

# Ключевые элементы концепции развития автомобилестроительной отрасли в России до 2020 года

2020 год:

локализация 50% комплектующих для иностранных производителей

80% проданных а/м собираются в России

2 жизнеспособных отечественных производителя с долей рынка ~ 40%

4-5 глубоко локализованных международных производителя с долей рынка ~40%

## Автопроизводители

- Российские автопроизводители – 4-5 платформ, объем производства - 200-400 тыс. а/м на платформу
- Международные автопроизводители - 4-5 групп, объем производства каждой - 350-450 тыс. а/м
- Производство может быть децентрализовано до ряда производственных площадок с объемом производства для каждой ~150-400 тыс.
- Импорт ограничивается "экзотическими" моделями, которые невозможно производить в России, ~20% рынка

## Поставщики

### Комплектующие

- Максимальная локализация комплектующих (если осуществимо экономически), закупка за рубежом в иных случаях
- Создание ведущих отечественных производителей в 6-8 группах продукции
- Появление поставщиков первого уровня, удовлетворяющих потребность автопроизводителей в комплектующих на 50-70%
- Поощрение концентрации и конкуренции на основе эффекта масштаба

### Двигатель

- 2-3 российских предприятия, одновременно осуществляющих поставки нескольким OEM (общее использование двигателей)
- Ограничение импорта для достижения эффекта масштаба

## НИОКР

- Российские затраты на НИОКР до 2020 года (4% стоимости произведенной продукции = €1млрд) будут недостаточны для внутренней разработки всей необходимой интеллектуальной собственности
- Однако €1млрд. достаточно для выборочной разработки ключевых элементов: в СП или в рамках деятельности глобальных OEM в сфере НИОКР
- На остальное необходимо приобретать лицензии на конкурентной основе, а также использовать существующие ресурсы НИОКР (напр., проектирование материалов)

## Государственная поддержка

- Активная организующая роль, включая проактивную реструктуризацию отрасли
- Проактивная регуляторная деятельность в сфере экологических стандартов, поддержка инфраструктуры и т.д.
- Положительное отношение и создание благоприятствующих условий для иностранного владения отечественными активами по производству комплектующих и НИОКР, льготные условия для выбранных партнеров
- Финансовое и операционное поощрение капиталовложений в локализацию продукции

# Жизнеспособность будущих участников авторынка России зависит от ряда ключевых факторов успеха

| КФУ <sup>1</sup>                        | Определение КФУ   | Возможные подходы  |
|---|---|--|
| Доступ к современным технологиям        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Способность конкурировать с глубоко локализованными международными автопроизводителями</li> <li>Способность дополнить собственные НИОКР внешними платформами, приобретенными по лицензии</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание альянсов или приобретение лицензии на платформу у западных автопроизводителей</li> <li>Увеличение затрат на НИОКР до уровня международных бенчмарков для самостоятельно разрабатываемых моделей</li> </ul>       |
| Управленческие ресурсы                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Управленческая команда мирового класса, способная помочь российским автопроизводителям преодолеть существующее отставание от западных конкурентов</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Активное привлечение иностранных топ-менеджеров в команду руководства российских автопроизводителей.</li> </ul>   |
| Критический размер/масштаб производства | <ul style="list-style-type: none"> <li>Конкурентоспособность по затратам на производство и НИОКР за счет большого масштаба</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Фокус на ограниченном ряде моделей и платформ для производства, в основном в крупных сегментах</li> <li>Или инвестиции в максимизацию гибкости производственных линий</li> </ul>  |
| Маркетинг и брендинг                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Позиционирование на рынке, позволяющее захватить наиболее крупные и доходные сегменты рынка</li> <li>Сильный имидж бренда и завоевание предпочтений российских потребителей</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сфокусированные инвестиции, разработка конкурентоспособных моделей для крупнейших сегментов рынка</li> <li>Инвестиции в улучшение восприятия качества (и через совершенствование продукции, и через маркетинг)</li> </ul> |
| Развитие поставщиков                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Приведение качества производства поставщиков в России к международным стандартам</li> <li>Внедрение лучших практик по интеграции поставщиков в процесс производства</li> <li>Глубокая (&gt;50%) локализация закупок</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Инвестиция значительных ресурсов и времени в обучение российских поставщиков</li> <li>Привлечение дополнительных иностранных поставщиков через долгосрочные контракты</li> </ul>  |