

## ПРОДАЖА АВТОТЕХНИКИ

Описание стандартной услуги



# Содержание

<b>Резюме услуги</b> .....	<b>3</b>
<b>Открытые вопросы</b> .....	<b>5</b>
<b>Информационные источники</b> .....	<b>6</b>
0.1.    Функциональное описание услуги .....	6
0.2.    Маркетинговое описание услуги .....	6
0.3.    Логистическое описание услуги .....	6
0.4.    Процессное описание услуги .....	6
0.5.    Ресурсное описание услуги.....	7
0.6.    Сервисное описание услуги .....	7
0.7.    Обеспечение качества услуги.....	7
0.8.    Финансовая модель оказания услуги .....	7
0.9.    Риски, связанные с оказанием услуги .....	8
<b>1.    Функциональное описание услуги</b> .....	<b>9</b>
<b>2.    Маркетинговое описание услуги</b> .....	<b>10</b>
2.1.    Описание целевых сегментов Клиента .....	10
2.2.    Оценка потенциальной емкости рынка услуги.....	10
2.3.    Сопоставительный анализ Модели и модели-аналога .....	10
2.4.    Схема продвижения услуги на рынок .....	11
2.5.    Пакет продавца услуги .....	11
<b>5.    Логистическое описание услуги</b> .....	<b>12</b>
<b>6.    Процессное описание услуги</b> .....	<b>13</b>
<b>7.    Ресурсное описание услуги</b> .....	<b>14</b>
<b>8.    Сервисное описание услуги</b> .....	<b>15</b>
<b>9.    Обеспечение качества услуги</b> .....	<b>16</b>
<b>10.   Финансовая модель оказания услуги</b> .....	<b>17</b>
<b>11.   Риски, связанные с оказанием услуги</b> .....	<b>18</b>
11.1.   Макроэкономические риски .....	18
11.2.   Договорные риски .....	18
11.3.   Риски низкого качества ТО и ремонта .....	18
11.4.   Риски срыва поставок оригинальных запасных частей.....	18

## Резюме услуги

Приводится краткое описание услуги (вид продаваемой техники, ее место в товарном портфеле Корпорации, сроки и условия доставки, ценовой интервал и.д.).

Настоящее описание стандартной услуги предназначено для наиболее полного информирования вовлеченных в процесс оказания услуги лиц, а также для того, чтобы собрать ссылки на все относящиеся к услуге документы.

В рамках настоящей услуги осуществляется поставка, предпродажная подготовка и продажа Клиенту Модели. Производство модели – \_\_\_\_\_.

Сильные стороны Модели, отраженные в п. 1 настоящего описания: повышенная грузоподъемность и кубатура, надежность узлов и агрегатов Модели, повышенная комфортабельность салона (обогреватель, спальное место). При этом цена Модели сопоставима с ценой модели-аналога (КАМАЗ 65116 ) – 1.95 млн. руб., и вдвое дешевле западноевропейского функционального аналога MAN – 3.7 млн. руб. Слабые стороны Модели: а) низкая мощность двигателя (требуется двигатель мощностью до 360 л.с.); б) отсутствие делителя на коробке передач.

Экономические параметры оказываемой услуги:

Наименование параметра	2007 г.	2008 г.
Реализация за год, шт.	250-300 по сценарию А, 200 по сценарию Б	500 по сценарию А, 300 по сценарию Б
Рентабельность продаж <b>RS</b> , % от валового дохода	8.5% - 10%	
Инвестированный капитал <b>IC</b> , млн. руб.	40 млн. руб. (неснижаемый остаток – 20 единиц техники на площадке Центра «Большегруз»)	
Оборачиваемость инвестированного капитала <b>TurnIC</b> , оборотов в год	6-8 по сценарию А, 5 по сценарию Б	12 по сценарию А, 8 по сценарию Б
Чистая прибыль <b>Profit</b> за год, млн. руб.	18-20 млн. руб.	20-25 млн. руб.
Срок окупаемости проекта оказания услуги <b>PBP</b> , лет	2.5 года	
Рентабельность инвестированного капитала <b>ROIC</b> , % годовых	40-50% годовых	50%-60% годовых

Ключевые риски, сопряженные с услугой:

- возможное низкое качество предпродажной подготовки и технического обслуживания, недопустимые сроки ТО и ремонта;
- срыв договоров поставки техники, идущей под заказ (крупные партии);
- возможный дефицит оригинальных запасных частей от китайского производителя.

