

Оценка направлений развития стратегического потенциала организации-посредника в условиях долгосрочной корректировки спроса на автомобили

© 2009 А.В. Шилыковский
Московская академия предпринимательства
при Правительстве Москвы

В условиях экономического кризиса происходит снижение спроса на автомобили практически всех марок и стоимости вследствие падения платежеспособности населения. В результате продавцам необходимо срочно корректировать стратегию своего поведения на рынке.

Ключевые слова: автомобильный рынок, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, SWOT-анализ.

В 2007 г. российский автомобильный рынок показал рекордные темпы роста: по данным агентства "Автостат", 35,5% в количественном выражении и 57,3% в денежном. На фоне стагнирующего европейского рынка это особенно хорошие показатели. В 2007 г. Россия стала приоритетным рынком для многих автоконцернов. Например, Toyota и Mitsubishi продали здесь автомобилей больше, чем в любой европейской стране, а российский рынок иномарок, по данным А.Т. Kearney, вырос на 60%. По темпам роста продаж новых автомобилей Россию сейчас обходит только Китай. Автомобильный рынок России еще далек от насыщения. И хотя темпы его роста в 2008-2009 гг. уже начали снижаться, Россия может обогнать Германию и стать крупнейшим рынком Европы.

Причин у бума несколько. Главные факторы - рост доходов населения и доступность автокредитов. По данным PwC, в 2007 г. в России наблюдался почти двукратный (до 16 млрд.долл.) рост объема выданных автокредитов и заметно (с 4,38% до 5,15%) возросла доля расходов на автомобили в располагаемых доходах населения (даже исключая выданные автокредиты), несмотря на заметный рост средней цены автомобиля.

В большей степени на рынок автомобилей также повлиял поток "квартирных" денег. За 2006 г. в Москве цены на жилье выросли на 80%, и еще на 30% - за первое полугодие 2007 г., и люди, намеревавшиеся приобрести недвижимость, отказались от этой идеи в пользу менее дорогих покупок - автомобилей. Спрос подстегнула ценовая политика иностранных автопроизводителей, жестко конкурирующих между собой в самом емком сегменте недорогих машин. Высокие пошлины на импортируемые авто заставили многих из них открыть сборочные производства в России, и в результате цены на иномарки отечественной сборки практически срав-

нялись с продукцией российского автопрома. Эти автомобили и являются нынешними лидерами спроса. Среди иномарок лидирует марка Chevrolet (6,8% рынка).

Российские же автоконцерны с начала 2007 г. потеряли 7% рынка в денежном отношении, и это худшая динамика за все их время. Российский автопром уже несколько лет назад фактически отдал местный рынок на откуп иностранным автоконцернам. По данным PwC, с 2002 по 2007 г. объем продаж иномарок в России вырос более чем в 14 раз (с 2,8 млрд. долл. до 40,8 млрд. долл.), а доля российского рынка (в денежном выражении), занимаемая новыми иномарками за период, увеличилась с 26% до 76%.

Правда, "АВТОВАЗ" по-прежнему удается сохранять лидерство в секторе автомобилей отечественного производства (24,4%). При этом "АВТОВАЗ" испытывает все возрастающее давление со стороны китайских автомобилей, продажи которых в 2007 г., по данным PwC, выросли на 258%.

В прогнозах развития рынка ставки делаются на "отечественные" иномарки. Влиять на спрос будут создаваемые в России автопроизводства, расширение региональных сетей автодилеров и приход в страну крупнейших мировых авторитейлеров (таких как британская Inchcape). Наверняка, будет расти и сегмент более дорогих машин. Впрочем, на рынок продолжают негативно влиять ограничители. В первую очередь, это катастрофическая недостаточность специализированных автосервисов, постоянные пробки на дорогах и нехватка парковочных мест. Сегмент грузовых автомобилей во многом повторяет траекторию развития рынка "легковушек". В 2006 г. в России было продано 83 000 тяжелых грузовиков, из них около половины - импортные: 30 000 из дальнего зарубежья и 12 000 из стран СНГ (МАЗ и КраЗ). Правда, из-за более высокой

цены на эти машины 80% импорта составляют подержанные авто.

