

В.В. ВОЛГИН

АВТОСЕРВИС

СОЗДАНИЕ И КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

- ✓ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
- ✓ ОБОРУДОВАНИЕ
- ✓ КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ
- ✓ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
- ✓ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ



Владислав Васильевич Волгин

Автосервис. Создание и компьютеризация: Практическое пособие

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4928533

Автосервис: Создание и компьютеризация: Практическое пособие / В.

В. Волгин. – 2-е изд.: Дашков и К^о; Москва; 2010

ISBN 978-5-394-00385-1

Аннотация

При создании предприятий для технического обслуживания и ремонта колесной и гусеничной техники возникает немало проблем при проектировании, оборудовании, согласовании с государственными организациями. Настоящая книга предназначена для оказания практической помощи в их решении. Эта книга входит в серию практических пособий как источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности сервисных предприятий, обеспечения их конкурентоспособности. Книга подготовлена на основе инструктивных материалов зарубежных производителей техники, практики ремонтных предприятий в разных странах и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке. Книга

служит надежным советником для принятия стратегических, тактических и текущих решений. Книга написана подробно и доступно для самообразования, адресована предпринимателям, проектировщикам, руководителям сервисных предприятий, рекомендуется в качестве образовательного ресурса для профессионалов автосервиса, студентов вузов и техникумов.

Содержание

От автора	6
Рынок автосервиса	9
Особенности российского рынка	9
Дефицит сервисных предприятий	13
Перспективы	23
Сколько автосервисов нужно стране?	34
Создание автосервисного центра	44
Задание на проектирование	44
Перспективный бизнес	44
Требования к техцентру	45
Конец ознакомительного фрагмента.	59

**Владислав
Васильевич Волгин
Автосервис. Создание
и компьютеризация:
Практическое пособие**

Автор:

В. В. Волгин – экономист-международник, инженер-механик, член Международной академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), автор книг для предпринимателей и автомобилистов, volginvv.ru, autoknigi.narod.ru

От автора

Информация, деньги, мозги – вот что нужно для бизнеса.

Информация – здесь.

Мною выполнена принятая на себя миссия – подготовка серии практических пособий для формирования базовых знаний руководителей предприятий авторынка и афтермаркета. Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению корпоративных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами. Мои книги получили высокие оценки бизнесменов, их активно используют для обучения руководящих кадров в автдилерских и сервисных предприятиях. Они стали основой целевой подготовки специалистов в институтах, техникумах и на различных курсах.

Эта серия книг сделана как образовательный ресурс и ежедневный справочник для начинающих, а также имеющих опыт менеджеров всех уровней. В книге подробно освещены специфические аспекты автобизнеса, а также затронуты некоторые взаимосвязанные темы, общие для всех видов бизнеса, с тем чтобы диапазон информации, необходимой начинающим управленцам, был достаточным для успешно-

го старта. Моя практика консультирования показывает, что большинство менеджеров, включая обучавшихся у зарубежных поставщиков техники, при достаточно высокой квалификации все же нуждаются в углублении и систематизации знаний, расширении кругозора. Это заметно в периоды кризисов, когда требуются тщательно проработанные или нестандартные решения.

Приведенные в книге рекомендации – изложение методов, применяемых дилерами крупнейших автокомпаний в разных странах и на российском рынке. Изучая приведенные рекомендации, учитывайте следующее:

- конкуренция – не “гримасы” рынка, а естественная среда обитания участников рынка;
- конкурентная борьба – это соревнование менеджеров, т. е. квалификации, качества логистики и управления;
- практически все, что должны делать менеджеры для эффективной работы на рынке колесной и гусеничной техники, известно из векового опыта зарубежных коллег – это облегчает задачу нахождения решений.

В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга, менеджмента, логистики, IT-, HR- и PR-технологий служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет

только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Потребность в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика.

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления, и почти все руководители предприятий автобизнеса в той или иной степени черпали знания из моих книг или их ксерокопий. До появления моих книг в 1997–2009 гг. подобной литературы в стране не было и пока нет. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны мной в МГИУ и МАДИ в мае 1997 г. на основе моих книг, первых по этой проблематике¹.

Положительные отзывы практиков о моих книгах, включение текстов из них в обучающие системы предприятий, в курсы лекций институтов², десятки дипломов и диссертаций, подготовленных на их основе, ссылки на мои книги в работах других авторов, включение целых страниц из моих книг без указания моего авторства в книги плагиаторов подтверждают практическую ценность предлагаемой информации и дают основания полагать, что моя миссия важна для России.

Владислав Волгин

¹ Волгин В. В. Автомобильный дилер. – М.:Ось-89, 1997; Волгин В. В. Запасные части: особенности маркетинга и менеджмента. – М.: Ось-89,1997.

² МАДИ, МГИУ, ЛГТУ, Челябинский политехнический и др.

Рынок автосервиса

Если вы еще на стадии бизнес-планирования не видите надежных способов потеснить конкурентов, то вряд ли вы найдете их потом – текучка не оставит вам времени на обдумывание.

Особенности российского рынка



На рынке колесной и гусеничной техники существуют устойчивые тенденции, с учетом которых необходимо строить стратегию развития предприятий:

- рост продаж колесной и гусеничной техники в связи с ростом экономики;
- растущая покупательная способность населения;
- развитие сборочных производств иномарок, производства компонентов;
- рост спроса на прокат и лизинг техники;
- ускорение списания старых машин ради покупки более

современных моделей;

- насыщение столичного рынка, экспансия в регионы столичных автодилеров;
- развитие региональных рынков, рост продаж иномарок в регионах;
- активный рост дилерской сети;
- рост продаж идет на фоне снижения дилерской маржи;
- переход к мультибрендовости;
- поглощение автодилеров более сильными конкурентами;
- приобретение и открытие дилерских фирм иностранными инвесторами;
- создание автопроизводителями собственных фирм импортеров-дистрибьюторов;
- выход автодилеров на рынок открытого капитала вследствие нехватки ресурсов;
- стремление увеличить рыночную стоимость компаний вместо роста прибыли;
- рост сотрудничества между дилерами-конкурентами в целях обмена информацией и лоббирования общих интересов;
- стратегическое планирование бизнеса на несколько лет вперед;
- совершенствование логистики ради снижения затрат;
- компьютеризация управленческих процессов;
- системная работа по обеспечению кадрами и их разви-

тию;

- системная работа по удержанию клиентов;
- ценовое давление на производителей машин и запчастей, инфляция;
- прозрачность формирования цен;
- политическое влияние на цены горючего и законы об окружающей среде;
- ужесточение политики автопроизводителей в отношениях с российскими дилерами;
- недостаточность сервисной базы многих автодилеров;
- относительное удовлетворение платежеспособного спроса при данном уровне ВВП;
- нарастающее количество предлагаемых на рынке подержанных иномарок, проданных официальными автодилерами;
- проблемы с качеством автомобилей массовых моделей;
- падение доверия к дилерам из-за проблем с сервисом и запасными частями;
- разочарование купивших недорогие иномарки, не оправдавшие ожиданий;
- приближение цикла спада спроса после нескольких лет цикла роста;
- ужесточение условий кредитования из-за роста рисков невозврата кредитов;
- сокращение числа клиентов, располагающих недеklarированными доходами;

- траты населения из-за неуверенности в сохранности накоплений в нестабильное время;
- замена машин теми, кто может менять машину каждые 2–3 года;
- рост цен на жилье, сделавший накопления недостаточными для покупки квартир, и направление накоплений на авторынок;
- сокращение расходов на туризм из-за проблем в популярных для туристов странах и неустойчивых курсов валют;
- развитие кредитования;
- рост корпоративных парков за счет развития существующих и появления новых фирм;
- развитие проката и такси с использованием иномарок;
- развитие лизинга легковых иномарок;
- множество модификаций, позволяющее выбрать автомобиль для специальных задач;
- усилившееся зомбирование населения авторекламой в прессе и по телевидению.

