

В.В. ВОЛГИН

АВТОСЕРВИС

ПРОИЗВОДСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА
ЗАДАЧИ СПЕЦИАЛИСТОВ
ИСПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ
ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ



Владислав Волгин

**Автосервис. Производство
и менеджмент:
Практическое пособие**

«Автор»

2010

Волгин В. В.

Автосервис. Производство и менеджмент: Практическое пособие /
В. В. Волгин — «Автор», 2010

Эта книга входит в серию практических пособий – источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности автосервисных предприятий, маркетинга и управления. Специалистам предлагается множество ценной информации о практике ремонтных предприятий в разных странах, подготовленной на основе инструктивных материалов зарубежных автокомпаний и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке. Серия практических пособий служит надежным советчиком для принятия стратегических, тактических и текущих решений владельцам и менеджерам автодилерских и автосервисных предприятий.

© Волгин В. В., 2010

© Автор, 2010

Содержание

От автора	6
Современные требования	9
Современные стандарты для автотехцентров	9
Задачи сервис-менеджера	11
Стандарты для служб запасных частей	13
Задачи менеджера службы запасных частей	14
Персонал	18
Когда штат должен расти	23
Организация труда	24
Индивидуальная работа	24
Бригады	25
Многоуровневые рабочие места	26
Группировка работ	28
Группировка по квалификации	29
Группировка по времени	30
Группировка по срокам исполнения	31
Группировка операций	32
Специализация участков	33
Специализация сотрудников	34
Производственные операции	35
Операции сервиса	35
Задачи руководителя сервисного цеха	36
Задачи оператора-диспетчера	37
Задачи приемщика	39
Приемка	41
Предварительная запись	41
Встреча клиента	42
Предварительный расчет стоимости ремонта	45
Заказ-наряд	46
Внутрифирменные работы	50
Внутрицеховые работы	50
Исполнение заказов	51
Планирование загрузки персонала	51
Распределение заказов	51
Учет рабочего времени	52
Корректировка заказов	52
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Владислав Васильевич Волгин

Автосервис. Производство и менеджмент: 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. www.Yolginyy.ru

От автора

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

Настоящая книга является одной из серии практических пособий для автобизнеса, получивших высокие оценки специалистов¹.

Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению внутрифирменных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами автокомпаний, т. е. благодаря бизнес разведке.

Пособия ориентированы и на начинающих, и на уже имеющих опыт менеджеров всех уровней, в первую очередь – высшего. Моя практика консультирования показывает, что большинство менеджеров, включая обучавшихся у зарубежных поставщиков техники, при достаточно высокой квалификации все же нуждаются в углублении, разносторонности и систематизации знаний. Это особенно заметно в периоды кризисов, когда требуются тщательно проработанные или нестандартные решения.

Здесь нет лишней информации, вам пригодится все, – если не сразу, так через год или два, в первую очередь – для расширения предпринимательского кругозора, а он обеспечивает верность решений.

Книги создавались так, чтобы быть полезными и директорам заводов, и менеджерам малых предприятий.

Практические пособия предназначены для следующих целей:

- ◆ дать руководителям и менеджерам основательные знания об организации, задачах и перспективах работы на рынках колесной и гусеничной техники, о конкретных методах, приемах и операциях, подготовить их для принятия оперативных, тактических и стратегических решений в различных ситуациях;
- ◆ передать читателям аккумулированную мной информацию, собранную за 20 лет работы на рынках зарубежных стран;
- ◆ вооружить конкретными методами выполнения различных работ или направлений деятельности, увести от затрат сил и времени на “изобретение велосипедов”;
- ◆ дать толчок инициативе толковых специалистов;
- ◆ помогать в решении сегодняшних задач, помогать решать задачи в будущем, если сейчас масштабы деятельности еще невелики;
- ◆ помогать предвидеть развитие конъюнктуры рынка и предстоящие проблемы и либо избегать их, либо подготовиться противодействовать им;
- ◆ расширить кругозор персонала, повысить его квалификацию – сотрудник с широким профессиональным кругозором намного эффективнее инициативного, энергичного, но мало знающего;
- ◆ помочь понять, что “особенностей” нашего рынка всего две: наплевательское отношение к потребителям и не удовлетворительный менеджмент;
- ◆ убедить, что клиент – кормилец и повелитель, что если менеджмент ориентировать на потребителя, то успех гарантирован.

¹ Волгин В. В. Автомобильный дилер. М.: Ось-89, 1997; Волгин В. В. Запасные части. Особенности маркетинга и менеджмента. М.: Ось-89, 1997; Волгин В. В. Автомобильный дилер-2, 1999, курс лекций; Автомобильный дилер-3, 2000, курс лекций; Волгин В. В. Запасные части. Маркетинг, менеджмент, логистика. М.: Консул-1, 2002; Волгин В. В. Автобизнес. Техника, сервис, запчасти. М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2003; Волгин В. В. Автосервис. Организация, управление, анализ. М.: ИТК “Дашков и К°”, 2004 и др.

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

- ◆ конкуренция – не “тримасы” рынка, а естественная среда обитания участников рынка;
- ◆ конкурентная борьба – это соревнование менеджеров, то есть – 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;
- ◆ большая загрузка персонала не должна быть причиной откладывания перемен, известно, что когда нет сил или возможностей работать интенсивнее, остается одно – работать умнее.

В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга и менеджмента служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не едет ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями.

Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Строго говоря, ему нужна не деталь и не ремонт, а своя исправная машина. Предложив запасную часть немедленно и ремонт в приемлемые сроки, техцентр оказывает ему услугу по решению проблемы, и эта услуга запоминается лучше рекламных мер. Молва сильнее любой рекламы. Все потребители сервиса и запасных частей – и у нас, и в других странах, похожи: они хотели бы ремонтировать машины и покупать запасные части только тогда, когда это понадобится, как лекарства, получать услуги и детали немедленно и иметь сервис поблизости.

Если ремонтная фирма станет работать на современном уровне, с квалифицированными кадрами, современным оборудованием, хорошо организованным складом запасных частей, компьютерным обеспечением, она может стать дилером поставщика машин или успешно конкурировать с дилерами в сфере ремонта.

На всех уровнях управления нашей промышленностью, на заводах и даже в некоторых новых фирмах, руководители до сих пор не сомневаются, что настоящие мужчины с детства прекрасно разбираются в технике и запасных частях, и учиться ничему не нужно. У таких управленцев работа по ремонту и с запасными частями считается не престижной, поэтому ремонтные службы и склады запасных частей на их фирмах и заводах – это самые непривлекательные и грязные помещения. В результате предприятия получают от них такую отдачу, которую заслужили, а управленцы так и не осознают причин их личной неконкурентоспособности.

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. В ближайшее десятилетие ожидается удвоение парка машин в стране. Ввиду острого дефицита услуг по ремонту и техническому обслуживанию машин предстоит лавинообразное увеличение количества предприятий для заполнения этой ниши рынка. Потребность в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика, а специальной литературы для них о современных методах организации и управления до появления моих книг в стране не было, так как не было рыночной экономики.

Положительные отзывы практиков о моих книгах, включение информации из них в курсы лекций ряда институтов², десятки дипломов и диссертаций, подготовленных на их основе, включение целых страниц из моих книг без указания моего авторства в книги плагиаторов – подтверждают практическую ценность предлагаемой информации и дают мне основания полагать, что моя миссия важна для России.

² МАДИ, МГИУ, Челябинский политехнический и др.

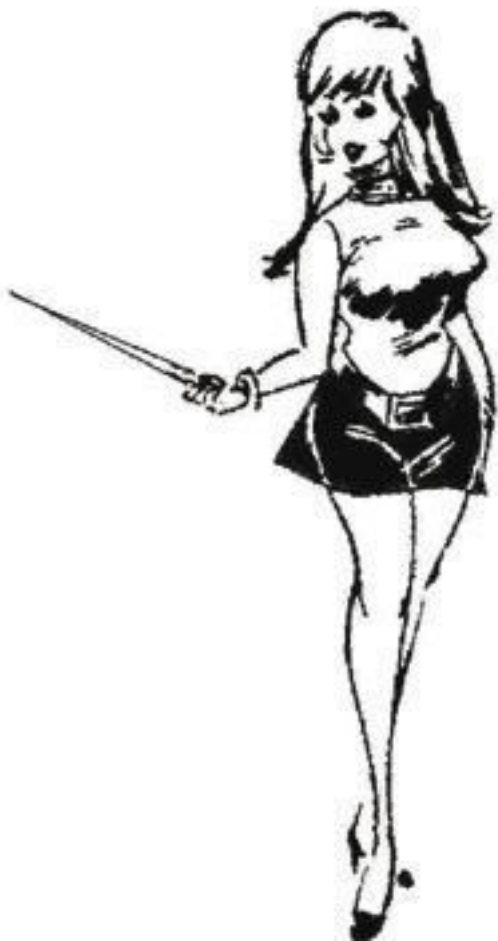
Владислав Волгин

Современные требования

Любая компания может оказаться вытесненной из бизнеса, если не сумеет вовремя приспособиться.

Иногда на осознание необходимости преобразований требуется несколько лет, и, бывает, понимание приходит слишком поздно.

Современные стандарты для автотехцентров



Компании-производители машин добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию сервисных служб, технологии ремонта, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т. д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания и 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, чтобы не оставалось необнаруженных дефектов;
- ◆ зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;
- ◆ приемщик согласовывает сроки предварительной записи, не вынуждая клиентов долго ждать;

- ◆ клиенты получают вежливые консультации;

◆ из зоны приемки есть прямой проход в демзал и магазин запасных частей и принадлежностей;

- ◆ калькуляция стоимости ремонта и условия платежа согласовываются 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 приемщиком в цех заблаговременно для обеспечения подготовки;
- ◆ дополнения к заказанным работам согласовывается с клиентом;
- ◆ выполненные работы отмечаются в соответствующих графах заказа;
- ◆ перечень и стоимость запасных частей и услуг сторонних фирм передается 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 при необходимости объясняются;
- ◆ демонтированные детали передаются клиенту по его желанию;
- ◆ автомобиль чист внутри и снаружи.

Помещения и оборудование:

◆ количество, комплектность и состояние оборудования соответствует 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 компанией 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.

Задачи сервис-менеджера

Деятельность сервисной службы успешна, если сервис-менеджер учитывает реальности рынка и возможности своих сотрудников, заглядывает далеко вперед в оценке тенденций рынка и изменений в желаниях потребителей и глубоко знает коллективный характер сервисного цеха, индивидуальные тенденции, возрастные различия и т. д.