Несмотря на то, что пока российский рынок растет рекордными темпами, многие эксперты уже видят факторы, угрожающие его дальнейшему увеличению. При очень бурном развитии производства, сбыта и обслуживания машин в стране отмечается слабое развитие дорог и относящейся к ним инфраструктуры. Не слишком хорошо идут дела на вторичном рынке автомобилей. Фактически отсутствует утилизация вышедших из употребления машин. Сильно отстает местное производство автокомпонентов для существующих и будущих заводов. В последнем случае сказывается равнодушие государства к развитию малого и среднего бизнеса, без которого своих запчастей и сопутствующих автомобильных товаров у нас не будет никогда. Для сравнения: в Германии выпуском деталей для автомобилей занимаются более 10 тыс. мелких фирм.

Производители пока строят амбициозные планы по дальнейшему быстрому насыщению рынка, да и модели, основанные на зависимости увеличения показателей в автомобилестроении от роста ВВП, сулят непрерывный подъем. Однако аналитики предупреждают, что вместо этого на рынке в ближайшее время может наступить стагнация со всеми вытекающими последствиями.

Самые мрачные прогнозы сейчас дают иностранные эксперты. Их позиция вполне понятна: европейские рынки растут гораздо медленнее, но они стабильны и предсказуемы, что позволяет строить бизнес в долгосрочной перспективе. Именно поэтому западные аналитики считают российский рынок нестабильным, непрогнозируемым и высокорискованным. И если производители прислушаются именно к данным прогнозам, никаких преференций, положенных быстро развивающимся площадкам, нам в ближайшее время не получить.

Автомобильный рынок России серьезно изменился за последние 6-8 месяцев. Уверенный рост сменился падением. И это касается практически всех ценовых сегментов. Тенденция вполне объяснима. Ужесточаются условия автокредитования. Покупатели вынуждены быть более прагматичными в вопросе приобретения автомобиля. Консалтинговое агентство PricewaterhouseCoopers сделало прогноз для России на 2009 г. По расчетам экспертов, падение составит от 25 до 50%. Причиной снижения продаж новых автомобилей называется повышение кредитных ставок, повышение ввозных пошлин и ослабление курса рубля.

Похоже, в плюсе останется только отечественный автопром. Напомним, что государство пообещало субсидирование кредитных ставок на покупку машин стоимостью до 350 тыс. руб. (цена большинства отечественных автомобилей) и госзаказы

вкупе с распоряжением для госучреждений приобретать только машины, собранные на территории РФ.

По прогнозу PWC, российский авторынок восстановится примерно через три года. Вместе с тем цена вновь становится немаловажным фактором при выборе машины. Потребитель стал обращать гораздо более серьезное внимание на соотношение "цена - потребительские свойства". И здесь существенное превосходство проявляется у российских производителей.

В целом, по итогам 2008 г. объемы продаж новых легковых автомобилей на рынке РФ пока опережают аналогичные показатели предыдущего года: рынок новых легковых автомобилей вырос более чем на 19% и составил 2,564 млн. ед. Основной рост приходится на новые автомобили иностранных марок. Их было продано около 1,911 млн. шт., что на 30% выше аналогичного показателя прошлого года.

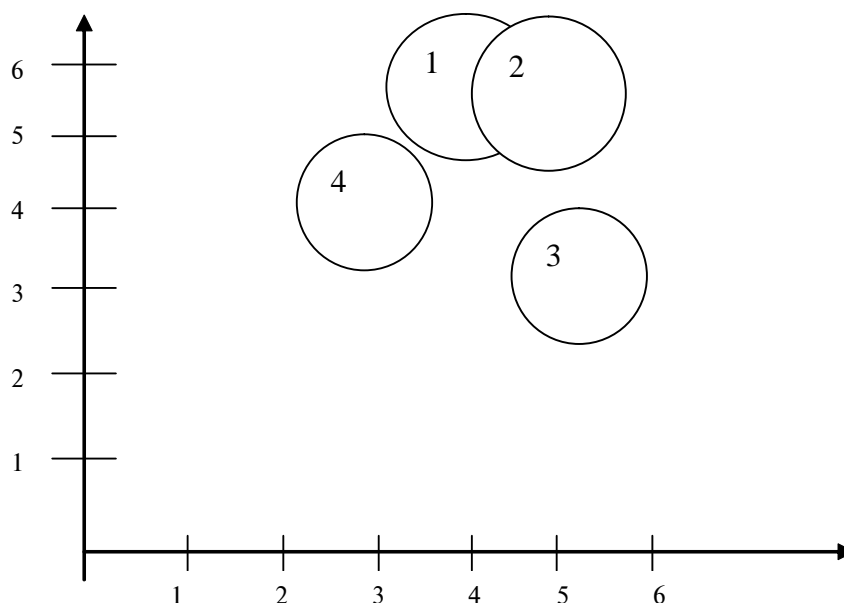
Тем не менее, в течение нескольких последних месяцев ситуация с реализацией новых легковых автомобилей на российском рынке ухудшилась. Объем продаж автомобилей иностранных марок в ноябре-декабре по отношению к октябрю 2008 г. снизился на 19-21%. При этом тенденция снижения объема продаж новых легковых автомобилей в России весной 2009 г. продолжится. Причинами стали проявления мирового финансового кризиса: нестабильность банковской системы, отсутствие ресурсов для автокредитования, опасения покупателей делать серьезные вложения в период кризиса.

