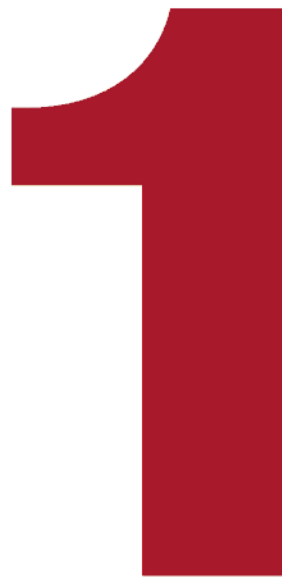


СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Глава 1. | Начало трансформации | 7 |
| | Возможно, это будет так | 13 |
| | 8 Ноября 2016 года | 16 |
| Глава 2. | Новая парадигма автобизнеса | 19 |
| | Основные идеи сообщества автобизнеса новой реальности. | 21 |
| Глава 3. | Что нужно знать тем, кто решил инвестировать в классический автобизнес сегодня | 35 |
| | Плюсы и минусы работы дилерских предприятий в кризисные периоды экономики | 37 |
| | Базовая проблема сегодняшнего автобизнеса в России. | 39 |
| | А если он решил уйти? | 41 |
| | В поисках гармонии производителя и инвестора | 43 |
| | Виртуальный шоу-рум, или «Начало конца» | 57 |
| | Модель цифрового шоу-рума | 58 |
| | Новая реальность — цифровая реальность | 63 |
| | Автомобильный транспорт и дороги | 83 |
| | Мобильный дилерский центр. | 88 |
| Глава 4. | Аппетиты платежных систем — это проблема для автобизнеса. | 95 |
| | Технологическое будущее авторынка в новой реальности | 97 |
| | Технологии могут изменить рынок и игроков | 100 |
| Глава 5. | Структура продаж автомобилей в новой реальности | 111 |
| | Новая реальность и эффективность использования ресурсов | 112 |
| | Сообщество заинтересовано в эффективности автодилеров | 114 |
| | Эффективность должна стать взаимоважным фактором для всех членов сообщества | 116 |
| Глава 6. | Воронка продаж цифровой эпохи автобизнеса и эволюция функционала отдела продаж в интересах сообщества новой реальности. | 121 |
| | Резюме по эволюции воронки продаж в новой реальности | 127 |
| Глава 7. | Автодилер внутри. | 133 |
| | Чего действительно хотят наши клиенты? | 141 |
| | Возможно ли исчезновение кузовного ремонта и полная трансформация страхового бизнеса для автомобильного сектора? | 143 |

| | | |
|-----------------------------|--|-----|
| Глава 8. | Производители автомобилей начинают создавать новые бизнес–модели | 151 |
| | Шанс на выживание | 155 |
| | Красота спасет мир, или как заработать на точках привлечения внимания клиентов | 157 |
| | Новые технологии новой реальности | 162 |
| | Появление новых профессий в автобизнесе и вымирание некоторых существующих | 166 |
| | Полюбите цифры | 172 |
| Глава 9. | Теория Адизеса на практике дилерского бизнеса. | 177 |
| Глава 10. | Корпоративная культура в новой реальности автобизнеса | 193 |
| | Одиннадцать принципов менеджмента ГК FAVORIT MOTORS | 207 |
| | Kaizen для автодилеров в условиях новой реальности | 210 |
| | Управление качеством работы сервисных подразделений | 223 |
| Глава 11. | Формула успеха. | 231 |
| | Возможно, основной слоган — это важно! | 234 |
| Глава 12. | Сервис становится другим | 239 |
| | Управление процессами логистики автодилера | 258 |
| | Автобройлеры и автокамакэдзэ! | 270 |
| | Тест на камакэдзэ эпохи цифрового автобизнеса. | 272 |
| Глава 13. | Стратегия в условиях новой реальности | 281 |
| | Проектный офис как инструмент менеджмента в условиях новой реальности. | 295 |
| Глава 14. | IT-системы дилерских предприятий в условиях новой реальности. | 307 |
| | Немного об управлении издержками автодилера | 313 |
| Глава 15. | Если вы все-таки решили приобрести активы в дилерском бизнесе | 323 |
| Глава 16. | Каким должен стать бизнес, сформированный на основе автосообщества новой реальности? | 333 |
| Саммари | | 341 |
| Вместо эпилога | | 345 |
| Саммари в цитатах | | 347 |
| Глоссарий | | 363 |
| Summary in quotes | | 371 |

Глава 1



НАЧАЛО ТРАНСФОРМАЦИИ

Бизнес-модель классического автобизнеса, существовавшая десятилетия практически без изменений, перестает быть эффективной для инвесторов, производителей и автоладельцев. Oops!..

Серьезное заявление от человека, являющегося основателем одного из крупнейших автодилеров России. И тем не менее это так. Даже если на сегодня мы продолжаем экономически оправданное взаимодействие в цепочке «производство — дистрибуция — владение», то завтра мы просто обязаны предложить потребителю совершенно новые подходы в решении задачи его транспортных перемещений.

Эти подходы должны основываться на технологиях новой реальности и быть эффективными, в первую очередь для клиентов дилерских центров нового формата, автопроизводителей, автодилеров и инвесторов.

Почему я на первое место ставлю клиентов? Ничего удивительного в этом нет. Именно они будут решать судьбу автопроизводителей и выбирать наиболее удобную форму взаимодействия с ними. Монополия классических автопроизводителей и дилеров уже находится под угрозой как бизнес-модели, предложенной TESLA, так и цифровых гигантов, планирующих стать новыми игроками на рынке перемещений. Угроза эта тем сильнее, что она объединяет в себе сразу факторы новых технологий производства, дистрибуции, сервиса и коммуникаций новой реальности. Ответом классических производителей может стать только предложение собственной альтернативы с целью сделать компании, подобные TESLA, лишними на рынке перемещений, предложив потребителям собственные автомобили на электрической тяге (чистых источниках энергии), изменив систему и подходы к их дистрибуции, взаимоотношения с потребителями и инвесторами.