Сервис-менеджер обычно исполняет следующие обязанности:

- ♦ управление цехом в соответствии с задачами дилера;
- ♦ разработка программ развития сервиса;
- ♦ исполнение политики работы с рекламациями;
- ♦ кредитование клиентов;
- ♦ направление служащих на собрания, семинары и курсы, устраиваемые дистрибьютором;
- ♦ выработка мер техники безопасности и экологическому контролю;
- ♦ оперативное управление сервисной службой;
- ♦ совершенствование вопросов гарантийной и сервисной политики;
- ♦ выяснение степени удовлетворения клиентов сервисом;
- ♦ анализ рынка;
- ♦ обеспечение прибыльности операций цеха;
- ♦ проверка месячных сводок непродуктивных затрат времени и направление предложений административному менеджеру;
- ♦ проверка выработки и расчетов начислений, направление их административному менеджеру для начислений заработной платы и других форм оплаты;
- ♦ обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер техники безопасности и контролем их исполнения;
- ♦ обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе;
- ♦ периодическое обновление материалов для публикаций фирмы о сервисе, обеспечение знания всеми сотрудниками изменений в продукции и методах сервиса;
- ♦ заказ и содержание необходимых информационных материалов, бланков документации, обеспечение надлежащих процедур оформления ремонтов;
- ♦ одобрение предложений бригадиров о закупке оборудования, инструмента, материалов и т. п.;
- ♦ разработка и согласование с руководством фирмы долгосрочных планов удовлетворения текущих и будущих потребностей персонала;
- ♦ подготовка должностных инструкции для всех сотрудников;
- ♦ поиск, выбор и наем персонала в соответствии с потребностями и задачами цеха;
- ♦ установление и изменение, по согласованию с руководством фирмы, окладов, переменных ставок и доплат для сотрудников;
- ♦ ознакомление каждого нового сотрудника с политикой фирмы и его личными обязанностями и ответственностью;

- ◆ разработка письменных программ обучения каждого сотрудника, проведение месячных собраний, периодический пересмотр требований к обучению, контроль соблюдения графика посещения сервисной школы дистрибьютора;
- ◆ контроль исполнения обязанностей всеми сотрудниками;
- ◆ установление и согласование с руководством фирмы финансовых задач для сервисной службы;
- ◆ анализ ежедневных, недельных и месячных финансовых отчетов;
- ◆ обеспечение эффективного сотрудничества с другими подразделениями;
- ◆ информирование других подразделений об изменениях в продукции.

Стандарты для служб запасных частей

Компании-производители добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию складов запасных частей, технологии складских операций, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т. д., в целях обеспечения эффективного обеспечения рынка запасными частями. Ниже приведены дилерские стандарты для служб запасных частей дилеров, вводимые и контролируемые автокомпаниями во всех странах, включая Россию.

Склад:

- ◆ размеры склада – не менее 100 кв. м;
- ◆ расположение и планировка склада (ворота, двери, проходы) удобны для выдачи запасных частей в мастерскую и торговый зал, разгрузки и сортировки поступающих грузов;
- ◆ стеллажей достаточно для упорядоченного складирования;
- ◆ система нумерации адресов хранения соответствует требованиям компании;
- ◆ номенклатура склада включает оригинальные запасные части, стандартизированные детали и нормалы, смазочные материалы, шины, принадлежности;
- ◆ количество позиций и стоимость запаса соответствует требованиям регионального дистрибьютора, стоимость – не менее 100 тыс. марок;
- ◆ зона приемки и отгрузки позволяет въезд, разгрузку и загрузку грузовиков;
- ◆ имеются верстаки для комплектации, проверки и упаковки товара;
- ◆ имеется промежуточный склад для резерва;
- ◆ имеется отдельный участок для хранения восстановленных агрегатов и неисправных, подлежащих восстановлению на заводе;
- ◆ имеется участок для хранения дефектных деталей по гарантийным случаям;
- ◆ достаточное освещение, вентиляция и отопление;
- ◆ имеются погрузчики, тележки для внутренних перевозок;
- ◆ информация о движении товаров на складе корректно документируется и хранится в полном объеме;
- ◆ оперативный запас принадлежностей и сопутствующих товаров хранится отдельно;
- ◆ имеется достаточно места и мебели для работы с документами, для подбора и комплектации запасных частей.

Выдача запасных частей в сервисный цех:

- ◆ между складом и цехом ворота или дверь, запираемые со стороны склада;
- ◆ эти ворота или дверь достаточно широкие для проезда погрузчиков;
- ◆ имеются действующие каталоги, прейскуранты, справочная литература;
- ◆ имеется достаточное количество приборов для чтения микрофиш.

Розничная продажа:

- ◆ для розничной продажи выделен торговый зал достаточной площади;
- ◆ оформление и оборудование торгового зала, форма одежды продавцов соответствуют требованиям фирмы;
- ◆ имеются витрины для демонстрации принадлежностей и сопутствующих товаров;
- ◆ имеются кресла для ожидающих клиентов;
- ◆ касса расположена в зале или в непосредственной близости от него;
- ◆ на рабочем месте каждого продавца имеются: комплект микрофиш и прибор для их чтения, монитор компьютера для проверки наличия товара на складе, каталоги товаров, прейскуранты;
- ◆ у каждого продавца отдельный телефонный аппарат, минимум один телефонный номер выделен только для приема звонков от клиентов;
- ◆ номера запасных частей определяются по действующим микрофишам;

- ◆ четко и корректно оформляются все документы, рекомендованные дистрибьютором;
- ◆ товар выдается обязательно со счетом и/или накладной; они регистрируются и хранятся;
- ◆ практикуется резервирование вновь поступивших товаров для покрытия недопоставок по ранее принятым заказам;
- ◆ неудовлетворенный спрос регистрируется и анализируется;
- ◆ ведется картотека оптовых покупателей;
- ◆ оптовым покупателям не реже раза в год направляются льготные предложения по всем видам товаров и услуг.

Пополнение запасов:

- ◆ если заказы формируются компьютером, то на позиции, по которым достаточно исходных данных для автоматического расчета потребности, заказ без изменений отправляется по компьютерной связи на следующий день после получения результатов расчета; если исходных данных недостаточно, на уточнение выделяется дополнительный день;
- ◆ если заказы формируются вручную, применяется заказы с фиксированным 14-дневным интервалом высылки, определение момента формирования заказа и необходимых количеств производится на основании статистики наличия и движения каждой позиции;
- ◆ выдерживаются приоритеты, сроки и форма подачи срочных заказов, установленные региональным дистрибьютором;
- ◆ соотношение объемов срочных и несрочных заказов по количеству позиций в месяц соответствует установленным нормативам;
- ◆ бланк заказа и форма его заполнения соответствуют установленным требованиям.

Ассортимент:

- ◆ новая позиция включается в постоянный ассортимент при двух случаях ее продажи в течение 6 месяцев;
- ◆ первоначальный ассортимент запасных частей для новых моделей автомобилей заказывается на основании рекомендации регионального дистрибьютора;
- ◆ ассортимент принадлежностей и сопутствующих товаров, рекомендованный дистрибьютором, всегда имеется в наличии.

Персонал:

- ◆ количество персонала соответствует потенциалу фирмы;
- ◆ персонал обязательно проходит периодическое обучение;
- ◆ менеджер службы запасных частей имеет необходимые знания в области коммерции, экономики и техники;
- ◆ при большом объеме продаж принадлежностей и сопутствующих товаров назначается ответственный за них.

Менеджмент:

- ◆ для всех сотрудников имеются должностные инструкции;
- ◆ менеджер ведет статистику развития рынка, обновления ассортимента, соотношения затрат и доходов;
- ◆ статистическая отчетность ведется в полном объеме;
- ◆ внутренние показатели деятельности фирмы известны менеджеру службы запасных частей и используются для управления.

Задачи менеджера службы запасных частей

Менеджер службы запасных частей ответственен за отношения с клиентами, взаимодействие с другими службами, контроль запасов, контроль персонала и операций, управление доходностью, продажами, маркетингом.

Менеджер:

- ◆ устанавливает и поддерживает хорошие отношения с клиентами, превышая их ожидания;
- ◆ поддерживает необходимый уровень запасов запасных частей, выполняет должным образом учетные проводки и расчеты фактической оборачиваемости товаров;
- ◆ использует возможности компьютера для учета движения и контроля запасов, информации о деталях и т. д.;
- ◆ разрабатывает и исполняет планы действий для обеспечения удовлетворения клиентов и прибыльности службы запасных частей;
- ◆ контролирует работу подчиненных, обучает их;
- ◆ устанавливает и контролирует систему организации запасов;
- ◆ разбирается в отчетах о движении запасов;
- ◆ владеет операциями ценообразования;
- ◆ изучает новые модели машин по технической информации и в сервисе;
- ◆ имеет управленческую подготовку по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Полугодовые задачи:

- ◆ проводит собеседования с желающими поступить на работу, выбирает из них подходящих, координирует обучение новых служащих на рабочем месте и направляет их на семинары, проводимые поставщиком машин;
- ◆ устанавливает планы по продаже, по прибыли и задачи для службы и сотрудников;
- ◆ планирует годовые продажи и валовой доход службы.

Ежеквартальные задачи:

- ◆ рассматривает товары, пользующиеся сезонным спросом, и определяет объемы закупок;
- ◆ рассматривает предложения поставщиков на неоригинальные запасные части, принадлежности, материалы и сопутствующие товары;
- ◆ проводит регулярные занятия с персоналом по совершенствованию исполнения производственных операций, использованию компьютера, корректировке номенклатуры товаров;
- ◆ оценивает работу служащих по специальной методике и в специальном бланке;
- ◆ обосновывает документально увольнение служащих, не соответствующих установленным требованиям;
- ◆ согласовывает цены при крупных оптовых заказах в целях увеличения продаж и прибыльности при создании и поддержании клиентской базы;
- ◆ обеспечивает регулярное обновление “руководства по работе с запасными частями”;
- ◆ разрабатывает и контролирует план работ по увеличению прибыльности;
- ◆ изучает структуры цен конкурентов для разработки конкурентоспособных цен на запасные части;
- ◆ разрабатывает и координирует рекламные мероприятия для увеличения продаж, а также специальные меры по развитию сбыта запчастей и услуг, проверяет их эффективность.

Ежемесячные задачи:

- ◆ координирует годовые, полугодовые, квартальные и т. д. задачи и физическую инвентаризацию товаров, проверяет соответствие фактического наличия данным компьютерного учета, устанавливает факты хищений;
- ◆ руководит собраниями своего персонала, направленными на постоянное улучшение и инновации в качестве работы и привлечении клиентов;
- ◆ прогнозирует меры управления запасами анализируя текущий запас, будущее развитие продаж, тенденции, объемы и номенклатуру крупных закупок по льготным ценам, исто-

рию продаж, сроки поставок, увеличение потребностей обслуживаемого парка машин, новую номенклатуру к новым моделям машин и т. д.;

- ◆ отслеживает неликвиды и принимает решение об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки;
- ◆ доводит до служащих информацию о льготах, предоставляемых фирмой;
- ◆ представляет отчетные сообщения о результатах продаж другим службам;
- ◆ сотрудничает с сервисной службой в развитии рекламных и специальных мероприятий в целях увеличения сбыта запасных частей и сервисных услуг;
- ◆ устраивает обсуждение с персоналом текущего состояния дел, целей и выполнения задач группами (бригадами) сотрудников;
- ◆ выполняет анализ деятельности службы запчастей, собирая необходимые данные;
- ◆ изучает ежемесячные финансовые сводки, подготовленные бухгалтерией в сравнении с данными о продаже и прибыли в предыдущем месяце, обсуждает их с менеджерами сервисной службы и службы сбыта машин, выявляя факторы, которые влияют на прибыльность;
- ◆ ведет прејскурантный файл и корректирует его в соответствии с корректировками поставщика оригинальных запчастей и поставщиков других товаров.

