

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ АВТОБИЗНЕСА

Д. С. Помаз, Е. И. Васенкова

Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь

В статье рассматриваются тенденции в индустрии торговли автомобилями в Республике Беларусь с конца февраля 2022 года, освещаются потенциальные внешние угрозы и возможности на рынке. На основании анализа внешней среды организации и ее преимуществ и несовершенств относительно конкурентов в отрасли предлагаются варианты смягчения последствий возможных рисков для компании в условиях высокой неопределенности и при наличии кризисных явлений на рынке.

Ключевые слова: тенденции авторынка; автобизнес; антикризисные меры; стратегические альтернативы; сценарии развития авторынка; анализ внешней среды; анализ рынка; PEST-анализ.

COMPANY STRATEGIC ALTERNATIVES IN THE NEW AUTOMOBILE BUSINESS REALITY

D. S. Pomaz, E. I. Vasenkova

Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus

The article examines trends in the automotive industry in the Republic of Belarus since the end of February 2022, highlights potential external threats and market opportunities. Based on the analysis of the external environment of the organization and its advantages and imperfections relative to competitors in the industry, the article proposes options to mitigate the consequences of possible risks for the company in conditions of high uncertainty and in the presence of crisis phenomena in the market.

Keywords: car market trends; automotive business; anti-crisis measures; strategic alternatives; market development scenarios; external business environment; market analysis; PEST-analysis.

Рынок новых легковых автомобилей Беларуси с конца февраля-марта 2022 формируется по совершенно новым правилам ввиду возникших геополитических и экономических обстоятельств. Весь бизнес по продаже и обслуживанию автомобилей будет поддаваться существенным изменениям под влиянием кризиса поставок автомобилей и оригинальных запчастей вследствие санкций, колебаний курса национальной валюты.

Для автодилеров ожидаются следующие явления.

В ближайшие месяцы произойдет распродажа оставшихся складов автомобильных дилеров, включая машины в пути и часть машин на заводах.

Скорость распродажи будет определяться не только приходом автомобилей, но и темпами инфляции и повышения цен на автомобили. В ситуации, когда скорость повышения цен на машины будет отставать от темпа инфляции, приобретение автомобилей станет для части клиентов способом спасти свои средства в белорусских рублях.

Дальнейшие поставки автомобилей в Беларусь будут сильно различаться в зависимости от страны происхождения бренда автомобиля. Они будут определяться не только политической ситуацией, санкционными ограничениями и т.д., но и возможностью проведения платежей между странами, а также сроками восстановления логистических цепочек.

Некоторые бренды (особенно в части продаж автомобилей) покинут белорусский рынок, возможно, на несколько лет или более долгий период. Это, например, Jaguar и Land Rover и другие. Наличие автомобильных производств в России может оказать сдерживающее воздействие на радикальные решения, например, Mercedes и Volkswagen, но пока прогноз развития ситуации недостаточно точен.

Автомобильные марки, такие, как Geely, потеряют часть продаж из-за сбоев в логистике и проблем с расчетами, но не остановят деятельность. Также в будущем возможна активизация некоторых китайских производителей, имеющих сейчас минимальные продажи на рынке.

Российские сборочные производства иностранных брендов, например, Volkswagen, находятся под сильным ударом. Возможные сценарии – от полного закрытия и национализации заводов до возобновления работы через несколько месяцев, но на ограниченных объемах, что однозначно повлияет и на белорусский рынок, сильно зависящий от поставок авто, собранных в России.

Российский АвтоВАЗ (Lada), в силу своей критической зависимости от глобальных поставщиков концерна Renault-Nissan, может простаивать длительное время. Не исключается и сценарий продажи доли Renault (почти 68%) в АвтоВАЗе, что повлечет за собой остановку производственной деятельности, ведь АвтоВАЗ зависит от Renault в технологическом, инженерном и финансовом аспектах [1]. Белорусский рынок, следовательно, также не будет насыщаться автомобилями марки Lada.

Удар по автомобильному рынку ожидается не только со стороны предложения, но и со стороны спроса. Негативные факторы – рост стоимости оставшихся автомобилей на десятки процентов, остановка кредитования и лизинга [2, 3], падение реальных доходов населения, резкое снижение потребительских ожиданий, отток части

платежеспособного населения, сворачивание деятельности юридических лиц, которые ранее покупали новые автомобили.

Ограничения поставок автомобилей будут, вероятно, настолько тяжелыми, что спрос все равно не упадет ниже уровня остаточного предложения. Рано или поздно ситуация стабилизируется, и рынок начнет находить свое новое равновесие, но, вероятно, на рекордно низких уровнях.

С учетом вышеперечисленных аспектов функционирования рынка можно сформировать PEST-анализ внешнего окружения компании в отрасли, который наглядно и кратко обрисует основные политические, экономические, социальные и технологические факторы, которые могут оказывать влияние на деятельность компании, занимающейся реализацией новых легковых авто в Беларуси:

Political:

- Ужесточение государственного надзора за деятельностью юридических лиц [4];
- Изменение правил налогообложения юридических лиц;

Economic:

- Снижение покупательской способности национальной валюты;
- Падение реальных доходов населения;
- Остановка или сокращение объемов кредитования и лизинга

Social:

- Релокация существующих и потенциальных клиентов за рубеж;
- Потребительские ожидания большего роста цен;
- Сворачивание деятельности клиентов холдинга юридических лиц;

Technological:

- Сбои в работе импортного ПО вплоть до остановки техподдержки в России и Беларуси;
- Нарушение цепей поставок.

