**Рынок иномарок в нашей стране по-прежнему растет за счет «пересаживания» автомобилистов с отечественных автомобилей или иностранного second-hand на новые машины. Пока эта тенденция сохраняется, в бизнесе будет выигрывать тот, кто сможет составить грамотный бизнес-план, организовать бесперебойные поставки, обеспечит нужный ассортимент в модельном ряду и избежит затоваривания складов неходовыми комплектациями.**

Приблизительные сроки окупаемости солидного официального автоцентра для Москвы - около 3,5-4 лет со дня начала деятельности — стартовые инвестиции от 5 миллионов долларов.

Особенно сильно конкуренция ощущается на рубеже смены модельного года, когда каждый поставщик стремится сделать свое предложение максимально привлекательным для покупателя за счет скидок, подарков и т.д. Именно тогда дистрибьютору требуется значительный запас прочности.

Рынок иномарок постепенно приобретает все черты европейских аналогов. Но и сегодня инвестор, решивший войти в этот бизнес, может рассчитывать на зримый прирост своего капитала. Это подтверждается и пристальным вниманием к отечественному рынку практически всех мировых производителей, и постоянно растущим спросом на иномарки со стороны потребителей.

В настоящее время многие автомобильные компании считают российский рынок приоритетным. Выбирая стратегию его завоевания, одни строят в России сборочные заводы, другие ограничиваются только налаживанием сбытовой и сервисной сети. Но в любом случае для доведения продукции до потребителей им нужны официальные дилеры. Их требуется с каждым днем все больше и больше. Как выбрать марку для дилерства?

В принципе, инвестор может выбрать любую марку. Главное при этом - получить согласие самого производителя. Начинающему дилеру стоит учесть несколько нюансов.

* Можно попробовать войти в бизнес с более дешевого сегмента автомобилей, а затем, набрав определенный опыт, перейти к дилерству машин класса «премиум». Дилерство российских марок вряд ли принесет инвестору значительный доход. Их стоимость невысока, а значит, и маржа от их продажи будет небольшой. Да и рыночных возможностей для новых дилеров намного меньше.
* Наличие в России официального импортера значительно облегчит процесс закупки, доставки машин в салон, а также обеспечит дилеру более гибкие финансовые условия работы.
* Чем разнообразнее модельный ряд, шире гамма дополнительного оборудования, отделки салона и пр. предлагает производитель, тем сложнее начинающему дилеру рассчитать потребность в автомобилях заранее, а значит, могут возникнуть проблемы с реализацией.
* Успех дилера зависит от степени квалификации и уровня подготовки автомехаников. Исходя из этого, для начинающих инвесторов более привлекательны производители, которые организуют тренинги и курсы повышения квалификации для сотрудников своей сети.
* Теоретически начинающий предприниматель может начать бизнес по франчайзинговой схеме, т.е. используя брэнд уже известного рынку дилера, открыть свой автоцентр. В этом случае он столкнется с двойным контролем над своей деятельностью, как со стороны франчайзера, так и со стороны автопроизводителя.
* Достаточно перспективна продажа иностранных грузовых автомобилей. Пока еще этот сегмент автобизнеса не заполнен. Сейчас на отечественный рынок активно продвигается Renault, Man, Volvo, хотя потребители все еще предпочитают приобретать подержанные иностранные грузовики.

По автомобилям класса «премиум» рынок постепенно заполняется, а значит, в этом сегменте дилерских центров открывается все меньше и меньше. Ведь покупатели таких автомобилей составляют всего около 2% населения. А по более дешевым иномаркам возможностей для открытия автосалонов пока что хватает.

О перспективах рынка подержанных автомобилей

Сегмент рынка подержанных автомобилей неуклонно развивается, и уже многие автодилеры одновременно торгуют и подержанными машинами. Практикуется и trade-in, когда автомобиль с пробегом сдается в счет оплаты нового, или простой выкуп машины с последующей ее продажей. Однако реальные объемы таких продаж пока очень малы: примерно десять к одному. В западных странах все совершенно иначе: на каждую проданную дилером новую машину приходится одна подержанная.