## Открытые вопросы

№ пп	Наименование вопроса	Дата и кто поставил вопрос	Статус вопроса
1	Не исследован рынок тягачей (MAN)		
2	Параметры программы возмещения Клиенту затрат за простой в сервисе свыше 5 дней		
3	Невозможность получить каталог запчастей к Модели у поставщика и оформить заявку на поставку ЗЧ		
4	Отсутствует чек-лист приемки техники по ОТК		
5	Не проведены профессиональные маркетинговые исследования рынка		

## Информационные источники

Приводится перечень ссылок на документы, лежащие в основе оказания услуги (бизнес-план, технические спецификации, финансовые расчеты и пр.). Желательно, чтобы все это в электронном формате было расположено в установленном расположении на портале Корпорации

### 0.1. Функциональное описание услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
1.1	Технические характеристики (Модели)	
1.2	Руководство по эксплуатации Модели	

### 0.2. Маркетинговое описание услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
2.1	Маркетинговый отчет	Нет, необходим
2.2	База данных по актуальным клиентам	Нет, необходима
2.3	Примерный график лизинговых платежей по Модели	

### 0.3. Логистическое описание услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
3.1	Профайл поставщика	
3.2	Коммерческое предложение от поставщика Модели	
3.3	Грузовая таможенная декларация	
3.4	Договор поставки	
3.5	Счет на оплату услуг	

### 0.4. Процессное описание услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
4.1	Процессы продажи и закупок техники,	

	папка «Утвержденные»	
4.2	Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов	

### 0.5. Ресурсное описание услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
5.1	Каталог оригинальных запчастей к Модели	Нет, необходим

### 0.6. Сервисное описание услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
6.1	Операционные карты технического обслуживания Модели	
6.2	Сводный справочник групп ТО по Модели	

### 0.7. Обеспечение качества услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
7.1	Чек-лист проверки качества проведенной предпродажной подготовки	Нет, необходим

### 0.8. Финансовая модель оказания услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал
8.1	Бюджет Центра на 2007 г.	
8.2	Предварительный расчет себестоимости продаж	

## 0.9. Риски, связанные с оказанием услуги

№ пп	Наименование документа	Ссылка на портал

# 1. Функциональное описание услуги

*Приводится подробное описание продаваемого автомобиля, его технические характеристики*

В рамках настоящей услуги осуществляется поставка, предпродажная подготовка и продажа Клиенту Модели. Производство модели \_\_\_\_\_. Функциональные характеристики Модели сведены в документе [1.1]. Руководство по эксплуатации модели составляет документ [1.2].

Характерные особенности Модели следующие:

1. Повышенная, по сравнению с аналогом КАМАЗ, грузоподъемность и кубатура (от 20 до 30 тонн, 19 кубометров). У аналога КАМАЗ: 15-20 тонн, 13 кубометров. Машина становится более универсальной, и в ней можно возить как тяжелые, так и объемные материалы. При этом цена на Модель близка к цене модели-аналога КАМАЗ 6520, 65115.
2. Надежность узлов и агрегатов Модели. Поскольку Модель создана по лицензии MAN на основе аналога MAN F2000, то она сочетает в себе достоинства западноевропейского аналога и вдвое дешевле этого аналога по цене. Запасные части MAN замещают детали Модели на 80%.
3. Модель комфортабельна по салону, снабжена обогревателем и спальным местом.
4. Модель получила одобрение Гостандарта (до конца 2006 г.), что позволяет ввозить ее в Россию как новую машину.

Цена Модели – от 1 млн 950 тыс. руб.

## 2. Маркетинговое описание услуги

Оценивается текущая и плановая потребность рынка в технике (ожидаемая емкость рынка). Приводится описание целевого потребителя техники. Проводится сопоставительный анализ конкурентоспособности техники в сравнении с моделями-аналогами (по критерию функционал – цена – качество). Описывается схема продвижения услуги на рынок, характер рекламы. Описывается стандартный пакет продавца (флаеры, фотографии, раздаточные материалы, буклеты и т.д.).

### 2.1. Описание целевых сегментов Клиента

На рынке присутствует 2 выраженных клиентских сегмента, относящихся к строительной отрасли, а именно:

- Сегмент 1 (70% рынка) – строительные организации, привычно и давно использующие самосвалы КАМАЗ.
- Сегмент 2 (30% рынка) – строительные организации, использующие иномарки б/у.

Сегмент 1 – традиционно консервативная публика, которую заставить пересесть на иностранные грузовики может только нужда (неприемлемые сроки поставок КАМАЗ). Публика Сегмента 2, наоборот, готова быстро обновить свой изношенный парк на новые машины, причем именно иностранного производства.

Детальное описание маркетинговой составляющей услуги должно быть представлено в маркетинговом отчете [2.1], а сами клиенты – сведены в специализированную базу данных [2.2]. По состоянию на ноябрь 2006 г. документы [2.1] и [2.2] отсутствуют.

