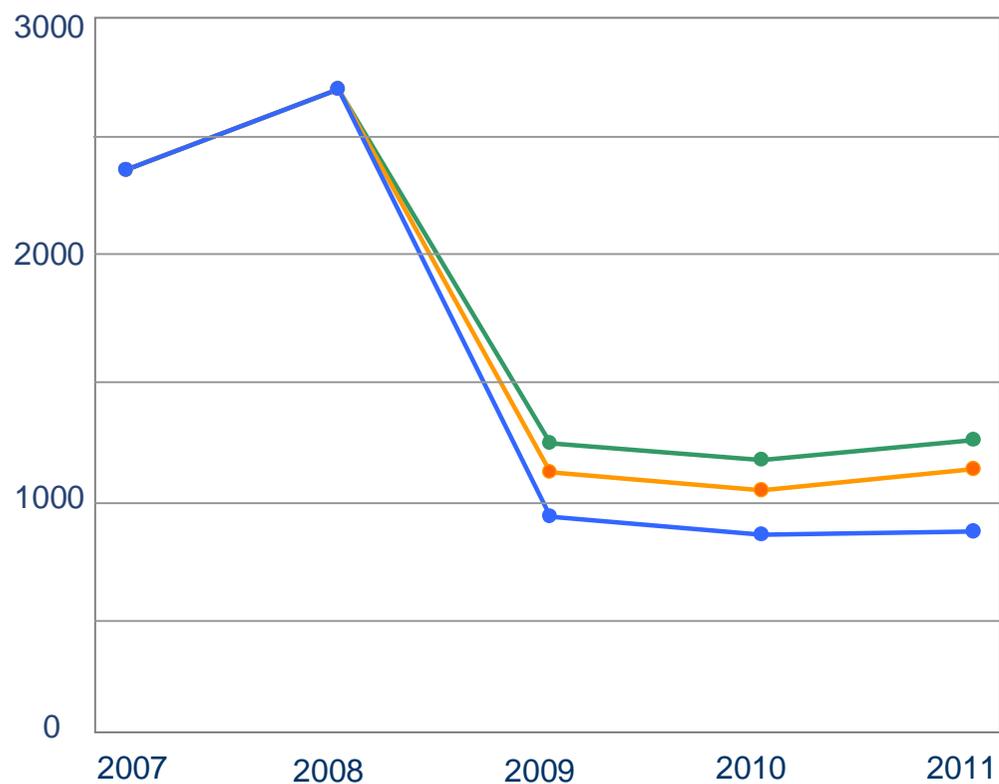


# КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ СЦЕНАРИИ



Падение продаж в 2009 году ожидается до уровня 0,9-1,2 млн. автомобилей.

Объем продаж легковых автомобилей в РФ в 2008-2011 гг., тыс. шт.



| СЦЕНАРИИ                   | 2008 | 2009 <sup>F</sup> | 2010 <sup>F</sup> | 2011 <sup>F</sup> |
|----------------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Оптимистический</b>     | 2739 | 1222              | 1148              | 1233              |
| <i>Темпы падения/роста</i> | 14%  | -55%              | -6%               | 7%                |
| <b>Базовый</b>             | 2739 | 1098              | 1017              | 1109              |
| <i>Темпы падения/роста</i> | 14%  | -60%              | -7%               | 9%                |
| <b>Пессимистический</b>    | 2739 | 907               | 862               | 877               |
| <i>Темпы падения/роста</i> | 14%  | -67%              | -5%               | 2%                |