Дефицит сервисных предприятий

Современные методы организации обслуживания и ремонта техники активно внедряются на российском рынке только импортерами зарубежных машин. Эти методы неизбежно должны применяться и для отечественной техники, иначе ее конкурентоспособность будет падать с каждым годом. Дилерам отечественных производителей объективно необходимо создавать *системы* для обеспечения обслуживания и ремонта техники, отбирая сервис у владельцев техники.

Сервисная инфраструктура для грузовой техники в России развита слабо. Плотность сети предприятий сервиса в десятки раз меньше, чем у зарубежных компаний в других странах. Обеспечение работоспособности грузового транспорта в развитых странах осуществляется предприятиями, которые специализируются на сервисе и не занимаются перевозками. Сервис и ремонт грузовых автомобилей выполняют станции технического обслуживания дилеров производителей автотехники, независимые ремонтные мастерские и лишь в малой степени собственные мастерские автотранспортных предприятий.

Современная практика показала необходимость двух видов сервисных предприятий для грузовых автомобилей в зависимости от места их расположения: городские и придо-

рожные. Производственные возможности городских техцентров позволяют выполнять любой сервис и ремонт автомобилей. В придорожных СТО выполняют краткосрочные работы, трудоемкость которых не превышает полутора часов, т. е. мелкий ремонт, регулировочные, смазочные, крепежные, шиномонтажные, моечные работы.

Численность импортных грузовиков в России в последние годы постоянно растет, но она недостаточна для рентабельной работы сети придорожных станций, поэтому такие сети формируются автокомпаниями медленно. Создание предприятий сервиса грузовых автомобилей в России происходит медленно и только в крупных населенных пунктах, что делает их услуги труднодоступными для грузового автотранспорта, эксплуатируемого в сельском хозяйстве.

Изготовители отечественных машин плохо управляют продажами своей продукции вследствие аморфной и бесконтрольной торговой сети, конкуренции официальных и “серых” дилеров, отсутствия единой ценовой и торговой политики, отсутствия современных региональных складов запасных частей. В связи с тем, что основные потоки запасных частей реализуются многочисленными торговыми фирмами, занимающимися только деталями высокого спроса, на рынке отмечается дефицит запасных частей. Этот дефицит восполняется растущим количеством неоригинальных, несертифицированных запасных частей, изготовленных с низким качеством. Автозаводы продают в качестве запасных частей толь-

ко детали и узлы собственного производства, что составляет, как правило, 20–40 % всей номенклатуры. Номенклатура, изготавливаемая субпоставщиками, не контролируется автозаводами, как это организовано автокомпаниями в развитых странах. Автозаводы уклоняются от ответственности за обеспечение рынка такими деталями, хотя по Закону “О защите прав потребителей” именно автозаводы отвечают в случае судебных исков.

Независимые автосервисы, закупающие запчасти, имеют проблемы: длительные сроки исполнения заказов, неполное удовлетворение заказов, отсутствие у оптовиков и магазинов доставки запасных частей клиентам. Логистические расходы при самовывозе “съедают” значительную долю прибыли. В Японии независимые оптовики осуществляют поставки запчастей в независимые автосервисы четыре раза в день, в Европе – до шести раз. В России независимые автосервисы об этом и не мечтают.

Компьютеризация маркетинга, логистики и бизнес-процессов реализации машин, сервиса и запасных частей все еще отстает от современных требований, несмотря на наличие компьютеров на заводах. Такое положение не позволяет даже говорить о современных методах работы и высокой рентабельности, развитии, перспективах. Связи между различными аспектами деятельности (маркетинг, логистика, производство, разработки, управление персоналом) отсутствуют или не оптимальны. Вследствие изложенных при-

чин низки экономические показатели заводов – цены на технику не поддаются оптимизации, объемы прибыли от продажи запчастей ниже возможных. Конкуренция и демпинг между официальными и “серыми” дилерами в регионах не дают возможности заводам контролировать конечные цены на технику и запасные части, не позволяют заводам повышать отпускные цены даже тогда, когда рыночная ситуация благоприятна.

Законы рынка рано или поздно заставят российских изготовителей машин работать так, как работают все крупнейшие производители. В ближайшее десятилетие можно ожидать полного обновления моделей выпускаемой в России техники. Но ее уже невозможно будет продавать без надежного обеспечения запасными частями, и торгово-сервисные сети заводов должны развиваться быстрыми темпами. Очевидно, что далеко не все российские производители техники смогут создать современные торгово-сервисные системы. Маломощные заводы по изготовлению машин специального назначения на базе автомобилей и тракторов не добьются этого в одиночку.

В большинстве развитых стран нормативные акты правительственных организаций регулируют деятельность автокомпаний на автомобильных рынках в целях защиты интересов потребителей, стимулирования малого и среднего бизнеса, увеличения занятости населения, защиты местных производителей, поощрения конкуренции, ведущей к сни-

жению потребительских цен, и т. д. Издание нормативных актов инициируется не только правительственными организациями, но в большой степени общественными организациями предпринимателей. В Канаде, США и Европе активно действуют ассоциации дилеров, потребителей, ремонтников – они являются инициаторами законодательных изменений в регулировании деятельности предпринимателей. Например, “Альянс за свободу ремонта автомобилей в Евросоюзе” AFCAR (Alliance for the Freedom of Car Repair in the EU) – это союз европейских ассоциаций в области технической информации. В России подобные организации только зарождаются.

Для организации современного сервиса от автотракторных заводов требуется совсем немного, по сравнению с производством машин – совсем несложные дела:

- предоставить дилерам преимущества в торговле запчастями для накопления средств и требовать от каждого строительства нескольких техцентров вплоть до аннулирования дилерских соглашений;
- поощрять деятельность независимых сервисов продаж им запчастей по льготным ценам;
- разрабатывать для каждой модели интерактивные каталоги запчастей, технологии сервиса и ремонта и размещать их на собственном Интернет-хостинге;
- содержать учебные центры для подготовки на платной основе *инструкторов* по обучению механиков и менеджеров

для автосервисов;

- разработать учебные методики, материалы и оборудование, продавать права на тиражирование всего этого частным фирмам;
- контролировать направление автодилерами персонала на платное обучение.

Однако до этого у заводов все еще “не доходят руки”. Незаметны усилия заводов по *срочному* внедрению современных системных методов обеспечения ремонтников запасными частями. Но без этого невозможно развивать сервисные инфраструктуры, так как *без гарантий срочного приобретения запасных частей рентабельность ремонтных услуг недостижима*.