### 2.2. Оценка потенциальной емкости рынка услуги

Для оценки емкости рынка рассматриваются 2 сценария: Сценарий А – дефицит на автомобили КАМАЗ сохранится на ближайшие 2-3 года; Сценарий Б – дефицит самосвалов КАМАЗ будет быстро преодолен. Предполагается также, что монополия на эту модель сохранится ближайшие год-два, и доля конкурентов на рынке пренебрежимо мала.

Сценарий развития событий	Емкость рынка Модели на 2007 г., шт. в год	Максимальная доля рынка, шт. в год
Сценарий А	250-300	500
Сценарий Б	250	300

### 2.3. Сопоставительный анализ Модели и модели-аналога

**Сильные стороны** Модели, отраженные в п. 1 настоящего описания: повышенная грузоподъемность и кубатура, надежность узлов и агрегатов Модели, повышенная комфортабельность салона (обогреватель, спальное место). При этом цена Модели сопоставима с ценой модели-аналога (КАМАЗ 65116).

**Слабые стороны** Модели: 1. Низкая мощность двигателя (требуется двигатель до 360 л.с.). 2. Отсутствие делителя на коробке передач.

Время на модификацию Модели усиленным движком и делителем на коробке передач – до полугода.

## **2.4. Схема продвижения услуги на рынок**

1. Модель продвигается как конкурентный аналог позиций КАМАЗ 6520 и 65115. При продвижении отмечаются сильные стороны Модели в сопоставлении с моделями-аналогами, микшируются слабые стороны.
2. Механизмы продвижения. План продвижения услуги описывается в [2.1].
3. Рекламная политика.

## **2.5. Пакет продавца услуги**

Основными аспектами продажи услуги являются:

1. Предоставление Клиенту возможность осмотреть Модель прямо на площадке.
2. Тест-драйв (1 сутки).
3. Информирование Клиента об условиях оказания услуги, в т.ч. снабжение Клиента печатными материалами.
4. Информирование Клиента о дополнительных возможностях, связанных с оказанием услуги, в том числе – с условиями получения техники в лизинг (примерный график лизинговых платежей содержится в документе [2.3]).
5. Информирование Клиента об особенностях, связанных с техническим обслуживанием и ремонтом.

## 5. Логистическое описание услуги

*Описывается поставщик техники, критерии, по которым он был отобран. Приводятся типовые условия поставки техники и форма платежа. Описываются условия хранения техники на площадках Корпорации и способы предпродажного обслуживания.*

Модель одним поставщиком техники: \_\_\_\_\_ Документы:

[3.1] – профайл поставщика, [3.2] – коммерческое предложение, [3.3] – грузовая таможенная декларация, [3.4] – договор поставки техники, [3.5] – счет на оплату услуг \_\_\_\_\_

Условия поставки оговорены в договоре [3.4].

## 6. Процессное описание услуги

*Приводится организационная и функциональная структура центра, оказывающего данную услугу. Приводятся процессы, в рамках которых услуга оказывается клиенту, с указанием схемы процессов, участников и ключевых показателей эффективности процессов (КПЭ) и нормативов КПЭ по каждому процессу, который задействуется в ходе оказания услуги.*

Процессы продаж и закупок техники являются стандартными и соответствуют типовым процессам в Корпорации, см. описания [4.1].

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) процессов сведены в таблицу [4.2]. Нормативы на показатели КПЭ не выработаны.

## 7. Ресурсное описание услуги

*Раскрывается потребность в кадрах, с уровнем их квалификации. Описывается необходимость в обучении продавцов услуг, с указанием методов обучения. Фиксируется потребность в расходных материалах и запасных частях.*

В настоящий момент (ноябрь 2006 г.) существует угроза непоставки запасных частей к Модели (поставщик не высылает каталог ЗЧ). Непоставка ЗЧ влечет риск невозможности своевременного ремонта. Попытка использовать запчасти MAN в качестве заменителей наталкивается на то, что невозможно произвести сверку номеров оригинальных ЗЧ и ЗЧ MAN.

## 8. Сервисное описание услуги

*Описывается схема гарантийного и регулярного технического обслуживания, со ссылкой на соответствующие регламенты. Оценивается плановая трудоемкость соответствующих операций (в нормо-часах).*

Предпродажная подготовка Модели производится в соответствии с регламентом, представленным в [1.2]. По условиям поставки, техника идет по Китаю своим ходом порядка 2000 км. Соответственно, в ходе предпродажной подготовки одновременно производится техническое обслуживание по регламенту ТО-2000. Предполагается, что промежуточное ТО будет оказываться Модели по пробегу 15 тыс. км., в соответствии с регламентом ТО-2. Операционные карты всех регламентов ТО представлены в документе [6.1], а описание групп ТО – в документе [6.2].