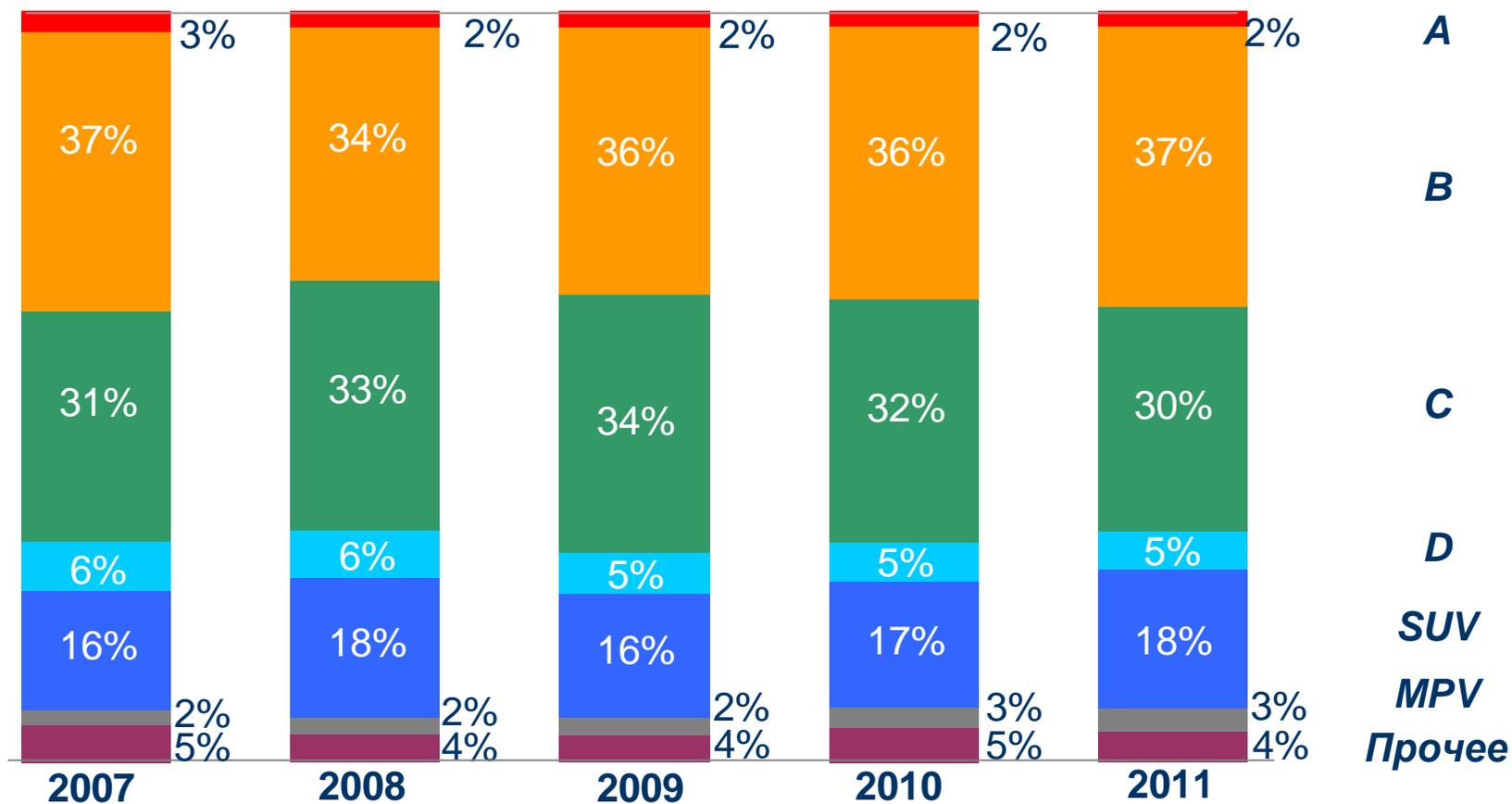


# КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ ПРОДАЖ СЕГМЕНТЫ АВТОМОБИЛЕЙ



Структура продаж в разрезе классов и ценовых сегментов не претерпит значительных изменений в краткосрочной перспективе. Снижение покупательной способности населения привело к замедлению тенденций роста D, E/F и SUV классов и стабилизации спроса на классы С и В.

Объем продаж легковых автомобилей в разрезе классов, %





# ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ НЕГАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ



## УСЛОВИЕ АКТИВНОГО РОСТА

Возобновление в 2011-2020 г.г. роста рынка высокими темпами, характерными для периода 2004-2008 г.г. возможно только в случае принципиальных долгосрочных позитивных сдвигов в экономике России.

## ЦЕНЫ НА НЕФТЬ

Для реализации позитивного сценария в долгосрочной перспективе необходимо **сохранение цен на нефть** на уровне не менее 100\$ за баррель\*, что представляется маловероятным на фоне экономической рецессии и падения объемов производства в Европе.

## СНИЖЕНИЕ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ

Базовым сценарием является **сохранение умеренно-негативных тенденций в экономике**, стабилизация или снижение реальных доходов населения, обусловленное ростом безработицы. По оценкам ЕБРР уровень безработицы в России в пик кризиса может достигнуть 13-15%.

\* - по оценке аналитиков Всемирного Банка, оценка при текущем уровне покупательной способности доллара США



# ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ ПОЗИТИВНЫЕ ФАКТОРЫ



## СНИЖЕНИЕ ВАЛЮТНЫХ РИСКОВ

Снижение волатильности колебаний на валютном рынке позволяет потребителям планировать долгосрочные покупки и положительно влияет на продажи автомобилей.

## ВОЗОБНОВЛЕНИЕ КРЕДИТОВАНИЯ

Восстановление рынка кредитования включает в себя реализацию новых LADA в кредит.



# ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ СЦЕНАРИИ



## ПЕССИМИСТИЧНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Данный сценарий предполагает отсутствие роста реальных доходов и плавное восстановление кредитования. Однако рост спроса на иномарки затруднен, так как резкое падение покупательной способности рубля в силу девальвации 2009 года не компенсируется позитивными сдвигами в кредитах и доходах. В этом случае рост рынка в период восстановления оценивается на уровне 2-4% в год.

## ИНЕРЦИОННЫЙ СЦЕНАРИЙ

Сценарий предполагает медленный выход из рецессии, сопровождаемый небольшим ростом реальных доходов населения (2-5% в год) и восстановлением программ кредитования. Рост автомобильного рынка в 2011-2015 гг. в этом случае составит 3-5% в год.

## ОПТИМИСТИЧНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Реализуется при позитивной экономической ситуации и благоприятном уровне цен на энергоносители. В этом случае возможно укрепление рубля против доллара и евро (до уровня начала 2008 г.) и рост реальных доходов населения (4-6%). Повышение уровня благосостояния стимулирует прежде всего спрос на иномарки. Благодаря развитию программ кредитования в условиях восстановления платежеспособности населения, рынок автомобилей вырастет на 90% к 2015 году и сможет вернуться к докризисному уровню к 2020 году.



# ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ ОЦЕНКА ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ



- Для восстановления рынка в долгосрочной перспективе (к 2018-2020 г.) на докризисный уровень необходим качественный позитивный скачок в процессе восстановления российской экономики после кризиса 2008-2009 гг.

*Прогноз объема продаж легковых автомобилей в РФ в 2011-2020 гг., тыс. шт.*

| СЦЕНАРИИ       | 2011F | 2012 F | 2013 F | 2014 F | 2015F | 2018F | 2020 F | 2011-2015 | 2011-2020 |
|----------------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-----------|-----------|
| Оптимистичный* | 1109  | 1427   | 1669   | 1874   | 2110  | 2558  | 2805   | +90%      | +153%     |
| Инерционный    | 1109  | 1148   | 1180   | 1237   | 1298  | 1473  | 1562   | +17%      | +40%      |
| Кризисный      | 1109  | 1140   | 1183   | 1229   | 1257  | 1342  | 1374   | +13%      | +24%      |

\* - оптимистичный сценарий предполагает укрепление рубля против доллара и евро до уровня начала 2008 г.



