Илья Геращенко,
независимый эксперт

Неавторизованные сервисы: взгляд изнутри

Сегодняшний рынок ремонта автомобилей можно разделить на два сегмента. Первый – это авторизованные станции технического обслуживания автомобилей (СТОА). Они имеют сертификаты на право гарантийного ремонта от заводов-производителей и являются частью дилерских центров, занимающихся официальной реализацией и обслуживанием автомобилей. Дилерские центры находятся под жестким контролем российских представительств заводов- производителей. Второй сегмент – это неавторизованные, или альтернативные, СТОА, не имеющие прав на гарантийное обслуживание автомобилей и работающие самостоятельно.

По принципу построения бизнеса СТОА можно разделить еще на два сегмента. Это так называемые «гаражи» на маленьких территориях без клиентских зон и какой-либо брендовой направленности, обслуживающие все марки автомобилей. Другой сегмент – СТОА, которые стара-

ются максимально соответствовать дилерским стандартам и по уровню внешнего оформления техцентра, и по качеству обслуживания, и по клиентскому сервису. Они создают комфортабельные клиентские зоны, вводят программы лояльности и т.д. Именно на этих техцентрах мы и остановимся.

Бывшие дилерские

Альтернативные СТОА возникают не на пустом месте. Чаще всего они формируются на базе тех же «гаражей», однажды выбравших для работы один (максимум два-три) автомобильных брэнда, а многолетняя специализация на одном бренде дает опыт, выводящий качество ремонта на уровень авторизованных СТОА.
Другой, более редкий, вариант развития событий, приводящий к возникновению альтернативных СТОА – реструктуризация дилерских сетей представительствами производителей. В результате некоторые автосалоны лишаются статуса официальных. Однако имея наработанную клиентскую базу и опыт, они сохраняют авторизованные СТОА в статусе альтернативных.
Как известно, качество предоставляемых услуг определяется компетентностью персонала. Авторизованным СТОА помогают представительства заводов-производителей: они организуют обучение персонала, его аттестацию и регулярный аудит самих техцентров. В сложных ситуациях дилерские СТОА имеют возможность получить консультации на самих заводах либо у их представителей.
Деятельность альтернативных СТОА проходит в более жестких условиях, и конкурировать с дилерскими в том или ином бренде они могут исключительно за счет накопленного опыта работы.
Однако было бы ошибочно полагать, что деятельность авторизованных СТОА складывается совершенно безоблачно. Постоянное увеличение числа дилерских центров приводит к обострению конкуренции, в том числе, и по персоналу. А основным инструментом привлечения специалистов является заявленный уровень дохода. Поскольку на СТОА принята сдельная оплата труда и всегда можно найти лучшие предложения других работодателей, то и текучесть персонала в авторизованных СТОА остается высокой. Подытожив, можно сказать, что там, в основном, сосредоточены люди, для которых главный критерий при поиске работы – это зарплата.
У специалистов альтернативных техцентров система приоритетов при поиске работы несколько иная, поэтому там трудятся профессионалы, имеющие большой опыт ремонта автомобилей определенной марки.

И надо сказать, что доход при наличии опыта и профессионализма не заставляет себя ждать.

