

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт «Политехнический»  
Факультет «Автотранспортный»  
Кафедра «Автомобили и автомобильный сервис»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

\_\_\_\_\_ В.С. Байкин  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Д. Рулевский  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Совершенствование технологии Trade-in дилерских автосервисных предприятий

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
НИУ ЮУрГУ 23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ ВКР

Руководитель работы  
доцент

\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Ушаков  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы П-202

\_\_\_\_\_ И.С. Шкрябун  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер  
доцент каф. АиАС

\_\_\_\_\_ А.А. Дойкин  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

## АННОТАЦИЯ

Шкрябун И.С. Совершенствование технологии Trade-in дилерских автосервисных предприятий – Челябинск: ЮУрГУ, АТ; 2020, – 69 с., библиогр. список – 11 наим.

Цель проекта – введение стандартов подготовки автомобилей с пробегом, продаваемых по программе Trade-in.

Для достижения поставленной цели определены задачи исследования:

- исследование, описание современного рынка автомобилей с пробегом;
- изучение опыта применения стандартов подготовки у зарубежных коллег;
- обоснование необходимости внедрения новых этапов подготовки в схему работы отдела Trade-in.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена исследованию актуальности рынка автомобилей с пробегом. Во второй главе приведены решения для усовершенствования имеющихся этапов Trade-in. В третьей главе наглядно рассмотрена эффективность стандартов предпродажной подготовки, произведен расчет экономической эффективности.

					<i>23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ док.им.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Разраб.</i>		<i>Шкрябун И.С.</i>			<i>Совершенствование технологии Trade-in дилерских автосервисных предприятий</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Провер.</i>		<i>Ушаков Ю.Ю.</i>				<i>В</i>	<i>4</i>	<i>69</i>
<i>Реценз.</i>		<i>Байкин В.С.</i>				<i>ЮУрГУ</i>		
<i>Н.Контр.</i>		<i>Дойкин А.А.</i>				<i>Кафедра АиАС</i>		
<i>Чтвверд</i>		<i>Рилевский А.Л.</i>						

## СОДЕРЖАНИЕ

1	TRADE-IN КАК АЛЬТЕРНАТИВА УВЕЛИЧЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ СПОСОБНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ .....	9
1.1	Trade-in в России .....	9
1.2	Trade-in за рубежом.....	11
1.3	Стандарты Trade-in собственных марок .....	13
2	ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ CRM ДЛЯ АВТОСЕРВИСА.....	15
2.1	CRM как инструмент оптимизации работы Trade-in .....	15
2.2	Классификация CRM-систем .....	16
2.3	Эффективность внедрения CRM-системы .....	20
2.3	Опыт внедрения CRM для автосервиса .....	23
3	ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ АВТОМОБИЛЕЙ С ПРОБЕГОМ .....	26
3.1	Общение с клиентом.....	27
3.2	Оценка автомобилей .....	27
3.3	Диагностика автомобиля .....	30
3.4	Расчет стоимости вложений.....	32
3.5	Подготовка автомобилей к продаже .....	33
3.6	Контроль качества подготовки .....	38
3.7	Фотографирование автомобилей .....	40
3.8	Продажа автомобилей.....	42
3.9	Выдача автомобиля клиенту .....	42
4	РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	45
4.1	Анализ внешней среды .....	45
4.2	Анализ внутренней среды .....	48
4.3	SWOT-анализ.....	50
4.4	Эффективность Trade-in дилерских автосервисных предприятий .....	54
5	БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	61
5.1	Общие требования к производственным, вспомогательным помещениям и территории .....	61
5.2	Общая характеристика условий труда в сервисном производстве.....	61

						23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			5

5.3 Электробезопасность .....	64
5.4 Противопожарные мероприятия.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	69

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из особенностей современного этапа развития России является резкое увеличение численности легковых автомобилей, принадлежащих населению, что повышает спрос на услуги по помощи при покупке и продаже автомобилей. В связи с этим фактом возникает потребность в проверенных автосервисных предприятиях, оказывающие данные услуги. Подавляющее большинство тех, кто оказывают подобные услуги являются негосударственными предприятиями малого типа. Таким образом, оказание подобных услуг является предпринимательской деятельностью, целью которой является получение прибыли. И ввиду этого обстоятельства среди предпринимателей присутствует конкуренция между собой, что привело к внедрению программы Trade-in.

Но данный механизм не является идеальным. Что из себя представляет Trade-in, это – услуга дилеров, позволяющая сдать старый автомобиль и получить скидку при покупке новой машины. Проще говоря, это система обмена старого автомобиля на новый с компенсацией разницы в стоимости. Упрощение процесса избавления от старого транспортного средства по замыслу стимулирует продажи. В целом Trade-in, популярный в определенных рыночных нишах, безопасен. Некоторые дилеры отмечают, что владельцы пока с настороженностью относятся к системе обмена старого автомобиля на новый.

Традиционная схема работы системы Trade-in следующая – потенциальный покупатель нового автомобиля предоставляет дилеру свою старую машину на диагностику, по результатам которой транспортному средству дают оценку. Если хозяина устраивают условия, то он сдает машину, подписав договор купли-продажи, а из стоимости нового автомобиля вычитается прайс старого. К слову, реализация последнего с этого момента – головная боль дилера [5].

Плюсы системы Trade-in на самом деле очевидны. Прежде всего, это экономия времени и нервов. Тем, кто продает машины, нередко приходится общаться с не слишком приятными людьми, тратить время на встречи с ним и иногда объяснять состояние автомобиля, показывать окрашенные элементы и неоднократно заезжать на диагностику. Второе преимущество – минимизация риска обмана при

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		7

оформлении документов (договора купли-продажи) и отсутствие необходимости предпродажной подготовки. Некоторые автомобили неликвидные и продаются на вторичном рынке очень долго – процесс может затянуться на совершенно неопределенное время. Воспользовавшись такой услугой, возможно гарантированно и быстро реализовать транспортное средство. Третий плюс, из которого вытекает четвертый – продажа старой машины и покупка новой фактически за один день.

Поэтапная последовательность обмена следующая. Вы выбираете новую машину в автосалоне, который вас устраивает. Эксперт центра проводит оценку вашего автомобиля, исходя из состояния и года выпуска. Далее следует подписание договора купли-продажи авто и оплата нового, из цены которой вычитается прайс старой машины.

Главная проблема современного рынка автомобилей с пробегом заключается в отсутствии единых стандартов проверки и предпродажной подготовки автомобилей. Зачастую именно эти пункты отпугивают клиентов или затрудняют выбор желаемого автомобиля.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док-м.	Подпись	Дата		8

# 1 TRADE-IN КАК АЛЬТЕРНАТИВА УВЕЛИЧЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ СПОСОБНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

## 1.1 Trade-in в России

В первой половине 2019 года авторитейлеры отметили рост количества сделок по продаже автомобилей с использованием программы Trade-in. Помимо «классической» схемы – обмен своего автомобиля на новый – продавцы отметили интерес покупателей к варианту обмена на другую поддержанную машину.

С января по июнь 2018 года через Trade-in было продано примерно на 15-20% машин больше, чем годом ранее. Причём доля покупки автомобилей с пробегом по этой схеме выросла примерно до 15%. Эксперты отмечают, что в целом в России уже каждый третий новый автомобиль (35%) приобретается в «обмен с доплатой», а некоторые компании, в частности ГК «Сатурн», увеличили долю Trade-in до 45%, в то время как в первой половине 2018 года она составляла лишь 34%.

Рост продаж через Trade-in на вторичном рынке эксперты связывают в том числе с падением спроса на новые автомобили. Программа Trade-in – это возможность хорошего заработка с маржинальностью сделки 10% и выше. У ритейлеров продажи автомобилей с пробегом уже сравнялись с новыми.

По данным Авто.ру, за первые восемь месяцев 2019 года в России было зарегистрировано чуть больше 1 миллиона новых легковых автомобилей, что немного приблизило рынок к прошлогоднему результату: разница всего в 1,2%. Вместе с этим спрос на автомобили с пробегом оказался лучше и почти сохранился на прошлогоднем уровне: минус 0,1% и 3,5 миллиона машин, которые поставили на учёт в ГИБДД.

Количество сделок по схеме Trade-in в первой половине 2019 года увеличилось, по сравнению с аналогичным периодом 2018-го, на 7-20% в зависимости от ритейлера. Об этом «Известиям» рассказали представители пяти крупнейших автодилеров страны [9].

Самый большой рост продаж по Trade-in зафиксировали в «Авто Спец Центре» (АСЦ) – 20%, «Авилоне» – 11%, «Рольфе» – 7%.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		9

При этом дилеры отмечают, что россияне всё чаще предпочитают не классическую схему (обмен старой машины на новую с доплатой), но покупают также подержанную машину, только более высокого класса.

Доля Trade-in в продажах машин с пробегом в первой половине 2019-го – около 15%, это на 4 % больше, чем в прошлом году, рассказал «Известиям» президент «Фаворит Моторс» Владимир Попов.

Примерно такая же картина складывается у «Авилона»: обмен становится всё более популярным при покупке б/у автомобиля, подтвердил директор отдела продаж машин с пробегом дилера Антон Дёмкин. Примерно 15% таких сделок заключается с применением Trade-in, согласился он.

В целом по России доля «классического» Trade-in в 2019 году по отношению к прошлому, по словам аналитика «Автостата» Данила Пивоварова, выросла до 35%. То есть в стране как минимум каждую третью новую машину покупают по схеме Trade-in. У крупных игроков рост более интенсивный – им нужно высвободить капитал для финансирования сделок в условиях падения продаж новых машин, пояснил эксперт.

Аналитики агентства рассматривали объем российского рынка легковых автомобилей с пробегом за десять месяцев 2019 года. Челябинская область в составленном топ-30 заняла 8-е место, показав более серьезный результат, чем годом ранее. Если в январе-октябре 2018 года южноуральцы «употребили» 112,8 тысячи авто с пробегом, то в этом году эта цифра уже равна 115,9 тысячи.

В общероссийском масштабе Челябинская область занимает долю рынка в 2,6%. Отметим, что в целом по России за этот период было продано 4,5 млн легковых автомобилей с пробегом. Некоторые наши ближайшие соседи также попали в рейтинг: Свердловская область – 5-е место (138,6 тысячи авто), Башкортостан – 7-е место (127,6 тысячи авто), Оренбургская область – 26-е место (57,9 тысячи авто).

Рынок подержанных автомобилей в Челябинской области составляет порядка 18 000 автомобилей. По данным опросов, челябинский рынок машин с пробегом один из самых активно развивающихся в стране. Объясняется это просто:

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		10



высокими ценами на новые автомобили. На данный момент большая часть рынка подержанных автомобилей состоит из автосалонов. Основными игроками являются: «Регинас», «Планета Авто», «Сатурн». У каждой компании индивидуальный подход к продаже автомобилей с пробегом. Одни делают ставку на качество, другие на количество проданных автомобилей. Исходя из этого покупателю зачастую сложно сделать выбор, выбор достаточно большой, но состояние у схожих автомобилей может кардинально отличаться. Причиной несоблюдения стандартов организации Trade-in является отсутствие контроля со стороны дилеров. Свобода в данном сегменте дает возможность компаниям активно развиваться и преумножать свою прибыль.

Исходя из этого следует, что в погоне за прибылью у дилеров отсутствует единая процедура оценки, подготовки и продажи автомобилей с пробегом.

## 1.2 Trade-in за рубежом

Программа Trade-inв США работает иначе, в отличии от России. Очень распространены аукционы, исходя из этого посредником становится, не автосалон, а аукцион. Рассмотрим систему более детально.

На автоаукционах США работают только сертифицированные дилеры, и царят весьма жёсткие порядки. Достаточно один раз оступиться и нарушителю навсегда закроют доступ к торгам. Ни один профессионал, не станет рисковать репутацией и немалой суммой, уплаченной за торговую лицензию, ради сиюминутной выгоды. Таким образом, автомобильные аукционы гарантируют порядочность участников сделки. Кроме того, дилер берёт на себя оказание дополнительных услуг конечному покупателю: предпродажная подготовка, предоставление полной и правдивой истории автомобиля, а также занимается последующим техническим обслуживанием.

До начала торгов, покупатель имеет возможность ознакомиться с частичной информацией об автомобиле: модель, год выпуска, цвет, описание, объем двигателя, полный VIN-номер, пробег, опции оснащения и так далее. К примеру, аукцион Манхейм, в обязательном порядке предоставляет сведения из системы CarFax – своеобразную «историю болезни»автомобиля из Америки:

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		11

происхождение, обслуживание, пробег, данные о владельцах, авариях, стихийных бедствиях, угонах. Дилерам не возбраняется и заблаговременная визуальная экспертиза машины.

Аукционы имеют развитую систему поддержки покупателей через Интернет. Предоставляются описания и фотографии, за небольшую плату высылаются предварительный отчет о состоянии любых агрегатов и систем автомобиля. (Как правило, заказ услуги не позднее 48 часов до начал торгов.) Для гарантии совпадения предварительного отчёта с реальным состоянием машины, после покупки можно оплатить и получить результаты подробного технического осмотра.

Оригинальная система «Simulcast» аукциона Манхейм обеспечивает для дилеров режим сделок «онлайн» и позволяет наблюдать по видео за ходом торгов на любой из площадок.

Немаловажным моментом для покупателя является доступ к аукционной статистике. Изучив результаты торгов по автомобилям с тем или иным пробегом и состоянием, можно определить среднюю цену на искомый товар. Существует немало статистических подборок, и всё же важнейший инструмент профессионала – «Manheim Market Report» (MMR). Этот ежедневный обзор состояния рынка – результат точных вычислений по фактам миллионов сделок на различных аукционах США.