Еженедельные задачи:

- ◆ изучает и анализирует сообщения продавцов об упущенных продажах (отказы клиентам в связи с отсутствием деталей) и срочных закупках, принимает, в случае целесообразности, решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей;
- ◆ готовит претензии на поврежденные запасные части и неудовлетворительное исполнение отгрузок поставщиками;
- ◆ готовит специальные заявки на пополнение склада крупными партиями запасных;
- ◆ заказывает товары у местных поставщиков (канцелярские, хозяйственные товары, горюче-смазочные материалы, расходные материалы и т. п.);
- ◆ посещает и консультирует оптовых заказчиков в целях изучения их потребностей и увеличения продаж;
- ◆ осуществляет выборочную проверку правильности оформления счетов и товаросопроводительных документов;
- ◆ организует выставление витринах зала для клиентов новейших товаров;
- ◆ разрабатывает план работы с персоналом по устранению проблемных и слабых моментов в работе;
- ◆ координирует с сервис-менеджером наличие запасных частей;
- ◆ координирует с сервис-менеджером проведение кампаний специальных продаж.

Ежедневные задачи:

- ◆ просматривает дневной “журнал сделок”, отслеживая приход и расход запчастей;
- ◆ осуществляет надежное поддержание коммерчески обоснованного запаса товаров, с учетом сезона, тенденций, мер по продвижению товаров, появления новых моделей машин и т. д.;
- ◆ наблюдает за работой служащих, определяя качество исполнения, результативность и приемы исполнения операций;
- ◆ помогает служащим в решении текущих вопросов и проблем;
- ◆ инструктирует индивидуально каждого служащего, распределяет обязанности между ними, с учетом их возможностей, опыта и перспектив продвижения по службе;
- ◆ стимулирует продавцов на инициативные продажи;
- ◆ информирует заинтересованные службы о невыполненных заказах, аннуляции или задержках поставок;

- ◆ читает бюллетени поставщика машин, отчеты о рекламных и специальных мероприятиях, отчеты других служб для того, чтобы быть в курсе событий и предпринимать необходимые действия;

- ◆ изучает ежедневные сводки операций, определяя валовой доход и прибыль, и моменты, требующие особого внимания;

- ◆ разбирается с жалобами клиентов и отвечает на их вопросы, если необходимо;

- ◆ расследует причины неудовлетворения заказов, аннуляции или задержки отгрузок;

- ◆ рассматривает обращения оптовых заказчиков, желающих получать поставки по “открытому счету” или в кредит;

- ◆ направляет наличную выручку и документацию в бухгалтерию в конце рабочего дня.

Персонал

Товаром сервисной службы является работа механиков. Этот товар *характеризуется определенным количеством и качеством, зависящим от квалификации, темпов и качества труда* сотрудников и возможностей оборудования.

Потребности в рабочей силе определяются:

- ◆ политикой управления,
- ◆ планом продаж сервисной службы,
- ◆ спросом на сервис,
- ◆ общим количеством продуктивных часов, производительностью и эффективностью,
- ◆ количеством постов, планировкой цеха и возможностями оборудования,
- ◆ возможностями обеспечения требуемой рабочей силой,
- ◆ спецификой района или местности.

Для обеспечения эффективной деятельности службы требуется несколько видов должностей с компетентным персоналом. В малых предприятиях может быть слишком дорого нанимать людей на каждый вид должности. В этих случаях обязанности объединяют, но группировку функций стараются сохранить. Например, сервисная служба может иметь общего подсобного рабочего со складом запчастей и отделом продаж машин, но не должна заставлять механиков выполнять подсобные работы.

В табл. 1 —4 приведены расчеты, выполненные для реального бизнес-плана.

Таблица 1

Планируемые услуги предприятия

№ п/п	Наименование услуги	Код услуги
1	2	3
	<i>Техническое обслуживание автомобилей</i>	
1	Регламентные работы (по видам технического обслуживания)	017101
2	Гарантийный ремонт	017102
3	Уборочно-моечные работы	017103
4	Контрольно-диагностические работы	017104
5	Смазочно-заправочные работы	017105
6	Регулировка фар	017106
7	Регулировка углов установки управляемых колес	017107

8	Регулировка топливной аппаратуры бензиновых двигателей	017108
9	Регулировка топливной аппаратуры дизельных двигателей	017109
10	Электротехнические работы на автомобиле	0171010
11	Регулировка тормозной системы	0171011
12	Регулировка сцепления	0171012
13	Регулировка рулевого управления	0171013
14	Регулировка системы зажигания	0171014
<i>Ремонт автомобилей</i>		
15	Замена агрегатов, узлов и деталей	017201
16	Ремонт двигателей	017202
17	Ремонт коробок передач и ведущих мостов	017203
18	Ремонт передней подвески и рулевого управления	017204
19	Ремонт тормозной системы	017205
20	Ремонт электрооборудования	017206
21	Жестяно-сварочные работы	017207
22	Медницкие работы	017208
23	Подготовка к окраске и окраска	017209
24	Работы по защите от коррозии и противоржавной обработке	0172010
25	Шиномонтажные работы, балансировка колес	0172011
26	Ремонт местных повреждений шин и камер	0172012
27	Восстановление шин методом наложения нового протектора	0172013
28	Приемка шин на восстановление методом наложения нового протектора	0172014
29	Восстановление и изготовление деталей, используемых для ремонта	0172015
30	Ремонт сцепления	0172016
31	Ремонт ведущих мостов и приводов ведущих мостов	0172017
32	Ремонт топливной аппаратуры бензиновых двигателей	0172018
33	Ремонт топливной аппаратуры дизельных двигателей	0172019
<i>Продажа запасных частей к автомобилям</i>		
34	Продажа запасных частей к легковым автомобилям	
35	Продажа запасных частей к грузовым автомобилям	
<i>Дополнительные услуги</i>		
36	Прокат (аренда) легковых автомобилей	
37	Установка охранной сигнализации	
38	Установка автомобильной звуковой аппаратуры	
39	Установка средств мобильной связи	
40	Тюнинг автомобилей	
41	Рекламное оформление автомобилей	
42	Мойка автомобиля	
43	Химическая чистка салона автомобиля	
44	Продажа аксессуаров для автомобиля	
45	Продажа автомобильной косметики	
46	Продажа расходных материалов и технологических жидкостей	
47	Проведение драйв-тестов автомобилей	
48	Услуги бара	
49	Услуги банкомата	
50	Услуги обменного пункта валют	

Таблица 2

Производственные участки

№ п/п	Наименование участков	Кол. участков	Примечание
<i>Цех технического обслуживания</i>			
1	Пост приемки	2	
2	Пост общего ремонта (подъемники)	15	
3	Тормозной стенд	1	
4	Участок топливной аппаратуры	2	Бензопаратура — 1; дизель-паратура — 1
5	Участок систем кондиционирования	1	
6	Шиномонтажный и вулканизационный участок	1	
7	Пост схода-развала колес	1	
8	Пост технического контроля	1	
9	Аккумуляторный участок	1	
10	Пост ручной мойки, в том числе чистка салона	1	Количество обслуживаемых автомобилей — 3
11	Пост диагностики	2	
12	Участок электрооборудования и бортовых компьютерных систем	2	
13	Участок дополнительного оборудования (сигнализации, звуковое оборудование и т. д.)	1	
14	Пост кузовного ремонта и сварочных работ	4	
15	Агрегатный участок	3	Двигатели — 2; КПП — 1
16	Окрасочный участок (камера), в том числе антикоррозийной обработки кузова	3	Основные — 2; вспомогательные — 1
17	Арматурный участок	6	

Таблица 3

Ожидаемые объемы реализации сервиса и штат цеха

Показатели	Цех сервиса	Кузовной цех	Всего
1	2	3	4
Количество постов	32	16	
Количество смен работы	1	1	
Расчетное количество специалистов, = количество постов × 1,3 чел.	41,6	20,8	
Итого производственный персонал	42	21	63
Непроизводственный персонал цеха	13	2	15
Количество человеко-часов производственного персонала в год = = 1840 человеко-часов × произв. персонал	77280	38640	115920
Продуктивное время, %	85	85	85
Продуктивных человеко-часов в год	65688	32844	98532
Оплаченных человеко-часов в год — 85% (в том числе 10% — гарремонты)	55835	27917	83752

Таблица 4
Проект штатного расписания

Наименование должности	Фонд зарплаты, включая соцналог, в месяц (долл. США)
1	2
<i>Дирекция</i>	
Генеральный директор	5 000
Технический директор-главный инженер	4 000
Коммерческий директор	4 000
Финансовый директор	4 000
Административный директор	4 000
Главный бухгалтер	3 000
Специалист по вопросам безопасности	1 000
Юрисконсульт	1 000
Инспектор по кадрам	700
Секретарь-референт-делопроизводитель	500
Секретарь-референт-делопроизводитель	500
<i>Производственно-технологическая служба</i>	
<i>Гарантийная служба</i>	
Ст. инженер по гарантийному обслуживанию	1 000

Инженер по гарантийному обслуживанию*	800
Специалист-оформитель	300
<i>Диспетчерская служба</i>	
Старший диспетчер	700
Диспетчер	300
Диспетчер*	300
Старший инженер по приемке автомобилей	1 000
Инженер по приемке автомобилей*	800
Старший инженер технического контроля	1 000
Инженер технического контроля*	800
Ст. специалист-оформитель заказов-нарядов	350
Специалист-оформитель заказов-нарядов*	300
<i>Цех технического обслуживания</i>	
Старший мастер	1 000
Мастер	700
Специалист по инструменту	500
Инженер по обучению	1 000
<i>Участок технического обслуживания узлов подвески и трансмиссии</i>	
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Ученик	200
Ученик	200
Ученик*	200
Ученик*	200