Это будет непросто. Классические производители сегодня очень консервативны. А люди, покупая TESLA, как

8 правило, приобретают не только автомобиль, но и кусочек философии новой реальности.

Начав напрямую общаться с клиентами FAVORIT MOTORS через созданный в 2009 году блог, мне удалось узнать мнение десятков тысяч людей о том, как они видят автомобильный бизнес, что им нравится, а что раздражает. Прямое общение с клиентами на протяжении столь длительного срока позволяет утверждать, что я знаю мнение не просто клиентов, а мнение сообщества, объединяющего десятки тысяч людей. Это сообщество хочет перемен и готово к ним. Перемен, продиктованных новой реальностью. Перемен, благодаря технологической революции позволяющих полностью изменить взаимоотношения между потребителями и теми, кто является их партнером в решении задач комфортных перемещений.

Если хотите, то часть идей в этой книге можно считать выраженным обобщенным мнением сообщества этих людей и их желаний. Мы в FAVORIT MOTORS решили идти по пути построения бизнеса на основе сообщества, каким бы сложным этот путь для нас ни оказался. Почему? Потому что это правильно! Очень часто мы пытаемся найти оправдание тому, что не сделали что-то нужное и важное, через то, что, скорее всего, у нас это не должно было получиться. А мы пробовали? Ведь очень мало людей сожалеют о том, что они сделали в бизнесе и жизни что-то неправильное, намного чаще они сожалеют о том, что они просто ничего не сделали. Хотя могли!

Итак, эта книга написана для тех, кто хочет стать причастным к автосообществу новой реальности, для тех, кому близки идеи сообщества FAVORIT MOTORS. И неважно, на какой стороне сообщества вы сейчас находитесь: владельца автомобиля, производителя, дистрибьютора или инвестора. Мы вместе точно можем добиться большего, нужно только захотеть. Я постараюсь максимально честно посмотреть на то, что сообществу предстоит создать, глазами каждой из этих групп, совмещая их общие интересы.

Смогут ли классические автодилеры стать частью автосообщества новой реальности?

До 2016 года у большинства автодилеров оставалась иллюзия, что изменения, происходящие на автомобильном рынке, это не что иное, как краткосрочные трудности, которые нужно пережить вместе с очередным экономическим кризисом. К 2017 году многим стало ясно, что начали изменяться сами принципы существования автобизнеса. Эти принципы в первую очередь основывались на новой реальности, заставляющей задуматься о закате классического автобизнеса. Если подумать, то окажется, что имплантироваться в эту реальность куда интереснее, чем бороться за выживание классической бизнес-модели. Как изменится классический автобизнес, если основным способом доказательства самого его существования для новой генерации клиентов является присутствие в цифровой витрине интернета и социальных сетях? Нет в сети — существование под вопросом. В новой реальности автодилеру гораздо больше нужны не дворец на первой линии магистрали (хотя она, конечно, тоже не помешает). В новой реальности дилеру нужна совершенно другая бизнес-модель: присутствие на первых страницах в выдаче поисковых агрегаторов и устойчивая положительная репутация в социальных сетях.

Еще совсем недавно нам казалось, что хорошая дилерская франшиза — это что-то похожее по ликвидности на обеспеченный банковский вексель. Считают ли дилеры это сравнение верным сегодня или они уже начинают ожидать продажи автомобильных интернет-франшиз? Какой срок окупаемости вложений в автобизнес на сегодня считается разумным? Как быстро в новой реальности произойдет девальвация стоимости основных фондов классического автодилера? Возможно ли сегодня начать классический автобизнес, используя заемные средства?

Наверное, для той части сообщества, кто уже связал себя с автобизнесом или планирует потратить какую-то часть своей жизни и денег, инвестируя их в классический автобизнес, — это достаточно интересные вопросы.

Реальность, какой бы она ни была, применительно к любому бизнесу — это то, что существует независимо от нашего восприятия. Примерно как курс рубля к доллару, переваливший отметку 60. Просто это реальность на сегодня.

Именно поэтому одним из ключевых условий для ведения успешного бизнеса является ее правильное понимание инвесторами и быстрая адаптация менеджмента дилерских предприятий к изменившимся условиям. Ответ на вопрос о том, что эта новая реальность способна принести и как повлиять на трансформацию существующего бизнеса, должен лечь в основу видения бизнеса. К сожалению, исходя из моего профессионального опыта, ответ на него многие получают довольно поздно. В первую очередь это, как правило, связано с недостатком видения того, что действительно происходит на этом отраслевом рынке сегодня как в России, так и за ее пределами.

Неправильное видение, как правило, приводит к принятию решений, основанных не на фактах, а на субъективных ощущениях, базирующихся на имеющемся, но не всегда правильном опыте.

Сегодня темп изменений в различных секторах экономики становится настолько стремительным, что классические параметры инвестиционной привлекательности просто перестают действовать в рамках новых технологий. На наших глазах происходит создание новой, digital-реальности в автомобильном секторе. Интернет, технологии блокчейн, виртуальная реальность, автопилот, big data, каршеринг и уберизация — это все о сегодняшнем автобизнесе. О части тех процессов, которые происходят в рамках этой реальности, и путях адаптации к ней я постараюсь рассказать на примерах автосообщества FAVORIT MOTORS.