Разумеется, покупателя интересует не только выгодная цена. Прежде всего, он заинтересован в гарантиях юридической чистоты и отличного технического состояния приобретённого транспортного средства. Вот почему, кроме непосредственного проведения торгов, автомобильные аукционы США и их дочерние предприятия предоставляют услуги по юридическому сопровождению сделок, сертификации, техосмотру и транспортировке машин [4].

Клиент обменивает свой автомобиль на новый, далее автосалон продает данный автомобиль через аукцион, для снятия с себя ответственности за подготовку и осмотр автомобиля. Взнос для принятия автомобиля составляет порядка 5%. При приеме на аукцион автомобиль осматривается и диагностируется. С этого момента аукцион берет на себя ответственность за

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		12

автомобиль перед будущим клиентом. Если машина прошла инспекцию и что-то случилось, то аукцион сам забирает автомобиль, а деньги возвращает.

Эта прослойка нужна между дилерами, продающими новые автомобили, и обычным покупателем. Сложная структура – один из показателей развитости рынка, где каждый игрок занимается своим делом и делегирует «чужие» полномочия профессионалам в своей сфере.

Таким образом автосалоны ускоряют процесс продажи. При этом все автомобили, вышедшие с аукциона, имеют стандартный внешний вид, продиагностированы, кроме этого, аукцион дает гарантии на свой осмотр, что является несомненным плюсом для покупателей [1].

### 1.3 Стандарты Trade-in собственных марок

На Российском рынке приобретают популярность программы Trade-in собственных марок, таких марок как Skoda, Volkswagen (Das WeltAuto), Hyundai (H-Promise), Renault (Renault Selection), Lada (Lada Selection). Суть данных программ заключается в продвижении автомобилей своих марок, для поддержания репутации и сохранения клиентов. У каждого производителя существуют определенные критерии, по которым автомобиль должен подходить под программу, такие как год выпуска, количество хозяев, пробег, кузовное состояние. После приема по программе Trade-in данные автомобили осматриваются максимально подробно, составляется акт осмотра и оформляется дополнительная гарантия или специальные условия для будущих клиентов.

Для примера можно рассмотреть Renault Selection. Renault Selection – это особые условия приобретения автомобилей марки Renault с пробегом. В программе участвуют только те автомобили, которые при оценке технического состояния получили самый высокий балл, имеют небольшой срок эксплуатации с чистой безаварийной историей.

Кроме того, согласно требованиям программы Renault Selection, автомобили должны соответствовать следующим критериям:

- марка – Renault;
- возраст – до 7 лет;

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		13

- пробег – до 150 000 км;
- без аварийной истории, т.е.: силовые агрегаты, от которых непосредственно зависит безопасность автомобиля, не повреждены, геометрия кузова без нарушений, «AirBag» не срабатывали;
- успешно пройденная комплексная техническая диагностика по всем пунктам бланка проверки (бланк проверки технического состояния автомобиля).

В программе Renault Selection могут участвовать и автомобили любых других марок, срок эксплуатации и пробег которых не превышают 8 лет и 180 000 км соответственно. Но обязательно автомобили должны отвечать всем остальным требованиям программы.

Приобретая автомобиль, участвующий в программе Renault Selection, Вы получаете:

- надежный, проверенный, технически исправный автомобиль с масштабным пакетом бесплатных дополнительных услуг;
- включенную дополнительную гарантию на срок 12 месяцев, которая приравнивается к заводской гарантии на новые автомобили Renault;
- расширенный перечень услуг по предоставлению помощи на дорогах по программе Renault Assistance Plus;
- возможность приобрести автомобиль с пробегом в кредит на выгодных условиях [1, 3].

Именно из-за стандартизации процессов клиенты с большим доверием относятся к автомобилям с пробегом продающихся под личным брендом.

											23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
												14
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата								

## 2 ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ CRM ДЛЯ АВТОСЕРВИСА

### 2.1 CRM как инструмент оптимизации работы Trade-in

Аббревиатура CRM или «Customer Relationship Management» с англ. переводится как «управление взаимоотношениями с клиентами». Используя технологии автоматизации и мировые практики продаж, CRM-система помогает выстроить лучшие цепочки взаимодействия продавца и покупателя. В результате существенно повышается качество работы и объем продаж.

Если ранее компания учитывала и хранила всю информацию о клиентах в громоздких таблицах в формате Excel, то CRM-система позволяет формировать по каждому потребителю удобную электронную карточку, где предоставляется структурированная информация не только о контактах, но и вся история взаимодействия в хронологическом порядке. Искать и обрабатывать базу клиентов в CRM намного быстрее и эффективней, чем используя любой другой способ. В системе можно всего в один клик установить напоминание о важной встрече или о подготовке коммерческого предложения, узнать детали сделки или выставить счет на оплату. CRM-система оснащена инструментами контроля, благодаря чему пользователь получит сигнал о выполнении поручения или приближении дедлайна. Это лишь ключевой функционал CRM-системы (таблица 2.1), но в ее арсенале есть множество и других не менее полезных для бизнеса возможностей.

Таблица 2.1 – Популярные CRM-системы в России

Система	Описание
amoCRM	Одно из самых популярных решений для малого бизнеса и ИП. Построение эталонного отдела продаж. Контроль менеджеров и планирование Полный набор инструментов для повышения эффективности работы и роста продаж. Автоматическая регистрация заказов, которые поступают по различным каналам коммуникации, работа с воронкой продаж. Интеграция популярных сервисов, телефонии для ускорения работы
Bitrix24	Популярное решение с набором всех необходимых функций и возможностей для малого и среднего бизнеса. Множество интеграций. Готовые решения для различных сфер бизнеса: тур. агентства, контакт-центры, интернет-магазины и др. Понятная отчетность и планирование для каждого менеджера. Встроенные инструменты маркетинга и AI.

										Лист
										15
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ

Система	Описание
Мегаплан	Система для работы с продажами в различных сферах. Управление коммуникациями по всем каналам. Все необходимое для эталонной работы команды. Единая клиентская база, работа с воронкой продаж, персональное планирование и контроль сроков исполнения для каждого менеджера, постановка задач. Встроенные шаблоны документов, сценарии сделок и автоматические задачи

## 2.2 Классификация CRM-систем

Большинство существующих CRM-систем родились из систем, которые давно автоматизировали определенные принципы взаимодействия с клиентами. Многие из текущих CRM-систем – это старые системы SFA (Sales Force Automation – Система автоматизации работы торговых агентов), SMS (Sales&MarketingSystem – Система Информации о продажах и Маркетинге), CSS (Customer Support System – Система Обслуживания Клиентов) и им подобные, в которые добавлено немного новых полей и изменено название и позиционирование. Ранее (примерно до 2000 года) CRM-системы, как правило, были «однобоки» (так называемые «менеджеры контактов», или системы поддержки маркетинговых мероприятий, или системы для автоматизации сервисных служб). Однако к 2006 году практически все современные CRM-системы получили в большей или меньшей степени все указанные возможности и уровни обработки информации.

Существует множество классификаций CRM-систем. Одной из самых распространенных классификаций является разделение современных CRM-систем по уровням обработки информации и задачам, которые решаются компаниями в ходе использования CRM, на три ключевых направления [4]:

- Оперативный CRM;
- Аналитический CRM;
- Коллаборационный CRM.

Оперативный CRM – это уровень автоматизации оперативных процедур исполнителей и оперативных руководителей разного уровня. Они обеспечивают регистрацию и оперативный доступ к первичной информации по событиям, компаниям, проектам, контактам, документам и т.д. В России именно информационные системы этого уровня чаще всего называют CRM-системами. К

данному слою относятся фронт-офисные системы автоматизации маркетинга, продаж и сервиса; системы интеграции фронт-офисных и учетных подсистем; собственно, учетные системы, хранящие и обрабатывающие финансовую информацию о клиентах. Потребителями результатов автоматизации данного уровня являются непосредственные исполнители – сотрудники отделов, работающих с клиентами: маркетологи, менеджеры по продажам, секретари, руководители соответствующих линейных подразделений, коммерческий директорат, служба сервисной поддержки. Важно отметить тот факт, что подобные системы обеспечивают надежную интеграцию между отдельными подсистемами.

Аналитический CRM – это уровень автоматизации управленческих процессов, связанных с глубоким анализом данных о клиентской базе компании. Соответственно, информационные системы, входящие в этот слой, это системы организации хранилищ данных, системы оперативного и статистического анализа клиентской базы. Такие системы предоставляют отчетность по первичным данным, глубокий анализ информации в различных разрезах (воронка продаж, анализ результатов маркетинговых мероприятий, анализ эффективности продаж в разрезе продуктов, сегментов клиентов, регионов и т.п.). Потребителями результатов автоматизации данного уровня являются чаще всего руководители, занимающиеся стратегическим управлением компании.

В число задач, решаемых с помощью аналитического CRM, входят синхронизация разрозненных массивов данных и поиск статистических закономерностей в этих данных для выработки наиболее эффективной стратегии маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и т.п. Требуется хорошей интеграции систем, большого объема наработанных статистических данных, качественного аналитического инструментария.

Аналитический CRM менее популярен, чем оперативный. Его основы соприкасаются с концепциями DataWarehousing, Datamining, поэтому поставщики систем в этих областях активно продвигают и репозиционируют свои системы как системы Аналитического CRM (например, SAS). Этот класс систем наиболее применим в электронной коммерции. Данные, генерируемые подобными

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
						17
Изм.	Лист	№ док.	Подпись	Дата		

системами, успешно используются маркетинговыми отделами, а также они могут быть предоставлены клиенту.

Возможна комбинация оперативных и аналитических систем. Ее называют CRM для управления компаниями [5]. Они позволяют выделять целевые группы, а также осуществлять двустороннюю связь с клиентами посредством рассылки сообщений рекламного характера и различных информационных материалов. Для этого используются различные каналы: традиционная и электронная почта, телефонная связь, SMS. Системы выполняют функции хранения и обработки результатов проведенных акций. С их помощью создаются статистические базы данных.

Коллаборационный CRM (англ. collaboration – сотрудничество; совместные, согласованные действия) – это уровень автоматизации тесного взаимодействия с клиентами по различным каналам связи (телефон, личный контакт, электронные каналы). Этот слой информационных систем компании может состоять из веб-портала (электронный канал – интернет), системы электронной почты (тоже интернет), call-центра (телефонный канал), системы учета и планирования контактов (личные контакты). Такие системы позволяют налаживать более тесное взаимодействие с клиентом, в результате чего он может оказывать влияние на некоторые процессы в компании, например, на разработку дизайна, производство продукции, улучшения обслуживания и так далее. Для этого необходимо создать условия для беспрепятственного доступа клиента к внутренним процессам. Этими условиями могут стать проведение опросов, для изменения качества продукции или порядка обслуживания, создание Web-страниц для отслеживания клиентами состояния заказа, уведомление по SMS о проведенных транзакциях по банковскому счету, возможность для клиента самостоятельно скомплектовать и заказать в онлайн, к примеру, автомобиль или компьютер из доступных блоков и опций и др.

Потребителями результата автоматизации этого уровня являются те же сотрудники, что и в слое оперативного CRM.

Систем, поддерживающих коллаборационный CRM, практически нет на рынке, в том числе потому, что коллаборационный процесс в большинстве

									Лист
									18
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата	23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ				



случаев сугубо индивидуален и должен автоматизироваться за счет чрезвычайно гибкой CRM-системы. Кроме того, эта система должна быть основана на самых дешевых и открытых технологиях снижения затрат на построение интерфейса между организацией и клиентами. Существуют также Sales Intelligence CRM, которые разрабатываются на основе аналитических CRM систем. Их преимуществами являются возможности проведения различных вариантов продаж: перекрестных, дополняющих, подменяющих. Кроме того, система дает представление о характеристиках реализации товаров, клиентообороте, прибыли компании с конкретного клиента, результатах сравнения клиентов, входящих в состав целевой группы.

Другая классификация CRM-систем основывается на их основной функциональной возможности [2]:

- Управление продажами (SFA – Sales Force Automation). При тесном взаимодействии с каждым клиентом, компания может выявить наиболее доходные сделки, тем самым увеличить прибыль. Эффективное управление денежными потоками невозможно без CRM, поскольку эти системы позволяют с точностью прогнозировать вероятность совершения сделок, а также увеличить ее. Снижение издержек достигается уходом от рутинных манипуляций, на которые сотрудники затрачивают много времени. В отношении персонала снижается текучесть кадров. Каждый сотрудник может сопоставить результат своей деятельности с работой коллеги. Это дает возможность перенять ценный опыт привлечения клиентов;

- Управление маркетингом. За счет системы планирования и анализа у компании появляется возможность вести направленный маркетинг. Рекламные кампании проводятся с учетом клиентской выборки;

- Управление сервисом и Call-центры (системы по обработке жалоб от абонентов, фиксация и дальнейшая работа с обращениями клиентов). Рутинные операции автоматизируются, за счет этого улучшается процесс контроля прохождения заказов, снижаются незапланированные издержки. С помощью системы можно улучшить качество сервиса, а, следовательно, повысить лояльность клиента. Любой заказчик, обратившись однажды и получив отличное

						<i>23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>			<i>19</i>

обслуживание, захочет вернуться, чтобы продолжить сотрудничество с компанией.

Однако наиболее востребованы CRM-системы, которые обеспечивают все эти функциональные возможности. В последние годы в мире получила широкое распространение модель продаж CRM-систем On-demand (англ. «по запросу») (или SoftwareAs A Service (SaaS) – англ. «обеспечение, как услуга»).