Да и повторное взимание НДС при реализации подержанных автомобилей тоже не способствует развитию рынка подержанных автомобилей. Но даже если налог начнут удерживать с разницы между ценой покупки и продажи, останутся другие нерешенные проблемы. И прежде всего необходима прозрачность рынка, характерная для Запада.

Например в Америке, решив продать машину, человек обращается к соответствующим информационным ресурсам в Интернете. Задает все необходимые параметры вплоть до цвета, особенностей комплектации — и получает в ответ точную информацию о ценовых характеристиках сделок, совершаемых с аналогичными автомобилями за последний месяц, в том числе и в своем штате.

Западные производители также поддерживают рынок подержанных автомобилей. При продаже подержанной машины дилер должен выполнить некоторые условия, что позволяет сохранить определенный объем гарантийных обязательств. Сведения о «истории» каждого автомобиля накапливаются в единой базе данных. В итоге обслуживать и ремонтировать его можно у любого официального дилера. Все эти стимулы приводят к том что потенциальные покупатели автомобилей с пробегом обращаются именно в дилерские салоны, не пытаясь как в России, самостоятельно искать покупателя или продавца и заключать рискованные сделки.

Если подобная логика будет реализована в России, на рынке подержанных машин действительно произойдет революция. А отношения между частными лицами уступят место сделкам между частными лицами и официальными автосалонами.

Порог вхождения в автобизнес

Порог вхождения в автобизнес зависит от выбранной инвестором марки и местоположения, где планируется продавать автомобили. Понятно, что в регионах объем стартовых инвестиций будет меньше, для открытия же московского дилерского центра нужны солидные вливания.

После определения марки и местоположения инвестор должен согласовать с представительством профиль своей будущей деятельности. Многие производители нацелены прежде всего на открытие комплексных дилерских автоцентров, которые оказывают полный набор услуг по автомобилям данной марки (продажа, гарантийное обслуживание, ремонт и продажа запчастей). И одним автосалоном предпринимателю не обойтись. Но в некоторых случаях бизнесмен может начать с авторизованного салона без сервиса. При этом он обязан в дальнейшем открыть полноценный автоцентр.

Варианты размещения автоцентра

1. размещение в зданиях бывших автопарков. Стоимость аренды подобных помещений в Москве составляет от 200-500 долл./кв. м. Минимальная площадь - 450 кв. м.
2. реконструкция подходящих объектов. Требуется площадь не менее 1500 кв. м (аренда - от 150 долл./кв. м). Стоимость подготовки здания - около 700 тыс. долл., сервисное оборудование - 300 тыс. долл., оформление - 50 тыс. долл., приобретение запчастей - 80 тыс. долл., приобретение автомобилей - от 350 тыс. долл. Следует учесть, что подобная переделка в соответствии с европейскими стандартами очень сложна и затратна
3. строительство одиночных автоцентров среднего класса (около 2,4 млн. долл.). Приобретение земли - около 0,2 га (300 тыс. долл.), строительство салона (около 1700 кв. м, от 815 тыс. долл.), сервисное оборудование - 300 тыс. долл., оформление - 50 тыс. долл., приобретение запчастей - 80 тыс. долл., покупка автомобилей - от 350 тыс. долл.
4. строительство автоцентра, отвечающего мировым стандартам (от 3 млн. долл. и выше). На окончательную стоимость будут влиять месторасположение центра, способ оформления прав на землю (собственность или аренда), размеры здания, стоимость оборудования и т.п.

Для официального дилера известной мировой марки автомобилей последний вариант наиболее предпочтителен.

Популярна сегодня следующая схема: строится крупный головной автоцентр, который занимается продажей и техобслуживанием машин, а в разных районах города открываются офисы по продаже автомобилей, сервисные услуги по которым клиент может получить в головном салоне.

Несмотря на значительное «побеление» российского автодилерства, некоторое количество «серых» дилеров (т.е. не имеющих контракта с производителем) на рынке все еще сохраняется. Инвестировать средства в «серый» автоцентр инвестору, стремящемуся к респектабельности, не имеет смысла. Многие российские представительства зарубежных автопроизводителей добились специальных цен для своих официальных партнеров, что сразу же сказалось на уровне рентабельности «серых» дилеров. И таможня с подачи тех же представительств также не всегда лояльно относится к «неофициалам».