Для отечественных машин новые техцентры почти никто не строит. Более того, официальные дилеры российских заводов, накопив опыт и средства, вкладывают их в создание мощностей для работы с иномарками, становятся дилерами иностранных компаний, продолжая зарабатывать на отечественных машинах. Российские заводы не препятствуют этому, хотя могли бы в условиях дилерских соглашений запретить мультибрендинг или отобрать дилерство. Тем самым сами заводы и дилеры блокируют развитие и без того убогих сервисных сетей для российских машин.

Когда продажи машин стабилизируются, для автодилерских компаний наступят непростые времена, и надежные доходы они будут получать от продажи подержанных автомо-

билей, запчастей и сервиса – как дилеры во всем мире. За 15 лет рыночной экономики дилеры иномарок построили больше тысячи современных техцентров, понимая, что их будущее зависит от сервиса. Эти дилеры, как и фирмы на Западе, берегут, обучают и растят специалистов. И они уже добились своего, отобрав почти всех перспективных специалистов, особенно менеджеров. Однако и этих техцентров не хватает – продажи машин растут быстрее, чем мощности сервиса. Поэтому потребители недовольны очередями на ремонт.

В стране катастрофически не хватает сервисных предприятий. Создание независимых сервисов – занятие для мазохистов в условиях нашей чиновничьей бюрократии. Даже имея необходимые средства, можно годами искать землю и согласовывать в инстанциях множество документов. В Евросоюзе для обслуживания и ремонта 210 млн автомобилей работают 350 тыс. предприятий, т. е. одно предприятие на каждые 600 автомобилей. В России, при отсутствии серьезной статистики, в базах данных, составляемых частными фирмами, можно найти не более 10 тыс. причастных к сервису предприятий, что при парке 35 млн автомобилей означает одно предприятие для 3,5 тыс. автомобилей.

Срочная организация сервисных инфраструктур для обеспечения экономики исправной техникой – *задача стратегическая*. Темпы развития экономики зависят и от сроков ремонта эксплуатируемой предприятиями техники. *Эконо-*

мическая безопасность предприятий, зависящих от работоспособности приобретенной техники, не гарантирована ни производителями, ни законами. Развитие сервисной инфраструктуры – это подъем одной из отраслей экономики, которая будет приносить налоговые отчисления. Все больше владельцев техники понимают невыгодность содержания ремонтных цехов. Ввиду роста парка машин и переориентации владельцев машин с самообслуживания на ремонт в специализированных фирмах остро дефицитными стали профессии ремонтников, спрос на сервис намного превышает предложение.

Ситуация предреволюционная – покупатели ремонтировать технику уже не хотят, а поставщики техники, не имеющие развитых сервисных инфраструктур, еще не могут. Сбыт техники, не обеспеченной сервисом, скоро станет проблематичным.

Рынок остро нуждается в скорейшем, лавинообразном увеличении числа ремонтных и сервисных предприятий, колледжей по подготовке водителей, механизаторов и ремонтников, фирм по производству запасных частей и сопутствующих товаров.

В то же время необходимы и принудительные меры. Условия сертификации розничной торговли техникой должны требовать наличия у дилеров нормативных собственных мощностей для ремонта и обслуживания, нормативных запасов запасных частей, дилерских договоров с поставщиками

о полномочиях и территории деятельности. Сертификация оптовой торговли техникой должна предусматривать наличие у заводов собственных региональных складов запасных частей в каждой области, чтобы срочно удовлетворять спрос.

Для страны была бы выгодна частная программа (с поддержкой государства) строительства и продажи (лизинга) типовых автосервисов нескольких вариантов: полнопрофильных, только для краткосрочных работ, только кузовных и т. д. Однако в такой программе должно быть одновременно предусмотрено создание мощной образовательной базы для подготовки кадров механиков и менеджеров автосервиса, иначе автосервисы будут простаивать без специалистов, как это происходит кое-где сейчас. Девелоперы и инвесторы, видимо, еще не оценили перспективности строительства 10 тыс. техцентров и 10 тыс. малых автосервисов.

Некоторые покупатели бегут от убогого сервиса у дилеров российских машин к дилерам иномарок, ожидая от красивых техцентров красивого сервиса. Однако вся красота начинается и кончается в демзалах автосалонов. Иномарки бьются и ломаются не реже отечественных машин, зато сервис и запчасти дороже, ожидание сервиса и запчастей дольше, переживания за потерянные деньги и время продолжительнее, стресс от плохого сервиса глубже и оскорбительнее. Владельцы новых автомобилей оценивают качество сервиса у автодилеров негативно. Объясняется это тем, что мощностей и кадров у всех дилеров недостаточно для обслуживания про-

данных ими автомобилей, поэтому они ограничиваются регламентным обслуживанием в гарантийный период и некоторыми ремонтами.

Перспективы

Российский рынок автосервиса постепенно структурируется, используя общемировые форматы. Это техцентры официальных дилеров, независимые автосервисы, локальные сервисные сети. Сегодня на российском рынке работает несколько небольших автосервисных сетей, но их мало, количество входящих в них предприятий невелико, и они действуют на малых территориях – в пределах одного города или одной области.

На федеральном уровне действует единственная сеть независимых автосервисов, созданная иностранной компанией “Bosch Auto Service”. У нее в целом по России в 2008 г. было около 200 (в Москве – 27) СТО, однако это мало по сравнению с 10 800 станций “Bosch Auto Service” во всем мире.

Из локальных сетевых структур известны следующие. Компания “UNION”, управляющая сетью из 28 сервис-центров в Санкт-Петербурге, была основана в 1993 г. В ее сервис-центрах предоставляется широкий спектр услуг. Петербургская сеть “Хороший шиномонтаж” перешла на основе франчайзинга под бренд “Hofmann Service”, принадлежащий “Hofmann Werkstatt Technik GmbH”, – под ее брендом в Германии работают 63 станции технического обслуживания.

Аналогичные сети шиномонтажных сервисов имеют ком-

пании “Еврошина”, “МВО”, “Michelin”. “Евро Авто”, одна из крупнейших компаний Санкт-Петербурга в сфере автомобильного бизнеса, объединяет 10 предприятий по разборке легковых и грузовых иномарок на запчасти. Все предприятия соединены в общую информационную базу данных. Современная система складирования и учета запчастей, высокая квалификация менеджеров, использование новейших технологий позволяют фирме долгое время оставаться лидером в этом бизнесе. В составе “Евро Авто” также четыре крупные автосервисные станции, осуществляющие весь спектр ремонтных работ: от диагностики до кузовных работ и окраски автомобиля. Кроме того, сеть из тринадцати магазинов новых запчастей для иномарок, расположенных в разных районах города, в том числе три магазина специализируются на запчастях для тяжелых грузовиков, остальные – для разных марок легковых автомобилей немецкого, японского, французского, итальянского и шведского производства. Товар в магазины поступает с двух складов фирмы. Процесс централизован и контролируется из одного офиса. Компания является официальным дилером более 30 поставщиков запасных частей из Германии, Франции, Италии, Испании и Дании. Среди них “ASLuK”, “Victor Reinz”, “ATE” (Continental Teves), “TMD Friction” (Pagid), “Behr”.