Мы начинали российский автобизнес в начале 1990-х годов и вместе с другими пионерами авторынка построили его таким, каким вы его сейчас видите. Это оказалось интересным и увлекательным приключением, потребовавшим от многих из нас приобретения огромного количества новых знаний и навыков. Сегодня классический автобизнес

стоит на пороге фундаментальных изменений, связанных с появлением новой реальности и четвертой технологической революцией. За первые два десятилетия XXI века были созданы и внедрены технологии, способные изменить как модель потребительского поведения, так и полностью переформатировать существовавшие ранее бизнес-модели. Современный автобизнес XXI века нуждается в появлении как новой концепции своего существования, так и в появлении новой бизнес-логики и идей, способных работать в условиях новой реальности.

Вместе с сообществом потребителей мы вполне способны изменить не только собственную бизнес-модель, но и существующую парадигму автопроизводителей, по-прежнему остающихся в классических рамках.

Я, со своей стороны, постараюсь рассказать о том, какие задачи для решения ставит перед собой сообщество FAVORIT MOTORS, какие инновации собирается использовать, какие технологии внедрять. Для тех, кто только собирается присоединиться к дилерскому сообществу, расскажу о подводных камнях автобизнеса и конкуренции, с которой ежедневно приходится сталкиваться. Другими словами, постараюсь максимально облегчить задачу вашего успешного появления в автобизнесе новой реальности.

Я знаю много талантливых предпринимателей из других секторов экономики. Должен сказать, что общение с ними показывает, что классический автомобильный бизнес имеет свои технологии и особенности, которые необходимо знать, если хочешь попробовать себя в качестве участника.

Более того! Классический автобизнес, построенный в России, на сегодня — один из самых современных в мире. Связано это с тем, что Россия никогда не имела постоянно растущего, почти тридцатимиллионного, рынка, как в КНР, что, в свою очередь, заставляло строить не только красивые дилерские центры, но и внедрять технологии продаж и сервиса. Но при этом Россия имела второй рынок в Европе, достигавший трех миллионов автомобилей по году,

при высоком уровне платежеспособности населения. Это, в свою очередь, позволило заработать инвесторам необходимые средства для внедрения высоких технологий. Периоды роста, сменявшиеся резкими падениями, закалили дилерскую сеть и заставили приспособиться к меняющимся правилам игры. Чаще всего ответом на кризис становились технологические улучшения и новый опыт в сокращении издержек. Нужно признать, что российские автодилеры в этом преуспели. К сожалению, для участников рынка (особенно новых) об автобизнесе написано довольно мало. На сегодня это не более десятка толковых книг, и то большинство из них — на английском языке. Очень жаль, что, когда я начинал заниматься автобизнесом в 1994 году, даже этих книжечек не существовало.

То, что написано в этой книге, — это, скорее, комбинация стратегического видения FAVORIT MOTORS в новой реальности и одного из возможных сценариев того, как будет развиваться в ней автомобильный рынок. Всегда интересно попытаться заглянуть в будущее. Давайте попробуем это сделать вместе. Тем более если вы чувствуете свою принадлежность к любой из частей автосообщества. Я как Президент одной из успешных автомобильных дилерских групп в России поделюсь своим видением, раскрыв формулу успеха FAVORIT MOTORS. На мой взгляд, в том числе и автовладельцам будет интересно заглянуть внутрь наших процессов.

Для тех же, кто играет внутри дилерского сообщества, предлагаю по-новому взглянуть на наши отношения с производителями и потребителями, рассмотреть основные отличия классической воронки продаж от цифровой и то, каким образом процессы дилерского бизнеса могут адаптироваться к новой реальности. Вместе с вами мы рассмотрим признаки превращения классического автодилера в «автобройлера» и создадим тест на камикадзе автобизнеса. Сообществу со стороны производителей, в принципе, полезно знать одно из мнений о том, как наиболее безболезненно трансформировать взаимоотношения с дилерской

сетью, сделав их более эффективными. Но сутью книги является мое видение того, что наступившая новая реальность требует трансформации существующих сегодня методов и форм взаимодействия между производителями, дилерами, потребителями и инвесторами во взаимоотношения автосообщества новой реальности. Для того чтобы книга воспринималась проще, я часто буду прибегать к методу изложения материала на реальных примерах FAVORIT MOTORS, хотя немного научной фантастики нам тоже не помешает.

ВОЗМОЖНО, ЭТО БУДЕТ ТАК

Россия, Москва, 2027 год

Клиент Александр, сидящий в цифровом шоу-руме FAVORIT MOTORS, довольно улыбнулся, прочитав сообщения в очках дополненной реальности об одобрении нового кредитного лимита на покупку автомобиля. Технология ID и кредитования по сетчатке глаза с использованием универсальных торговых очков нравилась большинству покупателей своей простотой и скоростью. Конечно, покупка автомобиля в собственность у классического производителя была не очень рациональна, что вызывало раздражение у его жены Оксаны, работавшей в центре города. После создания консорциума по решению транспортной проблемы мегаполисов цифровыми гигантами (фантастическое предположение) проще было взять в оперативный лизинг их автоматическую капсулу для перемещений. Низкая цена, автопилот и отсутствие платы за парковку давали ощутимые удобства в мегаполисах при их использовании. К сожалению, инфраструктура для их эксплуатации развивалась не так быстро, чтобы использовать их при поездках на дачу за 50 км от города, но власти обещали, что скоро все будет готово. Капсулу можно было заказать в едином центре городских транспортных услуг, и, помимо всего, за нее не нужно было платить высокий налог. «Но... хорошо, что у производителей пока еще остались классические автодилеры», — подумал Александр.