Постоянный отток клиентов от «серых» дилеров к официальным гарантирован, поскольку последние обеспечивают европейский уровень услуг по продаже и ремонту автомобилей. Как организовать дилерский центр?

Если предприниматель хочет инвестировать средства в автосалон, отдав их в управление команде профессионалов, а затем получить определенную прибыль на свои вложения, то ему достаточно просто стать акционером создаваемой компании. Если же он решил собственноручно возглавить дело, то ему необходимо начать со следующих основополагающих шагов:

* собрать команду профессионалов, как минимум, топ-менеджеров. В самом крайнем случае это должен быть опытный руководитель-коуч, давно занимающийся автобизнесом, который представляет себе, как формируется стратегия развития дилерского центра и как она потом реализуется на практике;
* приобрести (купить/взять в аренду) земельный участок под застройку желательно на первой линии крупнейших транспортных артерий города, пересечении МКАД и федеральных дорог. К участку должен быть удобный подъезд. Сейчас самый лакомый кусок - Третье транспортное кольцо;
* разработать подробный детальный бизнес-план реализации проекта. Для старта нужен просчет объема и структуры планируемых инвестиций, точки безубыточности и момента выхода на желаемую норму рентабельности.

Инвестор должен четко представлять, что хорошая прибыль на автобизнесе появится только после серьезных стартовых вложений. Причем речь идет не только о строительстве, закупке оборудования, товара, аксессуаров, но и о найме квалифицированного персонала, создании корпоративной культуры, внедрении современных баз данных и многом другом.

Мнение Если говорить о московском дилерском центре (автосалон, станция техобслуживания, склад запчастей) солидной европейской марки, то минимальные инвестиции - от 5 млн. долл. Конкретная величина зависит от выбранной инвестором марки.

Все начинается с запроса в официальное российское представительство автопроизводителя. Необходимую информацию можно посмотреть на www.auto-dealer.ru/dealers.asp . На сайте любого представительства есть адрес для потенциальных деловых партнеров, по которому инвестор направляет письмо о намерении стать автодилером данной марки и получает в ответ формализованные анкеты.

У всех автопроизводителей свое содержание анкет. Если у инвестора уже есть свой автобизнес, то в анкете он предоставляет сведения о своей компании, ее текущей деятельности, активах, предлагаемом для организации сервисного и торгового центра помещении, рынке данного региона, планах развития компании, фотографии и план расположения на местности.

Если же у инвестора есть только выделенный земельный участок, то основной акцент нужно сделать на бизнес-плане, где должны быть оговорены основные параметры работы (количество продаж авто, объемы оказываемых услуг и пр.). Инвестор предоставляет также финансовые гарантии обслуживающих банков.

В большинстве представительств есть менеджер по развитию дилерской сети. Сначала общаться придется именно с ним. Он запросит более детальные сведения по некоторым вопросам и затем, если предложение потенциального партнера заинтересует, посетит будущего дилера.

Если представительство все устраивает, речь пойдет о начале сотрудничества. Решение об открытии дилерского центра принимает представительство или наделенная полномочиями компания-импортер. На этом этапе стороны могут подписать протокол о намерениях, в котором зафиксируют порядок строительства, открытия, закупки оборудования и т.п., приобретение партии автомобилей, план продаж на год, рекламную компанию и т.д. Невыполнение потенциальным дилером обязательств и сроков, указанных в данном протоколе, является достаточным основанием для отказа от сотрудничества со стороны производителя.

Такой протокол может и не подписываться. В любом случае юридическая основа сотрудничества производителя и дилера - дилерский договор. Момент его заключения у разных производителей индивидуален. Зачастую он приурочен к окончанию строительства автоцентра перед его открытием.

Типичный автоцентр включает в себя выставочный зал (так называемый show-room), зону отдыха для посетителей, офисы персонала, склад для автомобилей и запчастей, сервис. Возведение и оборудование здания автоцентра занимает в среднем около 1,5 лет. В зависимости от марки машин и масштабов центра, стоимость строительства колеблется от 1,5 до 19 млн. долл.