Два десятка автосервисов в Москве объединились в сеть под брендом “Every Car Service” на основе франчайзинга. Основу сети составляют СТО, предоставляющие комплекс-

ный ремонт, в том числе кузовной. При этом каждая станция имеет свою направленность по маркам обслуживаемых автомобилей. Все станции обладают площадью не менее 1000 м². Платежи участников разделены на две группы: первоначальные и ежемесячные. Это является общей практикой для франчайзинга – оплата за использование товарного знака, внедрение сетевого бизнес-формата, участие в рекламной кампании сети. Специальные программы (внешнее оформление, заказ материалов и т. п.) оплачиваются отдельно. Из общего бюджета оплачивается обучение сотрудников СТО, а также реклама и реализация проектов: единая диспетчерская служба, общий Интернет-портал, служба эвакуации и т. д. Для своих членов сеть обеспечивает участие в рекламных маркетинговых программах и эксклюзивность на определенной территории по своим маркам. Участие в сети дает возможность на более выгодных (корпоративных) условиях договариваться с поставщиками оборудования, технологий, запчастей и расходных материалов, со страховыми компаниями, финансовыми организациями, поставщиками и производителями спецодежды, рекламной продукции и с другими организациями. Сеть гарантирует клиентам единую ценовую политику, единую гарантию на обслуживание и единый уровень качества услуг. Помимо единого номера телефона диспетчера действует служба эвакуации и проката автомобилей, служба аварийных комиссаров, сетевая дисконтная программа и другие услуги.

Периодически появляется информация об очередной попытке создания крупной сети иностранными сетевиками, но результатов пока не видно. Французская компания “Speedy” предлагает комплексные решения по строительству объектов автосервиса в России, технологии быстрого и качественного обслуживания легковых автомобилей различных марок, организации технической помощи и управлению отношениями с клиентами.

Европейская сеть автосервисов “Autodistribution International”, имеющая в Европе 19 тыс. станций техобслуживания, проявляет интерес к российскому рынку. Сеть предлагает независимым российским сервисам, специализирующимся на обслуживании иномарок, работать под ее брендом. За это они должны закупать запчасти только у дистрибьюторов “Autodistribution International” и соблюдать единые внутрисетевые стандарты обслуживания клиентов. Разрабатывается российский проект “Евро-Гараж” сети автосервисов “Group Auto Union”, объединяющей 4000 автомастерских в Европе. Японские производители неоригинальных запасных частей и логистические компании проявляют интерес к созданию сервисной сети в России³.

Одной из причин медленного развития сетевых структур является малочисленность автосервисных предприятий в России вообще и современных особенно – некого приглашать в сети. Даже автокомпании долго разыскивают и не на-

³ “Вестник автобизнеса”, ноябрь 2006 г.

ходят кандидатов в автодилеры – именно поэтому мультибрендинг в России развивается быстрее, чем в Европе. Пока в России автосервис – бизнес частично теневой и поэтому весьма выгодный, мало кто хочет объединяться в сети. Когда авторемонтный бизнес станет прозрачным и норма прибыли опустится до европейской, тогда в объединении будут заинтересованы многие.

У каждой сети автосервисов должны быть свои региональные склады с широким ассортиментом запасных частей и логистические компании, обеспечивающие регулярность поставок автозапчастей, а также учебные центры. Для создания крупной эффективной сети независимых автосервисов нужны заинтересованные и готовые сотрудничать: крупные дистрибьюторы запасных частей, дистрибьюторы масел и других материалов, поставщики оборудования, логистические компании, страховые компании, инвесторы. Можно предположить, что мощные инициаторы и инвесторы для создания сервисных сетей найдутся, когда в России обоснуются склады глобальных дистрибьюторов запасных частей. Склады глобальных дистрибьюторов появятся сразу после того, как начнут выпускать продукцию новые заводы по производству автокомпонентов, создаваемые в настоящее время зарубежными изготовителями по требованию автопроизводителей, организующих в России сборочные заводы.

Канадская компания “Magna International Inc.” строит в Санкт-Петербурге завод по производству компонентов для

всех иностранных производителей, начавших и начинающих сборку автомобилей в России. “Magna International Inc.” – одна из крупнейших мировых компаний, производящих автокомплектующие. Она поставляет внутренние и внешние части кузова, системы для шасси, сидений, зеркала, замки, электронику, двигатели, кпп, трансмиссии компаниям “Ford”, “Toyota”, “Honda”, “Volkswagen”, “Porsche”, “General Motors”, “DymlerChrysler”, “Mitsubishi”, “Hyundai”, “Great Wall” и др. Только для Европы ее поставки в 2004 г. составили 7 млрд евро, это 44 % от всех ее поставок. Компания “Toyota Boshoku” наладит в Санкт-Петербурге производство автомобильных сидений. Компания “Toyota Tsusho” займется импортом, установкой и обслуживанием оборудования, которое начнут устанавливать на предприятиях по сборке автомобилей.

Финская компания “Reka Rubber Ltd.” создает в г. Выборге производство резиновых технических изделий. Японская компания “Denso”, крупный производитель и поставщик комплектующих, планирует развернуть производство в России. “Nokian Tyres” инвестирует в строительство завода по производству шин в Ленинградской области. Итальянская “Gruppo Magnetto” создаст в Нижегородской области производство штампованных деталей кузова для “Volkswagen” и других заводов.

“Северсталь-Авто” создает в Татарстане с английской компанией “Stadco” совместное предприятие для организа-

ции штамповочного производства. СП корпорации “Delphi” и “Самарской кабельной компании”, проект завода “Автосвет” и компании “Hella Autotechnik” по производству блок-фар позволит самарцам получить доступ к современным технологиям и, возможно, выступить партнером автомобильных концернов, развивающих производство в России.

Компанией “Siemens VDO Automotive” создано два предприятия. Первое – совместное предприятие с НПП “Элкар” по разработке электронных систем управления автомобильными двигателями. Второе – созданные еще в середине 90-х мощности для производства приборных панелей и тахографов в г. Чистополе в Татарстане.

Ожидается строительство новых заводов в Калужской области. В технопарке “Калуга Юг” согласился работать производитель выхлопных систем – голландская компания “Bosal”, достигнута договоренность о работе с производителями коробок передач и рулевых механизмов.

На рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

- рост парка машин;
- увеличение среднего возраста парка автомобилей;
- увеличение срока службы деталей;
- увеличение количества электроники в автомобилях;
- уменьшение потребности в сервисе и ремонте;
- предпочтение более дешевому сервису и ремонту;
- формирование в официальных дилерских сетях при со-

действии автокомпаний центров агрегатного ремонта, центров кузовного ремонта, центров утилизации машин на условиях кооперации по примеру рынка Евросоюза;

- формирование сетей из независимых автосервисных предприятий с участием крупных зарубежных сетевых операторов по примеру “Бош Авто Сервис”;

- развитие локальных сетей сервисных предприятий;

- рост продаж современного оборудования;

- консолидация предпринимателей для создания крупных региональных маркетинговых групп и увеличения влияния на производителей;

- участие страховых компаний в создании сервисных предприятий;

- усложнение управленческих технологий и опора на множественные источники доходов (торговля запасными частями и сопутствующими товарами, тюнинг, допоборудование, допуслуги);

- резкий рост спроса на кузовной ремонт со стороны страховых компаний;

- рост спроса на сервис со стороны частных и корпоративных клиентов;

- рост спроса на допоборудование и дополнительные услуги;

- рост спроса на выездной сервис;

- сокращение объема работ по обслуживанию вследствие появления все более качественных машин;

- сокращение объема механических работ вследствие введения в конструкции машин долговечных и износостойких деталей;
- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;
- увеличение объема работ по дополнительному оборудованию, обеспечивающему повышенный комфорт водителям и пассажирам;
- сокращение объема работ по восстановлению деталей и даже агрегатов для недорогих машин вследствие снижения цен на новые детали и агрегаты;
- рост спроса на услуги мелких независимых специализированных мастерских;
- рост спроса на неоригинальные запчасти “равноценного качества”;
- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но незначительно изношенные детали для дорогих подержанных автомобилей;
- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования (интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т. д.);
- острый дефицит кадров ремонтников и рост спроса на их подготовку;
- острый дефицит управленцев и рост спроса на подготовку таких кадров;

- усложненные информационные технологии и Интернет-операции.