### 2.3 Эффективность внедрения CRM-системы

Внедрение CRM-системы имеет следующие преимущества [2]:

- «чистые» клиентские данные. Основа всех CRM – это клиентская база и опыт взаимодействия с клиентами компании. Клиентская база формируется не менее полугода, как правило, это связано с тем, что существующие клиентские данные беспорядочны или непригодны. История взаимоотношений обычно отсутствует и начинает формироваться с нуля;
- все данные, которые известны о клиенте с CRM-системой сложно потерять, перепутать, перемешать. Также, если становятся известны новые данные или какие-либо изменения, то существующую информацию легко можно дополнить и исправить;
- уменьшается вероятность ошибок в работе сотрудников фирмы/предприятия;
- прозрачность работы сотрудников для руководителя, что позволяет отследить нагрузку сотрудников и дела, которыми они занимаются;
- вся информация остается внутри Вашей компании. Если по какой-то причине сотрудник уйдет из компании, будет несложно отследить, с кем он и на каком этапе общался и эффективно передать его работу другому сотруднику;
- возможность формирования оперативных отчетов о ходе дел и возможность быстрого реагирования;
- возможность ранжирования клиентов. Если необходимо сосредоточиться на удержании и повышении лояльности наиболее прибыльных существующих клиентов, то, для начала, надо ранжировать клиентов. CRM позволяет увидеть принцип Парето в действии – 20% клиентов делают 80% продаж;

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		20

- CRM помогает отследить причины неудач фирмы, выяснить из-за чего ушел тот или иной клиент и принять соответствующие меры;

- CRM поможет компании правильно вести себя в кризисной ситуации. CRM – это инвестиции в гибкость компании в условиях сложной экономической обстановки.

Отрасли бизнеса, в которых можно применить CRM [2]:

- **Банки.** В банках CRM решает четыре основные проблемы. Во-первых, это стандартизация процессов обслуживания клиентов. Во-вторых, управление персоналом банка. Это важно, поскольку именно в банковской сфере очень многое зависит от взаимодействия клиент-сотрудник, и в случае увольнения кого-либо из персонала, сотрудник может переманить за собой клиента. В-третьих, разрешение внутренней конкуренции между подразделениями. Четвертая задача, общая для всех систем, – упорядочение информации о клиентах.

- **Крупные торговые компании.** Компании, занимающиеся продажей недвижимости или автомобилей, не способны работать без надежной системы CRM. Здесь сделки заключаются не так уж часто, поэтому компании дорожат каждым клиентом. Большим плюсом является возможность хранения информации о клиенте и ведения истории взаимодействия. С помощью системы выполняется планирование продаж.

- **Средние и малые торговые компании.** Особенности таких компаний является большой ассортимент, множество клиентов, высокая конкуренция. С помощью CRM-решений можно повысить лояльность клиентов через применение направленного маркетинга. Эффективность продаж повышается путем ведения правильной маркетинговой политики. Ассортимент может гибко изменяться в соответствии с отчетами о продажах. Оценивается маркетинговая стратегия конкурентов.

- **Туристические операторы.** CRM решения позволяют туристическим операторам хранить информацию о клиентах, когда-либо обращавшихся в компанию, а также о поездках, совершенных ими. Важно то, что с помощью CRM туроператор может эффективно обмениваться информацией с партнерами. Данные постоянно требуют обновления, это легко осуществить в рамках CRM.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		21

Сводная информация хранится в единой базе данных. Это дает возможность менеджеру оперативно подобрать подходящее предложение для клиента.

- Телекоммуникационные провайдеры. Структурированная база данных позволяет компании оперативно реагировать на все запросы, быстро и качественно обрабатывать заказы. Мониторинг заявок осуществляется в техническом департаменте. Это дает клиенту возможность доступа к актуальной информации об услугах компании, а также состоянии и сроке выполнения его заявки.

- Компании, предоставляющие бизнес-услуги. Юридические, консалтинговые фирмы, кадровые агентства часто контактируют с конкретным клиентом в течение длительного времени во время одного обращения. Чтобы уделить клиенту должное внимание, компания должна сохранять все сведения, касающиеся каждого проекта. Сюда входят истории встреч, звонков, переписки и так далее. Большое значение имеет документооборот. Иногда требуется работать над одним проектом коллективно. CRM координирует деятельность всего персонала.

- Поставщики оборудования. Для работы компании, поставляющих различное оборудование, свойственен целый ряд операций помимо непосредственного оформления сделки. Это доставка, установка, гарантийное и постгарантийное обслуживание. Поэтому при осуществлении сделки сотруднику просто необходимо опираться на определенные инструменты автоматизации. Кроме того, с помощью CRM проводится планирование закупок на основе оценки их рентабельности.

- Страховые компании. Для них характерно большое количество клиентов, требующих персонализированного подхода на разных стадиях взаимодействия. CRM позволяет систематизировать данные о клиентах и сделать их доступными для всех подразделений компаний. Это значительно снизит сроки удовлетворения запросов, повысив при этом лояльность клиентов.

- Фармацевтические компании. CRM дают возможность накапливать и обрабатывать информацию о клиентах, об их потребностях. История взаимодействия в них также очень важна. Сотрудники фармацевтических

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		22

компаний – медицинские представители, которые работают с клиентами на выезде. Для этого может быть предусмотрен ввод данных с мобильных устройств. Удобна возможность планирования визитов и автоматизированного составления отчетов.

- **Производство.** Направленность производственных процессов определяется состоянием рынка. CRM решения позволяют проводить глубокий анализ соответствия спроса и предложений для выработки правильной производственной тактики. Система дает возможность автоматизировать рутинные процессы, такие как подготовка коммерческих предложений, спецификаций, оформление договоров и так далее.

- **СМИ.** Клиент СМИ может выполнять различные роли: эксперта, рекламодателя, читателя или слушателя. Задачей компании является правильно ранжировать клиентов, чтоб получить из взаимодействия с клиентов наибольшую выгоду.

- **ИТ-компании.** Для компании, поставляющих ИТ-услуги, важно установить длительные продуктивные связи с каждым клиентом. Работа над проектом может быть коллективной, поэтому важно с помощью CRM-системы объединить деятельность нескольких подразделений, например, коммерческих и технических служб [2].

Таким образом, очевидно, что качественные CRM-системы востребованы в любой сфере бизнеса. Внедрение CRM-системы является одним из приоритетных направлений развития любой компании, поскольку сможет обеспечить повышение качества обслуживания клиентов, уменьшить трудозатраты на сопровождение и освободить сотрудников от рутинной работы.

#### 2.4 Опыт внедрения CRM для автосервиса

Сотрудники Центра информационных технологий проанализировали процессы внутри компании и зафиксировали в виде алгоритмов в CRM для автосервиса. Система регламентирует действия персонала и время выполнения задач на каждом этапе работы.

					<i>23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		23

К примеру, чтобы отремонтировать двигатель, сотрудник должен создать в CRM соответствующую сделку под своим именем. Далее программа сама ведет мастера по нужным этапам при помощи специального модуля по чек-листу. Также были настроены бизнес-процессы. Так, если не выполнен первый шаг, ко второму работник не допускается. За следование алгоритму сотруднику начисляются баллы, за отклонение – списываются. Баллы формируют премию. К примеру, если мастер-консультант выполняет работу на 80% правильно, его зарплата в текущем месяце будет выше средней по региону на 20%.

До внедрения CRM в автосервисе было сложно следить за работой персонала. Недобросовестные сотрудники могли устанавливать старые детали, выполнять заказы в обход кассы, обслуживать «своих» клиентов, а не записавшихся. Теперь рабочие процессы в автосервисе жестко контролируются CRM системой. Это повысило качество и скорость операций.

Чтобы контролировать мастеров, менеджеры автосервиса обзванивают клиентов через CRM. Спрашивают, вернули им старые детали автомобиля в пакете со штрих-кодом или нет и отмечают ответ в CRM. Делается это для того, чтобы рабочие не установили старую деталь следующему клиенту. Если при обзвоне оператор выясняет, что мастер не вернул деталь, фиксирует сведения в системе, а с сотрудника списывает баллы. Число баллов влияет на ежемесячную премию, поэтому люди материально заинтересованы в том, чтобы работать добросовестно.

Вся информация, полученная оператором, в том числе пожелания и претензии клиента, отображается у управляющего автосервисом, где обслуживался заказчик. Руководитель за 24 часа должен решить проблемы, иначе будет выписан штраф.

Сотрудники принимают и выполняют заказы непосредственно в самой CRM-системе. Если не удовлетворить претензию своевременно, то выходит окно, которое нельзя закрыть, пока не будет выполнена задача. Так же происходит на заводах Toyota: если на одном из участков произошел сбой, весь конвейер останавливается и не возобновляет работу, пока поломку не устранят. Поэтому управляющему выгодно как можно быстрее решить проблему. В качестве бонуса клиенту предлагают бесплатную мойку или скидку на следующий заказ.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		24

CRM в автосервисе самостоятельно отправляет SMS с именем, фамилией мастера и временем, когда забирать автомобиль. Чтобы определить точный срок, провели замеры, как долго мастера выполняют каждую задачу. Для этого засекали время замены двигателя у лучшего сотрудника. Если не укладываются в сроки, автосервис платит клиенту по 500 руб. за каждый час задержки, а с мастера автоматически списываются баллы. Поскольку изначально просчитывается время исполнения заказа, задержки случаются крайне редко. Если такое происходит, клиент получает уведомление по электронной почте или по SMS либо ему звонит мастер. У каждого клиента выбран предпочитаемый с ним способ связи и менеджер связывается с клиентом так, как удобно клиенту, а не менеджеру. Вся история взаимодействий с клиентами сохраняется в CRM для автосервиса.

Детали заказываются заранее на основе информации, которую клиенты указывают в заявке. Так автосервис избавился от лишних деталей и существенно сократилось время ожидания доставки комплектующих [7].

Для клиентов был разработан личный кабинет, в котором клиенты оформляют заказы, следят за статусом работ, просматривает историю заказов, оставляют комментарии и могут самостоятельно распечатать закрывающие документы. Чтобы мотивировать клиентов пользоваться личным кабинетом, начисляется 300 баллов за регистрацию. При записи за день до ремонта дарится ещё 50 баллов. Столько же – если заказчик приехал вовремя. «Стоимость» одного балла – один рубль. Накопленными бонусами клиенты оплачивают услуги.

Благодаря предварительной записи техника и мастера постоянно загружены работой, а детали не приходится ждать. Так удалось снизить цену на 30% по сравнению с дилерскими СТО при том же качестве сервиса и выплачивать сотрудникам на 30% больше средней ежемесячной зарплаты в отрасли.

На выходе получаем большую производительность и высокое качество работ. Введение дисциплинарной ответственности сотрудников перед клиентами помогает поддерживать высокий уровень сервиса.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
						25
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		

### 3 ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ АВТОМОБИЛЕЙ С ПРОБЕГОМ

Все процессы Trade-in понятны любому человеку, каким-либо образом знакомым с автобизнесом. Простой процесс помогает быстро готовить автомобили и выставлять их в продажу. Но для создания репутации серьезного автосалона требуется приложить немало усилий. Рассмотрим процессы на базе компании ООО «Сатурн» и составим схему с нововведениями для сравнения. Представим все процессы в виде блок-схемы (рисунок 3.1).

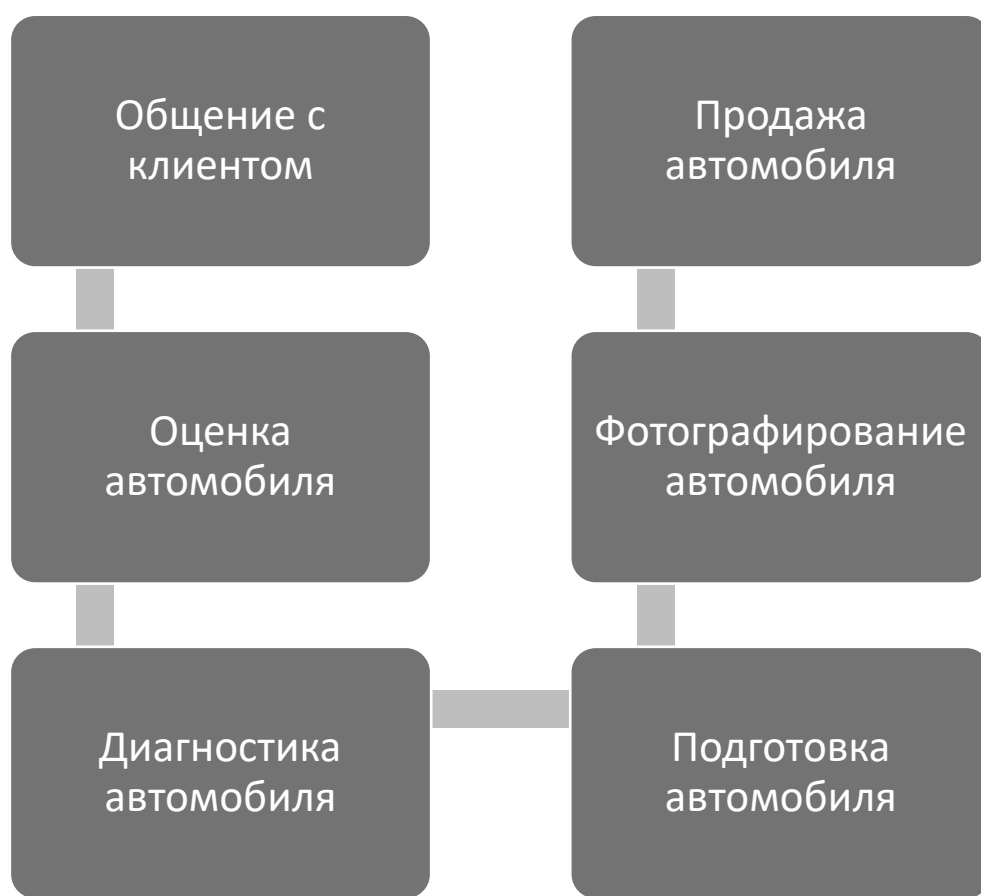


Рисунок 3.1 – Блок-схема Trade-in в компании «Сатурн-2»

Для аргументации эффективности работы компании по представленной схеме, рассмотрим каждый из пунктов по отдельности.