# АНАЛИЗ КРИЗИСА ПРОДАЖ LADA

## ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ LADA



МАРКЕТИНГОВЫЕ  
И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ  
ПРОЕКТЫ

- Кризисные явления привели к изменению ценового позиционирования LADA, однако в незначительной степени: в первом полугодии 2009 г. LADA подорожали в среднем на 5%, а конкурирующие иномарки в среднем на 10%.
- Во втором полугодии ожидается более резкое увеличение ценовой разницы из-за приобретения дилерами иномарок по «новым» ценам.

| Модель            | Январь 2009 | Июнь 2009 | Прирост |
|-------------------|-------------|-----------|---------|
| Daewoo Nexia      | 264 000     | 254 000   | -4%     |
| LADA Priora       | 289 400     | 285 703   | -1%     |
| Renault Logan     | 277 300     | 286 000   | 3%      |
| LADA Samara       | 218 900     | 228 000   | 4%      |
| Nissan Almera     | 397 900     | 435 400   | 9%      |
| LADA Kalina       | 230 200     | 254 350   | 10%     |
| Hyundai Getz      | 292 900     | 322 000   | 10%     |
| Hyundai Accent    | 299 700     | 329 700   | 10%     |
| Skoda Fabia       | 309 000     | 349 000   | 13%     |
| Chery Amulet      | 252 000     | 286 200   | 14%     |
| Chevrolet Lanos   | 256 000     | 294 400   | 15%     |
| KIA Spectra       | 315 000     | 379 000   | 20%     |
| Ford Focus        | 406 000     | 510 000   | 26%     |
| Chevrolet Lacetti | 352 320     | 459 720   | 30%     |



# АНАЛИЗ КРИЗИСА ПРОДАЖ LADA

## ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ КРИЗИСА



Экономический кризис 2008-2009 г.г. имеет ряд качественных отличий от кризиса 1998 г.

| ОСЛАБЛЕНИЕ КУРСА РУБЛЯ        |   |
|-------------------------------|---|
|                               | Ослабление курса рубля на 30-40% (в отличие от ослабления в 4 раза в 1998 г.) привело к изменению ценового позиционирования автомобилей LADA, однако не оказало настолько существенного влияния на структуру рынка новых автомобилей          |
| СПРОС НА БЮДЖЕТНЫЕ АВТОМОБИЛИ |   |
|                               | В отличие от 1998 г., в настоящее время автомобиль не рассматривался массово потребителями как доступное средство сохранения денег в условиях кризиса. Вследствие этого в 2008-2009 г.г. не произошло всплеска спроса на бюджетные автомобили |
| СБЕРЕЖЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ          |   |
|                               | Развитие негативных событий в 2008 году происходило значительно дольше, чем в 1998 г., потребители имели возможность выбрать активы для финансовых вложений (например, приобрести валюту)*  |

\* - как указано выше, объем покупки валюты населением вырос на 70%



# АНАЛИЗ КРИЗИСА ПРОДАЖ LADA

## ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ КРИЗИСА



- Помимо негативного экономического фона, основная причина резкого сокращения объема продаж LADA – отсутствие денежных средств у дилеров для закупки автомобилей.

### СОКРАЩЕНИЕ АССОРТИМЕНТА У ДИЛЕРОВ

**Недостаток оборотных средств** у дилеров LADA и отсутствие возможностей кредитования (как получения денежного кредита в банке, так и получение товарного кредита у Компании) привели к сокращению ассортиментного ряда дилеров

### ОТСУТСТВИЕ ТОВАРНОГО КРЕДИТА

**Предложение дилеров ограничено автомобилями**, ПТС которых оплачен и выкуплен, во многих случаях его не достаточно для удовлетворения потребностей покупателей

### ВОЗМОЖНОСТИ КОНКУРЕНТОВ

Аналогичные проблемы наблюдались у большинства марок, в т.ч. иностранных. В то же время, у дилеров иностранных марок **сформировались запасы на несколько месяцев реализации**, что позволило несколько замедлить темпы падения продаж



## СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ LADA РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



### СОКРАЩЕНИЕ ДИЛЕРСКИХ СЕТЕЙ ИНОСТРАННЫХ МАРОК

В перспективе 2009-2010 гг. ожидается волна процессов слияний и поглощений в отрасли розничной торговли автомобилями, которая приведет к укрупнению бизнесов. В этом случае широкая дилерская сеть LADA является серьезным преимуществом.

### РОСТ ЦЕН НА ИНОМАРКИ

Рост рублевых цен на иномарки из-за ослабления курса рубля. Кризисные явления на валютном рынке привели к изменению ценового позиционирования автомобилей LADA относительно основных конкурентов.

### ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМА КРЕДИТОВАНИЯ ДИЛЕРОВ

Решение оперативных проблем возможно за счет реализации более гибких финансовых схем расчетов с дилерами\*.

*\* Например, вместо выкупа ПТС на конкретный автомобиль, дилер может выкупить права на ПТС автомобиля, выбранного потребителем. Данный шаг позволит дилеру предлагать к продаже полный ассортимент имеющихся на складе автомобилей.*



# СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ LADA РЫНОЧНЫЕ УГРОЗЫ



## РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ ПОДЕРЖАННЫХ И КОМИССИОННЫХ АВТОМОБИЛЕЙ

В период кризисных явлений 2008-2009 г.г. наблюдается перетекание спроса на подержанные автомобили, при этом перетекание происходит активней, чем в 1998 г.