Автодилеры, как и производители классических автомобилей, тоже сильно изменились. Александр вспомнил дилерские центры, кажется, в уже далеком 2017 году. Сейчас, сидя в очках дополненной реальности в одном из автомобильных digital-центров FAVORIT MOTORS, уже трудно было вспомнить, зачем раньше ему нужен был менеджер по продажам или специалист по страховке или кредиту. За последние 10 лет жизнь вокруг действительно сильно изменилась. Очки и гаджеты практически полностью заменили продавцов, взяли на себя функции банковских клерков и страховых брокеров. Все стало прозрачно и намного проще. Стоило всего лишь соединить в единую сеть смартфон и очки, ставшие основным гаджетом для выбора и кредитования любых покупок, как технологии big data за доли секунды анализировали все то, что человек предпочитал на протяжении своей цифровой жизни, моментально предлагая комплекс возможных финансовых решений. Оставшиеся на рынке производители классических автомобилей были объединены в четыре крупнейших конгломерата, пытавшихся конкурировать друг с другом и новым электронным монстром. С целью снижения издержек они создали унифицированные центры тест-драйва и проката во всех местах притяжения клиентов. Для получения системных кодов от автомобиля тест-драйва достаточно стало поднести свой смартфон к лобовому стеклу автомобиля. Моментальная авторизация позволяла клиентам онлайн получать необходимые электронные документы. Электронная подпись уже пять лет назад стала использоваться повсеместно. Наличные деньги постепенно стали исчезать из оборота вместе с ощущением радостного возбуждения от покупки автомобиля. Постепенно автомобиль из детской мечты превращался в инструмент передвижения из точки А в точку В.

Подтвердив свой выбор нажатием виртуальной клавиши, Александр перешел на механизированный паркинг выдачи автомобиля. Управляемый автопилотом автомобиль выехал с красивым бантом, выбранным его женой при покупке в электронной торговой системе, и замер

15 в ожидании обязательного просмотра клиентом фильма о правилах управления и функционале оборудования. После 10-минутного фильма в режиме дополненной голографической реальности клиенту пришли на гаджет коды запуска двигателя и охранной системы. Приветливая голограмма девушки с азиатскими чертами пожелала хорошего пути и спросила, не желает ли клиент оставить функции управления автопилоту. «Нет, — ответил Александр, одним движением совместив речевое и визуальное управление автомобилем, — хочу ехать в режиме автоматического контроля разрешенной скорости (в Москве плотность камер достигла уровня 1 на 200 квадратных метров)». «Какое же это все-таки наслаждение управлять классическим автомобилем», — подумал он и включил сенсор контроля очистки воздуха.

Возможно, многие из вас скажут, что наше видение — это фантастика и в 2027 году все будет иначе. Дилерские сети продолжают консолидироваться. Дилерские центры из просто больших и красивых станут сверхбольшими и сверхкрасивыми. Технологии автопилота — это далекое будущее, которое увязнет в колдобинах российских дорог, а моментальные кредиты и покупки через очки дополненной реальности — это вообще сцена для фантастического фильма (кстати, отличная идея, нужно будет получить патент). Наиболее ортодоксальные представители автобизнеса наверняка скажут, что классический продавец автомобилей — это его основа, а кузовному ремонту, как и страховому бизнесу, никакая канализация движения с автопилотом не страшна, он был, есть и будет. Многие скептически отнесутся к самой идее продаж автомобилей в интернете, обосновывая это тем, что покупка автомобиля — это прежде всего эмоция, но...

8 НОЯБРЯ 2016 ГОДА

СБЕРБАНК разослал по всем своим отделениям один любопытный документ¹.

На конец августа 2017 года FAVORIT MOTORS продал уже больше 500 автомобилей, используя свою цифровую платформу.

Так что, если то, что я описал выше, для кого-то — отрывок из фантастического романа, для FAVORIT MOTORS — это просто дорожная карта.

Уважаемое сообщество, коллеги и инвесторы! Добро пожаловать в цифровую эру автобизнеса!

Предлагаю перенестись в наше время и без эмоций взглянуть на то, что нам, скорее всего, предстоит делать как возможным активным участникам авторынка, с кем и при помощи каких технологий конкурировать, какие новые сервисы предложить нашим клиентам, какие задачи вместе с производителями предстоит решить.



Глава 2



НОВАЯ ПАРАДИГМА АВТОБИЗНЕСА

Хочешь что-то изменить — меняй систему.

Система автомобильного франчайзинга была придумана в XIX веке и базировалась на опыте Исаака Зингера², продававшего швейные машинки. Зингер, талантливый инженер и изобретатель, проявил себя и великолепным предпринимателем, создав бренд, существующий по сей день.

Быстрое развитие производства швейных машинок, основанное на огромном спросе, поставило перед ним вопрос о создании классической франчайзинговой системы, осуществляющей не только продажи, но и сервисное обслуживание. Зингер первый из предпринимателей вложил миллион долларов в рекламу продаж своего товара и столкнулся с задачей качественной обработки трафика. Ровно с этой же проблемой через некоторое время столкнулись FORD, продвигавший массовую модель «Т» на рынок, и GENERAL MOTORS.

Изначально франшизы этих марок предоставлялись практически кому угодно. Продажа велосипедов и автомобилей одним продавцом была совершенно обычным делом. С усложнением продукта и ростом объемов повсеместно к простому договору на представительство в продажах стал добавляться пункт о предоставлении технического обслуживания и исполнении гарантийных обязательств. В итоге можно с уверенностью сказать, что родиной современных дилерских сетей являются США.