Автопроизводитель чаще всего предъявляет набор требований и пожеланий, касающихся архитектурного плана, корпоративного дизайна и подбора цветовой гаммы, оборудования и инструментов, мебели. Дилеру может быть предложено на выбор несколько сертифицированных производителем поставщиков оснащения. Стоимость оборудования зависит от размеров техцентра; скажем, средняя техстанция Ауди на 25 рабочих мест обойдется инвестору в 450-500 тыс. долл.

В рамках требований производителя дилер может предпринять шаги по оптимизации сметы на строительство. Допустим, в автосервисе вместо дорогих плунжерных подъемников (около 6 тыс. долл. каждый) можно поставить стоечные немецкие (4 тыс. долл.) или итальянские (3 тыс. долл.). В принципе можно укомплектовать сервис и российскими подъемниками за 1-1,5 тыс. долл., если, конечно, автопроизводитель не будет против. Ведь практически каждый шаг при строительстве и оборудовании автоцентра солидной мировой автомарки согласуется. Поэтому риск сделать в итоге «что-то не так» для инвестора невелик.

При возведении многопрофильного автоцентра предприниматель должен учесть определенные строительные нормы, например кузовной ремонт относится к вредному производству, поэтому существуют требования по удаленности от жилых строений.

Для осуществления автодилерской деятельности необходимо, чтобы компания-дилер была занесена в торговый реестр (это требуется как для продажи автомобилей, так и для реализации запчастей и пр.). Свидетельство о внесении в торговый реестр г. Москвы выдает Управление потребительского рынка администрации района г. Москвы. Что касается автосервиса, то там нужно иметь сертификаты Ростеста (www.rostest.ru) на определенные виды работ (предпродажная подготовка, работы по электрике, ходовой части и пр.).

Специфика бизнес-процесса

На каждую партию автомобилей дилер заключает контракт, в котором подробно оговорены условия поставки и цена. Бизнес-процесс может быть организован следующим образом.

1. покупка машин в стране-изготовителе. Дилер приобретает автомобили напрямую на заводе производителя. Он сам страхует машины, доставляет к себе в салон и растамаживает (как правило, для официальных дилеров эта процедура упрощена и проводится приблизительно за 1-2 дня). В салоне автомобили проходят предпродажную подготовку. Таким образом, на плечи дилера ложится полный комплекс проблем, связанных с доставкой авто от ворот завода до дверей своего салона. Средний таможенный платеж за машину класса «премиум» составляет приблизительно 56% и рассчитывается от стоимости приобретения на заводе плюс затраты на транспортировку до границы и страховку (примерный расчет можно сделать на сайте www.tks.ru/auto/calc.shtml ). Если доставка машин из-за рубежа (по Европе) организуется собственными силами, то необходимо либо создание своей службы доставки или полноценной транспортной компании, либо аренда автовоза у других автодилеров или транспортных компаний (приблизительная стоимость аренды - 1800 евро за рейс). У перевозчика должны быть в наличии лицензия на перевозку грузов в международном автомобильном сообщении, лицензия общероссийского таможенного перевозчика, сертификат соответствия международным нормам Евро-2 и Евро-3. Перевозка на «чужом» автовозе меньшего количества машин, чем его полная емкость (7-9 шт.), обойдется дороже, поскольку владельцы автовоза будут вынуждены доукомплектовать его автомобилями других дилеров.
2. приобретение машин у российского официального импортера. В последнее время наблюдается тенденция централизованных поставок машин в Россию по отдельным маркам. На такую схему перешли в частности BMW, Ford и General Motors. В начале сентября ожидается открытие импортера Volkswagen. В этом случае все вопросы с транспортировкой автомобилей в Россию и их таможенным оформлением решает импортер. «По деньгам» для дилера оба варианта в итоге приблизительно одинаковы. Но для новичка более привлекателен второй вариант. Чаще всего производители работают с российскими дилерами на условиях 100%-ной оплаты отгруженных автомобилей (Audi, Volkswagen, Toyota, Honda). Если у производителя на российском рынке есть официальный импортер с общим для всех дилеров складом, то последние могут взять машины на условиях товарного кредита (например, BMW, Volvo, Opel и др.). Дилер берет с общего склада партию автомобилей и в течение календарного месяца распродает ее. Если по истечении срока остались нереализованные машины, то на их стоимость импортер ежедневно начисляет пени. По прошествии, скажем, трех месяцев дилер обязан выкупить непроданный товар. Поэтому тщательный помесячный расчет плана продаж в этом случае особенно важен.