Так если объем продаж новых автомобилей LADA в первые 5 месяцев 2009 года снизился на 45%, продажи комиссионных иномарок снизились примерно на 20%.

## РОСТ ОБЪЕМОВ ЦЕЛЕВОГО КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

Повышение объемов кредитования прежде всего ведет к росту спроса на иностранные марки (менее доступные для покупки).

До кризиса объем продаж в кредит новых автомобилей LADA колебался от 30 до 50% в зависимости от дилера, продаж новых иномарок в кредит достигала 70-80%.

## СОКРАЩЕНИЕ ДИЛЕРСКИХ СЕТЕЙ LADA

Уменьшение уровня дистрибуции в период 2009-2010 г.г. негативно повлияет на продажи LADA.



## **ЧАСТЬ 2. АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ**



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ УРОВНИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



- В результате изменения рыночной ситуации все участники должны пересмотреть свои управленческие стратегии

## I. Государство

**Регулирование рынка** (введение/ отмена барьеров на вход на рынок, регулирование скорости развития рынка, поддержка участников рынка)



## II. Авто сборочные предприятия

**Разработка оптимального продукта** (автомобиль, его модификации и комплектации, ценовое предложение, места продаж и сервисное обслуживание, программы стимулирования)



## III. Дилеры

**Оптимизация торгового предложения** (дополнительная комплектация, дополнительные финансовые условия и услуги, схемы приобретения, сеть автосалонов и сервисных станций, программы коммуникаций и стимулирования продаж)



|                              | АКТИВНЫЙ РОСТ  | КРИЗИС  |
|------------------------------|--|---|
| <b>ПРИОРИТЕТНЫЕ ЦЕЛИ</b>     |  |   |
|                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Развитие сборочных производств на территории РФ</li><li>- Ужесточение экологических норм</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Защита сборочных производств на территории РФ</li></ul>   |
| <b>СТЕПЕНЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ</b> |  |   |
|                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Относительно либеральный уровень регулирования</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Высокий уровень вмешательства государства, жесткое отслеживание решений</li></ul>   |
| <b>ИНСТРУМЕНТЫ</b>           |  |   |
|                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Снижение пошлин</li><li>- Утверждение сроков и порядка перехода на новые экологические нормы</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Увеличение ввозных пошлин</li><li>- Государственные заказы</li><li>- Субсидии автопроизводителям</li><li>- Субсидирование % ставки</li><li>- Субсидирование покупки нового авто</li></ul> |



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ИНСТРУМЕНТЫ ГОСРЕГУЛИРОВАНИЯ



- Принятые российским правительством меры по поддержке авторынка и сборочных производств пока не достигли заметного эффекта, в отличие от программ, реализованных в Европе и США

|                                       | 2009  -60% <sup>F</sup>       |  -1.7% <sup>F</sup> |  -19% <sup>F</sup> |  +5% <sup>F</sup> |
|---------------------------------------|--|---|---|--|
| <b>ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ</b>       |  |   |   |  |
|                                       | Увеличение ввозных пошлин на новые иномарки с 25% до 30%, «запретительные» пошлины на покупку подержанных авто | -   | -   | -  |
| <b>ГОСУДАРСТВЕННОЕ СУБСИДИРОВАНИЕ</b> |  |   |   |  |
|                                       | Субсидия АВТОВАЗ - 25 млрд. руб.   | Субсидии производителям компактных автомобилей с низким объемом вредных выбросов                      | Субсидии авто производителям - \$50 млрд.   | Субсидии производителям на разработку новых автомобилей, субсидии производителям с/х техники.        |
| <b>СУБСИДИИ ПОКУПАТЕЛЯМ</b>           |  |   |   |  |
|                                       | Субсидирование процентной ставки – 2/3 ставки рефинансирования ЦБ РФ   | Льготные кредиты на новые автомобили, субсидии на утилизацию автомобилей (Германия - €2500)           | -   | Субсидии водителям из сельской местности, субсидии покупателям автомобилей с мотором менее 1,3       |
| <b>ГОСЗАКАЗЫ</b>                      |  |   |   |  |
|                                       | Закупка транспорта рос. марок для городских служб  | -   | -   | Госзаказы по закупке транспортной техники  |
| <b>НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ</b>               |  |   |   |  |
|                                       | -  | Покупателям новых автомобилей в Чехии положены налоговые льготы                                       | -   | Снижение налога на автомобили с мотором до 1,6 литра в 2 раза (с 10 до 5% от стоимости машины)       |



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ АВТО СБОРОЧНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



- Приоритетная цель автомобильных сборочных производств во время кризиса - финансовая устойчивость, достигаемая, в первую очередь, за счёт сокращения издержек



\* Оценка МИГ при условии сохранения текущих темпов производства



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ МАРКЕТИНГ АВТО ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ



|                           | АКТИВНЫЙ РОСТ | КРИЗИС   |
|---------------------------|---------------|--|
| ТОВАРНАЯ ПРОГРАММА        |               |  |
|                           |               | Производство легковых автомобилей в России в период с января по май 2009 года сократилось на 39% процентов по сравнению с прошлогодними показателями   |
| ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА          |               |  |
|                           |               | В среднесрочной (1-3 года) перспективе рублевые цены на автомобили будут расти, хотя в ближайшие месяцы сохранится практика серьезных дилерских распродаж со скидками вплоть до 20 процентов |
| РАЗВИТИЕ СЕТИ             |               |  |
|                           |               | В 2009-2010 гг. с рынка уйдёт около половины региональных дилерских компаний   |
| КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА |               |  |
|                           |               | Если бюджет, выделенный на ТВ-рекламу, во время кризиса сократился в разы, то реклама в сети Интернет наращивает свои обороты.   |