США не только родина дилерского бизнеса, но и по-прежнему крупнейший мировой рынок по продажам автомобилей. На сегодня в США существует более 14 000 дилеров, продающих около 17,5 млн автомобилей.



Все это автомобильное великолепие функционирует по законам классического дилерского бизнеса и находится в стадии, предшествующей своей полной трансформации ввиду появления новых потребностей у клиента и технологий, способных эти потребности удовлетворить.

Итак...

Как на сегодня выглядит посещение классического дилерского центра с целью покупки автомобиля? Причем совершенно не важно, новый это автомобиль или автомобиль с пробегом. Клиент идет по пути, выстроенному ему тренерами по продажам, и часто это далеко не то, в чем он нуждается. Вам приходилось видеть в шоу-руме автодилера продавца, уткнувшегося в компьютер, и пару клиентов, вытянувших шеи, чтобы заглянуть в него вместе с ним? Подобную картину я вижу часто, и не только в России. На самом деле это классическая история сегодняшнего дня. При подобной системе продавец изо всех сил пытается сохранить монополию на знания о товаре, его наличии и способах оптимизации его покупки. Помимо этого, существует еще и мощнейший конкурентный фактор. Клиенты, не получая простых решений, идут сложным путем, пытаясь получить от дилера наиболее выгодное предложение. Наиболее часто используемый клиентами способ — посетить всех дилеров и от каждого получить коммерческое предложение. Путь довольно хлопотный с новыми автомобилями, которые можно сравнить, но совсем неэффективный для операций с автомобилями, имеющими пробег. Не стоит забывать, что в 70% сделок автомобиль с пробегом выступает в качестве одного из средств платежа. В этом смысле с точки зрения коммуникаций с клиентом автобизнес в России во многом остается в XX веке. В век цифровых технологий продажа автомобиля с точки зрения взаимоотношений «продавец — покупатель» во многом продолжает оставаться на уровне продажи лошадей в прошлом веке. Очень похожи и методы в реализации цикла «привлечение внимания — проявление интереса — создание желания — заключение сделки».

21 Приемы продаж и мотивации персонала — прежние (из прошлого века). Сбыт автомобилей зависит от уникального искусства продавцов, обученных на бесчисленном количестве тренингов, посвященных искусству индивидуальных продаж. На этих тренингах они подходят к вершине своей эволюции как профессионалы и первому шагу перед попаданием в воронку трансформации вместе с бизнес-моделью, обреченной на исчезновение. Я не оговорился, я действительно считаю, что бизнес-модель продаж, равно как и профессия классического продавца, в том виде, в каком его на сегодняшний день воспринимает абсолютное большинство автодилеров, остановилась в шаге от своей радикальной трансформации.

Собственно, вся классическая система автобизнеса подошла к критической точке своего развития и нуждается в изменениях, соответствующих ожиданиям сообщества автовладельцев новой реальности.

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ СООБЩЕСТВА АВТОБИЗНЕСА НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

С 2009 года я старался выяснить, каких изменений ожидает автомобильное сообщество на пути превращения классического автобизнеса в автобизнес новой реальности от каждого из его участников? Как группа компаний мы проводили массу онлайн- и офлайн-опросов, лично я общался с нашими клиентами через блог, беседовал с инвесторами рынка, коллегами и друзьями из автобизнеса, менеджментом автопроизводителей.

Оказалось, что подавляющее большинство из них (включая наиболее прогрессивных производителей) желает изменения существующих отношений в отношении, подпадающие под определение сообщества, с использованием инструментов новой реальности.

Изменения, по общему мнению, должны соответствовать процессам новой реальности, носить глубокий характер и заключаться для различных членов сообщества в следующем.

Отношения «дилер — клиент» необходимо гармонизировать при помощи инструментов, предлагаемых цифровыми технологиями, делая их открытыми и полностью прозрачными. С этой целью:

1. Клиенту необходимо обеспечить максимальную, 100%-ную прозрачность процессов в продажах и сервисном обслуживании при помощи их тотального перевода в цифровой формат.
2. Клиента необходимо перевести на операционный уровень, в результате чего фактически исключить возможность влияния на принятие им самостоятельного решения о необходимости для него тех или иных товаров и услуг, существенно снизив уровень его затрат благодаря автоматизации процессов.
3. Клиент должен получить возможность онлайн-формирования под его запросы и возможности продуктов кредитования и страхования при помощи использования телеметрии и big data.
4. Клиент должен получить возможность самостоятельного управления ценой реализации своего автомобиля с пробегом онлайн, исключив из сделки посредников, не создающих ему добавленной ценности. При этом очевидно, что лучшая философия для решения этой проблемы предлагается на основе системы FAVORIT MAX (описание изложено ниже) как наиболее прозрачном варианте экономического взаимодействия.
5. Клиент должен получить права доступа в электронную торговую систему автодилера с возможностью самостоятельного формирования и предоплаты производственного заказа.
6. Клиент должен получить возможность совершения онлайн всех операций, относящихся к его взаимоотношениям с автодилером, с целью значительного сокращения

своих временных и финансовых затрат благодаря переводу их на цифровые стандарты.