<i>Агрегатный участок</i>	
Специалист по двигателям	1 000
Специалист по двигателям*	1 000
Специалист по коробкам передач	1 000
Ученик	200
<i>Участок шиномонтажа и балансировки колес</i>	
Специалист по шиномонтажным работам	600
Ученик	200
<i>Участок установки схождения и развала колес</i>	
Специалист	600
Ученик	200
<i>Участок диагностики и контроля электрических и компьютерных систем</i>	
Старший инженер	1 200
Инженер*	1 000
Инженер*	1 000
Инженер*	1 000
Ученик	300
Ученик*	300
<i>Участок дополнительного оборудования</i>	
Старший специалист	700
Специалист*	600
Специалист*	600
Ученик	200
<i>Цех кузовного ремонта</i>	
Старший мастер	1 000
Мастер*	600
<i>Жестяно-сварочный участок</i>	
Сварщик-жестящик	1 200
Сварщик-жестящик	1 200
Сварщик-жестящик*	1 200
Сварщик-жестящик*	1 200
Ученик	200
Ученик	200
Ученик*	200
Ученик*	200
<i>Малярный участок</i>	
Специалист-маляр	1 200
Специалист-маляр	1 200
Специалист-маляр*	1 200
Специалист-маляр*	1 200
Ученик	200
Ученик	200
Ученик*	200
Ученик*	200
<i>Арматурный участок</i>	
Специалист-арматурщик	1 200
Специалист-арматурщик*	1 200
Ученик	200
Ученик*	200
<i>Мойка</i>	
Мойщик автомобилей	300
Мойщик автомобилей	300
Мойщик автомобилей*	300
<i>Коммерческая служба</i>	
<i>Группа материально-технического снабжения</i>	
Старший инженер по снабжению	600
Инженер по снабжению	500
Инженер по снабжению*	500
Заведующий складом	500
Кладовщик по запасным частям	300
Кладовщик по запасным частям*	300
Кладовщик по материалам	300
Ст. специалист-продавец запасных частей	500
Специалист-продавец запасных частей*	400
Специалист-переводчик	500
<i>Финансово-экономическая служба</i>	
<i>Бухгалтерия</i>	
Старший бухгалтер	800
Бухгалтер	500
Бухгалтер	500
Старший кассир	500
Кассир	400
<i>Планово-экономическая группа</i>	
Старший экономист	800
Экономист*	400

<i>Планово-экономическая группа</i>	
Старший экономист	800
Экономист*	400
<i>Административно-хозяйственная служба</i>	
<i>Компьютерная служба</i>	
Старший инженер-программист	700
Инженер-электронщик	600
Инженер-программист*	600
<i>Хозяйственная группа</i>	
Инженер-электрик	500
Инженер-механик	500
Инженер-строитель	500
Электрик-телефонист	400
Сантехник	300
Плотник	300
Водитель-экспедитор	400
Водитель	400
Водитель	400
Водитель*	400
Водитель*	400
Водитель*	400
Уборщица	150
Уборщица	150
Уборщица	150
Уборщица	150
Уборщица	150
Уборщица*	150
Уборщица*	150
Уборщица*	150
Уборщица*	150
Уборщица*	150
Дворник	200
Дворник*	200

Примечание. Должности, помеченные звездочкой, замещаются по мере выхода предприятия на полную мощность.

Оформление в штат производится при увеличении коэффициента загрузки производственных мощностей более 0,7.

Расчетам штатной численности могут помочь расчеты, приведенные в документе: “Нормативы численности работников, занятых техническим обслуживанием и текущим ремонтом подвижного состава автомобильного транспорта, строительных и специальных машин на предприятиях и в организациях жилищно-коммунального хозяйства. Утверждены приказом Госстроя России от 1 октября 1999 г. № 69”.

Когда штат должен расти

Устойчивое положение на рынке, рентабельность и предпосылки для развития техцентр может обеспечить, лишь располагая надежным, работоспособным коллективом, не испытывающим дефицита мастеров-приемщиков, мастеров сервисного цеха, автомехаников и молодых кадров.

Ниже перечислены контрольные ситуации, повторяемость которых диктует необходимость увеличения штатов сервисного центра. Повторяемость одной или нескольких из приведенных ситуаций уже делает работу предприятия нерентабельной, так как ни интересы клиентов, ни интересы работников не удастся соблюдать.

Ситуации в отделе приема заказов

Непредвиденное отсутствие одного из работников сбивает графики ремонтов.

Несмотря на все меры по распределению нагрузок каждый день в определенное время в отделе приема заказов образуется большая очередь.

Одному мастеру-приемщику (приемщику-консультанту) приходится оформлять более 12—15 заказов в день.

Для спокойного консультативного диалога с заказчиком, который должен проводиться возле его автомобиля, просто нет времени.

Не проводятся из-за дефицита времени выходной контроль и опробование автомобиля на ходу, не разъясняется содержание счетов.

Из-за недостатка работников невозможно сделать режим работы предприятия более гибким, приспособленным к потребностям заказчиков.

Ситуации в сервисном цехе

Запись производится за много дней до приемки в ремонт.

Постоянный дефицит времени срывает установленные сроки завершения ремонтов.

Вынужденная спешка вызывает частые рекламации и повторные ремонты.

Оборудование не удается загрузить, а рабочие места – использовать из-за нехватки кадров.

Дефицит кадров не дает возможности развивать дополнительные услуги.

За неимением времени не проводятся регулярные совещания и учебные мероприятия с исполнителями.

Подготовка кадров и повышение квалификации персонала сводятся к минимуму.

Молодым работникам оказывается недостаточная поддержка.

Организация труда

Индивидуальная работа

Сейчас все еще широко распространено закрепление механиков за рабочим местом или рабочих мест за механиками. Оплата труда чаще всего осуществляется за личный труд механиков.

Недостатками такой модели работы являются:

- ◆ рабочее место долго занято одной машиной;
- ◆ низкое качество взаимообучения механиков из-за отсутствия взаимодействия;
- ◆ недостаточная гибкость в планировании работ;
- ◆ недостаточная экономичность;
- ◆ длительный период ожидания по предварительной записи из-за низкой пропускной способности цеха;
- ◆ мало ожидающих клиентов, которых можно было бы “окучивать”, соблазняя витринами магазина запчастей и принадлежностей – из-за длительных сроков ремонта клиенты оставляют машины и уходят;
- ◆ недостаточные возможности контактов сотрудников с ожидающими клиентами;
- ◆ отсутствие совместной работы и взаимопомощи;
- ◆ поощрение эгоизма сотрудников;
- ◆ отсутствие командного чувства, социальной связанности сотрудников в коллектив;
- ◆ большие нагрузки на руководство;
- ◆ низкий уровень готовности обучаться и скорости обучения;
- ◆ большая текучесть кадров.

Бригады

Работа в группах или бригадах дает:

- ◆ большую гибкость в использовании кадров;
- ◆ ускорение процесса обучения;
- ◆ рост командного чувства.

Бригадир в каждой группе берет на себя ответственность за качество работ, дисциплину, организацию труда.

Работа в бригаде позволяет ускорить процессы обучения и развивает коллективное мышление. Но считается, что бригада должна быть небольшой, максимум 4 человека, при работе по сменам по 4-дневной рабочей неделе – максимум 5 человек. Этим гарантируется присутствие как минимум четырех участников и исключается возможность перегрузки бригадира, связанная с потерей производительности.

Одним из вариантов бригадной работы при недостатке квалифицированных кадров является бригада, состоящая из одного специалиста и подмастерьев с разной степенью обученности. В таких бригадах работа выполняется строго по указаниям специалиста “от и до и не более”. Каждую операцию специалист поручает подмастерьям и проверяет после исполнения. Такая организация работы распространена в развивающихся странах с невысоким образовательным уровнем населения (например, Сирия), но в последние годы замечена и в Европе (Чехия).

Многоуровневые рабочие места

Метод многоуровневых рабочих мест используются в течение многих лет в других отраслях – на предприятиях ремонта самолетов, судов, крупного оборудования и т. п.

При многоуровневом методе очередность работ планируется так, чтобы при минимуме времени нахождения автомобиля на подъемнике или другом посту выполнить максимальное количество работ разными специалистами.

При организации работы бригадир сортирует заказы-наряды на много– и одноуровневые.

Преимущества многоуровневого метода организации работ:

- ◆ короткое время на ремонт;
- ◆ высокая экономичность использования постов;
- ◆ высокая пропускная способность СТО.

Исследования показали, что почти 65% всех работ на автомобиле являются многоуровневыми – если диагностика тоже осуществляется на не разобранном автомобиле.

Преимущества бригадной работы на многоуровневых рабочих местах:

◆ более важной задачей в организации работы становится загрузка механика, а не загрузка рабочего места;

◆ бригадир контролирует одновременно нескольких механиков, занимающихся одной машиной;

- ◆ сокращение времени на ремонт;
- ◆ высокое качество работ за счет взаимного контроля механиков;
- ◆ более экономичное ведение работ за счет использования эффекта взаимного дополнения операций механиков;

◆ меньшие потребности в площадях;

◆ снижение потребности в инвестициях при создании новых СТО;

◆ лучшее использование существующих площадей: 4 механика на 3 рабочих местах, а при 4-дневной рабочей неделе – 5 механиков на 3 рабочих местах;

◆ одинаково хорошее качество обучения участников бригад за счет постоянной совместной работы;

◆ ярко выраженный коллективизм, развитие чувства команды, как следствие – высокая ответственностью и сильная социальная взаимосвязанность;

◆ обучение и адаптация новых сотрудников происходят легко, в процессе работы, также всех сотрудников и при появлении новых моделей;

◆ увеличение объемов работ и сбыта запчастей;

◆ низкий уровень текучести кадров;

◆ увеличение желания учиться и скорости обучения.

Для многоуровневых рабочих мест необходима функциональная организация рабочего процесса:

◆ качественная диагностика;

◆ заказы-наряды без возможных неожиданностей, которые появятся во время работы и потребуют изменения сроков;

◆ предварительное обеспечение наличия запчастей.

В табл. 5 показано, какие методы организации работы больше отвечают современным требованиям.

Таблица 5

Современные требования и методы организации работы

Современные требования	Индивидуальная работа	Бригадная работа	Бригадная работа на многоуровневых рабочих местах
1	2	3	4
Удовлетворенность сотрудников	Неудовлетворительно	Хорошо	Отлично
Скорость обучения	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Отлично
Уровень качества	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Гибкость цеха	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Отлично
Использование площадей	Неудовлетворительно	Хорошо	Отлично
Снижение инвестиций	Неудовлетворительно	Хорошо	Отлично
Осознание ответственности	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Командный дух	Неудовлетворительно	Хорошо	Отлично
Контакт с ожидающими клиентами	Удовлетворительно	Удовлетворительно	Отлично
Сокращение времени на ремонт	Неудовлетворительно	Хорошо	Отлично
Преимущества перед конкурентами	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Отлично

Форма индивидуальной работы не соответствует духу времени. Она не дает возможности сотрудникам и различным отделам СТО взаимно дополнять работу друг друга. Необходимы чувство команды и все более тесная связь между различными отделами. Очень важны контакты с ожидающими клиентами, если они используются для продаж товаров и услуг.

Командная работа повышает способность СТО к выживанию. Важно занять большее количество механиков на малой и дорогой площади цеха. Ускоренное обучение и ярко выраженная удовлетворенность сотрудников являются основой для появления довольных клиентов.