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ОЦЕНКА МЕР, ПРИНЯТЫХ ОАО «АВТОВАЗ»



МАРКЕТИНГОВЫЕ  
И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ  
ПРОЕКТЫ

| Мероприятия                     |  | Оценка реализации  |
|---------------------------------|--|--|
| <b>РАЗВИТИЕ МОДЕЛЬНОГО РЯДА</b> |  |  |
|                                 | Покупка лицензий на новые автомобили   | Необходима критическая оценка количества и своевременности покупаемых лицензий   |
| <b>ТОВАРНАЯ ПРОГРАММА</b>       |  |  |
|                                 | Проводится пересмотр вариантов исполнения моделей с невысоким спросом  | Необходима система обратной связи с потребителями - исследования как база для обоснования изменений  |
| <b>ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА</b>         |  |  |
|                                 | Акция «Скидки на автомобили 2008 года»   | Акция проходит успешно. Проблема – инертность дилерской сети, за период действия акции не все автомобили были проданы. Необходимо продолжение программы.   |
| <b>РАЗВИТИЕ СЕТИ</b>            |  |  |
|                                 | Недостаток оборотных и кредитных средств у дилеров, непропорциональное распределение остатков (75% в сети УРП) | Необходима разработка антикризисной системы управления сетью, возможно через покупку привлекательных активов   |
| <b>МЕРЫ ФОССТИС</b>             |  |  |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"><li> Реклама LADA Kalina</li><li> Реклама LADA Priora</li></ul>              | <ul style="list-style-type: none"><li> Реклама LADA Kalina оказывает заметное влияние на продажи модели с ограниченным спросом</li><li> Реклама LADA Priora сформировала очереди на модификацию универсал, однако при этом нет достаточного количества автомобилей</li></ul> |



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ОЦЕНКА МЕР, ПРИНЯТЫХ ОАО «АВТОВАЗ»



## ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ

## НЕОБХОДИМЫЕ МЕРЫ ПО КОРРЕКТИРОВКЕ ПРОГРАММ

### ПРОГРАММА КРЕДИТОВАНИЯ LADA – ФИНАНС

Текущая программа LADA – Финанс имеет ряд проблем:

- 1) Инертность дилерской сети, участвует только 50% дилеров
- 2) Новизна предлагаемых условий и схемы кредитования для потребителей LADA, что вызывает много вопросов у потребителей и зачастую не находит ответов у дилеров
- 3) Отсутствие кредитных специалистов в штате дилеров
- 4) Возврат денег с АвтоВАЗ идет не денежными средствами, а зачетом при заказе новой партии автомобилей.

- 🔓 Упрощение процесса акцептования для дилеров со стороны ОАО «АВТОВАЗ» (снятие некоторых ограничений по контролю)
- 🔓 Оптимизация системы возмещения для дилеров
- 🔓 Разъяснительная работа с дилерами о необходимости участия в акциях ОАО «АВТОВАЗ»



# АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ ДИЛЕР



🔒 Единственной целью дилера на период кризиса становится финансовая устойчивость, которая достигается через работу по трем основным направлениям борьбы дилера с негативными последствиями экономического кризиса.





# СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА



МАРКЕТИНГОВЫЕ  
И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ  
ПРОЕКТЫ

- 🔒 Оптимизация издержек во всех направлениях должна проводиться постепенно, по заранее разработанной программе. Массовое сокращение издержек может привести к нарушению бизнес-процессов.

## ИНВЕСТИЦИИ

- 🔒 Сокращение / перепрофилирование убыточных дилерских центров
- 🔒 Замораживание инвестиций
- 🔒 Возможна покупка финансово неустойчивых дилеров

## ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ

- 🔒 Более точная система моделирования показателей: планирования закупок, фонда оплаты труда, маркетинговых издержек и др.

## КРЕДИТОВАНИЕ

- 🔒 Наиболее уязвимыми оказались компании с большой долей заемных ресурсов, что вызвало необходимость реструктуризации долгов
- 🔒 Минимальное использование заемных средств



## СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДАМИ



- Во время нестабильной экономической ситуации высокое значение для дилеров приобретает возможность оперативной реакции на изменение рынка путем соответствующей корректировки предложения.
- Монобрендовые дилеры** в кризисной ситуации оказались в менее выигрышном положении - специализация на 1 бренде несет больше рисков, чем преимуществ.
- Мультибрендовые дилеры** существенно ослабили свою зависимость от импортеров:
  - Больше свободы в области заказов автомобилей
  - Расторжение договоров с неинтересными для дилера партнерами

| Марки автомобилей в зоне риска  |            |  |      |
|---|------------|--|------|
| Падение продаж в январе-мае более 60%   |            |  |      |
|  | Chery      |  | -83% |
|  | Great Wall |  | -71% |
|  | Mitsubishi |  | -67% |
|  | BYD        |  | -66% |
|  | Hyundai    |  | -62% |
|  | Suzuki     |  | -62% |



## СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА



Основной мерой повышения финансовой устойчивости дилера в условиях сокращения объема продаж является сокращение персонала. За первое полугодие 2009 года по различным оценкам уже произошло сокращение персонала на 10-30%. Помимо снижения издержек, сокращение персонала оказывает следующий эффект:

- В отрасли остаются более профессиональные специалисты, в результате этого повышается качество обслуживания и общая эффективность работы персонала.
- Дилерам становится проще нанять квалифицированных сотрудников, решается проблема «дефицита кадров».