### 3.1 Общение с клиентом

На сегодняшний день в компании при общении с клиентами не соблюдаются элементарные правила этикета и этапы продаж. Не применяются CRM системы для полноценного ведения клиента по всем этапам сделки.

Факторы, снижающие качество обслуживания:

- Внешний вид, не соответствующий высокому уровню обслуживания.
- Низкая квалификация персонала.

Предложения для повышения качества обслуживания:

- 1) Стандарт формы, для создания имиджа компании.
- 2) Обучение персонала этапам продаж (краткое описание процесса) для максимально плодотворного общения с клиентами и экономии времени.
- 3) Заинтересованность в клиенте. Составление мотивации для стимулирования сотрудников к продуктивному диалогу с клиентом.
- 4) Внедрение CRM системы для создания единой клиентской базы и контроля всех смежных процессов Trade-in.

### 3.2 Оценка автомобилей

Рассмотрим один из важнейших процессов – процесс оценки автомобилей с пробегом.

Оценка автомобиля – процесс, позволяющий определить стоимость данного автомобиля. На сегодняшний день в большинстве автосалонов используется простейшая система осмотра. Заключается в беглом осмотре кузова прямо на месте парковки автомобиля, проверке на юридическую чистоту и определение цены посредством сайтов объявлений.

Такой подход крайне выгоден для клиентов, но для автосалонов в конечном итоге приносит большие финансовые и временные затраты. Из приборов используется толщиномер, однако для грамотного осмотра кузова потребуются знания строения кузова автомобилей, а также технологии окраски кузова и кузовного ремонта. Диагностика используется только для дорогих, непрофильных автомобилей.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		27

Факторы, снижающие качество обслуживания:

- Осмотр автомобиля производится в грязном виде (рисунок. 3.2).
- Осмотр автомобиля производится на парковке.
- Отсутствие диагностики во время оценки автомобиля.

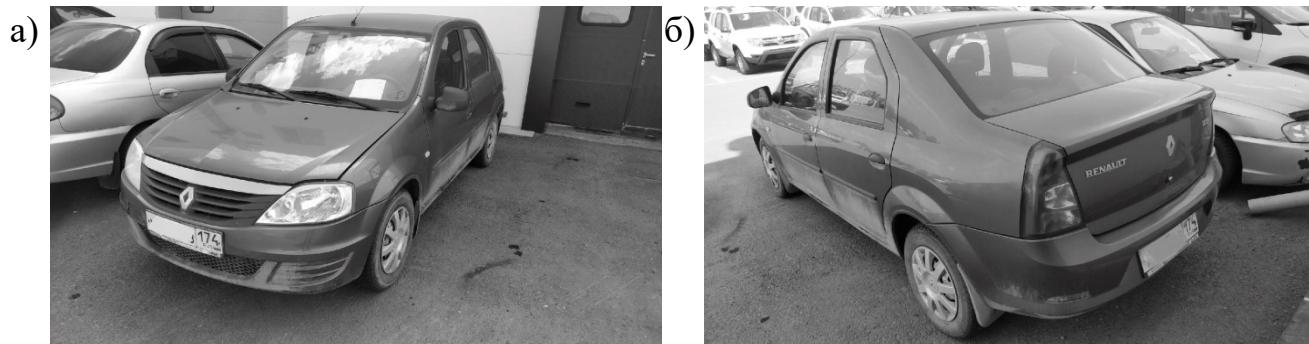


Рисунок 3.2 – Вид автомобиля перед оценкой:

а) вид спереди; б) вид сзади

Предлагаемые решения:

1) Мойка автомобилей перед осмотром.

Техническая мойка автомобиля – необходимый элемент процесса приёма на оценку. Мойка автомобиля гарантирует чистоту в зоне осмотра и цехе. Оценщик обязан видеть с чем работает (рисунок 3.3-3.4). Кузов стекла и внешние элементы должны быть вымыты и высушены. Обязательным условием являются чехлы на руль и сиденья, а также бумажный коврик.



Рисунок 3.3 – Автомобиль в грязном виде



Рисунок 3.4 – Дефекты невидимые на грязном кузове

2) Интерактивный осмотр автомобиля.

Интерактивная оценка – это возможность принять лично участие в первичном осмотре автомобиля и его диагностике (рисунок 3.5). В ходе интерактивной оценки, оценщик ведет диалог с клиентом и прописывает в листе оценки все имеющиеся явные недочеты.



Рисунок 3.5 – Место для проведения интерактивной оценки

Процедура оценки:

- Осмотр автомобиля, включая состояние салона;
- Проверка работоспособности электронных системами приборов, наружного освещения;
- Осмотр передней части автомобиля;

					<i>23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		<i>29</i>

- Осмотр подкапотного пространства;
- Проверка уровня технических жидкостей и состояния приводных ремней;
- Осмотр крыши справа;
- Осмотр правой стороны автомобиля, включая состояние салона;
- Осмотр задней части автомобиля, включая багажник;
- Осмотр крыши слева;
- Осмотр задней части левой стороны автомобиля, включая состояние салона;
- Осмотр колес и измерение остаточной глубины протектора;
- Осмотр моторного отсека, пыльников, амортизаторов, тормозных дисков.

Интерактивная оценка занимает 15-20 минут.

Обязательная диагностика во время оценки (для подсчета стоимости вложений, торга с клиентом). Диагностика – важная процедура при оценке, рассмотрим ее подробнее в следующем пункте.

### 3.3 Диагностика автомобиля

На данный момент диагностика автомобилей проводится после приемки автомобиля в хаотичном порядке, нет точных сроков готовности для передачи автомобиля в предпродажную подготовку. Осмотр проводится в общем цехе, в свободное от основной клиентской записи время. Отсутствует расчет стоимости вложений по технической части, что в дальнейшем усложняет процедуру продажи автомобиля и аргументацию стоимости продажи. Ввиду низкой заинтересованности механиков в диагностике Trade-in, качество осмотра крайне посредственное. Все имеющееся дилерское оборудование, как правило, рассчитано на одну марку, исходя из этого большая часть принятых автомобилей остается без требуемого внимания. Данный процесс требует систематизации и контроля со стороны руководителей.

Факторы, снижающие качество диагностики автомобилей с пробегом:

- Отсутствие отдельного подъемника для автомобилей с пробегом
- Механики узкого профиля (марки дилерского центра)
- Отсутствие мультимарочного оборудования
- Низкая заинтересованность в поиске неисправностей

					<i>23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		<i>30</i>

Предлагаемые решения:

1) Выделение отдельного подъемника под нужды Trade-in.

Отдельное рабочее место (рисунок 3.6) позволит максимально ускорить процесс диагностики. Ее можно будет проводить полноценно во время оценки без предварительной записи, что поможет закрывать сделки «день в день».



Рисунок 3.6 – отдельный подъемник для Trade-in

Так же имеется возможность мелкосрочного ремонта автомобилей.

2) Найм специалиста широкого профиля.

Данный пункт требует достаточно больших усилий отдела кадров, но в результате, сотрудник, соответствующий параметрам, может выполнять свою задачу значительно быстрее и качественнее своих «одномарочных» коллег.

3) Оборудование рабочего места для диагностики крупных брендов.

Оборудование рабочего места диагноста включает себя множество инструмента. Например, сканеры, блоки, коннекторы, мультиметр, паяльник, эндоскоп, различные съемники. Немаловажным является обеспечение технической литературой в электронном виде.

4) Личная ответственность за поломки, после продажи авто.

										Лист
										31
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата						

23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ

Это условие поможет повысить заинтересованность механика в выполнении своей работы. Описание полной картины технического состояния автомобиля, моменты, требующие срочного внимания, особенности эксплуатации отдельных автомобилей. В противном случае применяется система штрафов.

### 3.4 Расчет стоимости вложений

Для понимания состояния автомобиля требуется вышеописанная процедура диагностики.

Одним из главных критериев для оценки автомобиля являются вложения для придания товарного вида. «описание процесса расчета стоимости ремонта».

Факторы, увеличивающие время поставки запчастей:

- Отсутствие широкой базы запчастей.
- Нет доступа к б/у запчастям (разборки).

Предлагаемые решения:

1) Расширение базы поставщиков для взаимодействия по поставке запчастей.

Для примера стоит рассмотреть самых популярных поставщиков запчастей.

#### 1. АВТОДОК.

Обширная сеть интернет-магазина.

Как работает АВТОДОК. Это посредник между заводом (складом-магазином в другой стране) и покупателем. Поиск идет по каталожному номеру. Система автоматический по базе поставщиков ищет данную деталь и её аналоги. Есть возможность выбрать оригинал или аналог.

#### 2. ЭКЗИСТ.

Можно заказать через менеджера запросив определенные детали (без номера, по названию) и менеджер сам подберет деталь и аналоги. так же можно изменить заказ из личного кабинета.

#### 3. АВТОЛАЙН.

У данной компании имеется свой достаточно большой склад, что позволяет в кратчайшие сроки организовать доставку запчастей[10].

2) Уменьшение сроков доставки за счет развития склада запчастей.

						23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата			32

Создание склада запчастей для автомобилей с пробегом позволит сэкономить время на доставку запчастей, а также сэкономить бюджет, при оптовых закупках.

По предварительным расчетам, на складе потребуется четыре 3-х ярусных стеллажа, для единовременного хранения порядка 200 единиц запчастей.

3) Организация сотрудничества с авторазборами.

В связи со спецификой работы Trade-интребуется достаточное количество запчастей на автомобили, снятые с производства. Приобретать новые запчасти нецелесообразно, аналоги посредственные по качеству. Выход из этой ситуации – сотрудничество с авторазборами. На сегодняшний день их рынок достаточно развит и многие официально работают с юридическими лицами.

Плюсы работы с авторазборами:

- Персональный менеджер;
- Оперативный поиск запчастей;
- Оперативная доставка;
- Гарантия на запчасти;
- Скидки для оптовых покупателей.

Исходя из этого, нововведения обеспечат бесперебойную поставку запчастей в кратчайшие сроки. Склад запчастей для автомобилей с пробегом даст возможность делать запас самых популярных запчастей.

3.5 Подготовка автомобилей к продаже

В данный период времени в автомобили проходят предпродажную подготовку в общей очереди на ряду с клиентскими автомобилями. Периодически, в силу сильной загрязненности салона и отсутствия оборудования, мойщик не может качественно произвести химчистку, из-за чего приходится перемывать автомобиль несколько раз. Что касается времени подготовки, процесс может затянуться на недели, при условии отсутствия свободного места. Исходя из этого можно сделать вывод о низком качестве работ по химчистке салона.

Негативные факторы:

- Долгий срок подготовки.
- Низкое качество подготовки.

					<i>23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		<i>33</i>

- Отсутствие оборудования для полноценной химчистки.

Предлагаемые решения:

1) Обучение персонала для уменьшения времени подготовки

Подготовка кадров – процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификацию. В случае с подготовкой автомобилей, важно обучить порядку выполнения работ.

2) Выделение площади для подготовки

Условия подготовки места (рисунок 3.7):

- Чистовое покрытие пола (плитка, промышленное покрытие);
- Доступ к электричеству и сжатому воздуху;
- Хорошее освещение;
- Запас свободного места для складирования снятых частей автомобиля;
- Вентиляция.



Рисунок 3.7 – Рабочее место для химчистки авто

3) Установка оборудования для химчистки.

От качества оборудования напрямую зависит эффективность работы предпродажной подготовки. Потребуется закупка профессионального оборудования для химчистки, такого как:

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		34



1. Моющий пылесос IPC Soteco Tornado 300 Inox (рисунок 3.8, таблица 3.1).



Рисунок3.8 – IPC Soteco Tornado 300 Inox

Моющий пылесос IPC Soteco Tornado 300 Inox – мощный и надежный экстрактор. Оснащен мощной турбиной, производительной помпой и большими баками для грязной/чистой воды. Предназначен для уборки ковровых покрытий, синтетических и пластиковых поверхностей. Превосходно справляется с уборкой мягкой мебели, салонов автомобилей и прочими загрязнениями [8].

Таблица 3.1– Характеристики IPC Soteco Tornado 300 Inox

Параметр	Значение
Габариты (ДхШхВ) (мм):	390×390×700
Мощность (Вт):	1200
Разрежение/сила всасывания (мбар):	247
Расход воздуха (л/сек):	58
Давление помпы (бар):	2
Объем бака для чистой воды (л):	11
Объем бака для грязной воды (л):	20
Гарантия:	12 месяцев

2. Пароочиститель (рисунок 3.9, таблица 3.2).



Рисунок 3.9 – Пароочиститель

Таблица 3.2 – Общие характеристики пароочистителя

Параметр	Значение
Глубина:	12,7 см
Тип устройства:	пароочиститель
Конструкция:	ручной
Объем бака для воды:	0,2 л
Мощность:	1200 Вт
Время нагрева воды:	180 с
Насадка-щетка:	есть

3. Полировальная машина Интерскол УПМ-180/1300ЭМ (рисунок 3.10, таблица 3.3).