Если одновременно с бригадами организуются многоуровневые рабочие места, то получают максимально возможную результативность менеджмента в цеху.

Группировка работ

Операции и загрузка в цеху не стабильны и меняются в зависимости от местности, сезона, поэтому их стремятся систематизировать для обеспечения лучшей организации труда и загрузки мощностей.

Виды работ группируются по нескольким категориям. Количество заказов, приходящихся на каждую категорию, берется из бланков заказов.

Таблица 6

Вид работ	Количество заказов
1	2
Двигатель	118
Электрооборудование	111
Кузов	99
Ремонтное обслуживание	77
Смазка, мойка	70
Колеса и тормоза	69
Сцепление	58
Принадлежности	51
Окраска	36
Рулевое управление	27
Трансмиссия	22
Задний мост	20
Устранение скрипов	16
Модификация деталей	15
Передний мост	12
Устранение течей	8
Карданный вал	7
Стекла	4
Диагностика	3
Всего	823

Таблица 6 показывает количество заказов, поступивших по каждой категории.

Работы, включенные в примерно 80% всех заказов, относят к категории А.

Работы, включенные в 15% – к категории В, остальные – к категории С.

Классификация помогает оптимизировать распределение рабочей силы, выбор оборудования, выбор тем для обучения и т. д.

Задачи сервис-менеджера по организации эффективного использования рабочей силы, площадей и оборудования для достижения максимальной производительности без снижения качества чаще всего реализуются группировкой операций, специализацией сотрудников и участков.

Направление группировки – по квалификации, по затратам времени, по степени удовлетворения клиентов.

Группировка по квалификации

Выполнение одного ремонтного заказа требует участия рабочих разных уровней – от высококвалифицированных до помощников. Помощникам обычно поручается мойка и полировка, замена масла и шин. Позднее – снятие и установка узлов и агрегатов, вспомогательные работы. Квалифицированным механикам поручается диагностика, регулировка двигателя, регулировка тормозов, разборка-сборка узлов и агрегатов и т. п.

Группировка по времени

Группировка по времени, необходимому для ремонта, предусматривает рациональное размещение машин в цехе. Машину, требующую длительного ремонта, не ставят на такие посты, где она будет хоть в малой степени мешать перемещению других машин и людей, предусматривая ее ремонт, например, в угловом посту.

Группировка по срокам исполнения

Клиенты обычно чувствительны к срокам получения новой машины или машины после сервиса, к неуважительному отношению и нарушению обещаний. Поэтому работа должна поручаться рабочим, которые не сорвут назначенных сроков.

Если операции сервисной службы сгруппировать на базе вышеприведенных требований, они могут быть разделены на шесть групп, показанных в табл. 7.

Таблица 7

Группы работ

Группа работ	Диагностика и быстрый сервис	Ремонт	Смазка, мойка и прочее	Кузовные работы и окраска	Предпродажная подготовка новых машин	Ремонт поддержанных машин
1	2	3	4	5	6	7
Виды работ	Регулировки, работы с электро-системой, регулировки тормозов	Двигатель, тормоза, трансмиссия, шасси, кондиционеры	Смазка, мойка, шиномонтаж, полировка	Рихтовка, окраска, замена стекол	Установка принадлежностей, диагностика, устранение дефектов	
Требуемый персонал	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный	Неквалифицированный	Высококвалифицированный	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный и неквалифицированный
Затраты времени	Небольшие	Средние	Небольшие	Значительные	От малых до средних	От средних до больших
Удовлетворение клиентов	Очень важно	Важно	Важно	Важно	Очень важно	Важно

В малых сервисных службах на 6 групп может не хватить персонала, тогда меньшему числу групп укрупняют объем операций.

Группировка операций

Группировка операций помогает:

- ◆ максимализации продуктивности рабочей силы, оборудования и помещений;
- ◆ эффективному анализу условий и фаз бизнеса;
- ◆ эффективному обучению и развитию персонала;
- ◆ повышению качества работ;
- ◆ получению максимальной прибыли.

Специализация участков

Группировке операций должна сопутствовать *специализация сервисных участков*. Нерационально, например, ремонт агрегатов делать на каждом посту, для каждого вида ремонта должно быть свое место и необходимое оборудование. Специализация участков зависит, конечно, от условий помещения.

Специализация участков способствует:

- ◆ минимизации непродуктивных затрат времени и повышению производительности оборудования и площадей;
- ◆ повышению загрузки оборудования при концентрировании однородных работ на одном участке, следовательно, минимизации инвестиций в оборудование;
- ◆ упорядочению передвижения машин и людей по помещениям, что повышает безопасность и эффективность труда;
- ◆ выявлению видов работ, объемы которых будут расти;
- ◆ облегчению контроля.

Краткосрочный сервис или экспресс-сервис – специальная категория, объединяющая многие виды быстро выполнимых работ, которые занимают менее 90 минут, например: замена деталей выхлопа, замена амортизаторов, фильтров, щеток стеклоочистителей, ремней, ремонт шин, обслуживание аккумуляторов, тестирование и диагностика всех агрегатов автомобилей.

Организация экспресс-сервиса, как постоянного вида работ, возможна при условии выделения для него постоянных постов и приема клиентов без предварительной записи.

Для диагностики и быстрого сервиса выделяют от 60 до 80% площадей в цехе.

Специализация сотрудников

Машины становятся все сложнее, поэтому все труднее находить механиков с необходимыми знаниями всех аспектов ремонта. Считается, что необходимо поощрять *специализацию сотрудников*, организуя их в группы. В группах индивидуальная квалификация растет быстрее, а последующее обучение углубляет знания.

Специализация сотрудников по операциям способствует:

- ◆ росту квалификации, благодаря частым повторениям, в определенных видах ремонта, при относительно недолгом периоде работы;
- ◆ стабилизации качества работы всей группы;
- ◆ повышению производительности труда и прибыли;
- ◆ облегчению заполнения вакансий или найма дополнительных рабочих;
- ◆ выяснению, в каких именно видах обучения нуждается каждый рабочий;
- ◆ полезности неквалифицированного персонала и помощников уже при минимальном обучении.

Производственные операции

Операции сервиса

В сервисном цикле выделяются основные стадии, на каждой из которых последовательно выполняются все работы, предусмотренные любым заказом.

Прием заявки:

- ◆ запись со слов заказчика существа проблемы и его пожеланий;
- ◆ регистрация данных об автомобиле;
- ◆ согласование сроков;
- ◆ предложение прокатного автомобиля и других дополнительных услуг.

Подготовка к выполнению заказа в согласованные сроки:

- ◆ планирование выполнения работ в полном объеме, с учетом имеющегося трудового потенциала и наличия запчастей.

Прием автомобиля в ремонт:

- ◆ контрольный осмотр автомобиля вместе с владельцем;
- ◆ составление заказа;
- ◆ регистрация в заказе пожеланий клиента, договоренностей с ним и дефектов автомобиля;
- ◆ информирование клиента о стоимости работ по заказу.
- ◆ подробное информирование всех задействованных служб о дефектах автомобиля, объеме предстоящих работ, потребности в запчастях и о пожеланиях клиента;
- ◆ точное исполнение заказа;
- ◆ согласование с клиентом внесения дополнений в заказ, при необходимости.

Технический контроль:

- ◆ проверка качества работы и ее соответствия объему заказа;
- ◆ при необходимости – опробование автомобиля на ходу;
- ◆ регистрация дефектов, устранение которых не было заказано;
- ◆ наведение чистоты в салоне, моторном отсеке.

Передача автомобиля владельцу:

- ◆ выставление счета;
- ◆ оперативный, без вынужденного ожидания для клиента, возврат автомобиля;
- ◆ квалифицированное разъяснение позиций и суммы счета;
- ◆ рекомендация устранить выявленные дополнительные дефекты.

Последующая работа с клиентом:

- ◆ получение отзыва о работе в рамках постсервисного опроса;
- ◆ оперативная организация помощи клиенту, заявившему рекламацию;
- ◆ принятие мер по устранению проблемы.

Изложенный порядок применим ко всем заказам – техническое обслуживание, общеремонтные, кузовные или малярные работы.

Самая лучшая схема не будет работать, если на каждом этапе не будет ответственных исполнителей надлежащей квалификации, и/или если условия на предприятии оставляют желать лучшего.

Поэтому одна из главных задач сервис-менеджера – организовать слаженную работу на всех этапах цикла, регулярно контролируя взаимодействие исполнителей.

Наличие необходимых запчастей проверяется на стадии приема предварительных заявок и обеспечивается к сроку диспетчерского распределения работ. Если потребность в запчастях

не может быть определена в момент составления заказа, это делают как можно быстрее до начала его выполнения. Если нужных запчастей нет в наличии, то их сразу же заказывают.

Предвидя задержку и срыв согласованного срока, мастер-приемщик должен предупредить об этом клиента.

Задачи руководителя сервисного цеха

Руководитель сервисного цеха ответственен за цех, его оборудование и инструмент, контроль и оценку качества ремонта, отношения с клиентами и взаимоотношения с другими службами фирмы, подчиняется сервис-менеджеру.

Руководитель цеха:

- ◆ встречает и приветствует клиентов;
- ◆ владеет процессом подготовки, обработки и разъяснения механикам заказов на ремонт;
- ◆ обладает знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта;
- ◆ оценивает себестоимость и стоимость ремонта автомобилей;
- ◆ изучает новые модели машин по технической информации;
- ◆ владеет вопросами гарантийной политики и способен определить гарантийные случаи и увязать их с заказами на ремонт;
- ◆ связывается со страховыми компаниями во время оценки стоимости ремонта, чтобы убедиться в наличии страхового покрытия стоимости работ;
- ◆ организует и поддерживает аккуратное и полное оформление необходимой документации;
- ◆ обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся опасных производств, экологических требований, а также здоровья и безопасности персонала;
- ◆ имеет управленческую подготовку по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Полугодовые задачи:

- ◆ консультирует сервис-менеджера по вопросам управления персоналом цеха;
- ◆ направляет руководству рекомендации по повышению оплаты отдельным служащим;
- ◆ помогает в проектировании использования площадей и территории вокруг сервисного цеха в целях наиболее продуктивного их применения;
- ◆ посещает курсы изучения новых моделей, выставки и т. п. для освоения новых машин и технологий;
- ◆ определяет виды оборудования, необходимого для цеха и направляет рекомендации сервис-менеджеру;

Ежеквартальные задачи:

- ◆ контролирует работу персонала и обеспечивает обратную связь;
- ◆ обеспечивает обучение и переподготовку персонала;
- ◆ оценивает возможности техников и увеличивает их загрузку работой для достижения большей продуктивности и прибыли;
- ◆ контролирует обеспечение персонала соответствующим инструментом и материалами для ремонта;
- ◆ обсуждает с сервис-менеджером операции цеха, прибыльность, новые технологии и т. д.