Исходя из проведенного PEST-анализа и анализа тенденций авторынка можно сделать следующий вывод: в условиях неопределенности и кризисных явлений экономического и неэкономического характера целесообразно пересмотреть стратегию затрат компании, заняться поисками клиентов в других потребительских сегментах и альтернативных источников прибыли. В данной ситуации важно сохранить максимальный объем финансовых ресурсов, переходя, если необходимо, на режим жесткой экономии по всем направлениям. Рекомендуется регулярный мониторинг ситуации и пересмотр антикризисных мер при необходимости.

Принимая во внимание выводы анализа, можно выдвинуть несколько стратегических альтернатив, направленных на преодоление трудностей автобизнеса в условиях слабо предсказуемого развития отрасли и экономики региона в целом:

1. Стратегическая альтернатива «Режим жесткой экономии»
2. Стратегическая альтернатива «Обновление линейки брендов»

3. Стратегическая альтернатива «Авто в аренду».

Первая предложенная альтернатива «Режим жесткой экономии» призвана сбалансировать доходы и расходы компании в отрасли и подразумевает под собой принятие, например, следующих антикризисных мер: отпуск автомобилей покупателю только по полной предоплате; корректировка цен на автомобили в национальной валюте согласованно с колебаниями валютных курсов и движения рыночных сил; снижение максимально допустимого периода возврата дебиторской задолженности; остановка финансирования инвестиционных проектов в низкой с средней степени готовности; приостановка всех расходов в бюджете на социально-культурные мероприятия, обучение сотрудников; остановка найма сотрудников на новые вакансии; в случае падения сбыта отправление сотрудников в оплачиваемые отпуска в случае их наличия; выплаты заработных плат только по основной части (исключение премирования); корректировка расходов на маркетинг согласно динамике наличия автомобилей на складах; проработка вариантов сокращения расходов по аренде; переводение всех сотрудников, для кого это возможно, на удаленный формат работы.

Стратегическая альтернатива «Обновление линейки брендов» имеет цель насытить значительно сокращающийся, но присутствующий рыночный спрос на новые авто в условиях кризиса поставок машин из-за рубежа. Суть альтернативы – замещение недоступных для ввоза на территорию Беларуси автомобильных брендов автомобилями из Китая. Это могут быть такие марки, как Haval, Exceed и другие.

Из-за оттока клиентов за рубеж и/или закрытия корпоративных клиентов, количество б/у автомобилей автодилера на складах увеличивается, из-за чего может возникнуть потребность аренды новых площадок для хранения. Третья альтернатива под названием «Авто в аренду» может помочь как в реализации части первой альтернативы, а именно аспекта сокращения арендных расходов, так и в монетизации иначе упущенных выгод. Этот вариант подойдет автодилерам, которые в том числе занимаются выкупом и последующей продажей авто с пробегом. Стратегия подразумевает использование части выкупленных у юридических и физических лиц и простаивающих длительное время на складах авто с пробегом в качестве арендного транспорта на определенный срок. Данная альтернатива может стать достаточно рискованной как для клиентов автобизнеса, так и для самого дилера, однако для минимизации негативных последствий потенциальных рисков внедрения этой стратегии можно использовать методику борьбы «перераспределение рисков». Перераспределить риск от автодилера к клиенту, например, можно путем внесения определенных условий в контракт между сторонами таким образом, чтобы ответственность за наступление рискованного случая по вине клиента ложилась на него. Смягчить жесткие условия в таком случае

можно, например, предложив скидку на покупку арендного автомобиля арендатору или другие бонусы.

Стоит отметить, что наибольшего положительного эффекта от внедрения альтернатив, вероятно, можно с помощью их внедрения в комбинации. Например, имплементация режима жесткой экономии совместно с обновлением линейки брендов, и другие возможные варианты комбинаций.

Таким образом, подход к принятию решений и действий в условиях наступления кризисных явлений как в автомобильном, так и в любом другом бизнесе, должен основываться на глубоком предварительном анализе тенденций рынка, внешних факторов воздействия на отрасль, стратегий конкурентов, а также внутренней среды конкретной компании. Инициированные по результатам анализа стратегии должны быть смоделированы относительно их финансового потенциала для отдельно взятой компании, после чего возможно принятие взвешенного решения для компании.

Библиографические ссылки

1. Renault может уйти из России. Что будет с АвтоВАЗом? [Электронный ресурс]/ Автоклассифайд- URL: https://av.by/news/renault_priostanavlivaet_rabotu_zavoda_v_rf (дата обращения: 25.03.2022).
2. По какому курсу сейчас продают машины? [Электронный ресурс]/ Автоклассифайд – URL: <https://av.by/news/po-kakomu-kursy-autohausy-prodayut-auto> (дата обращения: 25.03.2022).
3. Еще один белорусский банк приостановил кредитование [Электронный ресурс]/ Sputnik – URL: <https://sputnik.by/20220301/esche-odin-belorusskiy-bank-priostanovil-kreditovanie-nedvizhimosti-1060964647.html> (дата обращения: 25.03.2022).
4. Штрафы ритейлу за повышение цен превысили 1 млн рублей [Электронный ресурс]/ Officelife.Media. URL: <https://officelife.media/news/32047-shtrafy-reteylu-za-nbsp-povyshenie-tsen-prevysili-1-nbsp-mln-rubley/> (дата обращения: 25.03.2022).