Рисунок 3.10 – Полировальная машина Интерскол УПМ-180/1300ЭМ

Таблица 3.3 – Общие характеристики полировальной машины

Параметр	Значение
Макс. диаметр диска	180 мм
Потребляемая мощность	1300 Вт
Макс. частота вращения диска	2200 об/мин

4. Светодиодный прожектор на штативе (рис. 3.11, табл. 3.4).



Рисунок 3.11 – Светодиодный прожектор на штативе

Таблица 3.4 – Основные характеристики прожектора

Параметр	Значение
Материал корпуса:	металл
Масса упаковки:	3,5 кг
Количество в упаковке:	1 шт.
Количество в коробке шт.	4

5. Озонатор OZON-10000 (рисунок 3.12)



Рисунок 3.12 – Озонатор OZON-10000

Озонатор OZON-10000 разработан для генерации высококонцентрированного озоноздушного потока и предназначен для получения озона из кислорода, содержащегося в атмосферном воздухе.

Отличительной особенностью данного аппарата является его повышенная производительность – 10 грамм озона в час, и продуманная конструкция, предусматривающая установку сразу двух ламп-пластин, генерирующих озон. Высокая производительность позволяет значительно сократить время на обработку интерьера (от 15 минут) и тем самым снизить ее себестоимость. Наличие же двух пластин существенно повышает отказоустойчивость аппарата – даже при перегорании одной из ламп, вторая продолжит генерировать озон, позволяя оказывать услуги в штатном режиме.

В итоге получаем полностью оборудованную станцию для полноценной химчистки. Станция поможет готовить автомобили со стабильным качеством и с минимальными сроками.

### 3.6 Контроль качества подготовки

На данный момент контроль качества предпродажной подготовки автомобилей отсутствует.

Контроль качества подготовки дает возможность отслеживать возможные недочеты при выходе автомобиля из подготовки в продажу. На данный момент этот процесс упущен. В силу имеющейся организации, автомобили имеют множественные недостатки, связанные с химчисткой, полировкой. Устранение недостатков проводится только после негативных отзывов клиентов. В связи с этим автомобили имеют плохой товарный вид, а на устранение недочетов уходит много времени в связи с тем, что требуется повторный заказ-наряд и ожидание свободного места.

Негативные факторы:

- Отсутствие стабильного качества;
- Большие временные затраты на исправление недочетов.

Предлагаемые решения:

1) Назначение ответственного за качество подготовки автомобилей к продаже.

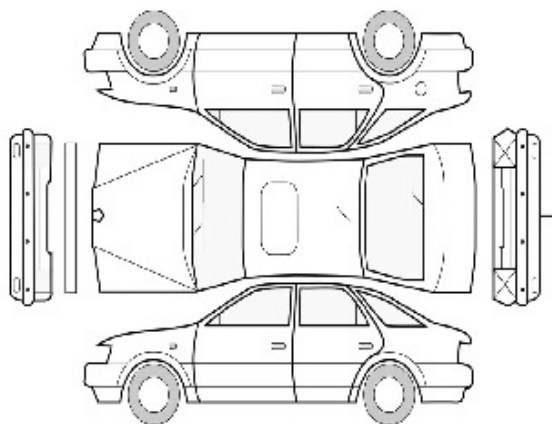
Для назначения ответственного за качество подготовки требуется назначение одного или нескольких компетентных менеджеров для осмотра автомобиля,

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		38

вышедшего из зоны подготовки и лист осмотра, в котором фиксируются имеющие недочеты.

2) Составление чек-листа качества подготовки.

Данная форма даст возможность контролировать в письменном виде состояние автомобиля и указывать имеющие недочеты (рисунок 3.13).



ЗАМЕЧАНИЯ

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Внешний вид:

Сколы \_\_\_\_\_

Царапины \_\_\_\_\_

Вмятины \_\_\_\_\_

Повреждения \_\_\_\_\_

Трещины (оптика, стекла) \_\_\_\_\_

Качество химчистки:

Пол \_\_\_\_\_

Потолок \_\_\_\_\_

Сиденья \_\_\_\_\_

Пластик \_\_\_\_\_

Проверка заказ-нарядов:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рисунок 3.13 – Образец чек-листа

3) Штрафные санкции для подготовщиков.

Для стимулирования подготовщиков возможно применение штрафных санкций. Применяются они должны за систематическое нарушение процедуры подготовки. Компания теряет время на переподготовку – подготовщик теряет

деньги за некачественную работу. Санкции требуются не для регулировки заработной платы, а для стабилизации качества подготовки автомобилей.

### 3.7 Фотографирование автомобилей

В компании ООО «Сатурн» процесс съемки автомобилей с пробегом проходит на специально оборудованном месте, на фоне баннера. Площадка находится на открытой территории. Фотографами выступают менеджеры и оценщики, навыков автомобильной фотосъемки не имеют. Кроме того, погодные условия усложняют фотосъемку и снижают качество полученных фотографий, которые в дальнейшем, без какой-либо обработки, выгружаются на сайты объявлений. Данный подход не может гарантировать стандартизированных фото, что является недостатком.

Негативные факторы:

- Площадка на открытом пространстве (зависимость от погодных условий);
- Посредственная фототехника;
- Непрофессиональные (необученные) фотографы.

Предлагаемые решения:

#### 1) Найм автомобильного фотографа.

Первое, с чем знакомится человек при поиске автомобилей на сайтах объявлений – фото.

Для этого потребуются создать условия для создания стандартизированных, ярких фотографий, вне зависимости от погодных условий и времени года.

На рынке труда имеется возможность найти человека, профессионально занимающегося фотосъемкой автомобилей. Для понимания процедуры приведены образцы стандартизированных фотографий автомобиля (рисунок 3.15).

#### 2) Оборудование фотозоны.

Для качественных фотографий потребуется оформление фотозоны. На данный момент на рынке имеется множество достойных предложений. Возьмем один из самых доступных вариантов. Для него понадобятся 2 холста белого цвета растянутые на смежных стенах в углу (рисунок 3.16). Немаловажным фактором является освещение. В данном случае это будут светодиодные лампы.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		40



Рисунок 3.15 – Пример стандартизированных фотографий

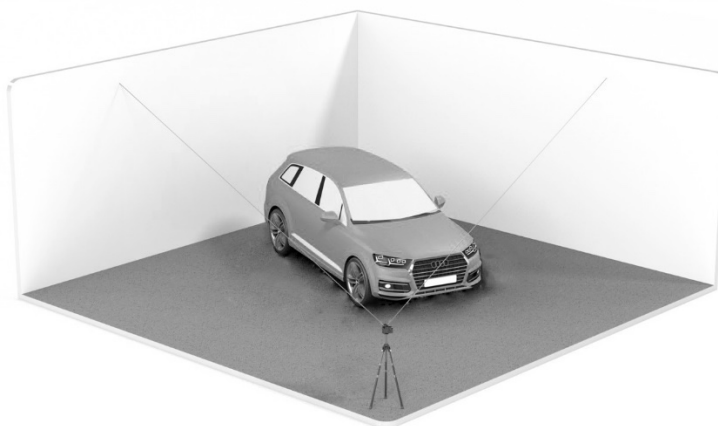


Рисунок 3.16 – Автомобильная фотостудия

Данное решение поможет клиенту моментально узнать объявления компании, кроме того, сравнение автомобилей, находящихся в одинаковых условиях, визуально проще.

### 3.8 Продажа автомобилей

Продажа осуществляется с открытой парковки. Автомобили находятся вблизи проезжей части, в связи с этим прибывают в грязном виде. Осмотр автомобилей клиентами проходит на месте стоянки. При плохих погодных условиях затрудняется процесс демонстрации автомобилей клиентам. Ежедневная мойка не может быть реализована из-за большого количества автомобилей. Техническое состояние автомобилей на открытой парковке оставляет желать лучшего. Из-за перепадов температур, аккумуляторные батареи быстро теряют заряд, из-за постоянного влияния ультрафиолета страдают шины, лакокрасочное покрытие и пластиковые детали. Кроме того, автомобили по причине долгой стоянки выходят из строя. Технические недочеты, появившиеся после диагностики автомобиля, не указываются в акте приема-передачи при продаже автомобиля, что в дальнейшем ведет к плохим отзывам от клиентов.

Негативные факторы:

- Продажа под открытым небом
- Автомобили в грязном внешнем виде

Предлагаемые решения:

1) Закрытое помещение для шоурума.

В закрытом помещении имеется возможность привлекательно для клиентов, расставить автомобили. Кроме того, автомобили защищены от влияния погодных условий. Так же автомобили будут находиться в чистом виде, что немаловажно для потенциального покупателя.

2) Ежедневная протирка автомобилей.

Ежедневная протирка автомобилей дает возможность содержать весь склад в чистом виде, кроме того, ежедневный осмотр поможет менеджерам детальней изучить автомобили и рассмотреть возможность перестановки для группировки автомобилей по ценовым категориям.

### 3.9 Выдача автомобиля клиенту

Процесс выдачи автомобилей клиентам осуществляется на том же месте, где и продается автомобиль. Так как продажа осуществляется на открытой площадке,

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		42



то автомобиль, в большинстве случаев, пыльный, в разводах, экскрементах птиц и насекомых. Перед выдачей никаких манипуляций, в виде мойки, не производится. Документы и ключи передаются клиенту после оплаты. Процедура простая, но имеет ряд недостатков, которые могут испортить впечатления клиента о компании в целом.

Негативные факторы:

- Выдача автомобиля клиенту осуществляется на улице
- Отсутствие положительных впечатлений клиента

Предлагаемые решения:

1) Организация зоны выдачи.

Зона выдачи (рисунок 3.22) исключает воздействие погодных факторов, дает возможность полноценного осмотра автомобиля клиентом, так же имеется возможность прямо возле автомобиля подписать все документы.

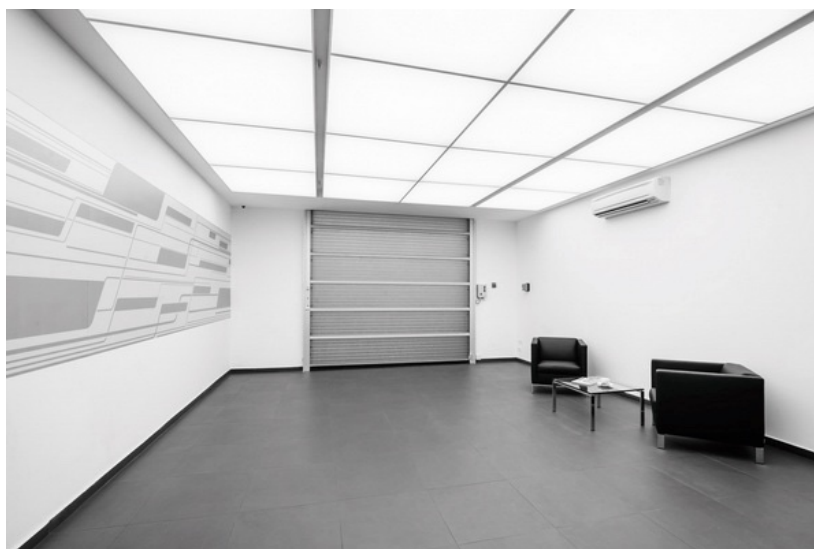


Рисунок 3.22 – Зона выдачи

2) Фотографии на память.

В современном мире автомобиль – это не только средство передвижения, но и «член семьи», а для кого-то показатель статуса. Исходя из этого покупка должна запомниться. Фотография при выдаче автомобиля дает возможность создать для клиента праздничную атмосферу, а для компании пополнить портфолио.

После введения новых процессов, образуется новая блок схема процессов Trade-in, представленная на рисунке 3.23. Представленная блок схема дает понимание о нововведениях и возможности пошагового их внедрения в организацию работы дилерского автосервисного предприятия.