## 9. Обеспечение качества услуги

*Раскрываются мероприятия, направленные на обеспечение качества оказанной услуги и на послепродажный контроль качества.*

Качество услуги обеспечивается выходной проверкой качества предпродажной подготовки техники, осуществляемой силами Службы качества на основании чек-листа [7.1]. По состоянию на ноябрь 2006 г. документ [7.1] отсутствует.

## 10. Финансовая модель оказания услуги

*Услуга в модели оценивается как проект, со своими стартовыми инвестиционными затратами, текущими операционными затратами и уровнем выручки, в поквартальном разрезе. Оценивается потребность в инвестициях, параметры будущих денежных потоков, уровень отдачи на инвестированный капитал.*

План на 2007 г. предусматривает продажу 250-300 единиц Модели на рынке Северо-Запада РФ, при благоприятных условиях на рынке конкурента (сохраняется задержка по поставкам КАМАЗ на Северо-Запад, сценарий А), в 2008 г. – 500 ед. Справочно: план продаж техники КАМАЗ через Центр КАМАЗ в 2006 г. составляет 900 единиц техники (факт по состоянию на конец ноября 2006 г. – 780 ед.). При худшем сценарии Б ожидаемые продажи в 2007 г. составят 250 ед., в 2008 г. – 300 ед.

Бюджет в документе [8.1], предварительный расчет себестоимости – в документе [8.2]. Коммерческая временная схема предполагает, что прибыль не делится между собственником и работниками, а работники получают оклад.

Рентабельность продаж Модели **RS** составляет расчетно

Стартовый инвестиционный капитал **IC** в основном складывается из неснижаемого остатка машин на площадке (планово) – 20 шт ( $\approx$  40 млн. руб). Весь инвестированный капитал на начало проекта является заемным, по завершении периода окупаемости – собственным, принадлежит \_\_\_\_\_. В инвестированный капитал не входит имущественный комплекс, т.к. соответствующие офисные площади и стоянка арендуются. Соответственно, оборачиваемость инвестированного капитала **TurnIC** составляет от 6 до 12 по сценарию А и от 5 до 8 по сценарию Б, оборотов в год.

Чистая прибыль в годовом выражении **Profit** составляет: в 2007 г. –млн. руб, в 2008 г. и далее – млн. руб.

Соответственно, период окупаемости проекта **PBP** (конвертации заемного инвестированного капитала в собственный) – порядка 2.5 лет, рентабельность инвестированного капитала **ROIC** – % годовых в 2007 г., % годовых в 2008 г.

Показатели **RS**, **IC**, **TurnIC**, **Profit**, **PBP**, **ROIC** подлежат уточнению в период окупаемости проекта (2007 – 2008 г.г.).

## 11. Риски, связанные с оказанием услуги

*Приводится карта рисков, связанных с оказанием данной услуги, и раскрываются механизмы парирования (предотвращения) рисков.*

### 11.1. Макроэкономические риски

Барьерный риск, связанный с протекционистской политикой государства по защите КАМАЗа. Признается **несущественным** на период ближайших трех лет. Также отсутствуют риски, связанные со сжатием емкости рынка (экономика региона на подъеме).

### 11.2. Договорные риски

Срыв договоров поставки техники, идущей под заказ (крупные партии). Возможная ситуация, когда при заказе крупной партии техники поставщиком будут нарушены сроки поставки. Аналогичные события протекали в свое время с центром КАМАЗ. **Признаются существенными.** Минимизировать риск можно, если делать сроки поставок максимально длительными, дробить партии поставок и соответствующие договора.

### 11.3. Риски низкого качества ТО и ремонта

Возможное низкое качество предпродажной подготовки и технического обслуживания, недопустимые сроки ТО и ремонта. **Признаются существенными.** Преодолеваются совершенствованием процессов в сервисных центрах и наличием независимого органа ОТК. Необходимо обеспечить устойчивое взаимодействие сервисных центров и площадки на Краснопутиловском по линии приема-передачи техники на техобслуживание и в ремонт.

### 11.4. Риски срыва поставок оригинальных запасных частей

Возможный дефицит оригинальных запасных частей от китайского производителя. Признается **существенным.** Преодолевается установлением полноценных взаимоотношений с поставщиком Модели по линии ЗЧ, а также качественным прогнозированием потребности в ЗЧ, в зависимости от размеров парка техники в обслуживании. Частично компенсируется через приобретение (в экстренном порядке) оригинальных ЗЧ MAN.