Непродуманное сокращение персонала может привести к нарушению бизнес-процессов дилера. Например, перенос функций бэк-офиса на фронт-офис будет отвлекать специалистов от основных задач. В связи с этим необходимо тщательно разработать программу по оптимизации штата сотрудников, которая может включать:

- Ликвидация лишних звеньев и «задвоения» функций
- Пересмотр нормативов по продажам автомобилей и нормо-часам
- Сокращение отдельных служб бэк-офиса
- Перераспределение обязанностей





# УДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЦЕНОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ



- Ценовые инструменты становятся ключевыми инструментами во время кризиса. Автопроизводителям и дилерам необходимо формирование сбалансированной системы скидок. При этом необходимо принимать в расчет как величину поощрения, так и распределение скидочных предложений по предоставляемым услугам.

## Покупка нового автомобиля



Chevrolet Lacetti – доступнее на 100 000 рублей в Major Auto!

## Кредит



Подробности в салоне

## Бонусы



## Подержанные автомобили



БАК БЕНЗИНА В ПОДАРОК!

## Автосервис



ДИСКОНТНАЯ КАРТА 5%

## Ремонт и запчасти



с 10 октября по 30 ноября при покупке автомобиля

СКИДКА НА ЗИМНЮЮ РЕЗИНУ 10%

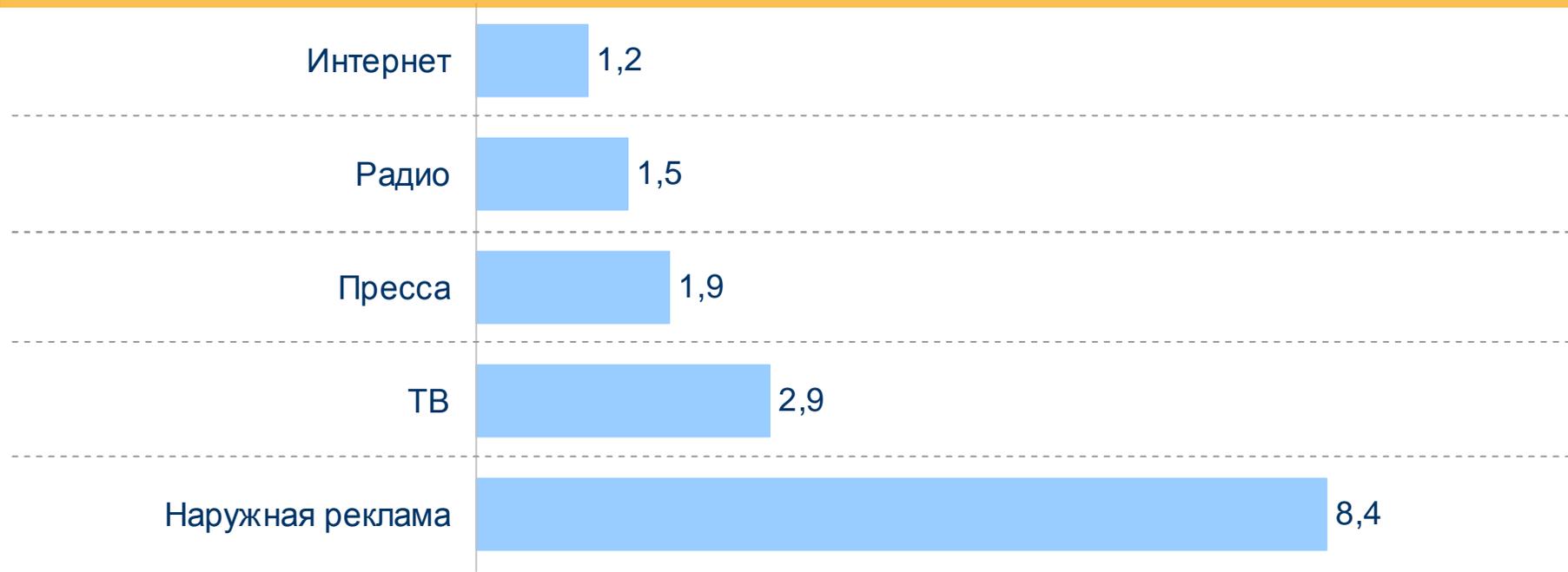


## УДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ИНСТРУМЕНТЫ РЕКЛАМЫ



- Дилеры снижают рекламную активность пропорционально снижению продаж – рекламные расходы на 1 автомобиль остаются на прежнем уровне. Однако в кризис **необходимо усиливать коммуникационное воздействие** на привлечение 1 клиента. Это возможно за счет снижения стоимости рекламных носителей и выбора более эффективных каналов

### Средняя стоимость 1 контакта с целевой аудиторией (qualified reach), евро



Источник: McKinsey&Company, *The Downturn's new rules for marketers*, 2008



# УДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ИНСТРУМЕНТЫ РЕКЛАМЫ



Содержание рекламы становится более функциональным. Доля функциональной рекламы существенно возрастает – в первую очередь предлагаются скидки и бонусы.

О беспрецедентных скидках на автомобили 2009 года или о распродаже автомобилей 2008 года объявили почти все импортеры и дилеры.

Июнь 2008

«СЕРВИС RENAULT. ВСЕСТОРОННЯЯ ПОДДЕРЖКА»

www.renault.ru | RENAULT CREDIT | ДИЛЕРЫ RENAULT | КОМПЛЕКСНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**ТЕСТ-ДРАЙВ**

ДИЛЕРЫ-УЧАСТНИКИ | ПРАВИЛА АЗИДИ | РЕГИСТРАЦИЯ НА ТЕСТ-ДРАЙВ | ПРИЗЫ

**ИСПЫТАЙТЕ НАШУ КОМАНДУ!**  
С 12 по 26 июля дни тест-драйва Renault!

Приглашаем в ряды командного сервиса Renault! С 12 по 26 июля приходите в салоны официальных дилеров Renault и пройдите тест-драйв. У вас есть шанс стать обладателем одного из двух Renault Megane Extreme или выиграть другие стильные призы!