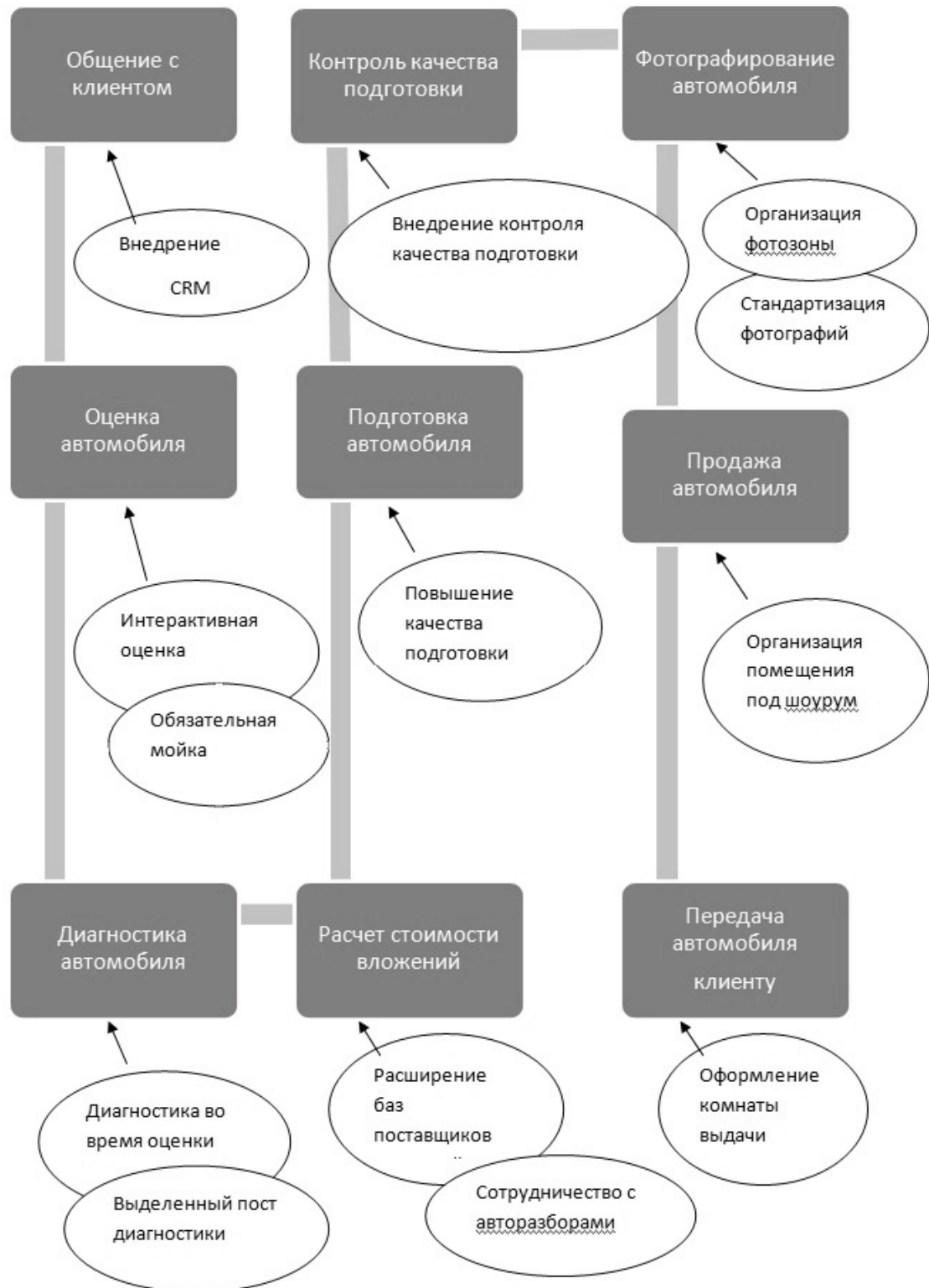


Рисунок 3.23 – Усовершенствованная блок схема процесса Trade-in

## 4 РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### 4.1 Анализ внешней среды

#### 1) PEST-анализ.

ООО «Сатурн» является одной из крупнейших автомобильных компаний Уральского региона. В настоящее время автокомплекс располагает 15 дилерскими центрами, полностью соответствующими стандартам производителей.

Для анализа внешней среды используется такой метод, как PEST-анализ.

Таблица 4.1 – PEST-анализ предприятия

<p><b>P-Political:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Законы, регулирующие основу деятельности автосалонов, не подвергаются значительным изменениям.</li><li>• Планируемое повышение ставки утилизационного сбора приведет к повышению цен на новые автомобили.</li><li>• Отсутствие гос. вмешательства в данной области дает возможность развития конкуренции.</li></ul>	<p><b>E-Economical:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Повышение ставки НДС оказало замедляющее воздействие на экономический рост.</li><li>• Снижение численности занятых в экономике в результате старения населения неблагоприятно влияет на покупательную способность граждан.</li><li>• Нестабильность курса валюты и ставки рефинансирования.</li></ul>
<p><b>S-Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Наблюдается снижение численности трудового населения, что может отрицательно повлиять на спрос на автотовары.</li><li>• В начале 2019 года было выдано рекордное число автокредитов, что связано с возобновлением госпрограмм льготного кредитования и снижением покупательной способности населения.</li><li>• С каждым годом увеличивается уровень потребления автотоваров. По данным Росстата в 2018 году практически каждая вторая семья имеет автомобиль.</li></ul>	<p><b>T-Technological:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Медленное (но стабильное) развитие новых технологий. Например, в 2019 году произошло обновление моделей автомобилей Renault,</li><li>• Появляются новые технологические продукты. Например, в 2018 году на рынке IT-технологий вышла программа WEB-marketing.</li></ul>

В апреле 2019 года в России было выдано рекордное число автокредитов за последние пять лет. В прошлом месяце россияне получили более 90 тыс. кредитов – это на 8,1% больше, чем в апреле прошлого года. Рынок вышел на уровень докризисного периода, а рост связан с возобновлением госпрограмм льготного кредитования и снижением покупательной способности населения.

Главным образом на развитие рынка автомобильных услуг повлияет повышение утильсбора на машины с 2020 года. Больше всего ставки вырастут в сегменте легковых автомобилей – в среднем на 110,7%. При этом машины с двигателем до 1 л пострадают меньше (рост на 46,1%), а машины с двигателем от 3,5 л – больше (рост на 145%). Автодилеры в связи с индексацией утильсбора прогнозируют рост цен на автомобили.

Изменение курса рубля по отношению к иностранным валютам значительно влияет на уровень цен на новые автомобили, представленные на российском рынке, а соответственно, на уровень продаж автомобилей. С одной стороны, девальвация рубля вызывает значительные повышения цен на новые автомобили, с другой – ажиотажный спрос, повышение покупательской способности, возникающие из-за ожидания повышения цен.

Проведение относительно жёсткой денежно-кредитной политики в первом полугодии 2019 года наряду с низкой динамикой роста располагаемых доходов в условиях роста инфляции, вызванного повышением ставки НДС, а также медленного начала реализации национальных проектов оказали замедляющее воздействие на экономический рост в 2019 году. Снижение трудовых ресурсов и численности, занятых в экономике в результате старения населения продолжает тормозить рост, а недавно принятые меры по повышению пенсионного возраста пока не смогли компенсировать такое снижение.

## 2) Пять сил М. Портера.

Майкл Портер описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Анализ угроз и конкурентоспособности компании ООО «Сатурн» представлен в таблице 4.2.

						23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
							46
Изм.	Лист	№ докum.	Подпись	Дата			

Таблица 4.2 – Пять сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	В Уральском регионе небольшое количество игроков держат около 80% рынка.	Повышать конкурентоспособность.
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Компания обладает достаточным потенциалом для сохранения лидерства на рынке	Поддерживать уникальность товара.
Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Достаточно сложный вход на рынок, в связи с чем новых игроков мало.	Повышать качество предоставляемых услуг и внедрять инновации.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Компания зависит от действий поставщиков, например, увеличения цен.	Проведение переговоров о выгодных условиях сотрудничества.
Угроза потери текущих клиентов	Низкий	Невысокая конкуренция.	Поддерживать контакт с клиентами компании с помощью интересных предложений и акций.

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что наибольшая угроза исходит со стороны внутреннего рынка. Помимо существующих конкурентов, как дилерских центров, так и Интернет-ресурсов, стоит опасаться появления новых конкурентоспособных инновационных компаний. В связи с чем, рекомендуется использовать новые технологии в процессе продажи автомобилей и повышать качество предоставляемых услуг.

3) Угрозы и возможности внешней среды (таблица. 4.3).

Таблица 4.3 – Средневзвешенная оценка факторов внешней среды  
ООО «Сатурн»

Факторы	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>			
Законы не подвергаются значительным изменениям.	2	0,05	0,1
Возобновление госпрограмм льготного кредитования.	4	0,2	0,8
Медленное, но стабильное развитие новых технологий.	3	0,05	0,15
Появление новых технологических продуктов.	3	0,15	0,45
Появление услуг аренды автомобилей.	5	0,25	1,25
Увеличение уровня потребления товаров.	5	0,3	1,5
<b>УГРОЗЫ</b>			
Повышение ставки утилизационного сбора	3	0,2	0,6
Повышение НДС	5	0,3	1,5
Снижение численности трудоспособного населения	2	0,2	0,4
Нестабильность ставки рефинансирования и курса валют	4	0,3	1,2

Таким образом, можно сделать вывод, что у компании есть много возможностей для увеличения продаж и повышения конкурентоспособности, однако, стоит обратить внимание на высокий уровень угроз.

#### 4.2 Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды компании проведен с помощью модели маркетинга – 7Р.

Комплекс состоит из 7 частей:

1. Product – продукт;
2. Price – стоимость;
3. Place – место реализации;
4. Promotion – продвижение;
5. Process – процесс;
6. People – люди;
7. PhysicalEvidence – физическое окружение, атмосфера.

Анализ внутренней среды для предприятия представлен в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Анализ внутренней среды предприятия

Product	Price
Новые автомобили, закупаемые у производителя, подержанные автомобили, автозапчасти, доп.оборудование	Цены на автомобили варьируются от бюджетных до премиальных
Place	Promotion
Наличие 15 филиалов в Уральском регионе: 8 в Челябинске, 1 в Миассе, 1 в Златоусте и 5 филиалов по области	1. В каждом автосалоне наличие Call-центра. 2. Продвижение с помощью рекламы по радио и по сети Интернет, собственный сайт; 3. Пассивная роль маркетинга
Process	People
Закупка, продажа и обслуживание автомобилей, обратная связь, кредитование, страхование	В компании работают сертифицированные специалисты, которые проходят необходимое обучение. В каждом отделе присутствует распределение обязанностей
PhysicalEvidence	
В целом, атмосфера в компании комфортная и приятная. Психологическая обстановка между сотрудниками дружественная. В коллективе присутствуют взаимопомощь и поддержка	

Таким образом, анализ показал, что внутренняя обстановка располагает к успешной деятельности.

#### 4.3 SWOT-анализ

Составим SWOT-анализ предприятия, чтобы проанализировать сильные и слабые стороны компании, а также рассмотреть возможности и угрозы. Анализ для предприятия ООО «Сатурн» представлен в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны (Strengs):	Слабые стороны (Weakness):
<ul style="list-style-type: none"><li>– Наличие, как новых, так и автомобилей с пробегом.</li><li>– Гибкая ценовая политика.</li><li>– Наличие 16 брендов автомобилей.<ul style="list-style-type: none"><li>– 26 дилерских центров.</li></ul></li><li>– Наличие собственного фитнес-центра. Сотрудникам автосалона предлагаются выгодные предложения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Более развитая рекламная политика конкурентов.</li><li>– Высока текучесть кадров.<ul style="list-style-type: none"><li>– Нестабильность рынка автомобильных услуг</li></ul></li></ul>

1) Количественная оценка SWOT-матрицы ООО «Сатурн».

Далее проведем количественный SWOT-анализ (таблица 4.6).

В результате проведения количественной оценки SWOT-матрицы, выявлены возможности, которые компания может использовать благодаря своим сильным сторонам.

Проведем ранжирование выявленных факторов по степени их важности и подведем окончательный результат анализа (таблица 4.7).



Таблица 4.6 – Количественный SWOT-анализ ООО «Сатурн»

Факторы SWOT		Сильные стороны						Слабые стороны			Итого
		Наличие новых и подержанных автомобилей	Гибкая ценовая политика	Наличие 8 брендов	15 дилерских центров	Наличие фитнес-центра	Наличие центра обучения	Более развитая рекламная политика конкурентов	Высокая текучесть кадров	Нестабильность рынка автомобильных услуг	
Возможности	Появление услуг аренды автомобилей	5	5	4	3	1	2	4	1	1	26
Возможности	Увеличение уровня потребления товаров	5	5	5	4	2	1	4	2	2	30
	Госпрограмма льготного кредитования	5	3	2	2	1	1	4	1	1	20
Угрозы	Повышение НДС	4	5	3	2	1	1	3	1	5	25
	Нестабильность ставки рефинансирования и курсов валют	4	3	2	2	1	1	3	1	5	22
ИТОГО		23	21	16	13	6	6	18	6	14	123

Таблица 4.7 – Количественная оценка SWOT-матрицы ООО «Сатурн»

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Наличие новых и подержанных автомобилей	23	Более развитая рекламная политика конкурентов	18
Гибкая ценовая политика	21	Высокая текучесть кадров	6
Наличие 8 брендов	16	Нестабильность рынка автомобильных услуг	14
15 дилерских центров	13		
Наличие фитнес-центра	6		
Наличие центра обучения	6		
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Появление услуг аренды автомобилей	26	Повышение НДС	25
Увеличение уровня потребления товаров	30	Нестабильность ставки рефинансирования и курсов валют	22
Госпрограмма льготного кредитования	20		

Количественная оценка показала, какие сильные стороны предприятия выделяются лучше всего, а какие стороны нужно подтянуть. Кроме того, стоит отметить высокий уровень возможностей компании для борьбы с имеющимися угрозами. Для того, чтобы убедиться наглядно в том, какие меры следует предпринять для улучшения работы компании, сформируем проблемные поля в следующей таблице 4.8. Также рассмотрим конкурентов, которые представлены в городе (таблица 4.9).

Таблица 4.8 – Формирование проблемных полей

Факторы SWOT		Сильные стороны						Слабые стороны			Итого
		Наличие новых и подержанных автомобилей	Гибкая ценовая политика	Наличие 6 брендов	15 дилерских центров	Наличие фитнес-центра	Наличие центра обучения	Более развитая рекламная политика компаний	Высокая текучесть кадров	Нестабильность рынка автомобильных услуг	
Возможности	Появление услуг аренды автомобилей	5	5	4	3	1	2	4	1	1	26
	Увеличение уровня потребления товаров	5	5	5	4	2	1	4	2	2	30
	Госпрограмма льготного кредитования	5	3	2	2	1	1	4	1	1	20
Угрозы	Повышение НДС	4	5	3	2	1	1	3	1	5	25
	Нестабильность ставки рефинансирования и курсов валют	4	3	2	2	1	1	3	1	5	22
ИТОГО		23	21	16	13	6	6	18	6	14	123

Таблица 4.9 – Анализ конкурентов ООО «Сатурн»

Критерии/Название		Сатурн-2	Планета авто	Автомир	Сейхо-Моторс
Видимость в поисковике	Google	Очень низкая	Средняя	Низкая	средняя
	Yandex	Средняя	Низкая	Очень низкая	Высокая
Имидж (известность потребителю)		Высокая	Высокая	Средняя	Высокая
Возможность заказа обратного звонка на сайте		Есть	Есть	Есть	Есть
Возможность взять кредит/рассрочку		Есть	Есть	Есть	Есть
Степень удобства просмотра		Средняя	Средняя	Средняя	Средняя
Количество акций компании		Среднее	Среднее	низкое	среднее
Количество продаж автомобилей		большое	среднее	среднее	большое

Исходя из данных таблицы, анализ конкурентов показал, что среди автосалонов самыми сильными конкурентами «Сатурн» являются автосалоны «Планета авто» и «Сейхо-Моторс». «Планета авто» явно лидирует по поисковым запросам в Google и Yandex. Несмотря на это, по количеству продаж и акций видно, что наиболее сильным конкурентом является «Сейхо-Моторс».

