

с чего начать

как преуспеть

владислав волгин

МАЛЫЙ АВТОБИЗНЕС



 ПИТЕР®

Владислав Васильевич Волгин
Малый автобизнес: с чего
начать, как преуспеть
Серия «Начать и преуспеть»

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3932765

Малый автобизнес: с чего начать, как преуспеть: Питер; СПб; 2012

ISBN 978-5-459-00929-3

Аннотация

В книге приведена информация для инвесторов и предпринимателей по организации бизнес-процессов малых и средних предприятий автобизнеса. Вы узнаете, как организовать прокатную фирму, торговлю автомобилями с пробегом, независимый автосервис и др. угое. В издании рассмотрены реальные и успешно работающие процедуры и методики, основанные на богатом практическом опыте автора.

Содержание

Афтермаркет	4
Торговля автомобилями с пробегом	6
Ситуация на рынке	6
Источники поступления автомобилей	13
Организация торговли	14
Где и кому продают автомобили с пробегом	30
Функции обеспечения интернет-торговли	31
Аутсорсинг корпоративных автопарков	45
Транспортные проблемы предприятий	45
Fleet-management	47
Перспективы	51
Рентинг автомобилей	53
Рынок проката	53
Ценовая политика	78
Посредники	92
Независимый автосервис	94
Место на рынке	94
Фора для развития независимых сервисов	110
Присоединяться к сети или нет?	115
Средний и крупный сервис	119
Конец ознакомительного фрагмента.	120

Владислав.

Васильевич. Волгин

Малый автобизнес: с чего начать, как преуспеть

Афтермаркет

Aftermarket (англ.) – последующий рынок, т. е. рынок, интересующий потребителей только после покупки ими автомобилей. Так в экономической литературе называют рынок товаров и услуг для автомобилистов, кроме продаж новых автомобилей дилерами автокомпаний. В нашей прессе его иногда называют «вторичный рынок», хотя по сути это не совсем верно. В зарубежной прессе встречается также выражение «независимый афтермаркет», которое условно отделяет независимых торговцев и ремонтников от сетей официальных дилеров автокомпаний.

Участниками афтермаркета выступают предприятия, бизнес которых так или иначе связан с автомобилями: автосервис, торговля запасными частями, торговля автомобилями с пробегом, аутсорсинг корпоративных автопарков (*fleet-management*), рентинг (прокат) автомобилей, содержание ав-

тодромов, инжиниринг и тюнинг, сервис мотоциклов и снегоходов, ремонт прицепов, восстановление разбитых машин, шиноремонт, услуги автомойки, автоэкспертиза, эвакуация, утилизация автомобилей и др. Об особенностях организации таких предприятий и управлении бизнесом рассказывается в этой книге.

Торговля автомобилями с пробегом

Ситуация на рынке

Процесс продажи или покупки подержанных машин все еще строится преимущественно на частной основе, а потому крайне хаотичен и криминализован. Анализ выявил следующие тенденции:

- стремительное увеличение парка автомобилей иностранного производства, эксплуатируемых на территории РФ;
- наличие высокого отложенного спроса на автомобили с пробегом. Многие хотели бы купить иномарки, но для основной массы россиян автомобили ряда брендов недоступны по цене. Вследствие этого отложенный спрос нарастает;
- рискованность покупки автомобилей с пробегом у частных лиц. Потребители предпочитают покупать надежные автомобили у надежных партнеров;
- пятая часть владельцев хотят заменить новый автомобиль в первом же году эксплуатации, четверть – через два года и треть – через три, как это делается на западных рынках;
- предложения подержанных автомобилей нарастают та-

кими темпами, что продажи гражданами друг другу скоро станут просто невозможными – в хаосе частного рынка продавцы и покупатели заблудятся и предпочтут обращаться в дилерские центры и независимые торговые фирмы;

- покупателям необходим цивилизованный рынок автомобилей с пробегом, чтобы финансовые риски приобретения бывшего в эксплуатации автомобиля были минимальны, а хорошее техническое состояние транспортного средства гарантировано. Владельцы больших парков автомобилей (прокатные и лизинговые компании, транспортные предприятия, крупные корпорации) неизбежно сталкиваются с проблемой реализации автомобилей, вышедших из эксплуатации.

Эти тенденции обеспечивают стремительное развитие вторичного рынка автомобилей, стимулированное финансовым кризисом. Рынок становится организованным, повышается уровень обслуживания. На вторичном авторынке торговля подержанными автомобилями стала отдельным бизнесом. Начался бум, и продажей автомобилей, бывших в эксплуатации, занялись многие фирмы – как официальные дилеры, так и независимые фирмы-трейдеры, обладающие базой для предпродажной подготовки или партнерскими связями с автосервисами.

На вторичный рынок уже давно поступают импортные автомобили, которые когда-то были ввезены в страну или собраны в России и официально проданы новыми. Однако рост

продаж новых автомобилей замедляется. А значит, множество автомобилей с пробегом будет ежегодно поступать на рынок и качество организации торговли ими скажется в пользу доходности трейдеров.

Специфика торговли поддержанными автомобилями состоит в том, что поставщики, являясь источником этого товара, не создают торгово-сервисных сетей. Вместо этого они предлагают автомобили с пробегом всем желающим, не принимая на себя ответственности за последующее обслуживание и обеспечение запасными частями, как это принято в торговле новыми машинами. Более того, не поставщики выбирают трейдеров, а трейдеры выбирают поставщиков, сообразуясь со своими ремонтными мощностями и возможностями сбыта.

Многие автодилеры уже торгуют автомобилями с пробегом, в первую очередь обеспечивая операции trade-in.

Дилерам торговля автомобилями с пробегом обеспечивает:

- увеличение объема продаж новых автомобилей;
- дополнительные источники дохода – продажу запчастей и аксессуаров, финансовых услуг;
- дополнительную загрузку сервиса.

Независимым трейдерам торговля поддержанными автомобилями позволяет:

- вести перспективный бизнес на развитом рынке;
- набираться опыта в торговле автомобилями, чтобы впо-

следствии, при желании, претендовать на статус официального дилера;

- постепенно накапливать средства и мощности для создания крупного автоцентра.

Фирмы берут машины на комиссию или покупают. Нередко это станции техобслуживания (СТО), которые хотели бы торговать машинами. Официальными дилерами им становиться не хочется или нет перспектив, а торговать подержанными авто они могут.

В условиях формирования в России управляемого рынка автомобилей с пробегом перед владельцами автопарков, импортерами и автодилерами стоит несколько задач. Прежде всего, увеличение объемов продаж, оптимизация процессов и повышение эффективности этого бизнеса. Для решения этих задач предназначены европейские технологии ремаркетинга.

В качестве примера можно привести программу по продаже автомобилей с пробегом, которую запустил концерн BMW. С начала 2009 г. программа «BMW Premium Selection» (BPS) начала работать во всех российских дилерских центрах концерна. Программа BPS распространяется на автомобили не старше пяти лет с пробегом до 100 тыс. км и предусматривает прохождение всестороннего анализа технического состояния машины по 72 пунктам под контролем BMW. По результатам анализа автомобилю присваивается статус BMW Premium Selection. На автомобили с этим ста-

тусом предоставляется гарантия на 12 месяцев, а их покупатели получают все сервисы и привилегии владельцев новых машин.

Все быстрее развивается интернет-торговля автомобилями. Две самые известные интернет-площадки – это покрывающая Москву и Санкт-Петербург Auto.ru и Drom.ru, ориентированная на Дальний Восток. С недавних пор к ним добавилась новая – Autoscout24.ru, работающая на всю страну. Этот интернет-аукцион создан немецкой компанией AutoScout24, представленной в 13 европейских странах. Каждый месяц с помощью этого сервиса проводится более 300 тыс. сделок. В базе данных содержится около 1,8 млн актуальных предложений, которые можно отсортировать по различным критериям.

Более 37 тыс. дилеров по всей Европе используют AutoScout24 для заключения торговых сделок между собой и с частными лицами. Новый сайт ориентирован на работу с дилерами и дистрибьюторами известных европейских марок. В России они в основном продают новые автомобили. А в Европе 80 % подержанных автомобилей реализуют профессиональные продавцы.

AutoScout24 предлагает российским трейдерам сервис по размещению в Интернете объявлений о продаже (покупке) автомобилей. Сервис рассчитан на российских потребителей и автодилеров, но на сайте можно также заказать машину напрямую у дилеров из Европы. Компания имеет возмож-

ность использовать готовую интернет-платформу по управлению авто-объявлениями, а также опыт европейских специалистов.

Опубликовать объявления о своих автомобилях дилер может за €100–150 ежемесячной абонентской платы, как и в Европе.

Для управления всеми процессами ремаркетинга, использования альтернативных каналов продаж и коммуникации существуют современные IT-решения, которые доказали свою практическую эффективность на тысячах дилерских предприятий Европы.

Портал для содействия торговле автомобилями с пробегом имеет ассоциация UC-Profi.

Полный спектр услуг в области ремаркетинга автомобилей с пробегом для автомобильных трейдеров, владельцев больших парков, автопроизводителей и импортеров предоставляет портал Caroperator.ru. Компания Caroperator является представителем в России немецкой компании Modix GmbH – дочерней компании концерна Mannheim, крупнейшего в мире оператора на рынке автомобилей с пробегом. В 137 отделениях компании по всему миру работают 37 тыс. сотрудников. Годовой объем продаж автомобилей с пробегом составляет 5,5 млн единиц. **Modix GmbH** – лидер на европейском рынке услуг по управлению процессами ремаркетинга автомобилей с пробегом. Комплексные решения и IT-продукты Modix используются на 5 тыс. дилерских предпри-

ятиях в 12 странах Европы. Клиентами Modix GmbH также являются европейские отделения крупнейших мировых автопроизводителей.

Источники поступления автомобилей

Автомобили с пробегом могут поступать на рынок подержанных авто из разнообразных источников. Перечислим наиболее распространенные:

- физлица при операциях trade-in;
- физлица, продающие машины;
- тестовые автомобили, демопарки импортеров;
- собственные служебные и демонстрационные автомобили дилера;
- корпоративные автопарки при операциях trade-in;
- корпоративные автопарки, продающие машины;
- лизинговые компании;
- автопарки, созданные для временных задач: съездов, выставок и т. п.;
- другие автодилеры из разных регионов;
- фирмы проката автомобилей, фирмы vip-такси;
- интернет-аукционы, биржи, тендеры;
- интернет-биржа «B2B», спецусловия;
- площадки торговцев подержанными автомобилями;
- банки и страховые компании – конфискат.

Организация торговли

Для организации и ведения длительного и устойчивого бизнеса по торговле автомобилями с пробегом необходимы: сервисная база, надежные источники технической информации и запасных частей, квалифицированные кадры. Дополнительно требуются площади для склада и демонстрационного зала или площадки для демонстрации подержанных автомобилей. Необходимо также наладить сотрудничество с интернет-площадками по торговле автомобилями с пробегом, компьютерное обеспечение и кадры.

Для профессионалов бизнеса по автомобилям с пробегом решающими факторами успеха являются:

- наличие предложения для максимально широкого круга потенциальных покупателей;
- увеличение оборачиваемости склада;
- точное ценовое позиционирование в соответствии с требованиями рынка.

Торговля подержанными автомобилями способствует:

- продаже новых автомобилей в случае операций trade-in;
- закреплению покупателя подержанных автомобилей за сервисом;
- продаже услуг сервиса;
- продаже запчастей;
- продаже дополнительного оборудования;

- продаже сопутствующих товаров и материалов (масла, средства по уходу и т. д.);
 - вовлечению «сарафанного радио» в рекламу фирмы.
- Конкурентные преимущества дилеров:
- дилеры могут продавать авто с пробегом дешевле, чем частные продавцы;
 - оценщики и технические специалисты оценивают техническое состояние машин достаточно точно и поэтому дилеры меньше рискуют;
 - ремонт и предпродажная подготовка в современных цехах обходятся дилеру дешевле.

Для вторичного рынка автомобилей легче прогнозировать деятельность. Трейдеры, решившие торговать автомобилями с пробегом, могут более или менее реально планировать объемы продаж, оборудовать демонстрационные площадки и залы, устраивать склады, осваивать сопутствующие услуги и смежные виды бизнеса.

Закупая автомобили с пробегом у корпоративных парков, трейдеры ничем не рискуют, поскольку машины обычно обслуживались в авторизованных СТО, которые вели сервисную историю этих автомобилей.

При разработке бизнес-планов необходимо тщательно прорабатывать следующие аспекты:

- бренды и модели машин, с которыми намерены работать;
- обоснование источников поступления подержанных машин – у каждого из них своя специфика, требующая юриди-

ческого сопровождения;

- разработка критериев для закупаемых машин: возраст, пробег, история, документирование и т. д.;
- разработка процессов диагностики, дефектовки и оценки закупаемых машин;
- разработка инструкции по диагностике, дефектовке, оценке, внеочередному ремонту и сервису машин с пробегом (подготовке для продажи), разработка нормативов оплаты сервисному цеху этих работ;
- назначение ответственных за каждый процесс и операцию в цикле закупка-продажа автомобилей с пробегом, разработка способов их мотивации;
- разработка процессов взаимодействия с внешними каналами закупок и продаж – интернет-порталами, интернет-биржами, другими трейдерами, корпоративными парками и т. д.;
- разработка специализированной странички на основном сайте для эффективной продажи автомобилей;
- предоставление полной информации об автомобилях в распоряжение продавцов.

Операции для продвижения автомобиля:

- описание автомобиля;
- фотографирование автомобиля;
- подготовка ценника и спецификации на каждый автомобиль;
- размещение рекламы в Интернете на специализирован-

ных сайтах и на своем сайте;

- размещение рекламы в печатных изданиях;
- информирование клиентов о действующих акциях на автомобили.

Факторы, влияющие на цену автомобиля и срок продажи.

- юридическая чистота;
- техническое состояние и история;
- диагностическая карта официального дилера;
- история заказ-нарядов на техобслуживание и ремонты;
- сервисная книжка с отметками о регламентных ТО и ремонтах по гарантии;
- история кузовных ремонтов;
- качественная предпродажная подготовка;
- продленная гарантия на автомобиль.

Закупка автомобиля с пробегом, оценка ремонта, подготовка к продаже, сдача на реализацию – эта работа новая и отдельная. Результатом должна быть подготовленная машина плюс вся информация и документация по ней.

Процесс продажи автомобилей, бывших в употреблении, должен быть в одних руках. Процесс продажи через Интернет, биржу и прочие внешние каналы – в других, как работа с корпоративными клиентами.

Для перепродажи трейдеры приобретают или берут на комиссию отечественные машины не старше 3 лет и иномарки не старше 5–6 лет с пробегом до 70 тыс. км, если импорт был осуществлен официальным дилером.