Особенности ценообразования СТОА

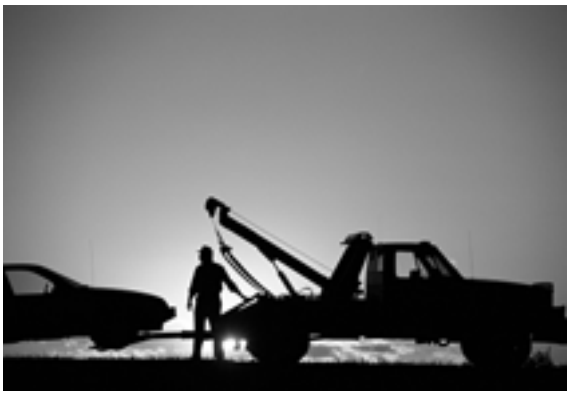
У всех СТОА, имеющих полный цикл обслуживания, есть слесарный и кузовной цеха. С точки зрения страхования, остановимся на обслуживании клиентов в кузовных цехах.
При составлении прайс-листов на запчасти и стоимость услуг в основу ложатся розничные цены, т.е. цены для разовых обращений частных клиентов. Для страховых компаний и юридических лиц, имеющих большие корпоративные автопарки, разрабатываются дисконтные программы.
У большинства страховых компаний в правилах страхования прописывается обязанность страховщика в период гарантийного обслуживания ТС направлять его на авторизованные СТОА. При этом выбор СТОА по желанию клиента в одних страховых компаниях происходит с повышающим коэффициентом, в других – бесплатно, что связано, главным образом, с умением эффективно управлять заявленными убытками по моторным рискам (иначе говоря, ремонтным ресурсом).
Убытки по моторным рискам – категория тонкая. С одной стороны, они дают высокую убыточность, с другой – умелая работа с ними позволяет получать определенную выгоду. Например, принята практика обмена ремонтного ресурса на собранную премию, что увеличивает «заработанную» премию и снижает убыточность.
Интрига в том, что до кризиса авторизованные СТОА априори были дороже альтернативных, поскольку дилерские центры обременены соблюдением стандартов, декларируемых производителями, а это требует дополнительных инвестиций со стороны дилера. Альтернативные СТОА не испытывают такого давления и способны оптимизировать свои инвестиции. Структура стоимости возмещения ущерба состоит из стоимости нормо-часа (количество времени, затраченное на одну операцию рабочим определенной категории), стоимости запчастей и стоимости лакокрасочных материалов, включая расходные материалы. Как правило, в стоимость нормо-часа закладываются расходы на оплату труда, коммунальные и другие расходы, связанные с содержанием кузовного производства.
Альтернативные СТОА изначально инвестируют меньше средств в налаживание своего бизнеса. У них нет стандартов по минимальной площади производства и клиентской зоны, они не обязаны закупать у производителя специнструмент и даже могут его изготавливать самостоятель-

но. Они могут не брать в работу поломки, для устранения которых требуются инструменты, которыми СТОА не располагает. Но, как ни странно, все это почти не сказывается на качестве услуг, поскольку не имея возможности обменивать ремонтный ресурс на поток клиентов, альтернативщики вынуждены держать привлекательный для страховщиков уровень цен при достаточно высоком качестве услуг (напомним, что и расходы на оплату труда у альтернативных СТОА ниже, чем у авторизованных).

Следующая составляющая – расходы на лакокрасочные материалы. Сегодня практически все СТОА используют импортные лакокрасочные материалы. Их доля в структуре выплат минимальна.

Споры вокруг запчастей

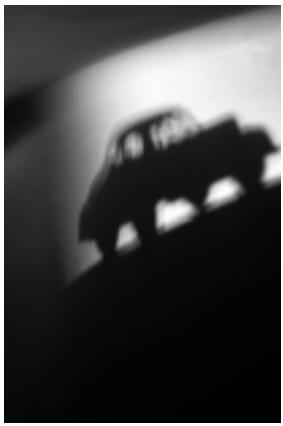
Ну и, наконец – стоимость запасных частей. Их доля в структуре выплаты самая большая, она может достигать 60-70%, в зависимости от марки автомобиля. Поэтому именно вокруг этой составляющей происходят основные споры, и при подписании договоров между страховщиками и СТОА камнем преткновения может стать даже 1% скидки. Казалось бы, цена должна быть у всех примерно одинаковая, поскольку все запчасти импортные, то есть они подвержены только курсовым рискам. Однако происхождение запчастей может быть разным, и если оригинальные запчасти производятся на авторизованных заводах, то неоригинальные – неизвестно где. Еще один фактор, влияющий на цены запчастей, это источник их приобретения. Авторизованные СТОА обязаны закупать запчасти на центральных складах производителей, что четко контролируется представительствами, и покупка запчастей в других местах может повлечь лишение авторизации. У альтернативных СТОА в плане приобретения запчастей гораздо больше возможностей для так называемой оптимизации расходов, и закупка неоригинальных запчастей – самый банальный способ сэкономить, так что оставим его без комментариев. Альтернативщики могут приобретать запчасти у российских дилеров или со скидкой за оптовую закупку – у западных. Производители оригинальных запчастей нередко разрабаты-



