Группа ГАЗ

Сентябрь 2008 г.

Миссия компании

Производить коммерческую автомобильную технику, гарантирующую клиенту выгоды от приобретения, благодаря бескомпромиссному качеству и надежному безупречному сервису, обеспеченными высочайшей компетенцией персонала, поставщиков-партнеров, инновациями в производство и продукты.

История и эволюция Группы ГАЗ

Объединение активов и централизация процессов (2002-2005)

Инвестиции в развитие платформ, технологий (2006-2007)

Стратегия, ориентированная на долгосрочный рост акционерной стоимости (2008 – 2012)

2001 **2002** **2005** **2006** **2007** **2008**

- Группа ГАЗ образовалась за счет приобретения разрозненных активов в 2001 году

- Объединение активов, централизация универсальных или критичных компетенций и процессов (управление финансами, управление активами, управление поставками однотипных материалов и компонентов, стратегическое планирование и инвестиции, управление персоналом)

- Группа ГАЗ выбрала вектор развития, ориентированный на построение самостоятельной автомобилестроительной компании и начала процесс активного инвестирования в развитие: создание/приобретение новых собственных платформ/продуктов (ЯМЗ-530, ЯМЗ-650, Maxus, Siber и т.д.) и технологий.
- К 2007 году Группа ГАЗ завершила процесс консолидации активов с переходом на единую акцию ОАО «ГАЗ».
- Группа ГАЗ запустила три фундаментальных проекта, ориентированных на создание современной и конкурентоспособной автомобилестроительной компании

- Группа ГАЗ определила стратегию роста предполагающую четкий фокус на производстве коммерческой техники, развитии партнерств, повышении операционной эффективности и достижении устойчивого лидерства на рынках России / СНГ и постепенную экспансию на ключевые быстрорастущие мировые рынки по мере создания / формирования продуктов, ресурсов и компетенций

1. **Создание собственного объединенного инженерного центра с централизацией существующих инженерных компетенций и кадров**
2. **Адаптация Toyota Production System, активное внедрение собственной производственной системы с целью существенного повышения эффективности и производительности труда**
3. **Реструктуризация производственных активов с разделением на ключевые OEM-компетенции и неключевые (производство автокомпонентов, вспомогательные производства и сервисы) с последующим выделением неключевых за периметр Группы ГАЗ.**

Источник: Группа ГАЗ

Бизнес Группы ГАЗ

Группа ГАЗ – диверсифицированный производитель коммерческого автотранспорта

Группа ГАЗ сегодня

- Выручка ~152,8 млрд.рублей

- Российский лидер по производству коммерческих автомобилей
- Широко диверсифицированный портфель

- 95% - внутренние продажи

LCV

- Производство легких и средних коммерческих грузовиков

Грузовые автомобили

- Производство полноприводных и неполноприводных грузовых автомобилей

Спецтехника

- Производство дорожных и строительных машин: экскаваторы, грейдеры, автопогрузчики и т.п.

Автобусы

- Производство всех категорий автобусов: малые, средние, городские и туристические

Легковые автомобили

- выпуск новой модели класса D/E Siber
- Производство старой модели легкового автомобиля класса D/E - Волга

Силовые агрегаты

- Производство дизельных двигателей, коробок передач, бензиновых двигателей

Авто компоненты

- Производство широкого спектра автокомпонентов

Стратегия развития Бизнес портфеля Группы ГАЗ

Грузовые автомобили	Автобусы	LCV	Спецтехника
• Развитие Дивизиона для превращения в сильное ядро портфеля • Усиление технологической позиции и продуктового портфеля за счет альянса с партнером • Разработка новых продуктов	• Создание унифицированного модельного ряда • Создание шасси – единой платформы с грузовыми автомобилями	• Создание новых продуктов (MAXUS, «Проект ГАЗель – 3»), конкурентоспособ-ных на мировых рынках	• Партнерство с ведущим международным игроком для усиления позиции на рынке

Силовые агрегаты

- Ключевой бизнес Группы – основа для платформ дивизионов LCV, Грузовые автомобили, Автобусы
- Приоритетное направление для инвестирования в краткосрочном периоде 2008-2009гг.
- Создание конкурентоспособных двигателей
- Создание коробок передач совместно с мировыми лидерами

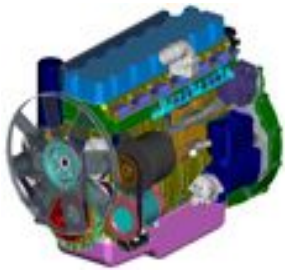
Стратегия Дивизиона «Силовые агрегаты»

Ключевой бизнес Группы – основа для платформ дивизионов LCV, Грузовые автомобили, Автобусы.