Для планирования развития каждого сервисного предприятия важно понимать *мотивацию* корпоративных и частных клиентов и *продолжительность* ее действия.

В последние годы спрос на сервис техники резко увеличивается и в дальнейшем будет постоянно расти по следующим причинам:

- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сервис производителей;

- средние старые предприятия, стараясь снижать себестоимость, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая обслуживать машины в сервисных фирмах;

- крупные предприятия, сохраняя ремонтные мощности, нуждаются в стороннем сервисе отдельных моделей машин или агрегатов, не хотят иметь запасов деталей и материалов, предпочитая срочные поставки;

- потребители новейших моделей не могут ремонтировать их сами, не желая затрат на специальное оборудование и обучение ремонтников;

- частные владельцы автомобилей и сельхозтехники, для которых рынок ужесточил условия заработков, но и предоставил возможности для их увеличения, не хотят тратить время на ремонт машин;

- ремонт за счет страховых компаний будет выполняться

главным образом на специализированных предприятиях;

- легковые автомобили стали доступны по легкости обращения с ними людям, не склонным к техническим занятиям, и активно приобретаются ими;
- парк всех видов техники будет ежегодно расти.

Сколько автосервисов нужно стране?

В прессе появляются статьи о дефиците автосервисов в стране. При этом авторы опираются на разные нормативы, причем источники нормативов не указываются. Постановление Правительства Москвы от 25 января 2000 г. № 49 “Об утверждении норм и правил проектирования планировки и застройки Москвы МГСН 1.01–99” (с изменениями от 26 декабря 2000 г., 25 июня 2002 г., 19 августа 2003 г., 6 сентября, 4,11 октября 2005 г., 25 июля, 22 августа, 26 сентября 2006 г.) гласит: “9.3.24. Станции технического обслуживания автомобилей следует проектировать из расчета один пост на каждые 250 легковых автомобилей от общего парка легкового автотранспорта города, принимая размеры их земельных участков по таблице 9.3.5.”

Таблица 9.3.5

Количество постов	10	15	25	40
Размеры земельных участков для СТО, га	1,0	1,5	2,0	3,5

Следует отметить, что под автосервис выделяется всего по 100 м² земли на пост. Для помещений этого хватит, такой норматив на 1 пост (включая все служебные помещения, в том числе склад запчастей) и в Европе, но ничего не остается для двора. А по нормативам зарубежных автокомпаний ав-

тосервис должен занимать только треть земельного участка, незастроенная площадь выделяется для стоянки автомобилей сотрудников, поврежденных и отремонтированных автомобилей, сборника отходов и как резерв для развития мощностей. Таким образом, благодаря этому документу мы видим то, что творится около автосервисов на улицах: стоят автомобили сотрудников сервисов и автомобили клиентов, занимая проезжую часть. Приходится уменьшать площади служебных помещений, ухудшая условия труда, что увеличивает текучесть кадров. Ссылок на основания для расчета этих нормативов в постановлении не приведено. Но это похоже на продукт какого-либо НИИ советских времен, когда планировалось, что автомобили должны обслуживать водители или “дяди Васи” в гаражах, сервисов было крайне мало, они были завалены заказами, а слесари испорчены взятками.

Когда-то недоставало ни автомобилей, ни сервисов. Сейчас автомобилей – завались, а вот сервисов – острый дефицит. Официальные дилеры зарубежных автокомпаний открыли более 1200 сервисов в стране для иномарок. Для машин российского производства новые сервисы можно пересчитать по пальцам, хотя многие старые исчезли. Авторизованным сервисам не хватает мощностей для сервиса проданных машин. В результате на регламентное ТО некоторых иномарок клиентам приходится записываться за 2–4 недели, а на кузовной ремонт – за 2–4 месяца.

Сколько же автосервисов нужно в России? Рассчитаем по

3 методам.

Метод 1. Зарубежные автокомпании⁴ рекомендуют дилерам строить сервис для обслуживания парка за три года продажи из расчета 1 пост на 100 машин в год, работа в 1 смену, так как полнопрофильные ночные работы в Европе запрещены, переработки строго контролируются профсоюзами. Из всего количества 60 % постов общего ремонта, остальные – кузовные и малярные. Дополнительно на каждый сервис нужны мойка, шиномонтаж, пост диагностики. Трехлетний парк установлен потому, что гарантийный период на автомобиле – три года, и дилеры обязаны принять всех для регламентного и гарантийного обслуживания, а после трехлетнего периода клиенты, как правило, уходят к независимым сервисам или продают машины. Поэтому фактическая загрузка сервиса будет оставаться нормальной в течение 10 лет.

На больший период никто не планирует, так как за 10 лет многое может произойти – например, разрыв отношений с дилером, банкротство дилера и т. п. Большую часть загрузки официальных автосервисов составляют регламентное обслуживание автомобилей и гарантийные ремонты в гарантийный период, обслуживание и ремонт автомобилей корпоративных клиентов, а также кузовной ремонт по договорам со страховыми компаниями.

Это означает, что автокомпании заведомо устранились от сервиса и ремонта большинства проданных автомобилей по-

⁴ Volkswagen.

сле 3 лет. Но автокомпании знают, что за них работают якобы конкуренты, а на самом деле союзники – независимые автосервисы, контролирурующие половину сервисного рынка в развитых странах и покупающие специфическое оборудование и запчасти у автокомпаний. То есть постов в независимых сервисах примерно столько же, сколько в дилерских.

В России независимых сервисов, равных по оснащению и квалификации авторизованным сервисам, крайне мало и доля их на рынке незначительна. Если принять за основу норматив автокомпаний, то в России следует иметь количество автосервисов согласно следующему расчету. Парк легковых и грузовых автомобилей в 2007 г. – 35 млн шт. Необходимо сервисных постов: $35\,000\,000$ автомобилей: 100 автомобилей (норматив автокомпаний на 1 пост в год) = $350\,000$ постов. При росте парка на 5% в год будет нужно добавлять по $11\,650$ постов в год.

Расчетный норматив – 1 пост на 100 автомобилей в год, не считая постов мойки, шиномонтажа и диагностики.

Метод 2. По данным CECRA⁵, в Евросоюзе в 2004 г. на 205 млн автомобилей приходилось 350 000 сервисов малых и средних предприятий (от отдельного шиномонтажа до универсальных техцентров), т. е. на каждый сервис около 600

⁵ CECRA (Conseil Europeen du Commerce et de la Reparation Automobiles) (European Council for Motor Trades and Repairs) – Европейская федерация профессиональных ассоциаций, представляющая интересы торгующих автомобилями и ремонтных предприятий, Европейских дилерских советов (European Dealer Councils) и от имени дилеров отдельных марок (<http://www.cecra.org>).