вают для своих дилеров дисконтные программы, которые, в основном, зависят от объема закупок. Таким образом, если СТОА закупает запчасти у дилера, то тем самым она увеличивает объем закупки самого дилера, повышая его скидку от производителя. Западные дилеры имеют несоизмеримый с российскими объем закупок, поскольку и работают дольше, и имеют больше клиентов среди альтернативных СТОА. Поэтому покупать у них выгоднее. Именно такие запчасти называют серыми (официальное производство и неофициальный ввоз). Есть, конечно, и способы экономии на ввозе, но эти схемы незаконны и мы их не рассматриваем.
Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что альтернативные СТОА объективно дешевле авторизованных – даже без учета таких субъективных факторов, как брендовые амбиции дилеров или обусловленная монополия, позволяющая искусственно завышать стоимость ремонта. А среди альтернативных СТОА болезненной амбициозностью никто не страдает, и уж тем более среди них нет обладателей монополии.

Демпинговая война сервисов

Казалось бы, наличие в авторизованных сервисах цен более высоких, чем в альтернативных вполне оправданно, однако кризисные годы показали, что дилерские СТОА вполне могут существовать на уровне цен альтернативщиков.
Для любого техцентра важен объем направленных на ремонт автомобилей. В условиях растущего рынка дилерские СТОА имели преимущество перед альтернативными станциями. Продавая автомобили, дилеры наладили суббизнес внутренних брокеров по продаже страховых продуктов в обмен на собранную премию и требовали от страховщиков на условиях обратного бизнеса направления ремонтного ресурса на их СТОА. Альтернативщики, не имея подобной поддержки, были вынуждены привлекать ремонтный ресурс страховщиков более низкими ценами. Во второй половине 2008 года кризис докатился и до автомобильного бизнеса, объемы продаж новых ТС и добровольного страхования существенно снизились, в результате



чего авторизованные СТОА потеряли свое преимущество. Самые гибкие игроки пошли по пути альтернативщиков и начали снижать цены на ремонт, привлекая ремонтный ресурс страховых компаний. Этому способствовали и сами страховщики, имеющие большие портфели ремонтного ресурса, набранного в докризисные годы. На рынке даже появились продукты каско с меньшей процентной ставкой, при условии согласия клиента ремонтировать свой автомобиль (даже гарантийный) на альтернативных СТОА. Несмотря на демпинг со стороны авторизованных СТОА, которые не смогли достичь уровня альтернативных цен (за редким исключением тех автосервисов, которые перед кризисом приобрели новые производственные мощности, заполнение которых стало важнее доходности), альтернативные СТОА даже начали поднимать цены, почувствовав заинтересованность страховщиков. В этой борьбе авторизованные СТОА стали снижать качество и терять репутацию, пытаясь удержать доходность путем демпинга. Альтернативные же СТОА, находясь в привычной ценовой нише, наоборот, с увеличением оборота получили возможность улучшать качество и клиентоорентированость.

Такая ситуация на рынке продолжалась до середины 2010 года, когда вследствие кризиса, инертность сказалась и на портфелях ремонтного ресурса страховщиков. Все пытались выжить на пролонгации существующих договоров страхования, но длительная пролонгация неэффективна. Спустя два года с начала кризиса портфели страховщиков резко «похудели». Одновременно рынок продаж новых автомобилей оживился. Этим не преминули воспользоваться авторизованные СТОА, которые стали возвращать докризисные условия сотрудничества со страховыми компаниями.

И в очередной раз над окрепшими, и вполне достойными участниками рынка, альтернативными СТОА, нависла угроза безработицы.

Сегодня судьба этого рынка, в основном, зависит от страховщиков, от того, какие выводы они сделают, пройдя испытания кризисом. Зависит от того, насколько эффективно страховые компании смогут выстроить распределение ремонтного ресурса, не забывая тех, кто выручал их в борьбе за снижение средней выплаты, на фоне резкого падения заработанной премии. Необходимо научиться находить компромиссные решения. И нет сомнения, что альтернативные СТОА смогут составить серьезную и цивилизованную конкуренцию авторизованным СТОА.

А конкуренция всегда идет на пользу потребителям и является двигателем прогресса.