Стратегия Группы ГАЗ по развитию Дивизиона «Силовые агрегаты»
1. Создание полной линейки конкурентоспособных силовых агрегатов, отвечающих существующим и перспективным потребительским и экологическим требованиям как национального, так и зарубежного рынка:
- модернизация существующих продуктов, доведение их до соответствия Евро-4;
- разработка и организация производства перспективных продуктов. Осуществляется в сотрудничестве с ведущими мировыми компаниями: Renault Trucks (Франция), AVL (Австрия), Ricardo (Великобритания), R. Bosch (Германия), Delphi (Великобритания), Eaton (США), ZF (Германия).
- Ориентация производства на удовлетворение растущих потребностей собственного производства автомобилей в дизельных двигателях.

Стратегия Дивизиона «Силовые агрегаты»

Ключевые стратегические проекты

ЯМЗ-650	ЯМЗ-530	Легкий дизель
		
Тяжелый 11-литровый дизельный двигатель мощностью 412 л.с.: •Экологические нормы Евро-3 •Внедрен в производство •Проектная мощность – 20 тыс.шт. в год	**Средний дизельный двигатель объемом 4,4 и 6,6 литров, мощностью 210 – 315 л.с.:** •Экологические нормы Евро-4; •Планируемый объем производства – 110 тыс.шт.в год •Начало серийного производства – второе полугодие 2009 года	**Легкий дизельный двигатель объемом 2,5 – 3 литра, мощностью 132 -163 л.с.:** •Экологические нормы Евро-4; •Планируемый объем производства – не менее 250 тыс.шт. в год •Начало инвестирования проекта – 2008 год

Стратегия Дивизиона «LCV»

Ключевой бизнес Группы в настоящее время.

Стратегия Группы ГАЗ по развитию Дивизиона «LCV»

1. К 2012 году Группа ГАЗ планирует удержать лидирующие позиции на рынке РФ, выйдя на объём производства до 300 тыс. легких коммерческих автомобилей

2. Группа ГАЗ планирует вывод на рынок коммерческого автомобиля, доступного по первоначальной стоимости, с высокой ремонтопригодностью.

3. Оставаясь ключевым игроком на отечественном рынке, Группа рассматривает возможности увеличения доли поставок своей продукции на рынки СНГ и BRIC

Дивизион LCV – ключевые стратегические проекты. Платформа ГАЗель - 3

Новое семейство коммерческих автомобилей полной массой 2,8 – 5 т.

- Группа ГАЗ планирует создание нового продукта мирового уровня – «Проект ГАЗель-3»
- Ключевые атрибуты: лучшее предложение по стоимости владения на рынках РФ и СНГ, цена, позволяющая удерживать значительную долю рынка, конкурентоспособность на мировых рынках

Кузов, кабина

собственное производство «АЗ «ГАЗ»

Двигатель

1) ***дизель*** *- локализованное производство по мировым технологиям*
2) ***бензин***

Трансмиссия, КПП, сцепление

совместное производство с MAGNA; ZF

передний привод

унифицирован с Maxsus

задний мост

совместное производство с MAGNA

Дивизион LCV – ключевые стратегические проекты. Организация сборки MAXUS в России

- Группа ГАЗ выходит на рынок в быстрорастущем сегменте премиальных автомобилей за счет глубокой локализации «Maxus» – производство в России с 2010 года
- Полный цикл производства - сварка, окраска, сборка
- Производство «MAXUS» в России позволит Группе ГАЗ приобрести необходимые компетенции в области организации производства и продаж автомобиля нового уровня
- Проектная мощность производства – 45 000 автомобилей в год
- Локализация – 30% с дальнейшим увеличением

Семейство коммерческих автомобилей полной массой 2,8 – 3,5 т.

Стратегия Дивизиона «Грузовые автомобили»

В среднесрочной перспективе – к 2012 году Дивизион должен стать ключевым бизнесом Группы: источник платформ для дивизиона Автобусы и LCV (heavy).