Отношения «автопроизводитель — дилер — инвестор» нуждаются в гармонизации при помощи создания дилерских франшиз нового типа и сонаправленности ответственности:

1. Производители отказываются от идеи прямой продажи автомобилей, минуя дилерские сети, тем самым предотвращая монополию и сохраняя конкуренцию как основу качества и собственной эффективности.
2. Производители честно предупреждают дилеров о риске грядущих изменений и фактической ненужности инвестиций (их 100% риска) в основные фонды классических форматов автобизнеса. Производители вводят новые типы франшиз (более подробно — в главе о поисках гармонии).
3. Производители совместно с инвесторами находят компромиссные решения по минимизации потерь, вызванных сменой классической бизнес-модели на бизнес-модель новой реальности.
4. Производители принимают на себя юридические обязательства по инвестиционной доходности дилера в случае фактического следования дилером всем рекомендациям производителя, носящим обязательный характер, либо предоставляют дилеру свободу в осуществлении операционной деятельности по собственному усмотрению без гарантий доходности.
5. Автопроизводители производят продукты, соответствующие требованиям новой реальности, существующие на идеях второго «умного дома» и «интернета вещей».
6. Производители отказываются от технологий, наносящих вред окружающей среде.
7. Производители используют технологии, обеспечивающие максимальную безопасность человека, использующего транспортное средство.

Очевидно, что повлиять на изменения в подходах производителей быстро мы не сможем. Скорее всего, это

в первую очередь произойдет под влиянием конкуренции со стороны цифровых гигантов, желающих стать игроками на рынке перемещений.

Тем не менее провести изменения в философии дилеров (то есть внутри самих себя) мы можем. Решение именно этих задач сейчас заложено в философию новой торговой системы FAVORIT MOTORS.

Во многом подобный подход уникален для автомобильного рынка. Прежде всего тем, что предполагает полную смену философии лучших дилерских предприятий сегодняшнего дня, которую можно описать как «мы профессионалы, мы знаем, что нужно нашим клиентам, и делаем это отлично» (прекрасная философия для классического дилера) на философию дилера сообщества новой реальности.

Философия для дилера сообщества новой реальности заключается в следующем — «мы как профессионалы сделали все для того, чтобы наши клиенты в полной мере воспользовались всеми преимуществами технологической революции и смогли самостоятельно, онлайн или в обстановке комфортного личного взаимодействия получить все необходимые им товары и услуги исключительно в соответствии с собственными потребностями при минимальных потерях времени и на самых выгодных для себя условиях».

В свою очередь, подобная смена философии должна привести нас к тому, что внутри построения нашего бизнеса мы должны быть уверены в том, что:

- 1) люди и взаимодействие между ними (будь то клиенты или сотрудники) важнее процессов и инструментов;
- 2) работающий продукт важнее, чем скрупулезно написанная документация на его использование;
- 3) сотрудничество с клиентом является ключевым фактором успеха и не может быть заменено жесткими рамками заранее прописанных контрактов, при этом под взаимным клиентом мы понимаем всю цепь автосообщества;
- 4) планирование всех наших действий является важной и неотъемлемой частью бизнеса, при этом все

участники процесса должны быть заранее готовы к изменению условий, изложенных в первоначальном плане.

Итак, давайте рассмотрим подробнее каждое из необходимых изменений.

1. *Клиенту обеспечивается 100%-ная прозрачность процессов в продажах и сервисном обслуживании.*

Благодаря чему этого можно достигнуть? Сколько бы мы ни рассуждали на тему обучения персонала автодилера, его правильной мотивации на достижение максимальной клиентской удовлетворенности и других аспектов, приводящих клиентов в полный восторг, наш персонал — это живые люди.

Живые люди — это всегда прекрасно, но в процессе получения информации о товарах, услугах и их характеристиках человек всегда будет уступать компьютеру. Давайте не будем забывать о том, что клиенты в первую очередь стараются получить от дилера необходимый массив информации для последующего принятия решения о покупке. Как правило, эта информация относится к разделам преимуществ, характеристик и выгод приобретения продукта, а также к условиям его финансирования и страхования.

Для тех, кто уже давно в автобизнесе, очевидно, что ни один продавец-консультант не в состоянии знать все о моделях, версиях, комплектациях, правилах и условиях кредитования и страхования. Более того! В современной цифровой реальности наличие сверхобразованных и гиперинформированных сотрудников не имеет практической ценности ни для работодателя, ни для клиента. Попытаюсь проиллюстрировать это на самом простом примере. Вы собираетесь отдохнуть и подбираете вариант наиболее подходящего вам отеля. Возьмем, к примеру, популярный Париж. BOOKING.COM или другая система резервирования выдаст вам около 1000 возможных вариантов размещения, предложив воспользоваться

услугой фильтра. Сколько вариантов и времени у вас уйдет на то, чтобы получить сопоставимый объем информации, позвонив в туристическое агентство? Помимо этого, не стоит забывать, что продавец из турагентства вовсе не всегда будет предлагать вам купить ровно то, что вас интересует. Скорее всего, он будет пытаться продать вам то, за что ему заплатят большую комиссию.

Ситуация с продажами автомобилей похожа. И если мы рассматриваем процесс получения клиентом полной и достоверной информации, то лучше электронной системы это никто не сделает.

Второй немаловажный момент — невозможность применения каких-либо хитростей продавцом автомобилей, связанных с изменением цены товара, о которой изначально шла речь, по тем или иным причинам. Очень распространенное явление (особенно среди серых дилеров) — это коммуницировать одну цену на товар и по факту предлагать другую, отличающуюся в сторону увеличения. Рассматривать мотивы подобных действия, равно как и их законность или эффективность, смысла не имеет. Есть альтернатива, и она эту задачу решает моментально: электронная торговая система, позволяющая резервировать необходимый клиенту товар, внося предварительную оплату, используя онлайн-систему платежей. Товар выбран, зарезервирован, предоплата внесена. Всё, ни цена, ни характеристики товара измениться не могут. Для клиентов это важно, а мы верим в то, что, помогая клиенту эффективно решать стоящие перед ним задачи, мы и сами становимся более эффективными.