Практика показывает, что средний годовой объем продаж, с которого начинает автодилер солидной автомобильной марки класса «премиум», - 250-450 машин в год. Меньший объем сбыта невыгоден. Рассчитывая реализацию более дешевых марок автомобилей, инвестор может взять за ориентир около 1000 машин в год.

Сколько автомобилей следует держать на складе?

В первую очередь это зависит от выбранной марки производителя. Если он предлагает широкую линейку моделей, то дилеру, соответственно, приходится держать на складе много машин, и наоборот. Практика показывает, что на складе дилера в любой момент времени должно находиться автомобилей в 2 раза больше, чем планируется продать за месяц. То есть, если план на данный месяц - 20 машин, то на складе должно быть 40 машин.

Каждый производитель устанавливает дилерам цены. При этом учитывается маржа, которую должен получить последний для своего развития. У каждого производителя, разумеется, свой размер маржи. Однако сейчас в России она составляет в среднем 8-15% от стоимости автомобиля. Для привлечения клиентов дилер может предпринимать рекламные акции по снижению цен, но, разумеется, за счет уменьшения своей маржи.

При четком выполнении дилерского плана производитель, как правило, предоставляет бонусы (разумеется, если это оговорено в дилерском договоре). Причем производителю важно выполнение именно помодельного плана.

Что касается сервисного обслуживания в автоцентре, то производитель регламентирует технологию ремонта и нормативы времени на выполнение той или иной работы, перечень гарантийных работ, минимальный набор хранимых на складе запчастей и т.п. А их стоимость устанавливает дилер, ориентируясь на рынок. Что касается гарантийных работ, то большинство поставляемых в Россию через официальных дилеров автомобилей иностранного производства имеют заводскую гарантию сроком на 1 год. Дилерская гарантия более продолжительная и устанавливается им самим. В этом случае с клиентом заключается договор, в котором подробно прописывается перечень ремонтных работ (в гарантию, как правило, не включают работы по «жестянке», ремонтные работы, произведенные на неавторизованных сервисах).

Окупаемость вложений в автобизнес

Соотношение доходов от сбыта машин и от оказания сервисных услуг зависит от рентабельности и объемов продаж выбранной марки автомобилей. Сейчас рентабельность сервисных работ для большинства иномарок выше, чем их продажа. Кроме того, многое определяется политикой инвестора: в раскрутку какого из этих двух направлений он вкладывает больше средств.

При расчете окупаемости вложений в автоцентры на Западе бизнесмены ориентируются на прибыль 2-3% с оборота и рентабельность на инвестированный капитал порядка 12-20%. Российские предприниматели вправе рассчитывать на большие величины, даже несмотря на снижение доходности отечественного автобизнеса по сравнению с началом 90-х годов.

Приблизительные сроки окупаемости солидного официального автоцентра для Москвы - около 3,5-4 лет со дня начала деятельности.

Если говорить о доходности дилерства иномарок, то многое зависит от характеристик производственных мощностей (марка автомобиля, объем продаж, количество подъемников, перечень услуг сервиса, и т.д.). Повышение доходности возможно за счет:

* увеличения коэффициента загрузки сервисного центра. В компаниях, успешно работающих на рынке, он равен примерно 0,7-0,8. На этапе запуска он редко составляет более 0,2-0,3;
* продажи и установки сопутствующих товаров и аксессуаров для автомобиля: аудио и видео, сигнализация, антикор, охранные системы, парковочные радары, холодильники и пр.;
* предоставления клиентам услуг по тюнингу: тонировка, аэродинамические пакеты, тюнинг двигателя;
* подвески и т.д.;
* развития продаж автомобилей в кредит;
* развития системы Trade-in и реализации подержанных машин;
* страхования автомобиля и других страховых услуг.

Однако определяющий фактор - все же персонал автоцентра. Без привлечения сильных специалистов шансов «раскрутить» дилерство у инвестора практически нет.