Стратегия Группы ГАЗ по развитию Дивизиона «Грузовые автомобили»
1. Стратегическое партнерство с производителем дорожных грузовиков в краткосрочной перспективе. Позволит увеличить масштаб бизнеса на динамично растущем рынке дорожных грузовиков.
2. Усиление позиции в сегменте дорожных грузовиков за счет разработки новых продуктов со стратегическим партнером в сегментах С-33/26/12.
3. Укрепление лидерства в сегменте полноприводных автомобилей в соответствии с требованиями потребителей.
4. Максимальное использование синергии от применения платформ и решений Группы ГАЗ.

Стратегия Дивизиона «Грузовые автомобили»

Ключевые стратегические проекты

Сегмент С-12	Сегмент С-26
Средний грузовой автомобиль колесной формулой 4х2 и полной массой 12 т. Создание неполноприводного грузового автомобиля сегмента С-12 позволит достичь устойчивой доли в сегменте, где прогнозируется основной рост, подкрепленный ростом подержанных иномарок, спросом на грузовые автомобили с более высокими техническими параметроами и потребительскими свойствами	**Дорожный грузовой автомобиль колесной формулой 6х4 и 4х2 сегмента С-26** Вход в сегмент, образующий главную часть рынка грузовых коммерческих логистических автомобилей С-26, неполноприводного грузового автомобиля позволит занять более 20% российского рынка неполноприводных грузовиков в долгосрочном планировании

Стратегия Дивизиона «Автобусы»

Устойчивый бизнес Группы, ориентированный на использование платформ Группы (Дивизионы «Силовые агрегаты» и «Грузовые автомобили»)

Стратегия Группы ГАЗ по развитию Дивизиона «Автобусы»
1. Создание унифицированного модельного ряда, охватывающего все ниши по цене, назначению, пассажировместимости, с упором на высокоприбыльные сегменты (малый и средний класс).
2. Создание товарной единицы шасси – единая платформа совместно с грузовыми автомобилями.
3. Увеличение доли рынка за счет региональной экспансии в странах СНГ и дальнего зарубежья.

Ключевые стратегические проекты

Автобус малого класса ПАЗ-3204	Автобусное шасси собственного производства	Семейство модульных автобусов малого, среднего и большого классов
•Создание перспективного городского, пригородного автобуса малого класса с высокой вторичной стоимостью •Объем выпуска – 4,5 тыс.шт. в год	•Обеспечение потребностей Дивизиона в автобусном шасси собственного производства •Создание товарной единицы шасси в продуктовом ряду как для собственных нужд, так и для продаж внешним потребителям. •Снижение зависимости от внешних поставщиков •Объем выпуска – 5 тыс.шт. в год	•Создание унифицированного, модельного ряда автобусов с целью сокращения издержек в проектировании, закупках, производстве •Объем выпуска – 25 тыс.шт. в год

Ключевые стратегические проекты

Тяжелые колесные экскаваторы ЕК-17 и ЕК-20

- Объем выпуска - 1,1 тыс. шт. в год
- Развитие с партнерами

Тяжелые гусеничные экскаваторы ЕТ-30 и ЕТ-35

- Объем выпуска - 200 шт.в год
- Развитие с партнерами

Новое поколение снегоболотоходов

- Объем выпуска - 600 шт. в год
- Развитие с партнерами

Дивизион «Легковые автомобили»

Июль 2008 года - запуск серийного производства новой модели класса D/E – VOLGA-SIBER на Горьковском автозаводе