Узнайте больше о комплексном сервисе Renault и бонусах вступив в клуб обслуживания Renault Music и проехавшись в комфорте Renault Credit, службе помощи на дорогах Renault Assistance и ассортименте оригинальных аксессуаров Renault Accessories.

**СЕРВИС RENAULT. ВСЕСТОРОННЯЯ ПОДДЕРЖКА.**

ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ НА ТЕСТ-ДРАЙВ

СТАТЬ ЧЛЕНОМ КЛУБА

CLIO | SCENIC | LOGAN PRESTIGE | NEW LOGAN | SYMBOL | MEGANE EXTREME II

www.renault.ru | RENAULT CREDIT | ДИЛЕРЫ RENAULT | КОМПЛЕКСНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Июнь 2009

«RENAULT ЗАМОРОЗИЛ ЦЕНЫ 2008»

www.renault.ru | RENAULT CREDIT | ДИЛЕРЫ RENAULT | КОМПЛЕКСНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**RENAULT ЗАМОРОЗИЛ ЦЕНЫ**

LOVIN | SYMBOL | MEGANE | LOGAN | LOGAN | SYMBOL | CLIO | SCENIC | NEW LOGAN | TRACAT | GRAND PRIX

**RENAULT ЗАМОРОЗИЛ ЦЕНЫ 2008**

Предложение распространяется на все модели

| КАВОО                | CLIO                 | SCENIC                | VELSATIS           | SPACE              |
|----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| 9%<br>до 97 000 руб. | 9%<br>до 75 000 руб. | 9%<br>до 105 000 руб. | 9%<br>189 250 руб. | 9%<br>159 100 руб. |

www.renault.ru | RENAULT CREDIT | ДИЛЕРЫ RENAULT | КОМПЛЕКСНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



## УДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС



Введение новых дополнительных услуг позволяет дилеру более эффективно удерживать клиентов, при этом не неся крупных финансовых трат.

- «Улыбка» ничего не стоит ни дилеру, ни сотруднику, однако может приносить финансовый эффект
- С помощью введения дополнительного клиентского сервиса возможно привлечь сотрудников, временно находящихся без работы, что позволяет не только улучшить обслуживание клиентов, но и сохранить квалифицированный персонал

Вводя новые услуги, необходимо заботиться о качестве предоставляемых услуг – требуется постоянный контроль качества и оценка удовлетворенности клиентов новыми услугами. Среди возможных дополнительных услуг клиентского сервиса могут быть следующие:

- Поздравления с праздниками и ДР
- Бесплатный кофе, выход в интернет
- Кафе на территории дилерского центра
- Тест-драйв
- Развитый, функциональный Интернет-сайт. Приём он-лайн заказов
- Получение одобрения по кредиту без участия клиента
- Услуга «вызов такси»
- Продажа программ «помощь на дорогах» (например, карты «РАТ»)





# УДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СТРАХОВАНИЕ



- Расширение спектра финансовых услуг в нынешней ситуации возможно за счет продажи дополнительных страховых продуктов, что формирует дополнительный источник дохода и укрепляет позиции дилера на рынке

## Традиционные виды страхования

- Гражданская ответственность (ОСАГО)
- Автокаско
- Страхование водителя и пассажиров от несчастного случая
- Страхование дополнительного оборудования



## Дополнительные услуги

- Льготные ставки страхования вместе с импортерами
- Введение непрофильных страховых услуг: страхование жизни. Страховка «пакетом»
- Программа «помощь на дорогах» (продажа карт РАТ)
- Помощь в получении направления на сервис без посещения страховой компании в максимально короткий срок
- Напоминания о необходимости продления договора страхования
- Внесение очередного взноса по договору страхования (если договор страхования оформлен в рассрочку)
- Оформление страховых полисов в любом удобном для клиента месте