Основные инструменты управления торговлей автомобилями с пробегом:

- стандарты технологии работы;
- стандарты диагностики, приема и подготовки к продаже автомобиля;
- требования к персоналу;
- требования к «внутренней» и «внешней» рекламе;
- установление и контроль планов продаж;
- рекламная поддержка;
- рекомендации по системам взаимодействия между подразделениями (отдел продаж новых автомобилей – отдел продаж автомобилей с пробегом – сервис).

Трейдерам целесообразно:

- создать системы пожизненного взаимодействия с клиентами: продажа автомобиля, его сервис, его выкуп в обмен на другой, сервис второго автомобиля – и так всю жизнь клиента;
- подготовить кадры для оценки и сложных ремонтов;
- собрать необходимую статистику и максимально точно проводить оценку подержанных автомобилей;
- разработать стандарты продаж, презентации и оформления автомобилей с пробегом – за невыполнение этих стандартов ввести ответственность;
- обеспечить покупателю автомобиля с пробегом возможность обменять его в течение определенного периода, а также воспользоваться специальными кредитными и страхо-

выми продуктами на условиях, порой даже более выгодных, чем при покупке нового автомобиля;

- для привлечения потребителей активно использовать интернет-технологии;
- представить на собственном сайте парк автомобилей с пробегом;
- обеспечить проверку юридической, сервисной и финансовой истории автомобиля – у клиента не должно быть сомнений в легальности происхождения автомобиля, в прохождении всех регламентных работ по регулярному сервисному обслуживанию;
- проводить проверку и подготовку к эксплуатации по перечню из 100–200 пунктов, включая элементы экстерьера и интерьера, а также все основные узлы и механизмы;
- предлагать автомобиль с пробегом в техническом состоянии, максимально приближенном к состоянию нового транспортного средства;
- предоставлять гарантию на определенный период времени либо на определенный пробег;
- распространять программы помощи на дороге, круглосуточной справочно-информационной помощи, эвакуации автомобиля, а также технической помощи на месте поломки;
- выделить торговлю автомобилями с пробегом в самостоятельное направление;
- оказывать услуги кредитования и страхования для автомобилей с пробегом.

Трейдеру важно наладить оптимальные каналы взаимодействия с партнерами, а именно:

- создавать долгосрочные отношения с интернет-площадками и другими партнерами, постоянно расширять сеть сбыта;
- изучать спрос и предлагать на рынок машины, которые оптимально отвечают запросам покупателей;
- быстро обрабатывать заказы и запросы;
- планировать закупки так, чтобы машины не задерживались на складе более 30 дней.

Неудачи в этом бизнесе вызваны обычно следующими причинами:

- неверный расчет расходов и цен сделки;
- невысокое качество работы с клиентами и позиционирования товара;
- отсутствие мотивации сотрудничества между подразделениями;
- махинации сотрудников за счет фирмы.

Освоение торговли автомобилями с пробегом требует изменений в менталитете персонала предприятия – уделения большего внимания клиентским данным, увеличения оперативности работы и т. д.

Кроме того, потребуются внедрение технологических решений, которые позволят обеспечить создание единого информационного пространства внутри компании, автоматизацию процессов и анализ получаемой информации. На ос-

нове этой информации менеджерам легче прогнозировать спрос, формировать планы закупок от различных поставщиков и организовывать логистические схемы поставок так, чтобы сократить издержки на хранение, транспортировку и посреднические издержки.

Необходима разработка внутрифирменной логистики перемещения машин в цепочке:

- автовоз или эвакуатор;
- склад;
- пост диагностики, дефектовки и оценки;
- пост ремонта;
- пост предпродажной подготовки;
- демонстрационная площадка;
- средство перевозки до покупателя.

Разработка логистики перемещения документации на машины:

- пакет документов на закупку;
- комплект документов на ремонт;
- сервисный цех;
- служба закупки и предпродажной подготовки;
- бухгалтерия;
- юридический отдел;
- служба продаж автомобилей через внешние каналы;
- служба продаж новых и подержанных автомобилей через демонстрационный зал.

Обычно бизнес по торговле подержанными автомобиля-

ми начинают с приема автомобилей на комиссию. Научившись продавать полученные на комиссию машины, приступают к покупке машин у граждан. Освоив увеличенные объемы и изучив рынок источников и рынок сбыта, переходят к оптовым закупкам машин у корпоративных парков и из других источников.

Клиент знает, что трейдер оценит его автомобиль ниже, чем оценил бы он сам, продавая непосредственно покупателю, найденному самостоятельно. Однако после разъяснения того, какие бонусы он получит за эту разницу в цене, клиент обычно все же соглашается. Преимущества работы с трейдером:

- квалифицированная оценка машины;
- экономия средств и времени, которые были бы затрачены на предпродажную подготовку;
- экономия времени, которое было бы потрачено на рекламу, показы автомобиля потенциальным покупателям, телефонные разговоры (порой в неудобное время), оформленные купли-продажи и т. д.;
- полный пакет документов о продаже автомобиля для отчета перед налоговой инспекцией;
- юридическая, финансовая, а порой и личная безопасность.

Этапы внедрения проекта по продаже автомобилей с пробегом:

- определение исполнителей и ответственных при запуске

проекта по продаже автомобилей с пробегом;

- описание бизнес-процессов с назначением ответственных;
- описание функций всех подразделений, задействованных в торговле автомобилями с пробегом;
- пробная закупка, ремонт, предпродажная подготовка, реклама, продажа – выверка бизнес-процессов;
- привлечение клиентов;
- осмотр и оценка автомобилей с пробегом;
- подготовка автомобилей с пробегом к продаже;
- маркетинг и продвижение продаж автомобилей с пробегом;
- продажа автомобилей с пробегом.

Продажа «какой есть»

Продажа автомобилей в фактическом состоянии – *telle quelle* (какой есть – *фр.*) – с существующими дефектами или недостатками имеет последствия:

- меньше трудовые затраты;
- нет необходимости в предоставлении гарантии;
- можно быстрее продать машину перекупщику.

На практике дешевые машины стараются продавать «как есть», дорогие – после предпродажной подготовки в целях достижения лучшей цены.

Продажа после ремонта

При восстановлении параметров автомобиля до состояния почти нового достигаются следующие цели:

- возможность получения большей наценки;
- дополнительная загрузка сервиса;
- формирование благоприятного имиджа компании благодаря качеству предлагаемых автомобилей;
- сокращение сроков демонстрации – клиенты более охотно приобретают обновленные автомобили;
- расширение клиентской базы за счет рекомендаций довольных клиентов.

Оценка

В процессе оценки автомобиля следует узнать ценовой запрос клиента, и если ожидается возможность договориться, то необходимо:

- задать установленные инструкцией вопросы и записать ответы;
- провести пробную поездку;
- вымыть автомобиль;
- осмотреть автомобиль в хорошо освещенном месте или помещении;
- уточнить, остается ли установленное в машине допоборудование или оно будет демонтировано;
- дать предварительную оценку;
- при несогласии клиента предложить ему диагностику и дефектовку за его счет;
- вовлечь клиента в процесс оценки автомобиля;
- разъяснить клиенту формирование закупочной цены;
- провести диагностику и дефектовку в присутствии кли-

ента;

- расценить дефектовочную ведомость по ценам сервисного цеха;
- убедить клиента согласиться на предложенную цену.

Продавец провожает клиента к посту прямой приемки. Вместе с клиентом осуществляет пробный выезд, в процессе поездки хвалит общее состояние автомобиля.

Затем мастер-консультант выполняет диагностику и дефектовку. Оценщик по мере осмотра автомобиля производит расчет. Продавец не должен присутствовать при расчете, и документ с информацией об автомобиле не должен содержать замечаний продавца. Здесь так же, как и при приемке в ремонт, важно позитивное начало беседы.

Нужно, чтобы оценка проводилась мастером-консультантом и специалистом-оценщиком. Их техническую компетентность клиенты обычно считают большей, чем у продавца.

У клиента есть конкретное представление о цене своей машины, по которой он собирается продать ее другу или знакомому. Конечно, отдать свой автомобиль дешевле автовладелец не готов. Поэтому на данном этапе особенно важно установить с клиентом доверительные отношения и добиться согласия на предлагаемую цену.

Осмотр автомобиля с пробегом

При осмотре медленно обойдите машину, начиная от переднего бампера. Внимательно осмотрите поверхности ав-

томобиля. Заметив малейшие царапины, дотрагивайтесь до них, показывая их владельцу. К концу осмотра продавец будет готов снизить названную им цену.

Отойдите от машины на два-три шага, присядьте и взгляните на ее бок – нет ли волнистостей на дверях и крыльях. Затем пройдитесь взглядом по крыше. Волнистость по периметру крыши говорит о том, что машина побывала в серьезной аварии, что привело к «гофрированию» из-за нарушения геометрии кузова.

Волнистость на двери, возможно, не отразилась на геометрии кузова, но должна насторожить. В любом случае дайте владельцу понять, что следы аварии вы обнаружили.

Вмятины нередко не рихтуют, а заравнивают шпаклевкой. Для обнаружения закрашенных дефектов вы можете использовать магнит, так как в таких местах он не прилипает к кузову.

Присядьте метрах в трех позади автомобиля, напротив заднего колеса. Мысленно проведите касательную, по которой колея заднего колеса должна точно совпадать с колеей переднего. Если задние колеса смещены, значит кузов этой машины перекошило в аварии.

Проехав через большую лужу строго прямо, с выездом на сухой участок дороги, где следы от мокрых колес машины будут четко обозначены, вы увидите, вписывается ли след задних колес точно в след передних. Если задние колеса отпечатывают дополнительный след – машина побывала в се-

рьезной аварии.

Чем больше помогут сэкономить клиенту, тем больше будет его доверие к оценщику.

Например:

Систему выхлопа надо заменить, передняя труба уже испорчена. Вся система стоит 1200 руб. Если вы собираетесь купить машину у нас, мы готовы пойти вам навстречу – мы заменим отдельно одну трубу, и вы сэкономите 900 руб. Надо заменить передние тормозные диски. Это стоит 600 руб. В общем-то, у меня есть набор подготовленных дисков. Вы можете получить его за 550 руб. Таким образом вы сэкономите еще 50 руб.

После поездки оценщик провожает клиента к продавцу. Втроем обсуждают прохождение теста и объявляют сэкономленную сумму. Это база для ведения переговоров. Итак, последовательность оценки подержанного автомобиля: осознание важности фактора времени – не дать клиенту «остыть». Продавец провожает клиента на пост приемки – на этой стадии нельзя оставлять клиента одного.

Позитивное начало разговора оценщика:

- пробный заезд: похвалить машину;
- предложить максимальное решение;
- предложить наиболее дешевое решение;
- объявить сэкономленную сумму.

Оценка автомобиля производится оценщиком, имеющим государственную лицензию. Практическое пособие, содер-

жащее методики оценки и методическое обеспечение, на нашем рынке пока одно¹.

Несколько компаний предоставляют услуги электронных калькуляторов. Использование таких систем может позволить сделать бизнес по продажам автомобилей с пробегом более прозрачным в вопросах ценообразования.

При обращении клиента к дилеру для него подготавливают распечатку оценочного листа из калькулятора стоимости автомобилей и делают аргументированное предложение о выкупе его автомобиля в обмен на новый или без обмена – это способ получения автомобиля с пробегом на склад и продажи нового авто.

Доходы и расходы в торговле автомобилями с пробегом

Доходы:

- выручка от реализации автомобилей;
- выручка от реализации страховых услуг;
- выручка за оказание услуг по регистрации автомобилей в ГИБДД;
- бонусы от импортеров за участие в программах автопроизводителей по развитию продаж автомобилей с пробегом.

Расходы:

- затраты на перевозку и предпродажную подготовку;
- производственные затраты: аренда территорий и помещений; безопасность, расходы на хозяйственные нужды и канцтовары, связь, ремонт помещений;

¹ Андрианов Ю. В. Оценка автотранспортных средств. – М.: Дело, 2002.

- затраты на продвижение товара и услуг: реклама, представительские расходы, командировочные расходы;
- затраты на долгосрочные материальные и нематериальные активы;
- затраты на персонал;
- налог на капитал.

Оборачиваемость капитала:

- при расчете оборачиваемости капитала не учитываются автомобили, в которые компания не вложила свои деньги (комиссионные и др.);
- нормальным считают коэффициент от 8 до 12 (45–30 дней);
- отклонения в ту или в другую сторону сигнализируют о проблемах.

Где и кому продают автомобили с пробегом

Где:

- из демзала или с демплощадки;
- из виртуального демзала;
- через интернет-аукционы, тендеры;
- через интернет-биржу «B2B».

Кому:

- физическим лицам;
- себе для служебных нужд;
- корпоративным паркам;
- лизинговым компаниям;
- другим автодилерам из разных регионов;
- фирмам проката автомобилей, фирмам такси;
- независимым торговцам подержанными автомобилями.

Функции обеспечения интернет-торговли

Веб-система управления каналами информации и продаж caroperator.ru

Дилеры	Единая база данных	
		Сайт дилера
		Торговые площадки авторизованных дилеров
	Биржа оптовых продаж B2B	Торговые площадки независимых трейдеров
		Интернет-порталы autoscout24.com, auto.ru, drom.ru, bibika.ru, mail.ru, yandex.ru, rambler.ru
Печатные издания		

Получение полной информации об автомобилях, предлагаемых к продаже:

- предоставление информации по всем автомобилям в едином формате в базе данных;
- история автомобиля, возраст, пробег, техническое состояние, фотоотчет по внешнему виду;
- полный набор профессиональных фотографий для экспонирования в розничных каналах;
- ориентировочная цена автомобиля;

- местонахождение, стоимость доставки;
- предоставление доступа к складу автомобилей. Организация оптовых продаж:

Организация оптовых продаж:

- подключение к системе потенциальных покупателей с функцией службы поддержки;
- предоставление гарантий соответствия состояния автомобилей заявленному в системе.

Реализация оптовых продаж:

- оформление сделок (в том числе от имени продавца);
- осуществление документооборота;
- осуществление логистики, включая выпуск и доставку до покупателя;
- работа с рекламациями.

Вывод автомобилей в розничные каналы продаж

Для успешного бизнеса необходимо решение следующих задач:

- получение доступа к выкупу парков и складов автомобилей по оптовым ценам;
- сокращение времени на поиск и закупку автомобилей;
- расширение ассортимента;
- повышение оборачиваемости склада и экономия на оборотных средствах;
- исключение злоупотреблений при закупках (прозрачное ценообразование);
- возможность предложения автомобилей без предварительного выкупа;

- сокращение количества контрагентов с увеличением предложения;
- гарантии достоверности истории и сведений о состоянии автомобилей;
- использование дополнительных каналов розничных продаж;
- дополнительные каналы оперативной маркетинговой коммуникации.

В частности, трейдеру необходим на предприятии пользовательский терминал по управлению оборотом автомобилей с пробегом.