автомобилей в год. Количество занятых в сервисе составляло 2,5 млн человек, т. е. около 7 сотрудников в 1 сервисе. Такое количество сотрудников характерно для сервисов с 5–6 постами.

В итоге получаем ту же цифру – около 100 автомобилей в год на 1 пост. Наш парк составлял в 2007 г. 35 млн автомобилей, или 17 % от парка Евросоюза. Если исходить из европейской насыщенности сервисом, в нашей стране необходимо $350\,000 \cdot 17\% =$ около 60 000 сервисов с 420 000 занятыми, или 300–360 тысяч постов. При росте парка на 5 % в год будет нужно добавлять по 5 % постов в год.

Расчетный норматив – в среднем 1 пост на 100–120 автомобилей в год, включая мойку, шиномонтаж и диагностику.

Метод 3. Определяют сервисный потенциал рынка – парк автомобилей, а также среднегодовые затраты времени на ремонт и обслуживание одного автомобиля. Европейские автокомпании оперируют следующими средними цифрами трудозатрат на автомобиль в год:

- слесарные работы – 5,0 часа;
- кузовные работы -1,5 часа;
- малярные работы – 1,5 часа.

Итого в среднем – 8 часов.

Отмечены тенденции:

- механических работ становится все меньше по мере совершенствования автомобилей;

- кузовных и малярных работ становится больше из-за роста парка и количества аварий.

Чем выше класс и стоимость автомобиля, тем выше стоимость нормо-часа, а также стоимость запчастей и материалов. Поэтому такой метод ориентировочного расчета вполне применим для оценки емкости рынка сервиса всех колесных и гусеничных машин.

Среднегодовые затраты времени на ремонт и обслуживание одного автомобиля – эмпирический показатель, определяемый для машин одной марки, совокупно по всем моделям и по всем категориям срока службы. Например, для автомобилей в 2001–2002 гг. некоторыми автокомпаниями для расчетов были приняты следующие показатели.

Автомобили	Среднегодовые затраты времени на ремонт и обслуживание, ч
Легковые "Mercedes"	11,0
Легковые "Audi"	7,4
Малые грузовые и микроавтобусы "Volkswagen"	10,1

При расчетах необходимо учитывать пропускную способность сервиса. Предполагается, что сервис работает без выходных и только в праздничные 10 дней в году закрыт.

Исходные данные:

- парк 35 000 000 автомобилей;
- часов работы сервиса – 8;
- сервис открыт – 355 дней в году;
- средний коэффициент продуктивного использования

рабочего времени – 0,85;

- средний коэффициент эффективности труда – 1,1;
- средний коэффициент оплачиваемых заказов – 0,8;
- среднее количество часов в год на 1 автомобиль (вместе легковые и грузовые) – 8.

Пропускная способность для оплачиваемого сервиса:
8 часов 355 дней • 0,85 • 1,1–0,8 = 2124 часа в год.

35 000 000 8 часов = 280 000 000 часов: 2124 = 131 826 постов общего ремонта.

На каждые 10 постов общего ремонта необходимо добавить: пост приемки и диагностики, мойку, шиномонтаж, пост для непредвиденных работ или предпродажной подготовки, т. е. 40 % от общего количества: 131 826 постов * 1,4 = 184 556 всех постов общего сервиса

Посты общемеханические и вспомогательные обычно составляют 60 % от общего количества постов в техцентрах. Значит, вместе с кузовными и окрасочными постами необходимо следующее количество постов: 184 556 постов: 0,6 = 307 594.

Если же добавить одиночные посты шиномонтажных, регулировочных, моек и подобных мастерских по всей стране общим количеством 15 %, то получим около 353 733 постов всех назначений.

В результате получим: 35 000 000: 353 733 = 1 пост на 99 автомобилей в год.

По всем трем методам мы получили схожие результаты:

расчетный норматив – 1 пост на 100 автомобилей.

Есть и другие методы, но они показывают те же результаты.

Таким образом, в стране на сегодня необходимо около 350 тыс. сервисных постов, включая отдельные мойки, шиномонтажи, мелкие мастерские. Расчеты сделаны для односменной работы, а большинство сервисов работает в полторы смены, но при одновременном дефиците кадров, который будет существовать всегда. Так что время сверх одной смены будет занято либо повторными ремонтами, либо обучением новичков, либо ремонтом оборудования.

К сожалению, государство ничего не планирует. Правительство не хочет этим заниматься. На одном из автофорумов⁶, устраиваемых, похоже, лишь для сбора платежей участников, обсуждались только вопросы продаж автомобилей. Вопросы обеспечения запчастями и развития сервиса не затрагивались вообще. Выступавшему на форуме помощнику министра промышленности и энергетики РФ, который, как отмечено в аннотации форума, *принимает участие в стратегическом планировании и разработке промышленной политики в отраслях реального сектора*. автор этой книги задал вопрос:

– *Что предпринимает правительство для стимулирования развития автосервиса, который уже и для иномарок стал проблемным?*

⁶ Проведенном 24 ноября 2006 г. в отеле “Мариотт”, Москва.

Дословный ответ:

– *Я не вижу необходимости заниматься этим правительству. Этим должны заниматься автодилеры в порядке диверсификации деятельности.*

Вот такая официальная позиция. В Европе правительство Евросоюза занимается стимулированием развития автосервиса в интересах потребителей, защитой его интересов от диктата автокомпаний⁷, а в России правительство даже не считает нужным контролировать исполнение собственных постановлений о защите прав потребителей. А автокомпании – ни российские, ни зарубежные – не выполняют требований правительственных нормативных документов⁸.

Сегодня в стране есть очень дорогой дилерский сервис для машин в период гарантии и потом, или вообще нет сервиса, или есть частичный. Только в России почти нет независимого рынка сервиса. **Это – проблема, и она приведет к серьезному кризису.**

Современным автосервисам требуются специалисты двадцати одной профессии, а преподавание в государственных вузах и колледжах ведется только по одной, поэтому после стандартного образования нужно переучиваться и получать дополнительное образование либо за свой счет, либо

⁷ Волгин В.В. Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции. – М.: ИТК “Дашков и К”, 2007.

⁸ Положение о техническом обслуживании и ремонте автотранспортных средств, принадлежащих гражданам (легковые и грузовые автомобили, автобусы, мини-трактора). Руководящий документ РД 37.009.026-92. (Извлечение.)

за счет работодателя. Даже в Европе к 2010 г. 50 % независимых автосервисов могут прекратить свое существование из-за нехватки квалифицированных кадров, владеющих информацией о новейших автокомпонентах и умеющих обслуживать их.

Создание автосервисного центра

Мы не дешевая лавочка – мы предлагаем клиентам высокое качество по доступным ценам.

Задание на проектирование



Перспективный бизнес

Инвестиционная привлекательность автосервиса высока по следующим причинам:

- ◆ рост автопарка страны и возрастающая потребность в его обслуживании;
- ◆ высокая доходность автосервисов, прогнозируемый возврат инвестиций, малозатратный и непродолжительный период “раскрутки”;
- ◆ понятный для потенциальных инвесторов вид деятельности, очевидность возврата вложений при соблюдении

определенных условий;

◆ высокая ликвидность;

◆ возможность развития или поэтапного расширения бизнеса;

◆ развитие современного авторемонтного оборудования и технологий обеспечивает высокий уровень обслуживания без привлечения уникальных мастеров;

◆ наличие на рынке конкурентных предложений по организации автосервиса: проектирование и строительство, поставка оборудования, организация деятельности, обучение персонала, технико-экономическое обоснование, техническое и информационное сопровождение и т. д.