Таким образом, автокомпания «Сатурн» для повышения конкурентоспособности необходимо обратить внимание на свои слабые стороны: реклама в интернете и социальных сетях, а также повысить количество и качество проводимых акций. Так как в целом сайты представленных конкурентов выглядят одинаково, у «Сатурн» есть возможность при минимальных затратах актуализировать список бывших клиентов, что приведет к росту продаж, а также повысит качество проводимых акций за счет сэкономленных средств.

#### 4.4 Эффективность Trade-in дилерских автосервисных предприятий

Для аргументации эффективности совершенствования технологии Trade-in дилерских автосервисных предприятий требуется оценить качество продаваемых автомобилей на рынке.

Рассмотрим анализ рынка на примере программы Car Market Expert (СМ Expert). Как образец- автомобиль масс-маркета в ценовом диапазоне 400-550 тысяч рублей такой как Renault Logan 2015 года выпуска.

Анализ актуального рынка конкретных моделей автомобилей дает понимание о стоимости продажи, времени стоянки и внимания со стороны покупателей (рисунок 4.1).

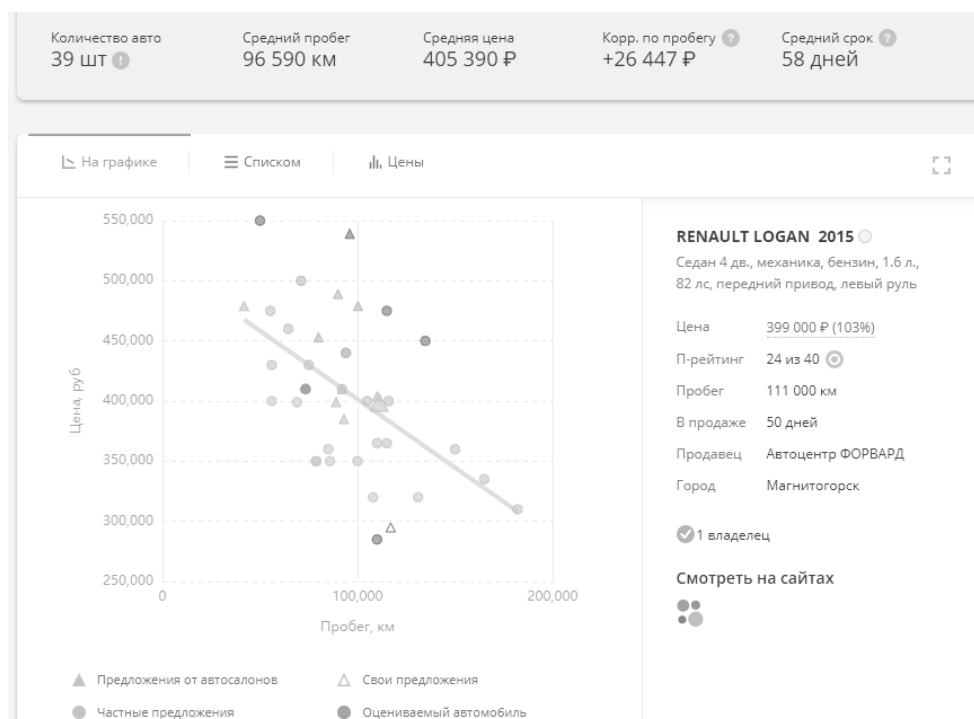


Рисунок 4.1 – Диаграмма цен

На рисунке 4.1 изображены все автомобили данной модели продающихся в Челябинской области. Синим кружком отмечен оцениваемый автомобиль, цветные кружки- частные объявления и, самое важно для анализа, треугольники – дилеры. Именно относительно треугольников, имеется возможность оценить конкурентоспособность нашего предложения о продаже автомобиля. Кроме того, здесь показана зависимость цены от пробега, что помогает в процессе оценки автомобиля спрогнозировать стоимость продажи автомобиля.

Рассмотрим все объявления дилеров и оценим зависимость количества просмотров, цены от качества подготовки автомобилей. В СМ Expert есть так же аналитика зависимости просмотров от стоимости продажи.

Исходя из этого, есть возможность при оценке автомобиля заложить в стоимость подготовки средства, для выгодной продажи автомобиля. Для примера приведена диаграмма маржинальности (рисунок 4.2).

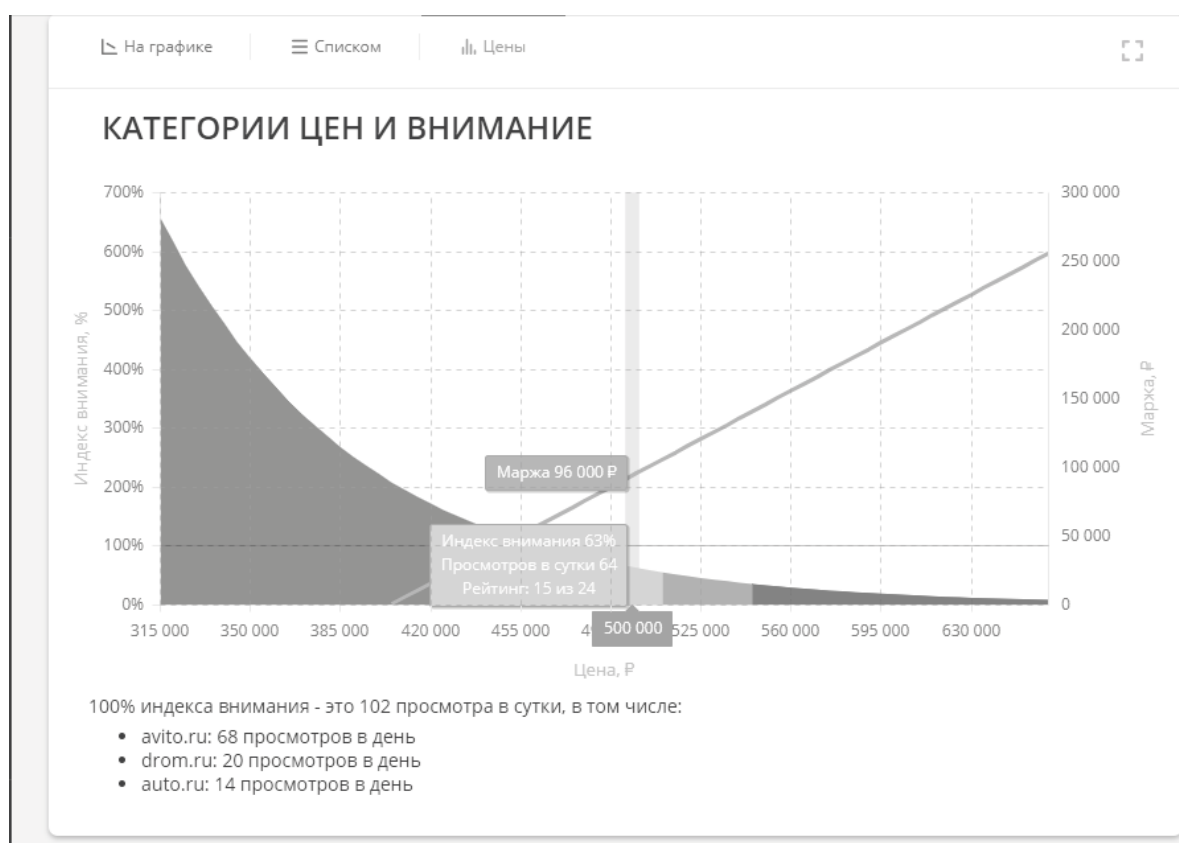


Рисунок 4.2 – Диаграмма маржинальности

Рассмотрим Renault Logan. Возьмем 2 автомобиля со схожим пробегом. Первый экземпляр с пробегом 110 000 км (рисунки 4.3, 4.4).

Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата

23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ

Лист

55



Рисунок 4.3 – Пример внешних изъянов



Рисунок 4.4 – Пример внутренних изъянов

Изм.	Лист	№ док-м.	Подпись	Дата

23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ

Лист

56

Положительные факторы: хороший фон для фото.

Отрицательные факторы: плохое качество фотографий, грязный салон, следы двухстороннего скотча на панели, прожженное сиденье, ржавые колесные диски.

Второй автомобиль с пробегом 112 000 км (рисунок 4.5).



Рисунок 4.5 – Образец хорошей предпродажной подготовки

Плюсы: корпоративный фон для фото, отличный внешний вид автомобиля, отличное качество фотографий, стандартизированные ракурсы фото [11].

Минусы: площадка для фото на открытом воздухе.

Исходя из этого можно оптимально подготовить автомобиль и выставить в продажу, что даст нам преимущество перед конкурентами. Основными критериями является внешний вид, чистота салона, привлекательность фотографий.

Для оценки финансовой эффективности потребуются расчеты вложений и выручки.

Единоразовые вложения – оборудование поста диагностики и места подготовки:

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата		57

- Диагностическое оборудование – 500 000 рублей.
- Оборудование для химчистки и полировки – 60 000 рублей.

Ежемесячные расходы – расходы, связанные с введением новых процессов:

- Зарплата фотографа – 40 000 рублей.
- Зарплата диагностов – 100 000 рублей.
- Зарплата подготовщиков – 120 000 рублей.
- Расходные материалы – 10 000 рублей.

Исходные данные:

- Средняя стоимость автомобиля – 350 000 рублей.
- Средний товарооборот – 300 автомобилей в месяц.
- Средняя маржа – 13% или 45 000 рублей.
- Средний срок стоянки – 45 дней.

Так как комплексное введение всех этапов достаточно трудозатратно, а в некоторых случаях невозможно, рассмотрим выгоды каждого этапа по отдельности.

1. Оценка автомобиля в чистом виде в зоне осмотра.

- Экономия на выявлении мелких дефектов, такие как подкрас сколов и полировка – 2 000 рублей.

- Снижение стоимости автомобиля при выявлении кузовных дефектов.

Для примера: окраска бампера – 3 000 рублей, окрас одного элемента кузова – 5 000 рублей.

2. Диагностика перед приемом автомобиля.

- Закладываем стоимость ремонта в оценку автомобиля. Тем самым экономим 5 000-7 000 рублей на возможные скрытые недостатки.

- Сверяем номерные агрегаты.

3. Подготовка автомобиля.

- Ремонт авто, приведение в товарный вид. Потенциальная выгода с обслуженного автомобиля 10 000 рублей. Затраты отсутствуют, так как мы заложили ремонт при оценке.

- Химчистка автомобиля и удаление посторонних запахов. Потенциальная выгода – 6 000 рублей. Затраты – 2 000 рублей.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		58



– Полировка кузова автомобиля. Потенциальная выгода 10 000 рублей.  
Затраты 2 000 рублей.

– Ремонт лобовых стекол. Потенциальная выгода – 5 000. Затраты– 1 000 рублей.

Промежуточный расчет выгоды:

В процессе оценки потенциальная выгода составила: 6 000 рублей.

По итогам диагностики выгода составляет 7 000 рублей.

Подготовка автомобиля, выгода– 24 000 рублей.

Средняя стоимость автомобиля после нововведений:

$$S_n = S_t + \frac{V_o + V_d + V_p}{2}, \quad (4.1)$$

где  $S_t$  – текущая стоимость автомобиля, руб.;

$V_o$  – выгода в процессе оценки автомобиля, руб.;

$V_d$  – выгода по итогу диагностики, руб.;

$V_p$  – выгода по итогу подготовки автомобиля, руб.

$$S_n = 350000 + \frac{6000 + 7000 + 24000}{2} = 368500 \text{ (руб.)}.$$

Товарооборот возрастет на 10%, что составит 330 автомобилей в месяц.

Маржа после нововведений:

$$M_n = \frac{M_t + V_s}{S_n} \cdot 100\%, \quad (4.2)$$

где  $M_t$  – маржа текущая, руб.;

$V_s$  – средняя потенциальная выгода, руб.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата		59

$$M_n = \frac{45000 + 18500}{368500} \cdot 100\% = 17\%$$

Маржа вырастает с 13%: до 17% и составляет 63 500 рублей.

Выгода от нововведений без учёта ежемесячных расходов составит:

$$V_g = N_n \cdot M_n - N_t \cdot M_t, \quad (4.3)$$

где  $N_n$  – количество автомобилей продаваемых после нововведений;

$N_t$  – количество автомобилей, продаваемых до нововведений.

$$V_g = 330 \cdot 63500 - 300 \cdot 45000 = 20955000 - 15750000 = 5205000 \text{ (руб./мес.)}$$

Выгода от нововведений с учётом ежемесячных расходов составит:

$$V_z = V_g - R_e, \quad (4.4)$$

где  $R_e$  – ежемесячные расходы на зарплатный фонд и расходные материалы, руб.

$$V_s = 5205000 - 270000 = 4935000 \text{ (руб./мес.)}$$

Потенциальная выручка за год составит 59 220 000 руб.