Ежемесячные задачи:

- ◆ руководит собраниями своего персонала, направленными на постоянное улучшение и инновации в качестве работы и привлечении клиентов;
- ◆ отслеживает наличие запасов материалов и заказов на ремонт;
- ◆ готовит месячный прогноз реализации услуг и запасных частей при ремонте;
- ◆ совместно с техниками регулярно посещает крупных заказчиков в целях изучения изменения их потребностей;
- ◆ обсуждает с бухгалтерией меры по взысканию просроченных платежей;
- ◆ участвует в собраниях фирмы;
- ◆ разрабатывает сервисные рекламные листовки для вручения клиентам.

Еженедельные задачи:

- ◆ изучает мотивацию отказов изготовителя в удовлетворении претензий и принимает необходимые меры;
- ◆ руководит контролем качества работ в цехе;
- ◆ выясняет с диспетчером причины задержек ремонтов;
- ◆ выборочно проверяет правильность и качество исполнения операций;
- ◆ координирует графики ремонтов с менеджером службы запчастей, убеждаясь, что необходимые детали имеются в наличии;
- ◆ координирует планирование работ с приемщиком для обеспечения полного использования рабочего времени;
- ◆ отслеживает новейшие технологии ремонта автомобилей и обеспечивает их освоение в цехе;
- ◆ контактирует с поставщиками по вопросам качества поставляемых товаров – оборудования, инструмента, рабочей одежды и т. п.;
- ◆ следит за удовлетворением требований клиентов;
- ◆ выясняет причины возврата автомобилей из-за некачественного ремонта и урегулирует эти ситуации с клиентами.

Ежедневные задачи:

- ◆ контактирует с приемщиком по вопросам ремонта, трудозатрат и стоимости;
- ◆ оценивает стоимость запасных частей, стоимость работы, время, необходимое для ремонта, и инструктирует персонал о наиболее эффективных методах выполнения работ;
- ◆ обеспечивает непрерывность и равномерность загрузки цеха работой, отслеживая работу техников и очередь автомобилей, ожидающих ремонта или контроля качества после ремонта;
- ◆ при необходимости помогает сотрудникам;
- ◆ использует систему контроля правильности исполнения операций;
- ◆ инструктирует персонал по правилам техники безопасности и нормативным документам по этим вопросам, периодически обновляя информацию;
- ◆ ведет файлы (картотеку) истории ремонтов по каждому автомобилю.

Задачи оператора-диспетчера

Заступив на смену.

Отвечать на звонки и осуществлять запись на обслуживание.

Открыть кассу, внести необходимые записи в журнал кассира-операциониста.

Включить оргтехнику, подготовить ее к работе.

Проверить наличие чистых бланков, договоров, листов обращения и т. д., при необходимости, размножить недостающие.

Протереть стулья, стол, стойку, стекло в приемной.

Начать оформление клиентов.

Работа с клиентами.

При ответе на звонок начинать разговор с приветствия, названия фирмы и своего имени.

В процессе разговора вежливо и подробно отвечать на вопросы.

В случае затруднений с ответом переводить разговор на мастера-приемщика.

При записи клиента узнавать предположительные неисправности или цель визита.

Предоставлять клиенту всю необходимую первичную информацию.

При прибытии клиента, предварительно записанного на обслуживание, оформление заказа клиента осуществлять самостоятельно.

Выдать клиенту бланк “заявки” для самостоятельного его заполнения с обязательным указанием обнаруженных клиентом неисправностей.

Ознакомиться с указанными в “заявке” неисправностями, при необходимости уточнить неясные позиции, согласовать все необходимые вопросы с мастером.

При необходимости использования в ремонте запасных частей, составить их перечень на обратной стороне “заявки”.

Запросить склад о наличии запчастей. Если каких-либо деталей не оказалось, выяснить возможный срок их доставки, согласовать с клиентом срок ремонта, если детали поступят в течение суток и клиент готов оставить машину. Если детали могут поступить позднее, чем через сутки, согласовать дату приезда клиента для сдачи машины в ремонт.

Сообщить клиенту виды ремонта, включаемые в заказ-наряд (например, частично – гарантийный, частично – платный), сроки ремонта, его стоимость.

При оформлении обязательно предлагать дисконтную наклейку.

При оформлении машины в ремонт открывать заказ-наряд.

При прибытии клиента без предварительной записи, сначала выяснить возможность приема у мастера.

При обращении клиента о постановке на гарантийное обслуживание, ознакомить клиента с договором, при необходимости разъясняя непонятные места.

Информировать клиентов о предварительной записи.

При расчете с клиентом использовать ККМ, гася чек и отдавая его клиенту.

При реализации запчастей, а также при их списании делать отметку в накладной.

После окончания работы.

Снять кассу, внести необходимые записи в “Журнал кассира-операциониста”.

Рассортировать документы и подготовить их для отправки в офис.

Сдать выручку с документами согласно инструкции.

Выключить оргтехнику.

Убрать рабочее место.

Перед уходом с работы.

Получить разрешение менеджера покинуть рабочее место.

Обесточить все нагревательные приборы и электронное оборудование.

Сдать сторожу под охрану помещение.

Задачи приемщика

Мастер-приемщик или приемщик-консультант ответственен за приемку автомобилей в ремонт, реализацию услуг, маркетинг, сбор диагностической информации, контроль качества и обработку сервисной информации, отношения с клиентами и отношения с другими службами. Он является “менеджером по удовлетворению клиентов” в сервисном цехе.

Приемщик:

- ◆ встречает и приветствует клиентов наиболее любезно и вежливо;
- ◆ использует соответствующую технику телефонных переговоров и знает, как отвечать на вопросы клиентов по телефону;
- ◆ рекомендует клиентам наиболее экономичные по времени и стоимости виды ремонта;
- ◆ советует клиентам, как продлить срок службы и увеличить безопасность их автомобилей;
- ◆ побуждает клиентов использовать “руководство по эксплуатации и обслуживанию автомобиля” для предупреждения проблем;
- ◆ обладает знаниями систем автомобиля и способностями объяснить системы и необходимость их ремонта клиентам;
- ◆ правильно документирует жалобы клиентов на неисправности в заказах на ремонт;
- ◆ владеет вопросами гарантийной политики;
- ◆ свободно работает с цифрами, вычислениями, большими суммами стоимости;
- ◆ оценивает трудоемкость ремонтов в целях эффективного планирования работ;
- ◆ составляет графики приемки и назначает клиентам срок приемки машин в ремонт;
- ◆ проверяет вместе с клиентами состояние их автомобилей, соответственно готовит заказы на работы.

Ежеквартальные задачи:

- ◆ посещает курсы повышения квалификации по указанию сервис-менеджера;
- ◆ в беседах с сотрудниками других служб выясняет возможности улучшения качества работы.

Ежемесячные задачи:

- ◆ участвует в совещаниях сервисной службы по вопросам повышения качества и привлечения клиентов;
- ◆ согласует с техниками виды ремонта, необходимые для каждого заказа.

Еженедельные задачи:

- ◆ отслеживает контакты клиента в цехе и его реакцию при выдаче автомобиля, чтобы убедиться в том, что он действительно доволен ремонтом;
- ◆ выясняет причины возврата автомобилей из-за некачественного ремонта и урегулирует эти ситуации с клиентами;
- ◆ звонит клиентам, предлагая им очередное техническое обслуживание, для которого настало время согласно “истории ремонтов»;
- ◆ периодически проверяет с диспетчером ход ремонта автомобилей;
- ◆ ведет файлы (картотеку) истории ремонтов по каждому автомобилю.
- ◆ заполняет формы учета неисправностей, используемые для сервисной политики или в целях страхования;

◆ связывается с постоянными клиентами, предлагая свободное время на следующей неделе (если оно есть).

Ежедневные задачи:

- ◆ звонит клиентам при необходимости сообщить о ходе ремонта их автомобилей, согласовать дополнительные работы и т. п.;
- ◆ работает с клиентами – вопросы, жалобы, способы платежа, виды сервиса и т. п.;
- ◆ назначает цены на несложные работы и сообщает клиентам ориентировочные цены ремонт по их запросам;
- ◆ проверяет вместе с клиентом состояние его машины;
- ◆ составляет заказы-наряды на ремонт для цеха;
- ◆ распределяет совместно с руководителем цеха работ среди техников;
- ◆ убеждается, что клиент полностью понял мотивы отнесения работ на гарантийные обязательства, на страховку или на его счет и недоразумений не будет;
- ◆ проверяет, покрывает ли гарантия или страховка стоимость ремонта;
- ◆ продает клиентам принадлежности;
- ◆ расспрашивает клиентов, слушает их ответы и отвечает на их вопросы для получения более подробной информации о проблемах с автомобилем;
- ◆ выполняет дорожный тест автомобиля при приемке и после ремонта, чтобы убедиться в правильности диагностики и в устранении неисправности;
- ◆ владеет информацией о ходе исполнения заказов;
- ◆ информирует клиентов о ходе и стоимости ремонта;
- ◆ оформляет заказы на ремонт, указывая проблемы понятно для техников;
- ◆ владеет текущей информацией, читая сервисные бюллетени, отчеты инспекторов, новости о страховой, гарантийной и сервисной политике поставщика машин;
- ◆ распределяет работу, учитывая загрузку техников, сложность ремонта, трудоемкость, в срочных случаях согласовывает вопросы с техниками и заказчиками;
- ◆ проверяет со службой запчастей наличие деталей на предстоящие дни;
- ◆ согласовывает с руководителем цеха использование рабочего времени в предстоящие дни.

Приемка

Приемка машины в ремонт может быть решающей для будущих отношений с клиентом. Если предприятие однажды всерьез разочарует заказчика, то вполне вероятно потерять в его лице постоянного клиента. Поэтому очень важно с большим вниманием отнестись к пожеланиям клиента, к его проблемам и ожиданиям *при первом же его обращении к вам и составлении заказа*.

Приемщикам рекомендуется быть дружелюбным, вежливым, проявлять персональное внимание к клиенту, обеспечивать, при необходимости, советы эксперта, обещать реальные сроки завершения ремонта и доставки машины, назначать обоснованные цены, подсказывать, что еще следовало бы сделать вместе с тем, что заказал клиент. «Карта сервисной истории» очень полезна в этот момент – напомнить клиенту, что давно не делалось то-то и пора бы сделать то-то.

Наряду с этим все большее значение приобретает выдача автомобиля из ремонта самим мастером-приемщиком.

Особую ответственность несет персонал, общающийся с клиентами (в частности, мастер-приемщик, а на крупном предприятии – мастер сервисного цеха или старший механик).

Желательно иметь два поста приемки – один для ритмичного приема автомобилей, прибывших по предварительной записи, другой – для приемки в краткосрочный ремонт без предварительной записи.

Кстати, количество мест парковки для автомобилей ожидающих ремонта и ожидающих получения владельцами после ремонта должно быть в четыре раза больше количества рабочих постов.