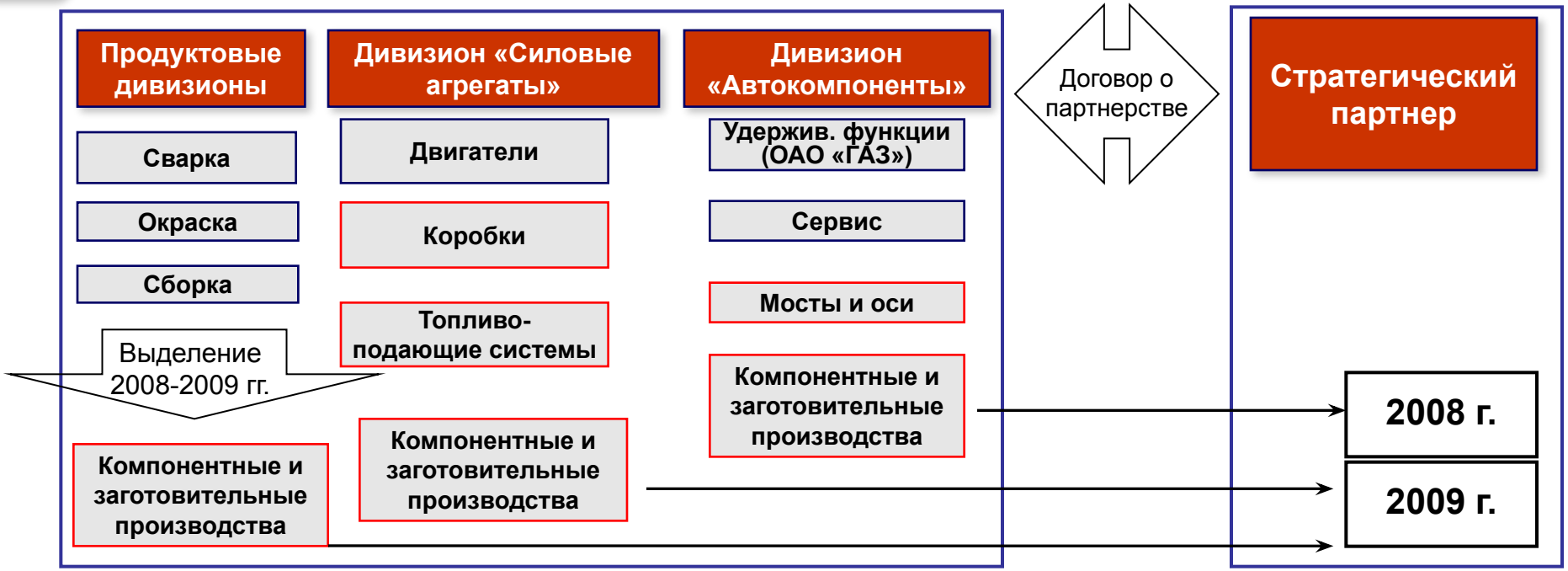
«Группа ГАЗ» приобрела лицензию на производство и доработку платформы JR-41:

- **получила доступ к новым технологиям;**
- **сэкономила время на разработку автомобиля *;**
- **приобрела современное оборудование (3 тыс. станков различного назначения);**
- **обучила рабочих принципам TPS и обеспечила высокое качество производимых автомобилей**

*** Разработка новой модели занимает более 5 лет и требует затрат, превышающих 1 млрд. долларов США.**

Стратегия «Производи или покупай»: Реструктуризация Группы ГАЗ

Укрупненная схема реструктуризации предприятий Группы ГАЗ



Стратегия «Производи или покупай» Группы ГАЗ

- Фокусирование на ключевых производственных компетенциях (сварка, окраска, сборка).
- Производство дизельных двигателей с целью обеспечения собственных потребностей на 90-95%.
- Производство коробок передач, мостов совместно с партнерами (заказ, гарантия объемов или маржи).
- Заготовительные производства (литейное и кузнечное) – развитие совместно с партнерами (заказ).
- Обеспечение максимально привлекательной среды для производителей современных компонентов, технопарков и т.д.
- Реализация компонентных и заготовительных производств стратегическому партнеру

Основные направления улучшения ключевых компетенций Группы ГАЗ

- **Управление человеческим капиталом** – создание прогрессивной культуры компании, обучение и развитие персонала – Корпоративный университет, эффективные системы мотивации

- **Продажи и сервис** – повышение клиентоориентированности компании, систематизация дилерской сети, привлекательная гарантийная политика, конкурентоспособные финансовые инструменты продаж, обеспечение клиентов зап.частями во время всего жизненного цикла продукта

- **Инжиниринг** – набор собственных компетенций в области планирования и разработки продуктов через работу с партнерами и ведущими инжиниринговыми компаниями
- **Качество** - достижение мирового уровня качества выпускаемой продукции, переход ISO/TS 16949/2001

- **Производственная система TOYOTA** – расширение позитивного опыта внедрения производственной системы на Горьковском автозаводе на все площадки Группы.

- **Закупки** – повышение цен в 2,5 раза медленнее инфляции за счет: централизация закупок, переход на глобальный сорсинг с активными закупками на рынках с низкой структурой издержек

- **Экология** – экоориентированная стратегия, сертификация предприятий по стандарту ISO 14000, снижение выбросов в атмосферу и сбросов в воду каждый год не менее, чем на 15%, эффективное управление утилизацией отходов.

- **IT стратегия** –система управления отношений с клиентами и поставщиками, единая ERP система на производственных площадках, автоматизация финансовых инструментов.