2. *Клиент переводится на операционный уровень и фактически самостоятельно принимает решение о необходимости для него тех или иных товаров и услуг.*

Этот шаг представляет взаимный интерес как для дилера, так и для клиента. Дилеру он, очевидно, предоставляет возможность сокращения издержек

и, соответственно, дополнительные средства для инвестиций в разработку необходимого софта. Клиенту его перевод на процессный уровень дает возможность производить все необходимые действия самостоятельно, экономя при этом деньги. Простой пример. Вы приходите в офис АЭРОФЛОТА, и вам предлагают две опции: вы можете сами купить билет, используя интернет-приложение, либо за дополнительную плату воспользоваться услугами кассира. Собственно, если вам нравятся очереди, возможность пообщаться с кассиром и более высокая цена, то вы — классический клиент, которого не стоит пытаться переводить на операционный уровень. Если вам все это не очень нравится и вы способны самостоятельно заполнить достаточно простые опросные листы и произвести оплату через онлайн-банк, то оказаться на операционном уровне — вам в самый раз. Сразу нужно заметить одну вещь: если вы хотите предложить клиентам подобный уровень сервиса, то он нуждается в дополнительной поддержке со стороны маркетинга, наглядности и визуализации самих процессов, ассистентов, помогающих приобрести необходимый позитивный опыт (вспоминаем банковский онлайн), комфортных условиях для совершения операций и, конечно, бонусах. Если мы способны это клиентам предложить, считайте, что мы сделали в этом направлении очень существенные шаги.

3. *Клиент получает возможность онлайн-интеграции в систему формирования продуктов кредитования и страхования.*

Насущной клиентской потребностью при покупке автомобиля является комфортная стоимость его владения. Это нужно и для принятия клиентом мотивированного решения о покупке автомобиля, и для понимания им ежемесячных затрат на его содержание. Очевидно, необходимым шагом является предоставление клиенту возможности формирования

кредитного предложения на основании его доходов с ежемесячными платежами и понятной ему стоимостью обратного выкупа автомобиля. Для продвижения подобной системы клиенту необходимо предоставить возможность онлайн-управления кредитной сделкой по покупке автомобиля. Я абсолютно уверен в том, что в ближайшем будущем банки усовершенствуют системы ID клиентов до уровня, достаточного для установки каждому кредитного лимита на основании анализа big data. Однако на сегодня этот шаг является головной болью для российских автодилеров. Банковские системы сложны для самостоятельного использования клиентами и требуют достаточного уровня подготовки. У меня уже есть опыт интеграции с одним из крупнейших российских банков в сфере розничного кредитования. Процесс был не только долгим, но и сложным в плане понимания сотрудниками банка требуемого клиенту уровня сложности интерфейса. Ряд предлагаемых клиентам форм не получалось заполнить у самих сотрудников банка. Страховки на автомобили от страховых компаний онлайн фактически также были и продолжают оставаться неработающим инструментом. Безусловно, основным тормозом для продажи автомобильных страховок онлайн является сложность дистанционного определения фактического состояния автомобиля для страховой компании. Вместе с тем это предоставляет дилеру дополнительные возможности для продажи собственных квазистраховых продуктов. Мы попробовали это сделать со своим карточным продуктом GENIUS, и он стал неплохо работать. Во всяком случае уже первый год его продаж стал для нас безубыточным. Достигнуто это было прежде всего потому, что из воронки продаж исчез физический продавец и затраты на его содержание, а клиент получил возможность, заполнив форму выявления потребности, получить прямой доступ

к онлайн-кредитованию и квазистраховым продуктам. Следующим шагом для нас является полная интеграция с банками и страховыми компаниями с возможностью для клиента закончить все необходимые операции самостоятельно онлайн.

4. *Клиент получает возможность самостоятельно планировать операции trade-in, управляя ценой его реализации.*

Общезвестно, что хороший продавец изначально уверен в том, что клиент приобретет автомобиль в кредит, используя имеющийся у него автомобиль в качестве одного из инструментов для финансирования сделки. Чаще всего для иллюстрации этого мы используем принцип четырех квадратов, в верхней части которого — наши деньги, а в нижней — деньги клиента. Для того чтобы клиент получил максимум информации о текущей цене своего автомобиля, ему необходимо предложить систему скоринговой оценки с планируемой ценой на дату запроса. В сочетании с финансовым инструментом, позволяющим оценить ежемесячные платежи, учитывающие стоимость сдаваемого автомобиля, клиент сможет подобрать для себя максимально комфортные условия и сроки как реализации имеющегося автомобиля, так и покупки нового. Фактически эта технология позволяет развивать операционный лизинг для физических лиц с использованием онлайн-сервиса.

5. *Клиент получает практически полные права доступа в электронную торговую систему автодилера.*

На сегодня клиент с абсолютным большинством автодилеров может участвовать в процессе сделки только в качестве стороны переговоров, с доступом к необходимому объему информации в соответствии с желанием продавца. Именно попытка сохранения продавцом монополии на информацию в условиях новой реальности является бесперспективной. Подобная система для клиента совершенно неэффективна

и неудобна. У него отсутствует допуск к онлайн-проверке склада автодилера, проверке доступности автомобилей, находящихся в производственной трубе, проверке всех доступных возможностей по оптимизации условий приобретения. Собственно, очевидна необходимость создания софта для клиента, позволяющего совершать самостоятельное размещение производственного заказа. Если клиент в состоянии произвести полную онлайн-предоплату (или ее часть) за свой автомобиль, то он точно в состоянии ознакомиться с типовой формой договора поставки и одобрить ее. Во-первых, тем самым сразу начинает реализовываться принцип вытягивания автомобилей от производителя, а не загрузка им складов автодилеров. Подобный шаг в изменении технологии заказа позволяет дилерам значительно сократить издержки на финансирование склада. Издержки будут сокращаться как за счет финансирования поставляемых автомобилей самими клиентами в части произведенной предоплаты, так и за счет сокращения сроков нахождения автомобилей на складах до их реализации. Фактически для самостоятельного заказа дилеру в этом случае остаются либо прогнозируемые на основании опыта спекулятивные операции по автомобилям дефицитного сегмента, либо собственные закупки для реализации проектов оперативного лизинга, каршеринга и т.п.