Требования к техцентру

Стандарты автокомпаний

Компании – производители машин добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию сервисных служб, технологии ремонта, работе с клиентами, учетным и аналитическим операциям и т. д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания, высокой репутации компании и ее дилеров.

Ниже приведены дилерские стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые одной из зарубежных автокомпаний в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей. Практически такие

же стандарты у всех автокомпаний, и они сложились более 30 лет назад.

Обязательные услуги:

- ◆ предварительная запись с коротким периодом ожидания;
- ◆ регламентное обслуживание, включая регулировку содержания СО;
- ◆ инструментальный контроль для технического осмотра;
- ◆ виды ремонта, предусмотренные дилерским договором;
- ◆ быстрый сервис;
- ◆ сервисная поддержка и консультирование оптовых клиентов;
- ◆ установка принадлежностей;
- ◆ наличные и безналичные расчеты.

Услуги, выполняемые дилером или привлеченными им субподрядчиками:

- ◆ кузовные и окрасочные работы;
- ◆ обивочные работы;
- ◆ круглосуточный сервис для грузовых автомобилей;
- ◆ установка и ремонт кузовов, прицепов и полуприцепов грузовых автомобилей;
- ◆ мойка и уход.

Приемка автомобилей:

- ◆ не менее одного оборудованного места в помещении для приемки в ремонт;

- ◆ не менее одного места под навесом с подъемником или смотровой ямой для приемки в ремонт грузовиков;
- ◆ приемка должна быть тщательной, не оставляющей необнаруженных дефектов;
- ◆ зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;
- ◆ приемщик согласовывает сроки предварительной записи, не вынуждая клиентов ждать;
- ◆ клиенты получают вежливые консультации;
- ◆ из зоны приемки есть проход в демзал и магазин запасных частей и принадлежностей;
- ◆ калькуляция стоимости ремонта и условия платежа согласовывают при приемке.

Выполнение заказов:

- ◆ заказы оформляются на типовом бланке компании согласно имеющимся в нем указаниям, графам и нормативам времени, подписываются клиентом;
- ◆ сроки выполнения работ указываются в заказах и соблюдаются;
- ◆ заказ передается в цех заблаговременно для обеспечения подготовки;
- ◆ дополнения к заказанным работам согласовываются с клиентом;
- ◆ выполненные работы отмечаются в соответствующих графах заказа;
- ◆ перечень и стоимость запасных частей и услуг сторон-

них фирм идет в расчетную часть;

- ◆ работы контролируются бригадиром во время и после исполнения;

- ◆ заполняется сервисная книжка и используются сервисные рабочие листки.

Подготовка счета:

- ◆ счет выписывается с соблюдением требований и нормативов времени, указанных в стандартных бланках;

- ◆ счет вручается клиентам при выдаче автомобиля;

Выдача автомобиля:

- ◆ автомобиль выдается лично клиенту, позиции счета объясняются;

- ◆ демонтированные детали передаются клиенту по его желанию;

- ◆ автомобиль чист внутри и снаружи.

Помещения и оборудование:

- ◆ количество, комплектность и состояние оборудования соответствуют параметрам, заданным “Пособием по производственному оборудованию”;

- ◆ имеется действующая сервисная литература;

- ◆ для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;

- ◆ оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;

- ◆ применяются рекомендованные оргтехника и компьютерные системы;
 - ◆ организация труда соответствует рекомендациям.
- Гарантийные операции:
- ◆ работа по гарантийному компромиссу выполняется согласно инструкции;
 - ◆ операции выполняются быстро и с высокой степенью надежности.

Цели и задачи сервиса

Цели сервисных предприятий звучат коротко и просто:

- ◆ обеспечивать удовлетворение клиентов как обслуживанием, так и фирмой;
- ◆ обеспечивать лучший сервис в районе.

Техцентры автодилерских фирм ориентированы на выполнение следующих задач:

- ◆ предпродажная подготовка новых машин;
- ◆ предпродажный ремонт подержанных машин;
- ◆ гарантийный ремонт проданных новых и подержанных машин;
- коммерческое регламентное обслуживание техники;
- коммерческое предупредительное обслуживание (регулировка и т. п.);
- коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);
- коммерческое предоставление (прокат) ремонтных

мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины при условии покупки ими запчастей и материалов у дилера;

- все виды обслуживания собственного парка техники;
- предоставление ремонтных мощностей своим сотрудникам, желающим самим ремонтировать личные машины;
- ремонт подержанных узлов и агрегатов для фонда восстановленных частей.

Приоритетные задачи современного сервиса:

- неукоснительное выполнение персоналом порученных обязанностей;
- увеличение прибыли посредством рационального управления предприятием и непрерывного контроля за показателями его эффективности;
- постоянная забота об улучшении внешнего вида и интерьеров предприятия, поэтапная модернизация всех зданий, сооружений и оборудования;
- приведение количества рабочих мест и персонала в соответствие с реальным наличием заказов;
- учет и контроль рабочего времени;
- сокращение количества рекламаций за счет повышения качества работы и контроля, выполнение регулярного выборочного контроля;
- оказание действенной помощи в аварийных случаях;
- организация технической помощи на дороге и эвакуации неисправных автомобилей силами предприятия;

- предоставление гарантии качества;
- использование талонов выходного контроля;
- проверка послеремонтного состояния автомобиля по телефону с клиентом;
- применение рекомендованных нестандартных инструментов и приспособлений, аппаратуры и оборудования;
- пополнение и эффективное использование информационных материалов;
- целенаправленное повышение квалификации работников курсовыми, семинарскими и другими видами обучения.

Задачи, приоритетные для предприятия, определяются следующими факторами:

- результаты выполнения плана истекшего года;
- тенденции в динамике спроса и предложения в сервисной отрасли в целом, по определенным маркам машин и в конкретном регионе;
- наличие актуальных поводов для особых усилий в развитии сервиса.

Хороший сервис по стандартам крупных автокомпаний предусматривает: высококачественное обслуживание и ремонт техники, доставку машин после обслуживания точно в обещанный день и час, разумные цены, доброжелательное обслуживание заказчиков, эффективную, аккуратную и быструю офисную работу – оформление заказов, подготовку документации и т. д.

Сервисная служба и служба запасных частей являются са-

мостоятельными и весьма эффективными источниками дохода в автодилерской фирме. Роль этих служб в рентабельности фирмы особенно заметна в периоды спадов в экономике, которые обычно длятся дольше, чем подъемы. Агрессивный маркетинг в продаже запасных частей и услуг по ремонту в такие периоды компенсирует негативные последствия снижения продажи машин. Разумеется, потребители тоже хотели бы сократить свои расходы в такие времена. Но обойтись без обслуживания, если машины эксплуатируются, им не удастся, не говоря уж о ремонте и окраске кузова после происшествий. Сервисная служба способствует образованию сообщества клиентов данного дилера из владельцев определенных моделей машин. Предупредительное отношение, качественный сервис, консультирование потребителей помогают сформировать их мнение в пользу приобретения следующей машины у того же дилера.