Основные функции терминала:

- автоматический учет и контроль за движением склада автомобилей;
- возможность задания параметров для планового регулирования цен;
- управление каналами коммуникации: интернет-сайт дилера, независимые специализированные интернет-порталы, специализированные печатные. СМИ;
- функция «виртуальный шоу-рум»: возможность демонстрации клиенту автомобилей, находящихся у других участников системы;
- механизм оперативного макетирования клиентских брошюр, ценников, листов спецификаций;
- построение отчетов по заданным ключевым показателям.

Трейдеру целесообразно подключиться к электронной бирже B2B, где в режиме реального времени происходит продажа автомобилей.

Основные функции биржи:

- единый стандарт презентации с полной информацией об автомобиле (фотографии, комплектация, отчет о состоянии);
- механизм покупки онлайн (запрос, резервирование, закрытие сделки);
- возможность проведения онлайн аукционов B2B;
- механизм автоматического регулирования цены;
- возможность формирования специальных предложений;
- механизм формирования оптовых лотов.

Для участия в онлайн системах торговли автомобилями трейдеру необходим модуль приемки автомобиля, с помощью которого все автомобили, попадающие в систему, проходят детальную проверку истории и получают гарантию соответствия состояния автомобиля заявленному в системе.

Основные функции модуля приемки автомобиля:

- занесение первичной информации об автомобиле в систему;
- встроенный алгоритм проверки состояния автомобиля;
- занесение информации о повреждениях;
- загрузка первичной документации по автомобилю;
- автоматическое генерирование отчета о состоянии;
- оценка стоимости ремонтно-восстановительных работ.

Трейдерам необходимо программное обеспечение для управления оборотом автомобилей с пробегом, которое решало бы следующие задачи:

- ввод автомобиля в базу данных по единому алгоритму (параметры, комплектации, фотографии);
- автоматизация ввода по VIN;
- возможность импорта данных из DMS (1С, внутренние базы данных);
- механизм контроля за ценообразованием;
- оперативное отслеживание статуса автомобиля;
- печать ценников, спецификаций в едином формате;
- вывод карточек автомобиля в интернет-каталоги;
- интерфейс виртуальной презентации своих автомобилей клиенту;
- автоматизация системы отчетности по основным ключевым показателям;
- возможность встречных ценовых предложений продавцам;
- участие в тендерах от импортеров и поставщиков парков;
- участие в онлайн аукционах;
- презентация автомобилей участников биржи своим клиентам со своей наценкой;
- создание групп дилеров-контрагентов;
- назначение индивидуальных ценовых параметров для групп контрагентов;

- создание шорт-листов автомобилей;
- доступ в биржу. В2В в качестве полноценного участника (покупка и продажа);
- создание стандартных отчетов о состоянии;
- размещение автомобилей на бирже по единым стандартам;
- контроль за ценообразованием своих автомобилей на бирже.

Преимущества современной системы управления оборотом автомобилей с пробегом:

- сокращение времени с момента поступления автомобиля до его появления в розничных каналах продаж;
- существенное увеличение каналов продаж (розничных и оптовых);
- полный внутренний контроль за ценообразованием и движением склада;
- оперативность при оформлении печатных форм;
- возможность удаленной презентации автомобиля менеджером;
- регулярная отчетность по ключевым показателям;
- доступ к высоколиквидным предложениям;
- существенное расширение ассортимента без дополнительных вложений.

Биржа. B2B caroperator.ru

	Авторизованные дилеры	Демзал на сайте
Лизинговые компании		
Прокатные компании	Биржа B2B	
Банки и страховые компании	Механизм торгов и резервирования	
Корпоративные парки	Аукционы	
Парки импортеров		
	Независимые торговцы	

Независимые трейдеры (агенты по продаже, перекупщики) – физические лица и фирмы, покупающие автомобили для последующей перепродажи с целью получения прибыли.

Интересы трейдеров в отношениях с дилерами:

- выгодно покупать автомобили у дилера для продажи или обмена;
- продавать автомобили в дилерском центре на условиях комиссии;
- использовать менеджеров дилера в своих интересах. Интересы дилера в отношениях с трейдерами:
 - при продаже собственных автомобилей – избавиться от дефектных автомобилей и от неликвидов;
 - при принятии на комиссию автомобилей трейдеров – создание большого объема товара на демплощадке для привлечения дополнительных клиентов.

Позитив взаимодействия:

- реализация автомобилей с недостатками;
- быстрая продажа при необходимости вернуть деньги в оборот;
- увеличение склада автомобилей, привлечение дополнительных клиентов;
- дополнительные продажи за счет продажи клиентам трейдеров.

Негатив:

- корруммирование сотрудников дилера;
- упущенная прибыль;
- убытки по автомобилям, полученным на обмен;
- затраты времени на показы автомобилей, которые трейдеры впоследствии снимают с продажи;
- низкая плата за хранение автомобилей;
- низкая прибыль при продаже сданных трейдером на комиссию автомобилей.

Чего следует избегать:

- покупки автомобиля «за откат»;
- потенциально высокоприбыльный автомобиль отдается перекупщику дешево;
- автомобиль надлежащего качества передается перекупщику под видом дефектного;
- полученная при обмене машина не соответствует цене и качеству;
- хранящиеся на складе автомобили принадлежат перекупщику и продаются с очень низкой наценкой или возвра-

щаются хозяину «бесплатно» как непроданные;

- возможности коррупционных отношений с продавцами и потери прибыли.

Как взаимодействовать:

- контролируйте входную и выходную цену поступивших на склад «выкупных» автомобилей и автомобилей, сданных в зачет стоимости новых;

- создайте условия, при которых не будут страдать клиенты, сдающие автомобили;

- все основные вопросы, в том числе о ценах и скидках, должен решать только руководитель, не заинтересованный в откатах.

Продавец автомобилей обязан

- тщательно изучать марки автомобилей, которые он продает (модельный ряд, продаваемый в настоящее время, технические характеристики, комплектации, цены, принцип работы основного оборудования и систем автомобиля, преимущества перед конкурентами);

- отслеживать предложения конкурирующих марок на рынке новых автомобилей (знать их основные технические характеристики и особенности);

- знать сервисную историю каждого продаваемого им автомобиля;

- знать историю автомобилей не только профильного бренда, но и всех остальных марок, представленных на рынке (модельные ряды, периоды выпуска, данные по рестайлин-

гу, сильные и слабые стороны различных моделей авто, популярные модели у определенных производителей);

- отслеживать статистику продаж у прямых и косвенных конкурентов;
- определять тенденции изменения цен на различные модели авто;
- изучать рынок автомобилей с пробегом (выяснение конкурентоспособности своего предложения, выявление недостатков и преимуществ у конкурентов).

Сервисный цех

Выгоды работы с автомобилями с пробегом для сервисного цеха:

- привлечение дополнительных клиентов на сервис;
- дополнительная загрузка мощностей;
- обязательные ТО в гарантийный период;
- увеличение продаж запасных частей и аксессуаров;
- проданная страховка – приезды клиента в дальнейшем.

Оценка, диагностика и дефектовка автомобиля при выкупе автомобилей необходима в сжатые сроки, в присутствии клиента.

В сервисном цехе необходимо выделить отдельный пост для этих работ или часть рабочего дня поста.

Ремонт купленных автомобилей должен начинаться в первоочередном порядке, сразу после обеспечения запчастями и материалами соответствующих заказ-нарядов. Ремонт может проводиться в ночные смены. Оплата ремонта должна

производиться по обычным ценам, но с максимально допустимыми скидками, так, чтобы прибыль от реализации автомобилей с пробегом получал и сервис, и отдел продаж.

Ведение сделок по автомобилям с пробегом – дополнительная нагрузка для бухгалтерии и юридического отдела.

Задачи управления складом автомобилей:

- рациональное использование площадей и трудовых ресурсов;
- снижение затрат на содержание склада (мойки, ремонты, топливо) и поддержание товарного вида;
- постоянный поиск баланса между ценой и сроком хранения автомобиля;
- работа по еженедельному снижению цен с клиентами, сдавшими автомобиль на комиссию.

Расчет стоимости владения непроданным автомобилем складывается:

- из процентов по кредитам;
- потери прибыли при снижении цены продажи из-за длительного хранения;
- расходов на рекламу;
- расходов на обслуживание склада автомобилей (мойка, ремонт и т. д.).

Причины возникновения неликвидов на складе:

- слишком много машин одной модели на складе автомобилей с пробегом;
- неудачный выбор модели автомобиля для местного рынка.

ка;

- некачественная дефектовка при покупке;
- завышенная оценка при покупке автомобиля;
- некачественная подготовка автомобилей к продаже;
- отсутствие обслуживания автомобилей на складе (разряженные аккумуляторы, спущенные шины и т. п.);
- неквалифицированное управление складом автомобилями с пробегом;
- продавцы не обладают необходимой квалификацией;
- автомобили выставлены непривлекательно;
- неверные цены продажи;
- демпинг конкурентов;
- плохая реклама;
- отсутствие бензина в топливном баке – невозможен тест-драйв.

Методы борьбы с неликвидами:

- установить плановую оборачиваемость склада 12 раз в год, т. е. средний срок хранения (продвижения и продажи) автомобиля – 30 дней;
- ежедневно обновлять информацию о складе автомобилями с пробегом и проводить анализ данных, предупреждая возникновение неликвидов;
- еженедельно снижать цены на автомобили;
- после 15 дней хранения выполнить анализ физического состояния автомобиля, места демонстрации автомобиля и аспектов восприятия автомобиля клиентами;

- после 15 дней хранения возможным клиентам направить специальные предложения, усилить присутствие автомобиля в рекламе, использовать возможности обмена автомобиля с другими дилерами или перекупщиками;
- после 30 дней хранения выполнить анализ физического состояния, снизить цену, переместить автомобиль на другое место, имитируя обновление склада автомобилей с пробегом, обеспечить место демонстрации автомобиля на виду у проходящих людей/проезжающих автомобилей, снизить цену, представить автомобиль в рекламе как «специальное предложение», продавцам назначить особое вознаграждение за продажу неликвидного автомобиля, предпринять любые допустимые меры, чтобы обменять автомобиль с другими дилерами или перекупщиками.

Мотивация

Система мотивации и стимулирования продажи подержанных автомобилей не должна включать в себя выплату сотрудникам какой-то части выручки, валового дохода или прибыли. Этот способ родился у коробейников, в розничной торговле мелочевкой и продуктами.

Продавец автомобилей не квалифицированнее продавцов стиральных машин, телевизоров, запчастей.

Система оплаты труда должна включать в себя минимальный оклад при невыполнении планов, средний оклад при выполнении 80 % планового задания, полный оклад при выполнении плана и доплату за перевыполнение плана в размере

стольких процентов от полного оклада, на сколько процентов перевыполнен план.

Например, план месячных продаж для продавца у одного из дилеров в США составляет 10 новых и 12 подержанных машин. От стоимости товара его зарплата не зависит. Его поощряют, в случае удачного года, из прибыли фирмы, но в размерах, *сопоставимых* с зарплатой и не привязанных к размерам прибыли или выручки.

Контрольные параметры:

- количество проданных автомобилей с пробегом план-факт;
- оборачиваемость склада автомобилей с пробегом план-факт.

Аутсорсинг корпоративных автопарков

Транспортные проблемы предприятий

Все предприятия испытывают потребность в автотранспорте, но деятельность собственной транспортной службы для них порой проблематична. Приходится заниматься закупкой автомобилей, регистрацией их в ГИБДД, страхованием, хранением, обеспечением техобслуживания и ремонта, подбором и содержанием водителей, ведением нормативной документации и бухгалтерским сопровождением (путевые листы, учет и списание. ГСМ, учет отпусков и т. п.), урегулированием последствий ДТП, выпуском на линию, контролем расхода. ГСМ. Предприятия, имеющие свой автопарк, всегда ищут способы снижения издержек на его эксплуатацию. При отсутствии нормального планирования автоперевозок компании зачастую неверно анализируют потребности в автопарке и, как следствие, приобретают не адекватные задачам модели или не адекватное потребностям количество автомобилей.

Наиболее целесообразным решением для таких компаний

считается аутсорсинг автопарка. Частичная или полная передача проблем содержания водителей и техобслуживания парка автомобилей позволяет компаниям существенно сократить затраты на эту непрофильную деятельность. Аутсорсинг поможет также избежать проблем с отпусками, болезнями персонала, налогами, покупкой и страхованием авто, сэкономить на управленцах, сократить штат своих затратных подразделений (водителей), сконцентрироваться на основном бизнесе, снизить административную, финансовую и налоговую нагрузку, избежать кадровых рисков.

Вместе с ростом автопарков возрастает необходимость эффективного управления ими.

Fleet-management

Управление автопарком – флит-менеджмент (fleet – флот, парк машин) – известно в трех формах: полный комплексный аутсорсинг, оперативный лизинг и корпоративная аренда автомобилей.

Компания-аутсорсер разрабатывает программы управления автопарком индивидуально для каждого корпоративного клиента, с учетом его требований и специфики бизнеса, анализируя все статьи расходов клиента, предлагает пути оптимизации и совершенствует систему управления парком. Опыт работы и профессионализм аутсорсера обеспечивают оперативное решение текущих задач в рамках корпоративной политики заказчика, экономичность и максимальную прозрачность.

Полный комплекс услуг управления автопарком содержит множество опций, можно выбрать свой «пакет». При этом заказчик получает регулярные отчеты о работе автопарка.

Основные флит-услуги аутсорсера в рамках программ «Управление автопарком»:

- перевод существующего автопарка клиента на баланс аутсорсера;
- создание автопарка: варианты приобретения «внешнего» автопарка – финансовый и оперативный лизинг;
- помощь в приобретении автомобилей;

- услуги по работе с персоналом: подбор, тестирование, обучение водителей в соответствии со стандартами компании;
- услуги водителей по управлению автомобилями;
- предоставление подменных водителей;
- ведение кадровых процедур, расчет и выплата зарплат, компенсаций и пособий, оформление командировочных расходов;
- организация ремонта, заправки автомобилей, моек и парковок автомобилей;
- предоставление подменного автомобиля на время ремонта или техобслуживания основного;
- топливные карты и ведение путевых листов автомобилей;
- регистрация автомобилей в органах ГИБДД с уплатой всех налогов и сборов при регистрации;
- прохождение техосмотра автомобилей;
- страхование (ОСАГО, КАСКО, страхование от несчастного случая водителей и пассажиров);
- регламентное техническое обслуживание;
- текущие и непредвиденные ремонты автомобилей;
- помощь на дороге и эвакуация;
- доставка автомобилей в сервисные центры для сервиса или ремонта;
- комплектование летними и зимними шинами;
- сезонный шиномонтаж и хранение колес;

- регулярная мойка кузова и чистка салона автомобилей;
- выполнение необходимых действий после ДТП (прием звонков, эвакуация, решение вопросов со страховыми компаниями и ГИБДД).