Предварительная запись

Система предварительного назначения даты и времени сдачи машины в ремонт удобна для заказчика – он может выбрать удобное время, он может максимально использовать машину для бизнеса, сдавая в ремонт на вечер или ночь. Предприятию эта система позволяет планировать распределение загрузки механиков и мощностей. Обычный порядок предварительной записи на сервис предусматривает назначение на сдачу машины за 3—7 дней. Если из-за загрузки заказами вам приходится записывать клиентов более чем за неделю или даже две, следует подумать о расширении мощностей, если конкуренция невелика.

Принимая заявку на ремонт по телефону, приемщик старается по путаным объяснениям клиента, сверяясь с картой сервисной истории, если она есть для данного клиента, по возможности точнее составить диагноз и прикинуть количество часов, необходимых для ремонта. Ошибка в 30 минут может сбить график ремонтов.

Предварительная запись оформляется на бланках, примерные образцы которых приведены в табл. 8, 9.

Таблица 8

Примерная форма бланка предварительной записи на ремонт

* Код группы работ: ОР – общий ремонт, БС – быстрый сервис, РА – ремонт агрегата, ТО – обслуживание, РК – ремонт кузова

Дата							
№ п/п	Заказчик	Мо- дель	Теле- фон	Виды работ	Код группы работ	Время начала	Норма времени
						Всего	

Прием предварительной заявки – первый важный этап оформления заказа. Это начало общения с клиентом, позволяющее сразу же установить с ним хорошие отношения. При этом не имеет значения способ обращения (лично или по телефону).

Предварительная запись дает ряд преимуществ:

- ◆ загрузку сервисного цеха можно планировать и регулировать точнее, сводя к минимуму возможность простоев и выхода за согласованные сроки;
- ◆ прием большинства заказов удастся распределить во времени и сгладить тем самым обычные пиковые нагрузки;
- ◆ в результате клиент меньше ждет, так что больше времени остается на то, чтобы дать ему полноценную консультацию;
- ◆ при отсутствии нужных запчастей или принадлежностей их можно своевременно приобрести;
- ◆ клиенту почти всегда можно назначить гарантированное время возврата автомобиля из ремонта.

Названных оснований достаточно, чтобы использовать принцип предварительной записи с максимально возможной эффективностью. При предварительной записи и планировании занятости на каждый рабочий день важно оставлять определенный резерв для обслуживания клиентов, приезжающих без предварительной записи, и на случай так называемых “чрезвычайных происшествий”. Как правило, такой резерв составляет от 10 до 20%, а точнее определяется в каждом регионе по опытным данным. Нередко резерв возникает сам собой из-за клиентов, которые забыли назначенное им время или передумали в последний момент.

Таблица 9

Бланк регистрации заказов

*Код группы работ: ОР– общий ремонт, БС – быстрый сервис, РА – ремонт агрегата, ТО – обслуживание, РК – ремонт кузова

Приемщик _____ Дата _____

№ п/п	№ заказа	Клиент	Телефон	Модель	Госномер	Механик	Коды работ	Примечания	Срок	Исполнитель

Встреча клиента

Прием, который оказывают клиенту, создает у него впечатление о предприятии. Это впечатление должно быть положительным, поскольку у большинства людей именно оно надолго остается в памяти.

Из-за того, что автомобили имеют несколько аналогов разных изготовителей, все чаще клиенты выбирают по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений клиентами. Социологи считают, что поведением человека управляют на 95% эмоции и подсознание, а ведь именно в подсознание “закладываются” впечатления от общения со служащими фирмы и именно пережитые эмоции запоминаются лучше всего. Следовательно, группа сотрудников, общающихся с клиентами, является “лицом фирмы”, от этой группы зависит – будет ли фирма иметь положительный имидж на рынке. Зарубежные социологи полагают, что каждый человек оказывает влияние своим мнением в среднем на 14 других. Для небольшого города несколько обиженных, ставших источниками негативного мнения для 4—5 их знакомых, могут лишить фирму местного рынка.

Впервые прибывший клиент оценивает, прежде всего, удобство подъезда, наличие четко обозначенной указателями стоянки и ее минимальную удаленность от приемной зоны автоцентра. Чистота, обозримость и некоторый шик уже на подходе к предприятию обязательны.

Оказавшись в приемной зоне, клиент должен почувствовать доброжелательную атмосферу. Первое, что нужно сделать, это приветливо поздороваться с ним. Последующий разговор с мастером-приемщиком – кульминационный момент встречи клиента. Именно в процессе диалога с приемщиком клиент сознательно или подсознательно определяет меру своих симпатий и доверия к предприятию.

Операторы-диспетчеры, приемщики и продавцы должны “держат улыбку” начиная от встречи клиента и до совершения покупки. Улыбка должна быть искренней, фальшь люди чувствуют и быстро уходят.

Приветствуя клиента, следует встретиться с ним взглядом, иначе клиент почувствует себя незамеченным или незначительным посетителем. Первый взгляд и улыбка должны излучать искреннюю радость от посещения клиента – как будто зашел старый приятель. Не следует надолго отводить взгляд от клиента – это может привести к потере возникшего контакта. Взгляд сотрудника помогает внушению положительного или негативного мнения о предприятии.

Дружелюбие во взгляде и в улыбке должны подкрепляться таким же дружелюбным, в меру громким и уверенным голосом.

Периодически звоните к себе на предприятие, представляясь другим именем, и слушайте, как с вами будут разговаривать.

Рынок автосервиса расширяется с каждым днем, и потребители уже могут выбирать между сервисными станциями, а на СТО – между механиками.

По результатам многих опросов владельцев автомобилей, основные ожидания клиентов таковы.

Вежливое и доброжелательное обслуживание.

Возможность получить квалифицированную консультацию.

Цены, соразмерные предоставляемым услугам.

Всеобъемлющая номенклатура предлагаемых услуг и высокое качество работ.

Специфические ожидания.

Гарантия надежности и качества.

Обязательное соблюдение сроков ремонта.

Минимальное время ожидания.

Передача автомобиля из рук в руки, с точным разъяснением позиций счета.

Определение стоимости ремонта до его выполнения.

Удобный режим работы предприятия.

Ожидания клиентов, для которых автомобиль является источником заработка, те же, однако наиболее важна для них возможность *обращения в сервис в любой момент и оперативное исполнение заказов*.

Если автосервис принадлежит официальному дилеру, высокое качество ожидается как само собой разумеющееся.

Доброжелательность сотрудников, убедительность аргументации, доверие к ценам и пунктуальность исполнителей определяют мнение, которое клиент составит о предприятии. Все чаще клиент выбирает фирму по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений клиентами.

Обычно выбирают для постоянных контактов ремонтную фирму, имеющую высокую репутацию, хотя, возможно, и высокие цены.

При согласовании с заказчиками перечня запасных частей и расходных материалов, необходимых для ремонта, помните и объясняйте клиентам, что такие детали, как прокладки, сальники, уплотнения, резиновые манжеты, кольца, стандартные незакаленные гайки, винты, болты, следует менять при каждой разборке соответствующих узлов – они прирабатываются по месту, деформируются и, будучи установлены вновь после разборки, не исполняют нормально своих функций. Экономия на их замене обернется повторной разборкой – скупой клиент заплатит дважды.

В автосервисе нередко можно нарваться на вымогателей – слесари требуют платы сверх счета непосредственно им. Если руководители обнаружат таких работников, их следует уволить, так как они отпугивают клиентов, снижают выручку и вовлекают в свои дела других сотрудников.

Если клиент утверждает, что договорился с конкретным слесарем о выполнении им той или иной работы без указания в заказе-наряде, объясните ему, что в этом случае автосервис не несет ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение работы (услуги), либо за утрату или повреждение переданного по такой договоренности автомобиля. А на слесаря необходимо наложить взыскание.

На мастера-приемщика приходится основная доля ответственности за то, чтобы посетитель стал постоянным клиентом, а не отправился при первой же возможности на другое предприятие. А ведь недовольный клиент – это еще и не поддающийся оценке ущерб от антирекламы, причиняемый рассказами в кругу знакомых о пережитых злоключениях.

Задачи мастера-приемщика определены его должностными обязанностями. Главная из них заключается в том, чтобы клиент был доволен. Необходимое условие для этого – правильно построенный диалог, в ходе которого выслушать клиента, поставить нужные вопросы и разъяснить взаимосвязи столь же важно, как и дать дельный, квалифицированный совет.

Во многих случаях необходимо подойти с клиентом к его машине, а иногда и поднять ее подъемником. Это самый надежный способ завоевать доверие клиента.

Всегда помните, что для большинства людей автомобиль – не только большая моральная и материальная ценность, но и значительная часть состояния.

Предстоящее пребывание в автосервисе всегда сопряжено для клиента с такими неприятностями, как оплата услуг и запчастей, потеря времени на сдачу машины в ремонт и ее получение из ремонта, а также временное лишение средства передвижения.

Учитывая это, клиент заведомо не может быть доволен. И потому обязательно нужно сначала завоевать его доверие, чтобы затем убедить в необходимости и эффективности предстоящих работ.

Правила построения диалога с клиентом

(памятка мастеру-приемщику по материалам ряда автокомпаний)

Каждого посетителя встречайте лично и как можно более доброжелательно.

По возможности обращайтесь к клиенту по фамилии (господин Крюков) или по имени и отчеству.

Обязательно носите на груди личную табличку с четко обозначенными должностью, фамилией, именем и отчеством. Посетитель должен знать, с кем он имеет дело. Это создает основу для доверия.

Уделите посетителю максимум внимания. Избегайте спешки.

Сначала внимательно выслушайте клиента, чтобы он мог изложить свои пожелания и проблемы.

Попытайтесь уточнить пожелания и проблемы наводящими вопросами, если речь не идет о регламентных работах. Все подробности, важные для работы сервисного цеха, фиксируйте в заказе-наряде.

По любому обоснованному поводу осматривайте автомобиль в присутствии владельца. Вместе с ним опробуйте автомобиль на ходу, если проблемы возникают только при движении машины.

Разъясните необходимый объем предстоящих работ, излагая технические подробности с использованием примеров, общедоступных для понимания.

По возможности всегда сообщайте сведения о стоимости работ и запчастей.

Представьте в выгодном свете эффект, ожидаемый от выполнения предлагаемых работ.

Разъясните клиенту, что в случае увеличения объема работ он сам будет принимать решение о внесении дополнений в заказ.

Напомните клиенту о том, что работы, необходимость которых будет выявлена лишь в ходе ремонта, выполняются только после предварительного согласования с ним.

С пониманием относитесь к тому, что клиента могут расстроить размер предстоящих расходов или долгий ремонт.

Предложите – если полагаете это уместным – услуги по доставке и возврату автомобиля либо прокатный автомобиль.

Заканчивая разговор, поблагодарите клиента за сделанный заказ.

Важнейшее право потребителя – это право на полную и достоверную информацию. Приемщик должен исходить из предположения об отсутствии у потребителя специальных знаний о свойствах и характеристиках товара (работы, услуги). Сервис обязан информировать клиента об особенностях ремонта и правилах эксплуатации после ремонта. Информацию иногда вносят в заказ-наряд или акт сдачи-приемки под роспись клиента.