Требования автокомпаний

Автомобильные компании добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по компоновке и оборудованию дилерских торгово-сервисных центров в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации компании и ее дилерской сети.

Поскольку требования автокомпаний направлены на создание функционально удобных и красивых техцентров, имеет смысл строить такой центр и независимому сервисно-

му предприятию, с тем чтобы успешно конкурировать с официальными дилерами или самому стать дилером со временем.

Например, компания “Volkswagen” при подборе дилеров в России требует наличия помещений площадью минимум: для сервисного цеха 500–800 м², для склада запасных частей 200–300 м², для демзала 250–500 м² плюс помещения для офиса и свободная территория 1000–1600 м². Стекланный фасад демзала дилера “Volkswagen” должен иметь наклон 10 градусов наружу для устранения бликов на стеклах в целях улучшения видимости с улицы автомобилей в салоне. Для российских условий разрешают изготавливать цоколь высотой 50 см из не-бьющегося материала, так как зимой нижняя часть фасада снаружи покрывается слоем снега и льда. Вход, отделка интерьера жестко регламентируются. Оговаривается даже цвет кафельной плитки и схема ее размещения в демзале. Дилеру остается только выбирать необходимые материалы и мебель из каталогов, предлагаемых представительством. Очевидно, что автокомпания зарабатывает свою комиссию и на поставках стройматериалов дилерам.

Автокомпании премиум-брендов регламентируют практически все, вплоть до поставщиков мягкой мебели в уголок для отдыха клиентов. Под один автомобиль рекомендуют отводить 27–35 кв. м, чтобы клиент мог подойти к машине со всех сторон, разглядеть ее на расстоянии и вблизи, открыть

все двери, заглянуть под капот, в багажник. Дилерский центр в крупном городе должен представлять в демзале весь модельный ряд, а это 10–20 моделей у каждой автокомпании. Когда сервисное предприятие называют сервисным центром, это понимается исключительно как предприятие, где выполняют абсолютно все виды работ по ремонту и сервису.

Строителям необходим проект, проектировщикам – техническое задание на проектирование. Техническое задание представляет собой материал для разработки проекта, согласования с инстанциями и консультаций с архитекторами. Предусматривать расширение следует уже на стадии проектирования, имея в виду перспективы роста бизнеса. При больших расходах жизненно необходимо предусматривать расширение не только с учетом назревших потребностей, но и с учетом будущих, вместе с объемами необходимых капиталовложений.

Автопроизводители четко прописывают в специальных бренд-буках стандарты всех аспектов деятельности авторизованных торгово-сервисных центров: площади, дизайн, квалификационные требования к персоналу, оснащение, расстановку оборудования и т. д. Стандарты разрабатывали люди, имеющие опыт открытия сотен станций в разных странах. Предлагаемые автопроизводителем стандарты – серьезная помощь дилерам. Следуя стандартам, они не знают многих проблем, не теряют время на поиски наилучших решений при проектировании СТО, организации производствен-

ных циклов, подготовке персонала и т. д.

Дилер получает варианты проекта здания торгово-сервисного центра. В зависимости от участка земли предлагается несколько типовых решений. Любой вариант подвергается некоторым изменениям в ходе строительства, планировки и т. д. Интеграция в них требуемых параметров и характеристик будущей СТО в виде, например, ожидаемой загрузки, количества подъемников, окрасочных камер и т. д. позволяет получить план конкретного предприятия.

Проектные организации не проектируют технический центр без участия поставщиков оборудования – проектировщикам нужны габариты оборудования, его технологические особенности, система подключения, количество потребляемой энергии, виды используемых энергоносителей, места подвода коммуникаций, тонкости технологического процесса, какие посты и где должны располагаться, как взаимодействуют между собой различные участки и т. д. Привлекая поставщика оборудования на начальном этапе проекта, владелец будущего техцентра избавляется от будущих проблем и от лишних затрат. Поставщики оборудования включают его в проект с учетом требований к его расположению, функционированию и особенностей строительства здания. Важно определиться с оборудованием до начала работы над технологической планировкой. Технологическая планировка – ее выполняют некоторые фирмы, специализирующиеся на поставках оборудования для автосервиса. Специалист составит

схему размещения ремонтных зон, определит их площади и границы, где какой пост будет находиться внутри этих зон. Так вы получите основу технического задания для проектировщиков. Добавьте в нее план размещения вспомогательных, офисных и бытовых помещений, разметку территории, свои требования.

Технологические процессы техцентра должны быть выверены до начала проектирования и не должны изменяться. Процессы являются неотъемлемой частью проекта и проходят согласование в различных инстанциях. И если вы в процессе стройки решите покупать другое оборудование или ввести новые виды работ, то весь путь согласования придется повторить. Независимо от стадии строительства придется переделывать проект, проходить согласование, ведь любые изменения в утвержденном проекте – реконструкция, а для нее нужно еще больше разрешительной документации. Поэтому важно “семь раз” проверить при подготовке эскизов технологической планировки, так ли будут размещены подъемники, стапели, покрасочная камера, компрессорная, там ли лучше делать воздухозаборники вентиляции и т. д.

Поставщики оборудования, владелец СТО и автопроизводитель приходят к конечному варианту планировки, согласовывается список оборудования, составляется техническое задание. Проектная организация формирует проект, соответствующий ГОСТам, СНиПам и прочим нормативным документам, который затем проходит согласование с государ-

ственными надзорными инстанциями.

Распределение затрат. Анализ показал, что при организации автосервисов 35 % затрат приходится на покупку участка земли, 33 % – на строительные работы, 12 % – на организацию систем жизнеобеспечения, 20 % – на покупку оборудования для производственных процессов (http://marketing.rbc.ru/rev_short/14435563.shtml).

Расчет мощностей

Ниже приведены методы расчета необходимых мощностей, рекомендуемые некоторыми автокомпаниями для односменной работы. Количество рабочих постов зависит от количества произведенных ремонтов в день или от частоты прохождения автомобилей через пост (время, необходимое для ремонта одного автомобиля).

Количество постов для обслуживания и ремонта машин заказчиков = (парк, который реально намерены обслуживать) x Частота заказов каждого клиента в год x Среднее количество часов на ремонт одной машины x Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков: Количество рабочих часов механиков в год.

Пример расчета:

1600 (парк) x 3 (раза в год) x 2,5 (часа) x (1,3 поста на 1 механика): 2000 часов = 7,8.

Необходимо 8 постов для общего ремонта. Это количество не включает мойку, кузовной пост, окрасочную камеру,

места для диагностики и приемки.

По другой методике количество постов, включая кузовные, но без окрасочных, определяется моделью:

Необходимое количество постов = Обслуживаемый парк машин \times Среднее количество часов на один ремонт \times Процент парка, находящийся в ремонте в день: Рабочих часов в день \times 100.

Процент парка в ремонте в день получают эмпирически и принимают, например, для легковых автомобилей равным 3 %.

Необходимое количество постов = 1000(парк) \times 2,5 (часов на ремонт) \times 3 % (Процент парка в ремонте в день): 8 (рабочих часов в день) \times 100 = 9,3.

Третья методика базируется на количестве клиентов, количестве часов в ремонте в год и годовом фонде рабочего времени.

Количество постов = Обслуживаемый парк \times Количество часов в ремонте в год: Годовой фонд рабочего времени одного рабочего.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.