Комплексное транспортное обеспечение на условиях аренды автомобилей с услугами по их эксплуатации имеет преимущества:

- аутсорсер берет на себя все вопросы техобслуживания автомобилей, замены их в случае необходимости, страховки, подбора и обучения персонала, ведения документооборота;
- имеющийся большой парк автомобилей и штат сотрудников, который используется для одновременного обслуживания нескольких предприятий-заказчиков, позволяет обеспечивать стабильное обслуживание, даже при возникновении нестандартных ситуаций;
- есть возможность оперативно пополнять автопарк заказчиков в случае необходимости;
- предприятие-заказчик может на длительный период спланировать транспортные расходы, что сократит объем бухгалтерской работы;
- аутсорсер ведет бухгалтерскую и др. угуую документацию, связанную с использованием автомобилей, клиент вносит лишь ежемесячные платежи одной суммой;
- так как аутсорсеры работают с большим количеством автомобилей, они имеют большой выбор лизинговых компаний и автодилеров, разнообразные программы и условия фи-

нансирования, могут заключать более выгодные страховые и лизинговые контракты, договоры на сервисное обслуживание;

- снижается риск недобросовестности контрагентов, так как заказчик работает с одним подрядчиком, от которого получает полный комплекс услуг;
- персональный менеджер для каждого клиента;
- снижение издержек по эксплуатации автомобилей и накладных расходов заказчиков.

Перспективы

Аутсорсинг легкового автопарка пока в большей степени развит в форме корпоративной долгосрочной аренды автомобилей с водителем. Когда компании требуется минимальное количество поездок, целесообразно использование такси. Но в отличие от комплексного транспортного обслуживания, такси дороже. Аренда автомобиля на длительный срок позволяет снизить стоимость аренды до 50 %.

Аутсорсинг для юридических лиц только развивается. Но ситуация меняется: компании начинают считать стоимость содержания автомобилей (обслуживание, вынужденные простои), а не только его покупки. Развитие рынка тормозится тем, что мало кто оценивает затраты на собственный транспорт, чтобы их можно было сравнить со стоимостью услуг аутсорсеров. Поэтому аутсорсер должен прежде всего освоить и продвигать как услугу транспортный аудит – экономико-правовую экспертизу организации транспортного процесса у предприятий – собственников транспортных средств: экономических показателей, мер по профилактике ДТП, соблюдения действующего транспортного законодательства, организационной структуры и бизнес-процессов управления автотранспортом, управления затратами; выбора и приобретения нового старого автотранспорта, GPS-систем и ИТ-решений управления автотранспортом.

На российском рынке флит-менеджмента действуют как российские, так и иностранные игроки. Две из четырех крупнейших компаний, CarPool и ПКМ, российские, а Rekanz и ALD Automotive – иностранные. Известно и несколько прокатных фирм, предлагающих флит-менеджмент («Скарлетт», «Сервис-интегратор», «Райден»). К этому бизнесу подключаются и автодилеры («Независимость»).

По опыту Европы при использовании аутсорсинга затраты на содержание автопарка снижаются на 15 %.

Предпринимателям и инвесторам имеет смысл заниматься аутсорсингом автопарков. Потенциал рынка аутсорсинга автопарков в России очень велик. С учетом удельной стоимости за управление одним автомобилем в €25 в месяц (стоимость идентична средней европейской) участники рынка оценивают его потенциал в €100–150 млн в год. Все больше нетранспортных предприятий передают свои автопарки во внешнее управление аутсорсеру с опытом работы в данной сфере, концентрируясь на основных видах деятельности.

Рентинг автомобилей

Рынок проката

Рынок проката (рентинга) легковых автомобилей состоит из двух сегментов:

- экономичный – компании, предлагающие отечественные машины; в Москве этот сектор практически полностью контролируют две компании, и без сотен дешевых машин в экономичный сегмент новичку сегодня уже не войти;
- дорогой – компании, предлагающие иномарки эконом-, среднего и бизнес-класса.

Из московских прокатных компаний две имеют по 500 отечественных автомобилей, несколько крупных имеют по 100–200 иномарок (в основном это представительства крупнейших западных компаний), и много мелких фирм содержат от 10 до 50 машин. С иномарками большинство компаний работает по нескольким причинам: они более престижны, обеспечены хорошим сервисом и за их прокат можно выставить большую цену.

Мелкие фирмы часто организовываются при дилерских центрах. Дилеры, имеющие среди дочерних фирм прокатную, формируют парк прокатных машин из автомобилей своей марки, пользуясь скидками при покупке и обслужи-

вании машин. Смысл заниматься этим направлением бизнеса для дилеров в том, чтобы вложить свободные средства, ускорить реализацию подержанных машин, ускорить снятие купленных подержанных машин с баланса за счет активной и *быстроокупаемой* эксплуатации в прокате. Окупив расходы по закупке и эксплуатации машины, получив небольшую прибыль, автомобиль списывают через год-два, если это целесообразно.

Относительное насыщение рынка предложением услуг проката в основных сегментах компакт– и бизнес-класса выражается в наличии крупных игроков, представляющих интересы международных прокатных сетей на условиях франчайзинга. В России работают все компании мирового уровня, а также российские компании, составляющие ядро рынка, и значительное количество небольших фирм. Крупные игроки закрепились на рынке, разделив наиболее прибыльные сегменты потребителей – корпоративных клиентов, бизнес– и компакт-классы. По данным аналитиков², 20 % из сдаваемых в прокат иностранных автомобилей относятся к бизнес– и премиум-классу, 80 % – к экономичному и стандартному классам, в которых они конкурируют с отечественными машинами.

Долевое соотношение марок автомобилей в парках прокатных компаний по происхождению распределено так: 41 % – европейские, 27 % – американские, 17 % – японские и 15 %

² Агентство SMART Business Solutions.

– корейские автомобили. Преобладают на рынке автомобили эконом-класса (28 %), компакт-класса (24 %), и бизнес-класса (23 %). Средний класс составляет 10 %, стандартный – 7 %, специальные автомобили (спортивные автомобили, внедорожники, автомобили класса люкс, минивэны, миниавтобусы и т. д.) – 8 %.

Объем предложения в прокате *иномарок без водителя* находится в пределах 3–5 тыс. автомобилей. Около половины из них переданы в долгосрочную аренду корпоративным клиентам, вторая половина сдана в краткосрочную аренду (срок менее месяца). Рынок кажется насыщенным и развивается медленно. Это не столько касается рынка, сколько характеризует прокатные компании. Экстенсивный рост рынка происходит за счет возникновения малых прокатных фирм – на рынок выходят компании, занимающиеся продажей и ремонтом автомобилей для расширения своего бизнеса и использования проката для реализации неликвидных автомобилей. Они используют демпинг. Но низкие цены возможны либо при неполной страховке ТО, либо при уклонении от уплаты налогов, либо при экономии на обслуживании автомобиля – все это ведет к снижению качества предлагаемых услуг. Эта стратегия направлена на привлечение клиентов из менее обеспеченных слоев и не затрагивает клиентов крупных компаний, но ведет к ухудшению ситуации на рынке, потому что люди привыкают к низким ценам. Через год-два новые фирмы разваливаются.

Темпы роста рынка оцениваются минимум в 20–30 % в год.

Большинство компаний имеют 1 тарифный план с указанием лимита пробега и территории. Как правило, тарифы с минимальными ценами – это тарифы с лимитом пробега и безусловной франшизой. Средний лимит пробега – 300 км.

Цены на прокат снижаются в зависимости от продолжительности проката. Самый большой разрыв между первоначальной ценой (1 день) и ценой за месяц (31 день) составляет 44 %. В среднем по компаниям скидка при аренде на полмесяца составляет 10–12 %, на месяц – 20 %. Кроме того, некоторые прокатные компании предлагают дополнительные тарифы: «выходные дни» и «рабочая неделя».

Самый широкий ассортимент автомобилей на прокат – 24 марки авто, включая 12 марок отечественных автомобилей, у одного из крупных автодилеров.

На рынке проката места пока хватает всем – и фирмам, предлагающим автомобили с пробегом от 0 до 3 лет, и фирмам, сдающим в прокат иномарки 4-7-летнего «возраста». Клиенты выбирают на основании цены и качества обслуживания.

Дальнейшее развитие ситуации на рынке приведет к «войне» за клиента. Ведущие операторы уже заявили о выходе в наиболее крупные и перспективные города. По прогнозам. Ассоциации прокатных компаний, в ближайшее время на рынок будут выходить десятки небольших компаний с авто-

парком из двух-трех десятков машин.

Развитие рынка проката ограничивают:

- неразвитость инфраструктуры – количество прокатных пунктов слишком мало, чтобы сделать аренду удобной для рядового пользователя, большинство расположены в неудобных местах, добираться до них сложно;
- отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров среднего звена: их не хватает, а процесс работы в каждой компании столь различен, что компании не видят смысла создавать единые курсы по обучению;
- низкая известность услуги проката ввиду отсутствия разработанной рекламной стратегии по привлечению новых клиентов у компаний-участников рынка;
- высокие риски, связанные с угонами и ущербами, нанесенными транспортным средствам, заставляют принимать дополнительные меры, например требование обладать кредитной картой, так как наличие карты предусматривает успешное прохождение потенциальным клиентом проверки службы безопасности банка.

Тенденции рынка проката:

- расширение спектра дополнительных услуг и за дополнительную плату, и включенных в основной тариф;
- либерализация правил аренды, упрощение требований к арендатору автомобиля и сокращение ограничений на эксплуатацию, в частности отмена лимита суточного пробега;
- создание межрегиональной сети бронирования и увели-

чение количества пунктов выдачи автомобилей;

- новые компании для завоевания места на рынке расширяют клиентуру за счет привлечения менее обеспеченных слоев населения и использования дешевых иномарок;

- этот рынок ожидают качественные изменения в ближайшие годы – небольшие фирмы не смогут обеспечить рентабельность своей работы, будут объединяться или уйдут из бизнеса;

- получают распространение франчайзинговые и концессионные схемы, отечественные компании начнут укрупняться;

- ожидается активное развитие этого бизнеса в регионах.

«Ассоциация. Прокатных. Компаний» считает своей задачей преодоление препятствий для развития рынка и популяризации идеи автопроката.

Возможная клиентура прокатных фирм

Деловые люди среднего и высшего уровня крупных компаний, зарубежные граждане, проживающие в Москве продолжительное время, предпочитающие недорогие, но качественные автомобили с набором дополнительных функций. Причины, по которым такому клиенту может понадобиться авто напрокат, разнообразны:

- своя машина в ремонте;
- своей машины пока нет;
- желание, перед тем как купить новую машину, взять такую же напрокат, чтобы попробовать ее в действии;
- для какого-нибудь мероприятия;

- для путешествий или развлекательных целей, например для поездки на отдых в другой город;
- для демонстрации деловым партнерам своей обеспеченности – аренда на сутки дорогого автомобиля исключительно для поездки на деловую встречу.

Чем интенсивнее прокатный автомобиль служит клиенту, тем ниже затраты на километр пробега. Очень выгодно арендовать машину в складчину.

Еще один сегмент потенциальной клиентуры прокатных компаний – развивающиеся и новые предприятия и организации, иностранные представительства, у которых свой автопарк еще не создан или не будет создаваться. Причины обращения к прокатным компаниям таких клиентов:

- необходимость в автомобилях есть, а своих машин пока нет;
- аренда или лизинг автомобилей в итоге более выгодны, чем собственный автопарк, если учесть все кадровые и ремонтные проблемы, финансовые и временные затраты.

Три положительных момента автопроката для предприятий и организаций:

- арендованный автомобиль не учитывается на балансе основных средств – налог на имущество не возрастает. В стоимость аренды входит НДС, который принимается к зачету, уменьшая сумму платежей в бюджет. Фактически прокат автомобиля обходится на 20 % дешевле;
- аренда автомобиля позволяет относить расходы на себе-

стоимость, что уменьшает налогооблагаемую базу по прибыли;

- по согласованию прокатная фирма может предоставить новый автомобиль для долговременной аренды и по истечении года продаст его предприятию-арендатору или его сотруднику по остаточной стоимости. Не всегда выгодно вкладывать значительные средства в покупку автомобиля и нести бремя ответственности по его эксплуатации и содержанию.

Иностранцы, впервые прибывающие в Москву либо находящиеся здесь непродолжительное время, охотнее пользуются услугами такси или аренды машины с водителем. Обычная наценка за услуги водителя – 2–3 тыс. руб. за восемь часов работы. Сверхурочная работа оплачивается дополнительно. В большинстве компаний водители внештатные, их привлекают для конкретных заказов.

Отсутствие туристов среди клиентов прокатных компаний связано со слабым развитием туристического бизнеса в России, отсутствием гостиниц, спецификой географии и особенностями дорожного движения. В Европе расстояния между городами около 100–150 км, а в России – около 400 км. Преодоление таких расстояний по российским дорогам не оставляет сил для любования туристическими достопримечательностями. Туристы предпочитают пользоваться самолетом или поездом.

Проект

Для разработки проекта организации проката необходи-

мо провести исследования и выяснить основные характеристики рынка:

- виды и условия предоставления услуг;
- характеристика рыночных сегментов;
- ценовые параметры;
- размер рынка и темпы его роста;
- характеристика потребителей услуг проката, такси и обслуживания компаний пассажирскими перевозками по аутсорсингу: сегментация, мотивы потребления, критерии выбора прокатной фирмы;
- уровень и характер конкуренции, выявить основных игроков на рынке;
- основные проблемы, тенденции и перспективы развития российского рынка аренды автомобилей;
- будет прокат пользоваться спросом или нет – известны случаи, когда в российских городах открывались прокатные фирмы, а спрос был почти нулевым;
- на каких автомобилях лучше работать – от этого зависят первоначальные инвестиции и прибыль.

При разработке проекта организации проката легковых автомобилей и микроавтобусов следует предусматривать возможный спрос на следующие виды проката:

- посуточный прокат автомобилей без водителей;
- длительная, но менее года аренда отдельных автомобилей без водителей;
- почасовой или посуточный прокат автомобилей с води-

телем;

- *vip* – услуги проката автомобилей с водителем.

Выбирая место для фирмы, старайтесь расположиться там, где вас будет легко найти. Лучше, чтобы это был район, где ваши услуги необходимы клиентам, – ближе к центру города, к вокзалам или аэропортам, к торговым центрам. Необходимы парковки и места, где можно машины протестировать, помыть, произвести мелкий ремонт. Удобно, если фирма имеет свою сервисную станцию. Но выгодно это только для крупных автопарков, требующих постоянного обслуживания. Практичнее обслуживать автомобили у дилеров. Если работать с импортными автомобилями, закупать и обслуживать их непосредственно у дилеров, то свой сервис не нужен. Достаточно помещений, где можно машину протестировать, вымыть, произвести мелкий ремонт. Приготовьтесь к большим затратам на содержание и обслуживание прокатного автопарка.

Хотелось бы машину использовать до тех пор, пока она в состоянии двигаться, и многие фирмы именно так и делают. Однако качество предоставляемой услуги резко падает, так как эксплуатируемая совершенно разными людьми машина просто приходит в негодность, а поддерживать ее много лет в отличном состоянии слишком дорого.