Рынок автомобильного ритейла в России очень сильно сегментирован по географическому принципу. Абсолютное большинство игроков автомобильного рынка действуют только в одном регионе (например, Москва или Санкт-Петербург) и стремятся усилить свои позиции именно на локальном рынке, например, за счет строительства и покупки новых автоцентров. Даже крупнейшие розничные сети представлены в лучшем случае в нескольких регионах.

В условиях такой сильной сегментации ни один из игроков рынка не имеет большой доли в целом по России, и это не столь показательно. Как правило, можно говорить о значительной доле рынка той или иной компании в Москве, Санкт-Петербурге и т.п. В то же время игроки розничного рынка стремятся продавать не одну, а несколько марок автомобилей. Это позволяет диверсифицировать риски, наращивать обороты, не увеличивая географическое присутствие.

Наиболее распространенная модель развития автомобильной розничной сети - расширение портфеля марок и строительство большого числа монобрендовых или мультибрендовых автоцентров в

Номенклатура и ассортимент услуг



Интенсивность стимулирования сбыта услуг

Ðèñ. Карта стратегических групп конкурентов ООО “Независимость”:1 - ООО “Независимость”; 2 - Конкурент 1 - Рольф; 3 - Конкурент 2 - Бизнес-Кар;
4 - Конкурент 3 - Атлант - М

одном, в крайнем случае в нескольких соседних регионах.

Все сильнейшие игроки стремятся привлечь внешние ресурсы для более быстрого развития, осуществляют инвестиции в развитие торгово-сервисных мощностей, постановку бизнес-процессов и увеличение операционной эффективности, маркетинг. Поэтому различия между крупнейшими розничными сетями России находятся в следующих сферах:

- целевой сегмент рынка по цене и, как следствие, выбор портфеля марок;
- объем свободных ресурсов, определяющий скорость развития.

Проанализируем конкурентные позиции ООО “Независимость” на современном этапе развития экономики. На сегодняшний момент “Независимость” представляет на российском автомобильном рынке такие марки, как Audi, BMW, Volkswagen, Land Rover, Jaguar, Volvo, Mazda, Ford и Peugeot. В течение последних лет группа компаний “Независимость” прочно закрепила за собой звание ведущего российского дилера, постоянно улучшая динамику в области продаж автомобилей перечисленных брендов.

Для выяснения конкурентной ситуации организации на рынке построим карту стратегических групп конкурентов. Для построения будем использовать показатели: ассортимента и номенклатуры услуг и интенсивность стимулирования сбыта услуг.

Выбор данных показателей обусловлен тем, что они характеризуют наиболее существенные различия конкурентов и не связаны между собой. Площадь секторов, обозначающих фирму на графике, отражает долю их реализации на рынке.

Проанализировав карту стратегических групп (см. рисунок), видим, что на ней очень близко к ООО “Независимость” располагается конкурент □ 1, что указывает на то, что он является самым опасным конкурентом. Также можно сделать вывод о том, что ООО “Независимость” – лидер на рынке, а конкурент □ 1 – идущий вслед за лидером. Из этого следует, что если конкурент 1 начнет наступление, используя слабости фирмы “Независимость”, то она может выиграть в конкурентной борьбе. Поэтому у ООО “Независимость” существует реальная необходимость пересмотреть свою конкурентную стратегию и в соответствии с ней предпринять какие-то шаги в борьбе с конкурентами. Интенсивность стимулирования сбыта показывает, насколько хорошо отлажена система сбыта в организации. Она оценивается в баллах от 1 до 6. Количество и номенклатура ассортимента также оцениваются в баллах от 1 до 6. При значении 1 ассортимент невелик. При значении 6 ассортимент достаточно разнообразен.