						23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата			60

## 5 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 5.1 Общие требования к производственным, вспомогательным помещениям и территории

Территория комплекса ООО «Сатурн» включает в себя площади автосалона, склада запасных частей, сервисного производства, офисных помещений, площадок для парковки, хранения и продажи автомобилей. Имеет ровную асфальтированную поверхность.

Помещение сервисного производства должно содержаться в чистоте. В нем регулярно должна проводиться влажная уборка, очистка пола от технического мусора, грязи и следов масел. Покрытие помещения сервисного производства состоит из нескользкой, ровной и прочной плитки. Плитка материал, не впитывающий нефтепродукты и грязь. В местах движения автомобилей предусмотрены водосливы.

Посты мойки расположены внутри сервисного производства, отдельно от других постов. В этой зоне полы водонепроницаемые и имеют уклон в сторону специализированных лотков для слива используемой воды. Расположение этих лотков и колодцев исключает попадание сточных вод на территорию предприятия. Стены помещения мойки облицованы керамической плиткой.

Административные и офисные помещения изолированы от сервисного цеха для исключения проникновения в них вредных веществ и шума.

### 5.2 Общая характеристика условий труда в сервисном производстве

Производственные рабочие в дилерском центре при сервисном обслуживании автомобилей, подвергаются воздействию опасных и вредных факторов, которые могут привести к травматизму или профессиональным заболеваниям. На участках постоянно или периодически действуют опасные и вредные производственные факторы, которые, согласно ГОСТ-12.0.003-2015, подразделяются на физические, химические, биологические и психологические.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		61

Физические факторы:

- 1) Повышение температуры окружающего воздуха рабочей зоны по сравнению с оптимальными параметрами;
- 2) Поражение электрическим током от электрифицированного оборудования;
- 3) Движущиеся машины и механизмы, передвигающиеся грузы и различные запасные части.

Химические факторы:

- 1) Возникновение повышенного содержания в воздухе умеренно-опасных вредных веществ по сравнению с нормой (толуол, ксилол и т.д.);
- 2) Запылённость воздуха в помещении, где находится участок, неорганической пылью.

Психофизиологические факторы:

- 1) Недостаточная освещённость рабочего места (при естественном освещении вызванная загрязнёнными окнами в боковом освещении или недостаточном количеством света; при искусственном освещении вызванная применением ламп накаливания несоответствующей мощности);
- 2) Неправильная расстановка автомобилей в местах их обслуживания, т.е. менее 1 метра к проходам и к близлежащему оборудованию;
- 3) Возможность получения травм и ушибов вследствие халатного обращения с оборудованием;
- 4) Статические и динамические перегрузки.

1. Вибрация и шум.

Источником вибрации и шума при сервисном обслуживании автомобилей в дилерском центре являются автомобили, работающие ДВС, станки, компрессора, вентиляционная система, ручной электроинструмент, пневмоинструмент, а также другое оборудование, расположенное в рабочих цехах.

Виброопасных механизмов и оборудования в помещении сервисного обслуживания автомобилей нет. Уровень вибрации не превышает норм и регламентируется в соответствии с ГОСТ 121.012-90 «ССБТ. Вибрационная безопасность. Общие требования» и санитарными нормами СН 2.2.4/2.1.8.556-96

							23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата				62

«Производственная вибрация, вибрация в помещениях жилых и общественных зданий».

Уровень шума в сервисных зонах не превышает нормируемых параметров шума на рабочих местах и регламентируются в соответствии с ГОСТ 12.1.003-83 и санитарными нормами СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки».

## 2. Тяжесть и напряженность труда.

Тяжесть и напряженность труда характеризуются степенью функционального напряжения организма. Оно может быть энергетическим, зависящим от мощности работы – при физическом труде, и эмоциональным – при умственном труде, когда имеет место информационная перегрузка. Физическая тяжесть труда – это нагрузка на организм при труде, требующая преимущественно мышечных усилий и соответствующего энергетического обеспечения.

Производственные процессы в сервисной зоне не предполагают, работы во вредных и неблагоприятных условиях и не заключаются в тяжелой и монотонной физической нагрузке. Эти моменты регламентируются Р. 2.2.755-99 «Гигиена труда» и ПОТ РМ 027-03 «Межотраслевые правила по охране труда на автомобильном транспорте».

Физические и динамические нагрузки работников сервисной зоны не превышают предельных допустимых нагрузок за смену. Исключено перемещение, таскание тяжелых грузов и подъем их на высоту. Во время монтажа и демонтажа с автомобиля тяжеловесных агрегатов и узлов используются специальные трансмиссионные стойки. При техническом обслуживании автомобиля запасные части, инструмент, съемники и различные средства диагностики расположены в пределах досягаемости и не требуют дополнительных энергозатрат сотрудника.

## 3. Метеорологические условия производства и микроклимат помещений

Важными факторами самочувствия и работоспособности человека является метеорологические условия производства и микроклимат помещений. Обеспечение в помещениях сервисного производства метеорологических условий в пределах допустимых норм осуществляется:

							23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата				63

- регулированием температуры воздуха в помещениях посредством автоматических терморегуляторов, установленных на нагревательных приборах;
- применением технологических процессов и оборудования, исключающих образование вредных веществ или попадание их в рабочую зону;
- защитой от источников тепловых излучений;
- кондиционирования воздуха.

Мероприятия по организации отопления в помещении сервисного производства.

Строительство проектируемого помещения под сервисное производство осуществляется в соответствии с повышенными требованиями к теплозащите ограждающих конструкций зданий.

Продолжительность отопительного сезона составляет 218 суток. Средняя температура отопительного периода составляет  $-6,50$  C. Скорость ветра в холодный период равна  $4,5$  м/с, в теплый –  $3,2$  м/с. Барометрическое давление равно  $985$  Гпа ( $740$  мм рт. ст.).

Действующим нормативным документом, регламентирующим метеорологические условия производственной среды, является ГОСТ 12.1005 – 88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Документом установлены оптимальные и допустимые величины температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха.

### 5.3 Электробезопасность

Электробезопасность – это система организационных мероприятий и технических средств, предотвращающих вредное и опасное воздействие на работающих от электрического тока и электрической дуги. Электробезопасность включает в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия. Правила электробезопасности регламентируются правовыми и техническими документами, нормативно-технической базой. Знание основ электробезопасности является

											Лист
											64
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата							

23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ

основополагающим фактором для персонала, обслуживающего электроустановки и электрооборудование.

В дилерском центре при проектировании электротехнических устройств подразделений по обслуживанию автомобилей были соблюдены следующие требования правил устройства электроустановок:

- содержание электроустановок в работоспособном состоянии;
- эксплуатация в соответствии с требованиями нормативно-технических документов;
- своевременное и качественное проведение технического обслуживания электрооборудования;
- надежность работы и безопасность эксплуатации электроустановок;
- соблюдение правил охраны окружающей среды при эксплуатации электроустановок;
- выполнение предписаний органов государственного энергетического надзора;
- укомплектование электроустановок защитными средствами, средствами пожаротушения и инструментом.

На производственных участках дилерского предприятия особое внимание уделено изоляции электрических сетей от соприкосновения с человеком, кроме того, применена изоляция фаз друг от друга. Электропроводка к оборудованию выполнена в специализированных металлических трубках и рукавах.

#### 5.4 Противопожарные мероприятия

Пожарная безопасность – это состояние объекта, при котором исключается возможность пожара, а в случае его возникновения используются необходимые меры по устранению негативного влияния опасных факторов пожара на людей, сооружения и материальных ценностей.

Дилерский центр «Регинас» расположен таким образом, что предусмотрен подъезд пожарных автомашин по проездам с асфальтобетонным покрытием, специально рассчитанным на восприятие нагрузки от машин пожарной службы. Здание сервисного производства является II степени огнестойкости и имеет

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		65

категорию – «В». Для обеспечения II степени огнестойкости здания сервисного производства (со стальным каркасом), предусмотрена огнезащита стальных несущих конструкций до уровня их нормативного предела огнестойкости. Применяется специализированное покрытие, обеспечивающее предел огнестойкости до 1,5 часа, для обеспечения нормативной огнезащиты стальных несущих конструкций. Все перекрытия состоят из сборных железобетонных плит и монолитных участков с нормативным пределом огнестойкости. Ограждающие конструкции выполняются из панелей с обшивками из стального листа и негорючим утеплителем из минерало-ватных плит на базальтовом сырье.

Все здания и помещения дилерского центра имеют устройство эвакуационных выходов на улицу с каждого этажа. На территории сервисной зоны расположен один эвакуационный выход.

Для предупреждения возникновения пожара предусматриваются следующие меры:

1) Профилактические меры безопасности:

- Проверки уровня пожарной безопасности, его участков и средств с установленной законом периодичностью. Контроль частоты проведения проверок;
- Пожарно-техническое обследование объекта;
- Контроль осуществления противопожарных требований;
- Инструктаж сотрудников по вопросам пожарной безопасности, обучение их применению огнетушащих средств. Назначение лица, ответственного за состояние противопожарной системы;
- Обеспечение исправности функционирования первичных и стационарных средств пожаротушения, системы пожарного водоснабжения, эвакуационных выходов;
- Применение негорючих моющих средств в опасных местах. Хранение пожароопасных веществ в специализированных местах.

2) Технические меры безопасности:

- Применение автоматической сигнализации.
- Использование датчиков температуры и дыма.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
						66
Изм.	Лист	№докум.	Подпись	Дата		



- Применение пожарных щитов на предприятиях, а также средств первичного пожаротушения.

- Монтаж автоматических средств пожаротушения.

3) Информирование меры безопасности:

- Квалифицированное обучение персонала ответственными лицами;
- Проведение профилактических занятий с представителями пожарных частей;

- Публикация материалов на сайте организации;

- Создание дополнительных семинаров на темы, связанные с пожарами и их последствиями.

Вывод: помещение сервисного производства соответствует нормативным требованиям безопасности.

										Лист
										67
Изм.	Лист	№ док.	Подпись	Дата	23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ					

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рынок подержанных автомобилей в Челябинской области составляет порядка 18 000 автомобилей. По данным опросов, челябинский рынок машин с пробегом один из самых активно развивающихся в стране. Объясняется это высокими ценами на новые автомобили.

На данный момент большая часть рынка подержанных автомобилей состоит из автосалонов. Основными игроками являются: «Регинас», «Планета Авто», «Сатурн». У каждой компании индивидуальный подход к продаже автомобилей с пробегом. Одни делают ставку на качество, другие на количество проданных автомобилей. Исходя из этого покупателю зачастую сложно сделать выбор, выбор достаточно большой, но состояние у схожих автомобилей может кардинально отличаться. Причиной несоблюдения стандартов организации Trade-in является отсутствие контроля со стороны дилеров. Исходя из этого следует, что в погоне за прибылью у дилеров отсутствует единая процедура оценки, подготовки и продажи автомобилей с пробегом.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что стандартизация процессов Trade-in позволит стабилизировать качество продаваемых автомобилей в связи с чем улучшится финансовая составляющая проекта, достаточно выгодная для дилеров. Предложена усовершенствованная схема проведения процедуры Trade-in, а также рассчитан возможный экономический эффект за счет улучшения процедуры Trade-in с анализом факторов рынка автомобилей с пробегом на базе компании ООО «Сатурн». Предполагаемая экономия может составить порядка 60 млн рублей в год.

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ док.м.	Подпись	Дата		68

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт Renault Russia [Электронный ресурс]. – 2020. – URL: <https://works.doklad.ru/view/9FyQ76U2Mro.html> (дата обращения 12.03.2020).
2. Процесс развития CRMсистем. – 2012. – URL: <https://works.doklad.ru/view/9FyQ76U2Mro.html> (дата обращения 15.04.2020).
3. Официальный сайт Фольцваген Россия – URL: <https://works.doklad.ru/view/9FyQ76U2Mro.html> (дата обращения: 15.11.2019).
4. Как работают американские аукционы – URL: <https://usedcars.ru/articles/23417/> (дата обращения: 15.05.2020).
5. Что такое Trade-in. – 2019. – URL: [https://www.zr.ru/content/articles/265606-Trade-in\\_po-russki\\_obmen\\_bez\\_obmana/](https://www.zr.ru/content/articles/265606-Trade-in_po-russki_obmen_bez_obmana/) (дата обращения 20.06.2020).
6. Плюсы и минусы программы Trade-in. – 2018. – URL: <https://www.kolesa.ru/article/chto-takoe-trejd-in-v-chem-ego-preimushhestva-i-nedostatki-i-kakie-byvayut-podvodnyye-kamni> (дата обращения 25.07.2020).
7. Эволюция CRMсистем. – 2016. – URL: <https://m.habr.com/ru/company/regionsoft/blog/325946/> (дата обращения 20.06.2020).
8. Профессиональное оборудование для химчистки. – 2020. – URL: <http://himcistka.ru/?yclid=4180358061959187572> (дата обращения 24.06.2020).
9. Аналитическое агентство АВТОСТАТ. – 2010. – URL: <https://www.autostat.ru/> (дата обращения 17.06.2020).
10. Интернет-магазин автозапчастей. – 2020. – URL: <https://www.autodoc.ru/> (дата обращения 17.06.2020).
11. Группа компаний Saturn официальный сайт. – 2020. – URL: <http://saturn.ru/> (дата обращения 11.04.2020).

					23.04.02.2020.030.00.00 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		69