Практики советуют не останавливаться на 10 машинах, а доводить парк до 30–50 шт., тогда доход будет в 3–4 раза выше, а расходы увеличатся не сильно.

Оптимальная работа рентинговой фирмы предполагает отказ от проведения капитальных ремонтов и заблаговременную реализацию изношенной техники, приобретение вместо нее новой или восстановленной. Такая политика позволяет держать небольшой штат обслуживающего персонала. Сервис при рентинге проводится силами арендодателей. Ими в основном являются дилеры изготовителей и специализированные рентинговые фирмы.

Срок эксплуатации машины в прокатных компаниях 2–3 года. За год прокатный автомобиль в среднем пробегает 30–40 тыс км, что существенно больше, чем у частника в личной собственности. По прошествии этого времени машина теряет свой внешний вид и подолгу простаивает в ремонте. Поэтому фирмы продают автомобили, пока они не слишком уценены.

Некоторые рекомендации

Способы создания фирмы по прокату легковых автомобилей³:

- заключить франчайзинговый договор с крупной прокатной компанией и стать ее представителем в своем городе;
- открыть прокатную фирму при крупном дилерском или сервисном центре;
- создать независимую компанию.

Прокатные компании выкупают машины полностью, в кредит или берут в лизинг, от этого зависит цена арен-

³ Иванов С. www.business-magazine.ru

ды. Прокатной компании лучше брать машины в лизинг. Это требует существенно меньших инвестиций, затраты по лизинговым платежам можно отнести на себестоимость, а также ускорить амортизацию автомобиля, к тому же обычно через 2,5–3 года машину продают. При этом она теряет 30–40 % от своей первоначальной цены.

Распространенная схема автолизинга:

- первый платеж в размере 20–30 % от цены автомобиля;
- ежемесячные взносы до 3 % от полной стоимости машины;
- через 25 месяцев или чуть больше прокатная фирма или выкупает автомобиль, или возвращает его лизингодателю, и он сам занимается его реализацией.

Удорожание автомобиля, полученного по лизингу, составляет за 2 года всего 17–18 %.

Если выручка от проката ежемесячно больше двойного платежа по лизингу, то она надежно обеспечивает рентабельность.

Проблемы:

- нелегко найти специалистов, так как бизнес относительно молод, приходится учиться по ходу дела;
- с ростом количества прокатных фирм возникает жесткая конкуренция, и необходимо бороться за свое существование.

Спрос растет, но растет и количество прокатных фирм, поэтому точно предусмотреть необходимое количество ма-

шин невозможно.

Определить оптимальное количество парка прокатных автомобилей непросто, так как низкая загрузка заказами на эти автомобили приносит убытки, но, с другой стороны, частые отказы на запросы клиентов по причине отсутствия прокатных автомобилей вообще обесценивают имидж фирмы.

Целесообразно на основе средней потребности в таких автомобилях в начальном периоде тщательно наблюдать за загрузкой заказами на них и гибко приспособливать парк прокатных автомобилей к потребностям клиентов. В качестве расчетной величины можно считать, что средняя загрузка заказами не превысит 60–70 % парка.

Для сдачи в аренду прокатных автомобилей существуют определенные нормативные акты, которым необходимо следовать, – сдача в аренду автомобилей подлежит сертификации.

В интересах минимизации ваших расходов и расходов заказчиков на аренду автомобилей изучайте условия аренды автомобилей в других фирмах проката автомобилей.

Служба аренды прокатных автомобилей должна быть организована таким образом, чтобы с минимальными затратами цеха приносила оптимальную пользу заказчикам. Для этого необходимо создать следующие условия:

- каждый оператор-диспетчер должен постоянно знать о том, какие прокатные автомобили и в какие сроки имеются в

распоряжении. Автомобили всегда должны быть в отличном состоянии и чистыми;

- каждый заказчик должен знать о том, какие у вас имеются прокатные автомобили и сколько стоит их аренда. Заказчики должны получать все необходимые документы вместе с автомобилем;

- передача и приемка прокатного автомобиля должны проходить быстро и без проблем. Каждый счет за аренду автомобиля должен быть объяснен заказчику и подтвержден его подписью. Для этого необходимо, чтобы все соответствующие работники были подробно проинформированы об условиях проката.

Карта наличия прокатных автомобилей с первого взгляда показывает, какие автомобили свободны и когда освободятся сданные в аренду. Она ведется еженедельно в пункте приема заказов, и на ее основе клиентам при приеме заказа сообщают, какие прокатные автомобили они могут получить, если желают.

Прейскурант для сдачи в аренду прокатных автомобилей с актуальными ценами обязательно должен быть размещен на видном месте, так как:

- в «Условиях договора об аренде автомобиля» имеется ссылка на действующий прейскурант;

- заказчики должны знать, на каких условиях они могут получить прокатный автомобиль;

- доверие заказчиков возрастет, если они заранее могут

Пример прейскуранта

Тип/ модель	Оснащение авто- мобиля	Цена за суточную аренду, \$	Цена за километр, \$	Цена доставки автомобиля (за каждые 15 мин.), \$
BA32112	Спойлер	14	0,08	2
BA321213		15	0,09	2
Ока	Багажник	10	0,05	2

Примечание. Цены указаны без НДС и без налога с продаж. К сумме будет добавлен НДС в размере 20 % и налог с продаж в размере 3 %. Сумма к оплате начисляется и оплачивается наличными при возврате автомобиля. Возврат автомобиля возможен только в течение рабочего дня с 8 до 19 часов.

Не выдавайте автомобиль без договора аренды с указанием в нем всех данных о заказчике с его подписью. Своей подписью заказчик соглашается с ценами и способом предоставления услуги, а также с «Условиями договора об аренде автомобиля». Это вас избавит от многих хлопот в случае непредвиденных нежелательных обстоятельств.

Тщательно ознакомьте работников с порядком составления договора аренды и с выставлением счета так, чтобы в процессе ежедневной практики они это делали как можно

быстрее, без лишней бюрократии.

Особой формой рекламы является личное письмо постоянным заказчикам. Для этого пользуйтесь вашей картотекой заказчиков.

Прокатные автомобили – это, как правило, относительно новые модели. Разумеется, на стоянке должна иметься соответствующая надпись, чтобы заказчик сразу же было очевидно назначение этих автомобилей. На переднее стекло каждого автомобиля необходимо поместить карточку с данными о ценах за суточную аренду. Применяют известные рекламные средства (плакаты, объявления, самоклейки), которые регулярно обмениваются или дополняются.

Регулярно используйте все доступные рекламные средства, ибо для успеха важно, чтобы о выгодных моментах аренды прокатных автомобилей непрерывно напоминалось заказчикам.

При реализации услуги рекомендуется пользоваться следующими документами:

- диспетчерская сводка – заполняется службой приема заказов. По сводке должно быть видно, когда и какие из прокатных автомобилей свободны или заняты. Она имеет особую важность при оформлении предварительных заявок, поскольку позволяет предложить, зарезервировать и гарантировать клиенту аренду автомобиля;

- прейскурант на аренду автомобиля – должен быть вывешен на видном месте в приемном зале, а его копии долж-

ны быть у работников, общающихся с клиентами. Клиенты должны знать о льготных условиях, на которых они могут получить прокатный автомобиль;

- договор аренды и счет – подписью в договоре аренды клиент подтверждает исправное техническое состояние машины, а также свое согласие с тарифами и общими условиями аренды. Правильное оформление договора избавляет от серьезных неприятностей.

Обучите сотрудников заполнять типовой договор аренды и рассчитывать ее стоимость так, чтобы все оформление происходило быстро.

Постоянное напоминание клиентам о выгодах пользования прокатными автомобилями производится публикациями, плакатами, листовками, наклейками, содержание которых периодически корректируется.

Этапы создания прокатной фирмы

Регистрация фирмы, аренда офиса и парковки. Желательна форма. ООО с упрощенной системой налогообложения. Для офиса достаточно 20–30 м² в бизнес-центре, рядом с которым можно арендовать парковку с расчетом 10 м² на одну машину. Практики говорят, что для автопарка в 10 машин достаточно парковки на 5–7 машин.

Подбор и обучение персонала. Для работы с парком в 10 машин нужны: директор, бухгалтер или обслуживание в специализированной фирме, менеджер, технический работник-водитель (выдача и прием автомобилей, обслуживание),

специалист службы безопасности (согласование со страховой компанией заявок на аренду, обеспечение безопасности) или подрядчик.

Приобретение парка автомобилей, оснащение их системами безопасности и страхование. Парк формируют из автомобилей эконом-класса и машин среднего класса. Автомобили можно приобрести с оплатой сразу, в кредит или в лизинг.

Формирование плана рекламной кампании и ее запуск. Начинать рекламную кампанию следует с регистрации фирмы – создание сайта, наружная реклама, рассылка.

Перечень необходимых мероприятий:

- оформить лицензию, сертификат на сдачу автомобилей в аренду;
- заключить договоры страхования прокатных автомобилей и гражданской ответственности;
- рассчитать количество, расходы и арендные цены с учетом машин, которые вы имеете в настоящее время в распоряжении, заказать недостающие автомобили;
- подготовить необходимые бланки (карту наличия, договоры аренды, расчет оплаты, счет);
- продумать технологию оформления и выдачи автомобиля, а также приемки и расчетов;
- подготовить рекламные материалы;
- провести рекламную кампанию.

Последовательность подготовки к прокату

Ниже приведен план действий.

Порядок действий	Начало	Окончание
Работа с официальными документами		
Определить и использовать обязательный минимум действующих в отношении предприятия законодательных актов, регламентирующих прокат автомобилей		
Бизнес-план		
Определить размер и состав прокатного автопарка. Заказать автомобили. Скалькулировать затраты и арендную плату		
Решение организационных вопросов		
Заказать бланки диспетчерских сводок и договоров аренды		
Продумать весь цикл пользования прокатным автомобилем, начиная с приема предварительной заявки и кончая выставлением счета. Заготовить для исполнителей образцы заполнения бланков		
Проинформировать всех работников предприятия о порядке оформления проката автомобилей		
Тщательно подготовить и ввести в курс дела персонал, непосредственно общающийся с клиентурой		
Своевременно приобрести аксессуары для комплектации прокатных автомобилей (скребки для удаления льда, стояночные знаки, планы города и т. п.)		
Заказать рекламные средства (плакаты, листовки, наклейки)		
Выбрать площадку и подготовить ее с использованием разметки, создающей рекламный эффект		
Выставить все прокатные автомобили (в безукоризненном виде) на подготовленной площадке. Снабдить их табличками с указанием суточной арендной платы		
Разослать перспективным корпоративным клиентам		

Реклама

Многие люди просто не знают о существовании проката, поэтому прокатные фирмы в рекламе акцентируют больше внимания не на марке, а на самой услуге проката. Оправдывает себя реклама в дорогих модных журналах, на радио, в Интернете.

Адресную рекламу проката целесообразно ориентировать на сдачу в аренду предприятиям – им это весьма выгодно, *хотя не все это понимают*. Аргументация в пользу проката приведена далее.

Содержание собственных машин без своей ремонтной базы обходится намного дороже аренды. Прокатные машины обслуживаются и ремонтируются прокатной фирмой, а арендатор всегда получает в распоряжение исправную машину. Для фирм, арендующих технику, нет необходимости в организации технических баз, мастерских. Также исключаются расходы по страхованию техники – их несет фирма-арендодатель. Компании, пользующиеся услугами проката автомобилей, не несут убытков из-за простоя машин вследствие поломок – рентинговые фирмы предоставляют другую машину (разумеется, для тяжелых машин планируются короткие простои для обслуживания и ремонта). Экономия средств получается и от того, что почти не требуется хранить запасные части для ремонта.

Обеспечение высокого уровня сервиса эксплуатируемо-

го арендатором оборудования играет существенную роль в успешной деятельности рентинговых фирм. В подавляющем большинстве случаев ответственность за поддержание техники в работоспособном состоянии несет арендодатель, но эта обязанность может быть перепоручена им другим фирмам, специализирующимся в этой области.

Рентинговые фирмы осуществляют систему сервиса, в основе которой лежит проведение комплекса планово-профилактических работ. Тяжелые машины, сдаваемые в аренду, регулярно через равные промежутки времени обслуживаются на рабочих площадках или в полевых условиях. Каждый месяц один из инспекторов фирмы посещает каждую площадку и производит осмотр машин. Он выполняет осмотр каждой машины по специальной программе: мелкие ремонтные работы, регулировка и т. п. По результатам осмотра он составляет рапорт о техническом состоянии каждой машины, который направляет управляющему технической базой, в чьи обязанности входит поддержание машин в состоянии полной технической готовности. В соответствии с изложенными в рапорте замечаниями и рекомендациями принимается решение о проведении необходимых ремонтных и других работ. С этой целью на место направляется инженер по сервису, который устраняет обнаруженные инспектором дефекты. По окончании обслуживания инженер составляет перечень проведенных им ремонтных работ, чтобы обеспечить контроль исполнения. Другая задача ремонтных служб за-

ключается в выездах для быстрой ликвидации ситуаций, связанных с неожиданным выходом машин из строя.

Примеры рекламы проката

Предоставляем в прокат все базовые модели. Волжского автозавода, включая внедорожники. НИВА, а также. ВИС-мини грузовики на базе. ВАЗ-21053 и прицепы.

У нас более 350 автомобилей 2001–2002 гг. выпуска. Все оснащены сигнализацией и застрахованы от угона, ущерба и гражданской ответственности (лимит – 10 тыс. у.е.).

Стоимость аренды от \$20 до \$35 в сутки в зависимости от модели выбранного вами автомобиля. При увеличении срока аренды предоставляются скидки.

При возникновении неисправности техническая помощь оказывается бесплатно (в пределах 15 км от. Москвы). Если необходимо, производим замену автомобиля без дополнительной оплаты. В случае поломки за пределами города выплачиваем стоимость ремонтных работ и запчастей. Все автомобили проходят плановое техобслуживание.

Компания придерживается стандартов ведущих мировых прокатных компаний:

- автомобили находятся в прокате до пробега 70–80 тыс. км, после чего меняются на новые;
- автомобили всегда предоставляются с полным баком и после мойки;
- гражданская ответственность водителя при прокате автомобиля застрахована на сумму \$50 тыс.;

- все возможные риски автомобиля застрахованы ведущей страховой компанией. России;
- компания придерживается стандартов работы. Ассоциации прокатных компаний. России;
- все наши сотрудники прошли специальное обучение технике продаж, что гарантирует вежливость и внимательность к вашим потребностям со стороны персонала;
- оформление договора на аренду автомобиля и всех необходимых документов занимает, как правило, не более 15 мин;
- в отличие от зарубежных прокатных компаний, размер залога за автомобили меньше в несколько раз.

Ценовая политика

В расчеты суточной себестоимости аренды входят следующие величины.

Величина 1: общие затраты за запланированный период аренды.