По результатам исследования ООО “Независимость” планирует освоение новых перспективных видов товаров и услуг в соответствии с требованиями существующих стандартов по качеству. Это будет осуществляться на основе учета мнений по-

Матрица SWOT-анализа компании

Направления анализа	Возможности:	Угрозы:
<p>Сильные стороны: широкий ассортимент товара; низкие цены на запчасти к иномаркам; квалифицированный управленческий персонал; наличие торговых площадей; невысокая цена услуги и товара; высокое качество обслуживания; высокое качество товара; восприимчивость к изменениям потребностей потребителей, быстрота реагирования; круглосуточная работа; оказание дополнительных услуг покупателям (доставка, шиномонтаж, ателье); хороший имидж; знание конкурентов; предприятие занимает лидирующие позиции на рынке запчастей; высокий уровень з/п; наличие разных направлений торговли (Интернет, реализация товара в автосервисах, кафе); наличие стратегических целей; продажа товара в кредит</p>	<p>заключение договоров с фирмами из Германии, Японии и Арабских Эмиратов; прямой выход на поставщиков; выделение средств на квалифицированный персонал; рост автомобильного рынка; выделение средств на аренду земли под склады; увеличение реальных доходов населения; увеличение торговых площадей; привлечение покупателей более высокого класса (водителей дорогих автомобилей)</p> <p>расширение доли рынка (продажа запчастей к иномаркам, ко всем); достижение лидерства по качеству продаваемого товара; достижение лидерства по качеству обслуживания; привлечение высококвалифицированных работников; наращивание потенциала за счет привлечения новых потребителей; рост объема продаж; увеличение ассортимента запчастей на иномарки</p>	<p>ограниченный платежеспособный спрос, сильное конкурентное давление; кризис финансовой системы; замедление роста рынка; запутанность в законодательстве; высокие темпы инфляции; рост цен на топливно-энергетические ресурсы; зависимость от снижения спроса; растущая требовательность покупателей; возможность появления новых конкурентов</p> <p>способность предприятия находить определенные рыночные возможности; снижение условно-постоянных затрат позволит удерживать цену на продукцию на конкурентоспособном уровне; проведение PR-мероприятий будет способствовать повышению репутации предприятия; проведение подготовки и переподготовки кадров; завоевание потребителя через обеспечение высокого качества товара и услуги; своевременное удовлетворение спроса покупателей; использование преимуществ благоприятного географического положения</p>
<p>Слабые стороны: отсутствие управленческих кадров ключевой квалификации и компетенции (специалиста по стратегическому развитию, маркетолога); плохое отслеживание процесса выполнения общеприемной и конкретной стратегии развития; противодействие конкурентов выше планируемого; отсутствие долговременной рекламной кампании; ограниченность финансовых ресурсов; перенасыщение складских помещений (нехватка)</p>	<p>привлечение профессиональных управленцев, маркетологов; ужесточение контроля за реализацией стратегии; более полное задействование складских помещений, если требуется, то модернизация; широкомасштабная реклама</p>	<p>заключение договоров с постоянными клиентами; оценка платежеспособного спроса потребителей; налаживание конструктивных отношений с поставщиками; более эффективное использование маркетинговых инструментов; привлечение специалистов со стороны; освоение новых рынков и тщательное проникновение на уже освоенные рынки</p>

требителей. Также организацией намечено на 2008-2010 гг. мероприятие по снижению издержек производства и послепродажного обслуживания.

Как метод борьбы с конкурентами, предприятие может расширить реализацию услуг товаров в рассрочку.

Таким образом, компании необходимо использовать стратегию лидерства по издержкам, поскольку в данное время ООО “Независимость” не может

дальше развиваться на данном рынке в рамках данной отрасли ввиду экономического кризиса и падения платежеспособности населения.

Проведенный в рамках исследования SWOT-анализ (см. таблицу) выявил основные возможности и угрозы развития дилерской деятельности компании, а также сильные и слабые стороны, обусловленные сферой деятельности компании и внешними факторами экономики.

Поступила в редакцию 07.03.2009 г.