6. *Клиент получает возможность совершения всех операций онлайн.*

На сегодня клиент в абсолютном большинстве случаев не имеет возможности совершать 100% необходимых ему операций онлайн. Для многих клиентов это, во-первых, неудобно, во-вторых, непрозрачно, в-третьих, очень затратно с точки зрения времени. Процесс выбора «товара/услуги–оплаты–доставки–документооборота» сегодня нуждается в неоднократном посещении дилерского центра и значительных

временных затратах. При этом очевидно, что практически каждая из услуг автодилера может быть оказана и оплачена онлайн. Особенно если клиенту нужно приобрести автомобиль в стандартной или пакетной комплектации для замены аналогичного существующего. Ну, вряд ли клиент, откатавшийся, к примеру, пару лет на VOLKSWAGEN POLO и минимум три раза посещавший ваш центр за это время, нуждается в тест-драйве аналогичного автомобиля или повторном знакомстве с сервисом. Самым ценным ресурсом сегодня становится личное время человека и его эффективное использование. Онлайн-технологии позволяют максимально оптимизировать затраты, связанные с владением автомобилем, и это мы достаточно подробно рассматривали выше. Продажа онлайн-пакетов с различными формами финансирования владения автомобилем с включенным набором сервисного обслуживания и страховкой полностью решают задачу комфортного перемещения клиентов.

В условиях новой реальности ключевым KPI для оценки деятельности менеджмента становится процент перевода всех сервисов, оказываемых автодилером, в онлайн.

Глава 3



ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ТЕМ, КТО РЕШИЛ ИНВЕСТИРОВАТЬ В КЛАССИЧЕСКИЙ АВТОБИЗНЕС СЕГОДНЯ

Сразу хочу сказать, что инвестиции в классический автобизнес с наступлением новой реальности — это далеко не самая гениальная идея из тех, что могут прийти в голову классическому предпринимателю.

К сожалению, мне приходилось не раз встречаться с последствиями неправильных инвестиционных решений, порой приводящих к негативным последствиям для тех, кто их принял. Я ни в коем случае не хочу удерживать предпринимателей от инвестиций в автобизнес. Я хочу предостеречь от непродуманных решений на этапе его трансформации. Новая реальность не говорит о том, что инвестиции в автобизнес — это плохо. Новая реальность должна сказать всем участникам сообщества о том, что принципы инвестиционного взаимодействия должны измениться. Надеюсь, что в ближайшее время именно этому будут посвящены все международные конференции автодилеров.

Конференции автодилеров — это вообще интересные мероприятия. Особенно интересными они становятся, когда их проводят марки, активно присутствующие на рынке, инвестирующие в продукт, оберегающие или наращивающие свою долю рынка. По основным материалам, которые становятся доступными в течение презентаций, вполне можно понять, сколько денег заработаешь и заработаешь ли ты что-нибудь вообще. Такое тоже бывает, и не стоит думать, что это относится к категории «крайне редко». Начав заниматься автобизнесом, вы вступаете на путь, где вам никто и ничего не гарантирует, кроме соблюдения условий дилерского соглашения. Правда, на основные условия заключаемого соглашения вы тоже влиять будете очень мало. Фактически у вас будет простой выбор между «принять контракт на условиях производителя» или «гордо от него отказаться». Так что хорошо подумать,

а надо ли вам инвестировать в этот сектор экономики и этого производителя, лишним точно не будет.

Для предотвращения быстрых взаимных разочарований производители просят при заключении дилерского контракта предоставить им бизнес-план. Иногда уже на этапе составления бизнес-плана кандидатам становится понятно, что тыква не всегда превращается в карету, как в сказке про Золушку, а представительства марок совсем не подходят на роль добрых волшебников — гарантов хеппи-энда вашей сказки. Чаще всего происходит совсем наоборот. Ваши инвестиции будут только вашей головной болью и вашим риском. Причем чем больше вы инвестируете в строительство дилерского центра, тем меньше шансов у вас будет для хеппи-энда. Мне доводилось слышать ответы сотрудников разных марок обанкротившимся дилерам: «А кто вас заставлял вкладывать столько денег в строительство центра?» Но я ни разу не слышал их слова о том, что производитель хотел разделить с банкротом убытки. Надо признать, они правы. Вас ведь действительно никто не может заставить делать то, что вы не хотите делать. Что сегодня стоят памятники современной дилерской античности, оставшиеся в Москве? Десятки тысяч квадратных метров, окаменевших амбиций и бизнес-ошибок. Их сейчас пытаются продавать уже банки, пытаясь вернуть выданные под эти здания кредиты. Сильно сомневаюсь, что им удастся это сделать. Во всяком случае на переговорах, в которых мне лично приходилось принимать участие, они пытались торговаться не от реальной текущей стоимости этих активов, а от понесенных ими убытков. Скорее всего, эта практика будет продолжаться, ведь менеджменту банков необходимо что-то объяснять своим акционерам, при этом создавая резервы под убыточные активы. Так что запомните железное правило автобизнеса в России: став автодилером, вы стали классическим risk taker. При этом все риски, связанные с проектом создания дилерского центра, лягут на вас.