Величина 2: доля отчислений для возмещения соответствующих накладных расходов, включая погашение долгов и административные расходы. Рекомендуется повысить общие затраты надбавкой около 10 %.

Величина 3: количество расчетных дней использования. В нормальном случае это приблизительно 350 дней в год – за вычетом пяти дней на обслуживание, ремонт, простои.

Величина 4: дни фактической аренды относительно расчетных дней использования. Опыт показывает, что в большинстве случаев можно рассчитывать в среднем на $2/3$ или 66,6 % расчетных дней. Это означает, что из 350 расчетных дней использования фактически будет примерно 233 оплаченных клиентами дней в год, или же 19 оплаченных дней в месяц.

Необходимо определить и учесть все расходы за год по схеме, приведенной в таблице, и на основе этого рассчитать суточную цену аренды.

Вид расходов	\$
Инвестиционные расходы: амортизация	
Прочие расходы:	
регистрация, госномер	
страхование автомобиля	
налоги на автомобили	
мытьё и уход	
тарирование счетчика километража (только при «свободных км»)	
Дополнительные расходы:	
административные расходы	
оснащение автомобиля	
первая заправка горючим	
сервисные осмотры/уход	
кражи	
Прочие расходы 10%:	
Общие годовые расходы:	

После определения общих годовых расходов делается расчет себестоимости суточной аренды автомобиля следующим способом.

Пример⁴:

Себестоимость суточной аренды = (Величина 1 + Величина 2) / Величина 3 x Величина 4 = Общие годовые расходы фирмы на 1 автомобиль + Доля отчислений для возмещения (10 %) / Вероятные дни использования за год x Загрузка в процентах = (6000 \$ + 600 \$) / 350 дней x 0,66 = 28,3\$.

Цены устанавливаются на основе рыночных цен. Рента-

⁴ Цифры условные.

бельность прокатного бизнеса находится на уровне от 20–25 %. Однако для получения стабильной прибыли важно обеспечить максимальную загрузку парка – в среднем каждый автомобиль должен быть сдан на 204–233 дня в году (не менее 17 дней в месяц). Среднемировой показатель загрузки прокатных фирм составляет 72 % парка. Чтобы обеспечить такой результат, расходы на рекламу лучше держать на уровне до 10 % бюджета фирмы. По утверждению практиков летом спрос увеличивается на 30–40 %. Многие фирмы в этот сезон повышают стоимость аренды – в среднем на 15 %.

Наиболее выгодно сдавать автомобиль в долгосрочную аренду корпоративным клиентам:

- стоимость проката при этом ниже, но выгода все же есть, так как растет коэффициент загрузки парка;
- можно не тратить время и средства на поиск новых клиентов;
- сокращается время на оформление документов и проверки.

Амортизация учитывается в том случае, если при продаже автомобиля в будущем возникает необходимость учитывать потери в стоимости. Административные расходы учитываются, если возникает дополнительная необходимость в персонале, например в больших цехах с соответственно большим количеством прокатных автомобилей. Расходы на оснащение автомобиля (скребок и тряпка для стекол, часы автостоянки, при необходимости – план города или карта авто-

мобильных дорог) обычно минимальные.

Расходы на заправку горючим учитываются только при первой заправке, так как автомобили должны возвращаться после каждой аренды полностью заправленными горючим.

Зависимость стоимости суток аренды от срока аренды⁵

Срок аренды	Средняя стоимость аренды автомобиля в сутки, руб.	Процент удешевления аренды
1–3 дня	3045	–
4–7 дней	2595	0,15
8–14 дней	2430	0,20
15–30 дней	2322	0,24
более 30 дней	2055	0,33

Как видно из таблицы, приведенной выше, среднерыночная стоимость аренды одного автомобиля снижается нелинейно, наибольшее снижение цены происходит при аренде либо на 4–7 дней, либо на срок более 30 дней.

⁵ Тарифы условные.

Средняя стоимость аренды автомобилей различных классов на сутки⁶

Класс автомобиля	Средняя стоимость аренды автомобиля в сутки, руб.
Эконом	1700
Компакт	2322
Средний	2722
Стандартный	3015
Бизнес	4843
Специальный	6190

⁶ Тарифы условные.

Пример прейскуранта на аренду автомобилей⁷

№п/п	Модель автомобиля	Тариф в сутки в зависимости от срока аренды автомобиля, у. е.			
		1–5 суток	6–15 суток	16–30 суток	1 месяц и более
1	ВАЗ 2104	23	21,5	20	18,5
2	ВАЗ 2105	20	18,5	17	15,5
3	ВАЗ 2106	22	20,5	19	17,5
4	ВАЗ 2107	21	19,5	18	16,5
5	ВАЗ 2108	28	26	24	22
6	ВАЗ 2109	29	27	25	23
7	ВАЗ 21099	30	28	26	24
8	ВАЗ 21102	32	30	28	26
9	ВАЗ 21103	33	31	29	27
10	ВАЗ 2111	34	32	30	28
11	ВАЗ 2112	35	33	31	29
12	ВАЗ 2115	35	33	31	29
13	ВАЗ 2121 НИВА	28	26	24	22
14	ВИС 2345	28	26	24	22
15	Прицеп	12	11	11	10

В указанный тариф входит 350 км суточного пробега. При превышении доплачивается 2 у. е. за каждые 30 км.

⁷ Тарифы условные.

Дополнительные услуги

Выезд из Московской области:	Цена
в прилегающую	10 у. е.
не прилегающую	20 у. е.
по России	30 у. е.
Доставка арендованного автомобиля в указанное место (по Москве при повторном заказе)	600 руб.
Возврат машины после аренды	600 руб.
Доставка документов на продление аренды	350 руб.
Доставка и возврат автомобиля в аэропорты:	
Внуково	650 руб.
Домодедово	800 руб.
Шереметьево	1000 руб.
Быково	1000 руб.
1 час ожидания — 2 у. е. + оплата платной стоянки	
Автомобильная магнитола	2 у. е./сут.
Дополнительная доверенность	5 у. е.
Установка блокиратора руля «ГАРАНТ»	5 у. е.
Замена всесезонной резины на зимнюю	100 руб.
Арендная плата за зимнюю резину	1 у. е./сут.

Риски

У всех прокатных фирм есть ограничения по возрасту: клиенты должны быть старше 21, а иногда 25 лет – с возрастом человек приобретает не только опыт управления автомобилем, но и большую ответственность. Кроме того, про-

катные фирмы требуют, чтобы клиенты имели опыт вождения не менее одного-трех лет. Российских граждан, берущих напрокат дорогие иномарки, неофициально проверяют на предмет криминала – если у клиентов имеются судимости, им обычно отказывают. Однако никакая проверка не гарантирует от аварии или угона. По статистике, угоняется каждый пятидесятый прокатный автомобиль. Поэтому все компании обязательно страхуют автомобили, кроме того, берут с клиентов небольшой денежный залог. У клиента, который внес залог, появляется больше стимулов вернуть машину в целости и сохранности. Если же страховой случай наступает не по вине клиента, залог, безусловно, возвращается.

Особое внимание необходимо обращать на незнакомых заказчиков «проездом». Здесь необходимо наряду с действующими водительскими правами требовать и удостоверение личности (паспорт) и четко вносить личные данные арендатора в договор аренды. Отзыв одной из прокатных фирм: «Эта услуга особенно понравилась кавказским товарищам. Они оформляли документы, указывали сроки, когда вернут обратно автомобиль, соглашались с доплатой в случае задержки. Затем брали машину и уезжали. И больше их никто и никогда не видел».

Все машины обязательно должны быть застрахованы на условиях АВТОКАСКО (угон + ущерб) и гражданской ответственности только в известных и крупных страховых компаниях. Клиент может взять машину без лимита ответствен-

ности арендатора (франшизы) при наступлении страхового случая (тогда клиенту нужно будет только своевременно и правильно оформить то или иное происшествие) или с таким лимитом (тогда часть материальной ответственности ложится на клиента). Выбор варианта напрямую отразится на стоимости аренды автомобиля.

С обязательным страхованием гражданской ответственности проблем нет. Неограниченное число водителей – фактор, увеличивающий стоимость страховки. В страховую компанию предоставляется информация о водителях, которые арендуют машину. При наступлении страхового случая сама страховая компания принимает решение, что делать и как поступать.

Еще один метод подстраховки – ограничение пробега автомобиля, сдаваемого в аренду. Обычно клиенту разрешается проехать за сутки не более 300 км, чтобы пресечь попытки использования автомобилей для частного извоза – это ускоряет износ автомобиля. Если лимит пробега превышен, то прокатная компания имеет право удержать с клиента от 2 до 4 руб. за каждый лишний километр.

Пример условий проката

Отечественные легковые автомобили у одной из фирм.

Заказ автомобиля. Звонок диспетчеру с заказом и уточнением соответствующих вопросов. Ответ диспетчера с указанием ближайшего офиса проката, куда следует приехать.

Приезд в ближайший офис проката, предъявление пас-

порта и водительского удостоверения со стажем вождения не менее года, заключение договора, оплата, получение автомобиля по акту приема-передачи. В акте приема-передачи указывается комплектность автомобиля, наличие дефектов кузова и т. п.

Минимальный возраст водителя – 21 год и стаж вождения не менее года (требование страховых компаний). Взимается залог – иногда это единственная надежда, что машину вернут, а не оставят на обочине. Залог – мера вынужденная и направлена исключительно на то, чтобы арендованный автомобиль вернулся потом назад, причем в целости и сохранности.

Например⁸:

200 у. е. – базовый;

400 у е – если клиент не житель. Москвы или машина выезжает за пределы. Московской области либо возраст арендатора от 23 до 25 лет;

600 у. е. – если возраст клиента от 20 до 23 лет.

Оплата аренды и залога принимается только в рублях, чтобы обеспечить финансовую прозрачность.

Клиент по своим потребностям заправляет машину.

На машинах размещены логотипы прокатной фирмы – машины с наклейками проката практически никогда не крадут. Кроме того, прокатные машины с логотипом фирмы – хорошая реклама, позволяющая снизить затраты на публи-

⁸ Цифры условные.

кации.

В стандартный тариф входит 350 км суточного пробега. Если в течение суток автомобиль проехал больше, за каждые последующие 30 км доплачивается 63 руб (при превышении оптимального пробега, соответственно возрастает плата за автомобиль).

Обратно принимаются автомобили чистые либо взыскивается 200 руб. за чистку и мойку после эксплуатации автомобиля.

При длительной аренде, более 15 дней, или при пробеге с начала пользования свыше 7 тыс. км прокатному автомобилю проводится бесплатное техническое обслуживание. Клиент должен приехать в техцентр фирмы на 1,5–2 часа.

Общие условия аренды прокатного автомобиля

1. Арендная плата определяется по действующему прейскуранту.

2. Арендодатель рассчитывает арендную плату и другие платежи в соответствии с действующим прейскурантом. Сумма по счету оплачивается наличными при возврате автомобиля.

3. Управлять прокатным автомобилем имеют право наниматель (водитель), указанный в договоре аренды, а также члены его семьи. Обязательное условие – наличие действующего водительского удостоверения. Арендатор обязан сообщить по требованию арендодателя фамилии и адреса всех предполагаемых водителей, которые считаются в этом слу-

чае помощниками должника при выполнении обязательств.

4. Запрет на использование автомобиля не по назначению.

Арендатору не разрешается использовать автомобиль:

а) для участия в спортивных мероприятиях (автогонках, ралли, автопробегах и т. п.);

б) для перевозки легковоспламеняющихся, радиоактивных, ядовитых и опасных веществ;

в) для сдачи в субаренду или напрокат;

г) для прочих целей, выходящих за рамки назначения, соответствующего договору аренды;

д) для поездок за границу – без специального разрешения арендодателя.

5. Ремонт, необходимый для обеспечения эксплуатационной надежности и безопасности движения автомобиля, арендодатель производит собственными силами. Выполнение ремонта на независимых предприятиях допустимо только со специального предварительного разрешения арендодателя. Стоимость ремонта в этом случае оплачивает арендодатель, коль скоро арендатор сам не несет ответственности за ущерб (см. п. 8).

Если в связи с ремонтом, понадобившимся не по вине арендатора, последний лишается возможности пользоваться автомобилем, то за период отсутствия такой возможности арендная плата начисляться не должна.

6. В случае аварии арендатор обязан заявлять в ГИБДД об аварии. Арендатор обязан представить арендодателю – даже

при незначительном материальном ущербе от аварии – подробный письменный отчет, с приложением схемы ДТП. В отчете должны быть указаны, в частности, фамилии и адреса участников ДТП, возможных свидетелей и номерные знаки попавших в аварию автомобилей. Об ущербе, понесенном в результате пожара, кражи или столкновения с дикими животными, следует незамедлительно поставить в известность соответствующие органы и арендодателя. Если дело принято к рассмотрению милицией, то претензии любой из договаривающихся сторон на возмещение ущерба подлежат удовлетворению только после предоставления другой стороне возможности ознакомиться с протоколами дознания и убедиться в правомерности названных претензий.

7. Автомобиль страхуется согласно действующим в стране условиям страхования гражданской ответственности на автотранспорте. Кроме того, действует страхование владельца от всех рисков, связанных с использованием автомобиля. При этом страхователь участвует в возмещении ущерба. Размер участия (франшиза) определяется действующим прейскурантом.

8. Как правило, при аварии по вине арендатора он несет ответственность за ущерб, причиненный автомобилю, только в размере стоимости ремонта, не превышающей согласованного размера участия страхователя в возмещении ущерба по условиям страхования владельца от всех рисков, связанных с использованием автомобиля. Однако арендатор несет

полную ответственность за ущерб от аварии, совершенной в результате преднамеренных действий, по причине грубой халатности, а также неспособности к управлению автомобилем, обусловленной алкогольным или наркотическим опьянением. В полном объеме арендатор возмещает также любой ущерб, возникший при управлении автомобилем без соответствующих прав (см. п. 3), при использовании автомобиля в запрещенных целях (см. п. 4), при вредном воздействии груза или при неумелом обращении с машиной.

9. Арендодатель отвечает за любой ущерб, нанесенный по его вине арендатору, коль скоро возмещение ущерба предусмотрено в рамках заключенного договора о страховании гражданской ответственности владельца автомобиля.

Посредники

Чтобы увеличить количество пунктов приема заказов, прокатные фирмы привлекают посредников – туристические фирмы, аэровокзалы, железнодорожные вокзалы и другие предприятия, где появляются люди, которым может понадобиться аренда машины.

Например, компания «Автопрокат» продажу услуг проката автомобилей осуществляет по договорам через сотрудников партнерских туристических компаний, за что выплачивает им комиссию в размере 12,5 % от общей стоимости каждого контракта.