**Смягчаем удары Судьбы**

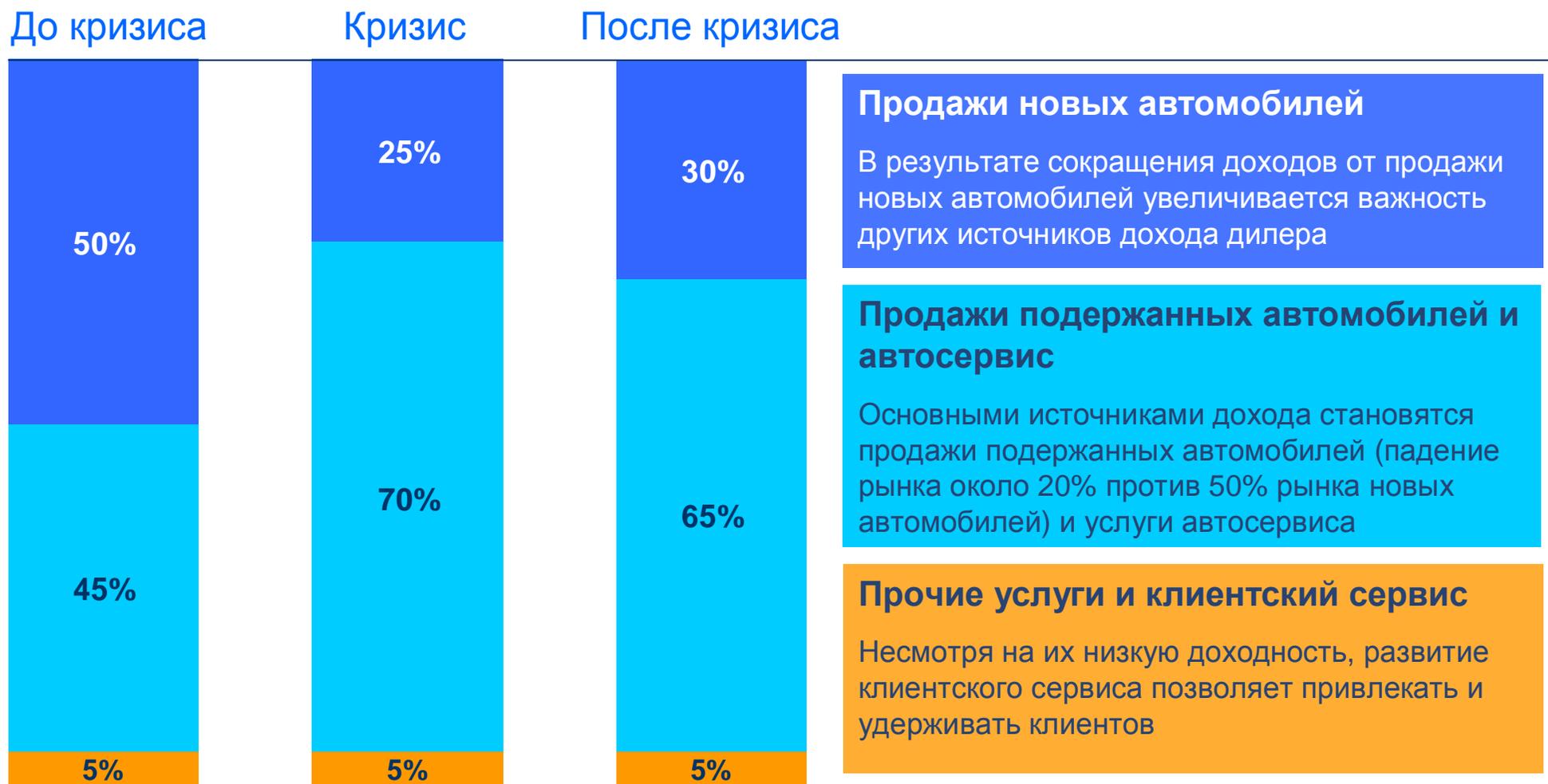




# НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПРИБЫЛИ



Изменение структуры прибыли вынуждает дилеров развивать новые направления бизнеса



Источник: Оценка «МИП», данные:

«До кризиса» – на примере дилерских центров «РОЛЬФ»; Москва, СПб.

«Кризис» – прогноз РосБизнесКонсалтинг, «Российский авторитейл в условиях экономического кризиса»

«После кризиса» – исходя из гипотезы, что российский рынок стремится к рынку ЕС, данные по ЕС – PriceWaterhouseCoopers, 2008



# НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА ПОДДЕРЖАННЫЕ АВТОМОБИЛИ



- В условиях снижения уровня реальных денежных доходов населения поддержанные автомобили становятся более привлекательными для потребителей. Создание и развитие функциональной схемы покупки-продажи поддержанных автомобилей необходимо для поддержания финансовой устойчивости дилеров.

## Услуги

- Быстрый выкуп старого автомобиля
- Прием на комиссию
- Бесплатная юридическая проверка
- Снятие с учета в ГИБДД
- Бесплатная или платная диагностика
- Предпродажная подготовка
- Страхование





# НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА

## ЧАСТНЫЙ ЛИЗИНГ



- Большинство "кредитных" машин в Европе и США продается по схеме «частного лизинга» (лизинг для физических лиц) – продажа нового автомобиля с последующим обратным выкупом автомобиля дилером. Так как обычно лизинговый автомобиль обслуживается только у дилера, частный лизинг является **совмещением услуг кредитования, трейд-ин и сервисного обслуживания.**

### Особенности частного лизинга

- Низкие ежемесячные платежи
- Высокая вероятность получения кредита при меньшем доходе
- Возможность рефинансирования кредита по окончании его срока

### Пример условий программы «Лизинг для физических лиц» компании «Genser»

#### Преимущества программы

- Достаточно 2-х документов
- Возможность online-заявки
- Низкие авансовые платежи – от 0%
- Срок пользования автомобилем до **5 лет**
- Досрочное погашение в любое время **без штрафов**
- Без поручителей

#### Дополнительные услуги

- Подбор автомобиля по заявке клиента
- Сокращенный срок поставки автомобилей
- Дополнительные скидки
- Постановка автомобиля на учет в ГИБДД и прохождение ГТО



## НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА УСЛУГИ АВТОСЕРВИСА



- Потребители в целях экономии переключаются на неофициальные сервисы, где ниже уровень цен и допускается использование неоригинальных запчастей. Экономия от использования услуг неофициального сервиса составляет 10%-70%. **Помимо сокращения ценового разрыва с помощью скидок и программ лояльности**, существуют и другие инструменты по привлечению негарантийных автомобилей:

### Примеры способов привлечения клиентов

- Продление гарантии от дилера
- Вежливое напоминание о необходимости пройти следующее ТО
- Хранение шин – клиент просто вынужден будет вернуться...
- Предоставление услуги «Аренда автомобиля» на время ремонта
- Тюнинг

- Особо следует обратить внимание на работу с «неопытными водителями», которые готовы доплачивать за гарантию качества услуги официального сервиса. В группу «неопытных водителей» в первую очередь входят молодые люди и женщины.

**MAJOR**  
АВТОМОБИЛЬНЫЙ ХОЛДИНГ

ВПЕРВЫЕ СКИДКИ НА СЕРВИС ДО 25%



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

Россия, 109028, Москва,  
Б. Трехсвятительский пер., 2  
тел.: +7(495) 231-70-77,  
факс: +7(495) 237-70-66