Схема сотрудничества при бронировании автомобиля

Клиент туристической компании обращается с просьбой предоставить автомобиль в аренду. Сотрудник туристической компании информирует клиента об услуге проката, тарифах, условиях, при заинтересованности клиента связывается с координатором по продажам «Автопрокат», выясняет наличие свободных автомобилей, подтверждает бронирование клиенту, выдает ваучер, отправляет данные о клиенте в «Автопрокат». Координатор по продажам «Автопрокат» подтверждает бронирование, принимает данные о клиенте и оформляет необходимые документы, принимает оплату от клиента, организует выдачу автомобиля.

Схема сотрудничества при взаиморасчетах

Бухгалтерия «Автопрокат» проверяет договоры, заключенные в рамках партнерской программы в течение месяца, предоставляет информацию для проверки в бухгалтерию туристической компании. Бухгалтерия туристической компании подтверждает корректность данных. Бухгалтерия «Автопрокат» выплачивает комиссию.

Данные о клиенте: ФИО, контактный телефон, паспортные данные, срок аренды (дата начала и окончания аренды), номер водительского удостоверения, номер кредитной карты (если имеется), номер ваучера, особенности сотрудничества.

«Автопрокат» заключает контракт непосредственно с клиентом. Туристическая компания не принимает денег от клиента, не несет ответственности по контракту на аренду, получает комиссию только за факт продажи услуги. Время работы сотрудника туристической компании по продаже услуги проката – не более 5 мин. Время ожидания клиента при получении автомобиля – не более 10 мин (осмотр автомобиля, подписание необходимых документов).

Выгода туристической компании

Сотрудничество с компанией «Автопрокат» выгодно туристической компании, так как расширяется комплекс услуг, предлагаемых туристической компанией своим клиентам и туристическая компания получает дополнительные средства за счет продвижения услуги проката автомобилей через своих сотрудников.

Независимый автосервис

Место на рынке

В мировой практике независимым называют автосервис, не входящий в официальные дилерские сети автопроизводителей и не находящийся в составе предприятий с крупными автопарками. Главным конкурентным преимуществом независимых автосервисов является их способность обосноваться в любой географической точке, при условии, что туда можно доставить запчасти и привлечь клиентов. Независимый автосервис появляется в первую очередь в тех местностях, где нет автодилеров:

- техника, купленная потребителями, увозится ими в такие отдаленные и малонаселенные местности, где создавать дилерские предприятия просто не с кем, направлять туда сервисных специалистов и доставлять запчасти долго и дорого;
- найти достаточное количество финансово устойчивых сервисных фирм, которые смогут качественно выдержать серьезную работу официального дилера, тоже невозможно – их просто не хватает для всех компаний;
- не все найденные дилеры в состоянии научиться работать рентабельно, часть из них разоряется, и автокомпаниям

приходится искать замену;

- ни один поставщик машин не может гарантировать полное удовлетворение спроса на запчасти в разумные сроки, поэтому норматив удовлетворения заказов устанавливается обычно на уровне 90–95 %;

- снабжение владельцев техники стандартизованными компонентами (шины, аккумуляторы, подшипники, электролампочки, детали крепежа), различными инструментами, принадлежностями и сопутствующими товарами нерентабельно осуществлять силами автокомпаний, так как это продукция других отраслей промышленности.

Эти проблемы возникли с самого начала развития авторынка и сохранятся в будущем. Решение этих проблем взял на себя независимый афтермаркет. Независимые ремонтники, а также независимые продавцы запасных частей проникают в любые уголки любой страны. Независимые производители восполняют дефицит запасных частей на рынке своими компонентами, реализуя их через независимых продавцов.

Постепенно независимые ремонтники, производители и продавцы запасных частей настолько развились и окрепли, что заняли около половины рынка сервиса и запчастей и практически весь рынок остальных услуг. Причем почти без конкурентной борьбы, так как автокомпании охотно отказались от нерентабельных для них операций.

Проблемы обеспечения рынка сервисом и запасными ча-

стями стали бы неразрешимыми и обрушили бы авторынок, если бы не развивались независимые сервисы и независимая торговля неоригинальными запасными частями.

Независимые сервисы и независимые изготовители запасных частей на самом деле не мешают автокомпаниям, они спасают рынок от неизбежного дефицита услуг и запчастей, а автопроизводителей – от падения престижа и лишних капиталовложений в производственные мощности.

Набор услуг, оказываемых независимыми специализированными автосервисами, может быть любым – от одиночного шиномонтажа или мойки до кузовного ремонта в заводских масштабах.

Независимый сервис может, не будучи частью какой-либо сети, работать самостоятельно, как и делают все начинающие предприниматели.

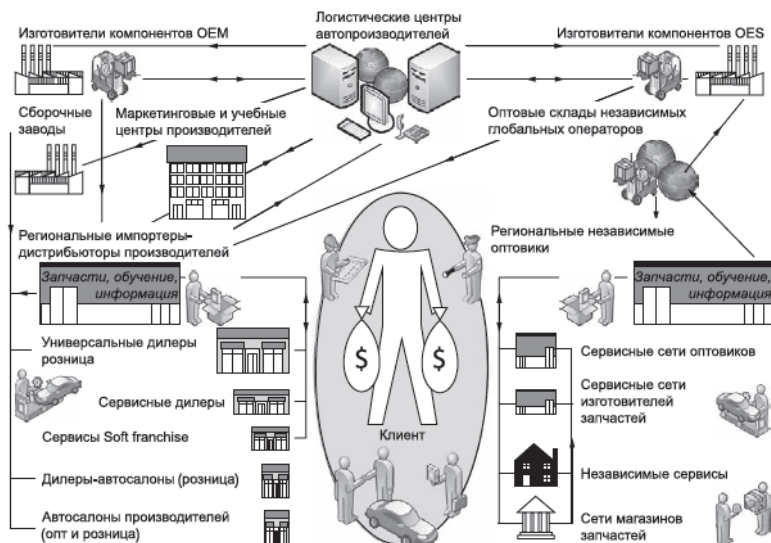
Независимый автосервис может входить в независимые от автопроизводителей сети независимых сервисных предприятий, созданные:

- общественными организациями (автоклубами и т. п.);
- несколькими сервисами (на кооперативных принципах);
- крупными поставщиками запасных частей на основе льготного, надежного и быстрого снабжения ими и единой сервисной марки;
- крупными поставщиками оборудования и материалов для сервиса на основе снабжения ими и единой торговой марки.

В таких сетях ремонтников привлекают возможности надежных поставок запчастей, технической информации, обучения персонала. Организаторы сетей заинтересованы в широком сбыте запчастей.

Сети, созданные крупными инвесторами или сервисами, выбравшими этот бизнес, состоят из зависимых дочерних или франчайзинговых фирм, тем не менее эти фирмы не зависят от автопроизводителей и по классификации афтер-маркета тоже считаются независимыми сервисами.

На рисунке представлена схема автодилерских и независимых сетей.



Торгово-сервисные сети автокомпаний состоят из торго-

вого подразделения автокомпании с центральным складом запасных частей и логистическим центром, дистрибьюторов (импортеров) – это верхний, оптовый, уровень в каждой стране. Второй, розничный, уровень образуют авторизованные дилеры⁹, торгующие автомобилями, запчастями и услугами по ремонту. На втором уровне работают также авторизованные сервисные центры, которые не занимаются торговлей автомобилями, но могут торговать запасными частями. Дилеры могут иметь субдилеров и агентов на этом же, розничном, уровне торговли.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удастся охватить своим послегарантийным сервисом только от четверти до половины проданных ими машин. Владельцы машин отдадут машины в ремонт после гарантийного периода не только дилерам, но и независимым от изготовителя ре-

⁹ Термин «дилеры» закрепился в литературе для обозначения торговых предприятий, реализующих товары крупных поставщиков на территориях, закрепленных за ними по дилерским соглашениям. Фирмы, заключившие дилерские соглашения, получившие права агентов поставщиков на определенной территории и действующие в рамках торговой политики поставщиков, оговоренной в соглашениях, называются авторизованными (полномочными) дилерами, в англоязычных странах *authorized dealer*, во франкоязычных – *concessionaire autorise*. В России их стали называть «официальные дилеры». И буквальный, и смысловой перевод означает, что дилер, или концессионер, уполномочен – т е им доверено, разрешено и поручено – решать все вопросы и проблемы, связанные с продаваемой техникой. Несложно догадаться, что дилеры могут решать проблемы, только имея полную техническую, информационную, правовую и ценовую поддержку изготовителя. Дилеры – самостоятельные предприятия, работающие с товарами поставщиков машин по договорам.

монтажным предприятиям, если они расположены ближе, или дешевле ремонтируют, или связаны с владельцами машин взаимными делами, приятельскими или родственными связями. По статистике, в Европе в течение первого года у авторизованных дилеров обслуживаются 91 % новых автомобилей, во втором году – 82 %, в третьем – 62 % и в четвертом 49 %. Это происходит частично из-за существующего мнения, что остаточная стоимость автомобиля может быть ниже, если ремонты выполнены вне авторизованных сетей – подержанные автомобили часто рекламируют наличием «полной хронологии обслуживания у дилера».

Авторизованные дилеры работают от своего имени и за свой счет – это значит, что они на свой страх и риск покупают товары у производителя и реализуют его конечным потребителям, что все риски они несут сами и компании не несут никакой ответственности перед потребителями за действия дилеров. Гарантийные ремонты выполняют дилеры и только после их выполнения получают возмещение расходов от компании.

В среднем один автодилер в Европе продает примерно 340 автомобилей в год, в США – 628¹⁰. Большинство дилеров за рубежом – некрупные фирмы, обслуживающие один район площадью 1–2 тыс. км², т. е. радиус обслуживания – около 50 км.

Торгово-сервисные сети производителей техники контро-

¹⁰ Данные за 2008 г.

лируют лишь около 50 % афтермаркета, достигая 80 % по легковым автомобилям, чей «возраст» менее 4 лет. Остальную емкость рынка захватили независимые ремонтники и независимые поставщики запасных частей.

Кроме торговосервисных сетей автокомпаний существуют:

- независимый рынок запасных частей, включающий в себя независимые от автокомпаний торговые сети, созданные глобальными операторами, и отдельные розничные магазины;
- независимый рынок сервиса автомобилей, включающий в себя отдельных независимых ремонтников и независимые от автокомпаний сети сервисных предприятий.

На афтермаркете действуют несколько видов сервисных предприятий. Первая группа – сервисы авторизованных дилеров автопроизводителей. Автопроизводители обеспечивают загрузку их ремонтных цехов обязательным техобслуживанием в гарантийный период, гарантийными ремонтами, ремонтами отозванных из-за дефектов автомобилей.

Вторая группа сервисных предприятий – независимые от автопроизводителей, достаточно крупные. Им необходимо придерживаться высоких стандартов обслуживания, иначе клиентов не удержать. Стратегия их развития обычно ограничивается одной маркой автомобилей, так как:

- необходимо обучение сотрудников специфике работы с автомобилями конкретного бренда и ежегодное отслежива-

ние изменений;

- необходимо иметь специализированное оборудование, всю техническую документацию, все сервисные программы и все технологии автокомпаний.

Еще одна группа – независимые от автокомпаний предприятия, специализирующиеся на определенных видах работ, не ограничивающиеся одной маркой.

И наконец, большое количество мелких предприятий, специализирующихся на ремонте отдельных групп узлов и деталей: топливной аппаратуры, электрики, электроники, коробок передач, двигателей, мостов и т. д. Среди них есть предприятия, занятые восстановлением изношенных агрегатов и продажей их другим ремонтным предприятиям с предоставлением гарантии качества.

Для сервисного рынка всех стран характерна общая картина: заказчики, которые купили у дилера машину, исправно являются на сервис в течение гарантийного периода. Однако по истечении срока гарантии до половины этих клиентов предпочитают обращаться в независимые ремонтные фирмы и мелкие специализированные мастерские.

Мотивация клиентов различна и почти всегда убедительна. Многие выбирают независимые мастерские из-за более удобного расположения. Идеальное расположение сервисной мастерской, по мнению клиентов, – близко либо от их дома, либо от работы. Важно, чтобы общественным транспортом можно было легко добраться от мастерской домой

и до нее за получением отремонтированной машины. Возле крупных торговых центров сервисные мастерские удобны для работ, которые можно выполнить, пока клиент ходит за многочисленными покупками, т. е. в течение 1–2 часов. Многих привлекают более низкие цены, которые у мелких мастерских возможны ввиду узкой специализации на отдельных видах работ.

Потребители – разные люди, но все имеют общую черту – чувствительность к тому, как с ними обращаются. Каждый ожидает индивидуального подхода. Нередко клиенты предпочитают мелкие мастерские по психологическим причинам. Серьезным фактором является то, что в мелких мастерских клиентам уделяется больше внимания, они могут присутствовать при ремонте, беседовать с мастерами. В дилерских фирмах с большим объемом заказов клиентам не разрешают подходить к рабочим местам, с ними меньше общаются. Причинами могут быть и деловые, приятельские или родственные связи с владельцами мелких мастерских, нередко взаимовыгодный бесплатный обмен услугами. Большинство независимых мастерских открыты в течение большего периода дня, работают в субботу, иногда проявляют готовность срочно устранить неисправность в выходные дни, порой даже среди ночи.

Потребитель всегда платит какую-то цену, но он не всегда ищет самую низкую, он ищет качественный сервис за меньшие деньги. Потребители весьма требовательны к качеству

сервиса, и, если они недовольны обслуживанием, они разнесут информацию об этом по всей округе.

Конкуренция полезна и потребителям, и дилерам – она заставляет внимательно анализировать причины успехов и неудач и принимать меры для улучшения обслуживания потребителей, что положительно сказывается на репутации продаваемых машин. Дилеры вынуждены мириться с тем, что независимые мастерские не исчезнут. Большинство дилеров тоже начинали бизнес как независимые мастерские. Более того, сами дилеры пользуются услугами специализированных мастерских, отдавая им работы, выполнение которых не организовано в сервисном цехе дилера, например пайку радиаторов, шлифовку коленчатых валов и т. п.

Острая конкуренция со стороны малых мастерских, работающих по принципу «домашнего доктора», вынуждает дилеров искать новые способы привлечения и удержания клиентов.

Независимые глобальные операторы действуют как дистрибьюторы производителей запчастей. Независимые дистрибьюторы запасных частей – не просто посредники, они выполняют более сложные функции, в том числе логистические, а также функции передачи технической информации. Традиционно их основной целевой рынок состоит из независимых ремонтников, специализированных розничных продавцов частей и магазинов при заправках. Глобальные операторы являются организаторами крупных сетей независи-

МЫХ сервисов.

Немецкая сеть «1a», предоставляющая полный комплекс услуг, включает в себя 1250 предприятий автосервиса в Германии и Австрии.

Группа Nogauto, 1 тыс. предприятий которой расположены во Франции, Испании, Бельгии, Италии, Австрии, Польше и Португалии, увеличивает количество предприятий на 10 % ежегодно. Росту группы за последние годы помогло множество приобретений: сети «Авто 5» в 2002 г., сети Махauto в 2003 г., и сети Midas в 2004 г.

Группа Feu Vert имеет более 300 предприятий во Франции, 68 в Испании, 8 в Польше и 1 в Португалии. Приобретение Feu Vert в 2003 г. 55 предприятий сети Service Auto Carrefour – другой пример роста через консолидацию независимых групп ремонтников.

Группа Kwik-Fit управляет 566 Kwik-Fit-центрами и 106 другими фирменными центрами в Великобритании, 173 KwikFit-центрами в Нидерландах и 326 центрами Pit-Stop в Германии. Приобретение французской сети Speedy сыграло важную роль в работе этой группы. Кроме того, Kwik-Fit объявила об участии в снабжении запчастями российской сети «Белый сервис».

Не удовлетворяясь реализацией запчастей через глобальных операторов, некоторые производители автокомпонентов организуют сети своих сервисных партнеров. Например, компания Bosch имеет сеть из 10,8 тыс. сервисов, в том

числе более 230 в России, компания Nella привлекла к сотрудничеству 4348 мастерских. Обе компании обеспечивают снабжение технической информацией, техническое обучение, поставку специального оборудования для тестирования и диагностики неисправностей, технические «горячие линии» связи и т. д. – все, что позволяет ремонтникам оказывать современные технические услуги, ожидаемые рынком. Подобные схемы работы применяют также поставщики амортизаторов, тормозных деталей, красок, шин и др.

В ответ на формирование сетей ремонтников в независимом секторе рынка производители автомобилей задействовали концепцию «soft franchising¹¹» для формирования дополнительных сервисных сетей, таких как сеть Motrio у Renault, Stop & Go у Volkswagen, Motorcraft у Ford, Eurorepar у Citroen или Opel's Trade Club и Ford's Parts Plus. Ремонтники, которые подписывают такую франшизу, предоставляют меньший объем услуг, чем независимые ремонтные мастерские, но могут использовать марку сети мягкой франшизы и получать запасные части, техническую информацию, инструментальные средства и обучение. Этот вид франчайзинга позволяет производителям автомобилей иметь большее присутствие на рынке для ремонта старых автомобилей, владельцы которых традиционно были клиентами независимых ремонтников.

Российский рынок автосервиса постепенно структури-

¹¹ «Мягкая франшиза», авторизация в меньшем объеме, чем у дилеров.

руется, используя общемировые форматы. Это техцентры официальных дилеров, независимые автосервисы, локальные сервисные сети.

У каждой сети автосервисов должны быть свои региональные склады с широким ассортиментом запасных частей и логистические компании, обеспечивающие регулярность поставок автозапчастей, а также учебные центры.

На рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

- рост парка машин;
- увеличение срока службы деталей;
- увеличение количества электроники в автомобилях;
- предпочтение более дешевому сервису и ремонту;
- формирование сетей из независимых автосервисных предприятий с участием крупных зарубежных сетевых операторов;
- развитие локальных сетей сервисных предприятий;
- рост продаж современного оборудования;
- консолидация предпринимателей для создания общественных организаций;
- участие страховых компаний в создании сервисных предприятий;
- усложнение управленческих технологий и опора на множественные источники доходов (торговля запасными частями и сопутствующими товарами, тюнинг, допоборудование, допуслуги);

- рост спроса на кузовной ремонт со стороны страховых компаний;
- рост спроса на сервис со стороны частных и корпоративных клиентов;
- рост спроса на дооборудование и дополнительные услуги;
- рост спроса на выездной сервис;
- сокращение объема работ по обслуживанию вследствие появления все более качественных машин;
- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;
- увеличение объема работ по дополнительному оборудованию, обеспечивающему повышенный комфорт водителям и пассажирам;
- рост спроса на услуги мелких независимых специализированных мастерских;
- рост спроса на неоригинальные запчасти «равноценного качества»;
- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но значительно изношенные детали для дорогих подержанных автомобилей;
- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования (интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т. д.);
- острый дефицит кадров ремонтников и рост спроса на

их подготовку;

- острый дефицит управленцев и рост спроса на подготовку таких кадров;
- усложненные информационные технологии и Интернет-операции.

Для планирования развития каждого сервисного предприятия важно понимать мотивацию корпоративных и частных клиентов и продолжительность ее действия.

В последние годы спрос на сервис техники резко увеличивается. В дальнейшем он также будет постоянно расти по следующим причинам:

- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сервис производителей;
- средние старые предприятия, стараясь снижать себестоимость, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая обслуживать машины в сервисных фирмах;
- крупные предприятия, сохраняя ремонтные мощности, нуждаются в стороннем сервисе отдельных моделей машин или агрегатов, не хотят иметь запасов деталей и материалов, предпочитая срочные поставки;
- потребители новейших моделей не могут ремонтировать их сами, не желая затрат на специальное оборудование и обучение ремонтников;
- частные владельцы автомобилей и сельхозтехники, для которых рынок ужесточил условия заработков, но и предо-

ставил возможности для их увеличения, не хотят тратить время на ремонт машин;

- ремонт за счет страховых компаний будет выполняться главным образом на специализированных предприятиях;
- легковые автомобили стали доступны людям, не склонным к техническим занятиям, и активно приобретаются ими;
- парк всех видов техники будет ежегодно расти.

Фора для развития независимых сервисов

В 2011 г. в России насчитывалось 2755 официальных дилеров автопроизводителей, их дилерских предприятий и филиалов – 3500, а автопарк в России составлял около 41 млн машин¹². Автодилеры обслуживают около 39 % парка. Так что поле деятельности для независимых сервисов весьма и весьма обширное.

Если 15 лет назад клиент искал, где отремонтировать иномарку, 10 лет назад искал, где ремонтируют недорого, 5 лет назад искал, где ремонт делают качественно, то сейчас клиент ожидает, что обслуживать будут его – прежде всего, избавят от дискомфорта, вызванного невозможностью использовать автомобиль, и лишь затем устранят неисправность.

Российские автодилеры добились очень важных для потребителей результатов, которых, однако, совсем не планировали, и тем самым предоставили независимым автосервисам значительную фору:

- дали мощный толчок развитию независимой торговли неоригинальными запчастями своими высокими ценами на запчасти. Дилеры теряют большие объемы продаж запчастей и работ с ними, уступая их независимым поставщикам иден-

¹² Данные НАПТО.

тичных деталей и независимым сервисам;

- дали мощный толчок развитию независимого сервиса, обеспечивая конкурентов обученными кадрами – от дилеров, ограничившихся регламентным сервисом, и от дилеров-мошенников уходят способные механики, которым неинтересно делать только стандартные ТО и которым противно становиться ворами.

Сравнение дилерских и независимых сервисов

	Официальные дилеры	Независимые сервисы
Оборудование	Современное	Современное
Механики	Обученные у дилеров	Обученные у дилеров, ушедшие от них
Техдокументация	Производителя	Производителя
Запчасти	Оригинальные	Идентичные
Стоимость запчастей	100%	30–60%
Маркетинг	Практически нет	Интенсивный
Стоимость работ	100%	50–60%
Отношение к клиентам с бюджетными машинами	Пренебрежительное	Как к партнерам
Перечень работ	Полный	Неполный
Количество клиентов	Дефицит	Избыток

Клиенты уходят в независимые сервисы, которые работают качественно и дорожат постоянными клиентами.

Как говорят в Одессе, вы будете смеяться, но...

- В результате вышеуказанных достижений дилеров потребителям дешевле делать гарантийные ремонты за свой счет, экономя на регламентных ТО и ремонтах у дилера и выполняя их в независимых сервисах. Кроме того, гарремонт может и не потребоваться или может быть не сделан дилером под мошенническим предлогом.
- Дилерские сервисы не могут найти клиентов среди 40 млн владельцев автомобилей.
- Отделы запчастей дилеров не торгуют запчастями, имея мощных дистрибьюторов-импортеров, обслуживая только свой цех.

Причины, по которым клиенты уходят от дилеров (GIPA)

Высокие цены на работы и запчасти	48%
Низкое качество ремонта и сервиса	13%
Навязывание дополнительных услуг и работ	13%
Отказы в гарантийных ремонтах	9%
Нежелание прислушаться к проблемам клиентов	9%
Длительные сроки записи на кузовной ремонт	4%
Необходимость возвращаться для исправления брака, качество работ в дилерском сервисе стало хуже, а цены выросли	4%

Немало автодилеров известных брендов превратились всего лишь в перевалочные стоянки выдачи машин. Вместо

стабильного бизнеса по торговле автомобилями и пожизненному обслуживанию клиентов они выбрали путь сиюминутной наживы. Клиенты этих брендов часто брезгливо уходят, когда сотрудники таких дилеров предлагают им купить очередь на получение псевдодефицитных автомобилей или на ремонт. К таким неэтичным методам прибегают менеджеры, не желающие осваивать премудрости работы на авторынке, чувствующие себя временщиками, не дорожащие ни своей честью, ни репутацией фирмы.

В этой истории примечательна низкая квалификация топ-менеджеров некоторых дилерских фирм, от которых уходят толковые специалисты и автомеханики потому, что к ним относятся как к «черной кости».

Автодилеры ссылаются на то, что автопроизводители не разрешают снижать цены на работы и запчасти. Это выдумки ленивых неудачников. Высокие цены плохо сказываются на репутации бренда, поэтому автопроизводители только рекомендуют цены, но не имеют права настаивать на них – это было бы нарушением принципа свободы торговли.

Эти дилеры публично жалуются в СМИ на то, что независимые сервисы отбивают их клиентов, рассчитывая на уши владельцев дилерских предприятий, – чтобы они не сообразили, что плохо работают именно управленцы фирм.

Российские автодилеры начали с рекламы своего статуса как vip-служащих автопроизводителя и задрали цены, жонглируя словами «бренд, оригинал, кадры, обученные за гра-

нищей», но многие из них не доказали своей солидности и скатились до пошлого жульничества.

У персонала некоторых дилеров ощущение власти над зависимым клиентом возбуждает воровской азарт «обуть лоха» или оргазм лакея, плюющего в суп господам.

Но отмечены и факты преднамеренного изгнания клиентов:

- если у изгоняющих есть свои интересы в независимых сервисах, занимающихся теми же моделями, и они сознательно вредят дилерской фирме, где работают.
- если они уязвлены несправедливой оплатой труда и отношением к ним как к «черной кости» и т. п.

Клиенты от таких дилеров разбегаются со скоростью их автомобилей. И даже в гарантийный период ремонты, не отражающиеся на гарантии, делают в независимых сервисах. Опросы показали, что всего 31 % клиентов доверяет дилеру, которому сдают машину в сервис.

Эта ситуация предоставляет независимым сервисам благоприятные условия для развития.

Присоединяться к сети или нет?

С точки зрения традиционной части независимого сервиса быстрый рост сетевых структур представляет собой и угрозу, и возможности. Это угроза в том смысле, что сети конкурируют с традиционными независимыми ремонтниками, которые имеют низкие инвестиционные возможности для приобретения прав на использование бренда, технической информации, инструментов и обучения, т. е. конкурентно слабы в сравнении с участниками сетей.

С другой стороны, это – возможности, потому что затраты на присоединение к одной из этих сетей на порядок меньше, чем затраты на присоединение к официальным сетям автокомпаний. Присоединившись к сервисной сети, независимые ремонтники увеличивают свою конкурентоспособность по отношению к авторизованным дилерам автокомпаний. Сети в состоянии предложить своим членам низкие цены на запчасти (оптовые закупки, логистика, экономия за счет роста производства и другие возможности), а также лучший доступ к обучению, технической информации и системам распределения частей. Сети позволяют, например, распределить часть фиксированных расходов для получения доступа к технической информации между большим количеством ремонтников.

Перед лицом развивающихся тенденций в автомобильном

ремонте и обслуживании независимые ремонтники, которые входят в сети, по конкурентоспособности заметно отличаются от своих коллег, не являющихся частью сетевого бизнеса. Главная причина этого различия – большие расходы на обучение, инструменты и диагностическое оборудование, требуемое для автомобилей, оборудованных электроникой. Принадлежность к сети позволяет облегчить доступ к некоторым из этих элементов.

В долгосрочной перспективе следует ожидать, что малые независимые предприятия традиционных бизнес-моделей вряд ли выживут в новом конкурентном пейзаже. Объемы инвестиций для организации ремонта даже самых простых неисправностей в современных автомобилях делают эти независимые модели нежизнеспособными. Принадлежность к сети ремонтников может быть единственным выходом для тех, кто хочет остаться в бизнесе.

У независимого автосервиса есть четыре возможности:

- стать авторизованным дилером или сервисом, «цена вопроса» \$1–3 млн, так как стандарты автокомпаний требуют серьезных инвестиций;
- стать участником независимой сервисной сети, «цена вопроса» \$100–200 тыс.;
- разориться, не выдержав конкуренции;
- довольствоваться малыми заработками с перспективой потери всех клиентов, кроме родственников, друзей, знакомых и соседей со старыми моделями машин.

С точки зрения потребителей, различия между независимыми и авторизованными ремонтниками все менее заметны. Некоторые из ремонтников имеют устойчивую репутацию надежных. Что касается квалификации персонала, то ремонтники, которые являются участниками сетей, имеют доступ к сетевым тренингам, к технической информации, а некоторые из них были авторизованными ремонтниками. Наконец, ассортимент запчастей, доступных для сетей ремонтников, значителен, особенно в случаях, когда дистрибьюторы или изготовители запчастей вовлечены в операции сетей.

Конкуренция на афтермаркете очень велика, результатом ее является, в частности, укрупнение одних предприятий за счет разорения других. В целом тенденция сокращения количества независимых мастерских сохранится, и рынок поделят сети автокомпаний и независимые сервисные сети.

Поскольку природа продукта «ремонт» развивается, естественно ожидать, что игроками рынка будут предложены новые решения. Комбинация технических требований и развития технологий, вероятно, приведет к полному изменению структуры рынка с новыми типами игроков, новыми форматами и бизнес-моделями. Только мастерские уникальных услуг, например выполняющие сложный тюнинг, инжиниринг, декоративные росписи и т. п., изначально не имеющие мощных конкурентов и не имеющие перспектив значительного развития, будут существовать как отдельные предприя-

тия, определяющим параметром которых являются творческие индивидуальности исполнителей.

«Классическая» бизнес-модель: «механик в замасленном комбинезоне в крошечной мастерской» будет существовать еще долго. Для нее всегда будут кадры – механики и водители, вышедшие на пенсию. Будут всегда и клиенты – срочных несложных работ даже на самых современных автомобилях в округе наберется достаточно, чтобы пенсионер мог немного заработать. Таких работяг могут победить не современные автосервисы, а только налоговые и другие инспекции.

Средний и крупный сервис

Инвесторы развивающихся и вновь открывающихся автосервисов озабочены выбором направления усилий для наиболее выгодного вложения своих средств, а также для обеспечения перспектив развития бизнеса. Европейская практика показала, что наращивание мощностей универсального автосервисного предприятия малоэффективно – сервисы с количеством постов более сотни оказались трудноуправляемыми и низкоприбыльными.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.