Время активной приемки автомобиля в присутствии заказчика, по рекомендации зарубежных автокомпаний, должно быть в среднем около 30 мин. Иначе приемщик не сможет достаточно подробно объяснять заказчику необходимые операции, предлагать дополнительные работы, продавать дополнительное оборудование.

Предварительный расчет стоимости ремонта

Во многих случаях перед оформлением заказа-наряда необходимо проконсультировать клиента прямо у его машины, одновременно с проверкой технического состояния автомобиля. Технический контроль в присутствии владельца не только добавит приемщику уверенности в собственной правоте, но и устранил возможное недоверие. Выявление не названных клиентом дефектов сразу же может повлечь за собой внесение дополнений в заказ.

После определения объема работ приступают к оценке стоимости работ и материалов. Настоятельно рекомендуется заручиться согласием клиента на возможное последующее внесение дополнений в заказ-наряд.

В ряде случаев, как правило, в связи с аварийными повреждениями, клиент или страховая компания требуют представления предварительной калькуляции в письменном виде, т. е. в качестве официального документа. Такая калькуляция должна содержать подробное перечисление всех конкретных рабочих позиций с указанием нормо-часов и их стоимости, а также перечень необходимых запчастей с указанием цен на них. При этом следует быть осторожным, поскольку в некоторых случаях точная диагностика дефектов и определение связанных с ними затрат возможны лишь после снятия и разборки узлов или агрегатов. Для подстраховки такие случаи нужно специально оговаривать, используя, например, следующую формулировку:

“... Данная предварительная калькуляция не содержит затрат на устранение скрытых дефектов коробки передач, которые могут быть выявлены только после снятия и разборки названного агрегата...”

Указанные в предварительной калькуляции цены действуют в течение установленного вами в этом документе срока, обычно трех – четырех недель. Для составления калькуляции используют обычный бланк счета. В верхней части бланка делается четкая надпись: “Предварительная калькуляция”. Рядом или в конце документа обязательно указывается срок его действия.

Расчет стоимости сервиса делается до приемки заказа в работу. Оценка выполняется при помощи специальных бланков, их разделы покрывают все необходимые операции, которые необходимо выполнить, устраняя основную проблему. Заказчику разъясняют, что придется дополнительно сделать, ремонтируя дефектный узел, с тем, чтобы не было споров после завершения ремонта. Расценка требует времени, оценки стоимости трудозатрат и запасных частей, зато заказчик имеет полную картину о стоимости ремонта заранее, чем устраняются возможные недоразумения. Клиент не хочет быть вынужден платить больше, чем ему сказано при оценке. В противном случае он будет считать, что его обманули, завысили цену и т. д. Так теряют клиентов. Получение подписи клиента на расценочном бланке и бланке заказа – эффективный способ избежать споров при оплате.

При расчете учитывают: вовлечено ли страховое возмещение, есть ли особые желания у заказчика, согласен ли клиент на частичную разборку машины, если этого требует технология и другие моменты.

Заказ-наряд

После того как выяснится, какие работы должны быть выполнены на автомобиле, мастер-приемщик в присутствии клиента заполняет бланк заказа-наряда на работы.

Договоры с заказчиками должны заключаться в письменной форме. Условия договора на обслуживание и ремонт не должны противоречить ст. 730—739 о бытовом подряде ГК РФ и должны соответствовать нормативному акту “Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомото-транспортных средств” (утверждены постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290).

Обычной формой договора является заказ-наряд, но возможно использование других форм, если в них перечислены все необходимые условия договора, а именно:

фирменное наименование (наименование) и место нахождения (юридический адрес) организации-исполнителя (для индивидуального предпринимателя – фамилия, имя, отчество, сведения о государственной регистрации);

♦ фамилия, имя, отчество, телефон и адрес потребителя;

♦ дата приема заказа, сроки его исполнения. В случае если оказание услуг (выполнение работ) осуществляется по частям в течение срока действия договора, в договоре должны быть соответственно предусмотрены сроки (периоды) оказания таких услуг (выполнения таких работ). По соглашению сторон в договоре могут быть также предусмотрены промежуточные сроки завершения отдельных этапов оказания услуг (выполнения работ);

♦ цена оказываемой услуги (выполняемой работы), а также порядок ее оплаты;

♦ марка, модель автомото-транспортного средства, государственный номерной знак, номера основных агрегатов;

♦ цена автомото-транспортного средства, определяемая по соглашению сторон;

♦ перечень оказываемых услуг (выполняемых работ), перечень запасных частей и материалов, предоставленных исполнителем, их стоимость и количество;

♦ перечень запасных частей и материалов, предоставленных потребителем, с указанием информации об обязательном подтверждении их соответствия обязательным требованиям, если федеральными законами или в установленном в соответствии с ними порядке, в частности стандартами, такие требования установлены;

♦ гарантийные сроки на результаты работы, если они установлены;

♦ должность, фамилия, имя, отчество лица, принимающего заказ (оформляющего договор), его подпись, а также подпись потребителя;

♦ другие необходимые данные, связанные со спецификой оказываемых услуг (выполняемых работ).

Согласование условий в письменной форме важно с юридической точки зрения. В соответствии со ст. 432 ГК РФ договор считается заключенным, если между сторонами в требуемой форме подписано соглашение по всем существенным условиям договора. При отсутствии хотя бы одного существенного условия договор нельзя считать заключенным. А правовые последствия признания сделки незаключенной состоят в том, что стороны обязаны вернуть все полученное по сделке.

При выполнении мойки, диагностики, ремонта шин и других работ, выполняемых в присутствии заказчика, подробный договор не обязателен, но требуется письменный документ, подтверждающий заключение сделки – это могут быть квитанция и кассовый чек с реквизитами ремонтного предприятия³.

Условия договора, ущемляющие права потребителя или ограничивающие ответственность исполнителя по сравнению с правилами, установленными законодательством, будут являться недействительными⁴, так как при судебном рассмотрении споров все равно будут действовать положения закона.

Если ремонтная фирма установит в договоре неустойку за нарушение сроков выполнения работ в размере, меньшем, чем 3%, предусмотренные законом⁵, судом будет предписана выплата неустойки в законном размере. При задержке выполнения ремонта исполнитель обязан платить неустойку в размере 3% за каждый день просрочки от общей стоимости заказа, а не от стоимости работ.

Потребитель будет иметь законное право предъявить требования об устранении недостатков работы, обнаруженные после истечения гарантийного срока, в пределах двух лет, даже если в договоре ремонтная фирма укажет гарантийный период на работу не более 1—2 месяцев. Следует иметь в виду, что предоставление гарантии на работу – это не обязанность ремонтной фирмы, а ее право.

³ Пункт 2 ст. 159 ГК РФ, п. 17 Правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомото-транспортных средств.

⁴ Пункт 2 ст. 400 ГК РФ, п. 1 ст. 16 Закона РФ “О защите прав потребителей”.

⁵ Статья 28 Закона РФ “О защите прав потребителей”

Заказ-наряд—договор между клиентом и предприятием о предоставляемых услугах, вступающий в силу с момента подписания клиентом. Своей подписью клиент подтверждает также согласие с действующими условиями выполнения ремонтных работ. Эти условия должны быть вывешены на видном месте в приемной зоне.

Заказ-наряд содержит однозначные указания по выполнению работ для сервисного цеха и для исполнителей.

На основе заказа-наряда и прилагаемой к нему ведомости расхода запчастей и материалов составляется точный и подробный счет, подлежащий оплате клиентом.

Заказ-наряд оформляется на бланках, включающих все варианты заказов – и коммерческие, и внутренние:

- ◆ работа на клиента – диагностирование, обслуживание, ремонт и т. д.;
- ◆ внутренняя работа – проверка после ремонта;
- ◆ бесплатная работа цеха – обслуживание собственных машин фирмы или машин для демонстрационного зала, гарантийный ремонт, предпродажная подготовка, ремонт поддержанных машин;
- ◆ непродуктивная работа – повторная работа, обслуживание собственного оборудования и его ремонт;
- ◆ данные о клиенте, данные о машине, указания приемщика по ремонту, расценка ремонта, номер операции, норматив времени, ставки сдельные оплаты труда, перечень и стоимость необходимых запасных частей и материалов, стоимость ремонта узлов, переданных субподрядчику – соседней мастерской по пайке радиаторов и т. п., условия расчетов (наличные, безналичные, кредит и т. п.), подпись клиента.

Примерное содержание заказа на ремонт и обслуживание

Заказчик:				
Наименование		Адрес		Телефон
Тип или модель		Номер шасси		Номер двигателя
Госрегламент		Пробег		
Заказ:				
Номер заказа		Дата		Приемщик
Время приемки		Время окончания ремонта		Дата выдачи/доставки
Контрольный ярлык				
Платеж наличными		Платеж безналичными		Внутрифирменные зачеты
Описание работ:				
Номер операции	Норма времени	Описание работ	Номер механика	Цена работы
Всего:				
Запасные части:				
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма
Всего:				
Горючее, масла и смазки:				
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма
Всего:				
Материалы:				
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма
Всего:				

Примечания:					
Любые замечания или рекомендации на будущее					
Оценка при приеме:					
Запасные части		Работа		Всего	
Дополнительно понадобилось:					
Запчасти	Работа	Всего	Кто разрешил	Дата	Время
Сводная стоимость ремонта:					
Итого работа					
Итого запчасти, ГСМ, материалы					
Оплачено субподрядчикам					
Всего стоимость ремонта					
Подписи:					
Подпись заказчика					
Подпись приемщика					

Внутренняя информация в бланке заказа, заполняется после исполнения заказа, только на экземпляре фирмы.

Расценка трудозатрат				
Номер механика	Номер операции	Стоимость	Затраты времени	
			часов	минут

В калькуляции должны быть указаны цены каждой запасной части, стоимость нормо-часа работы, количество необходимых нормо-часов, ссылки на документы и прейскуранты, на основании которых производился расчет.

Если запчасти клиент предоставил свои, то в приемо-сдаточном акте указываются наименования, описания и цены предоставленных потребителем запчастей. Автосервис не несет ответственности за качество запчастей, предоставленных клиентом, но по Закону “О защите прав потребителей” исполнитель обязан проверить качество запчастей, попросить у клиента сертификат соответствия на запчасти. Если у деталей имеются явные недостатки, автосервис должен предупредить клиента о последствиях.

Гарантийный срок и порядок предъявления претензий должен быть зафиксирован в документе, который остается у заказчика – в счете или копии заказа-наряда.

Приемо-сдаточный акт, как и заказ-наряд, составляется в двух экземплярах, один из которых остается в автосервисе, а второй выдается клиенту. Причем сразу после его составления, а не после окончания ремонта.

Документы на автомобиль (ПТС или свидетельство о регистрации) на время работ *не должны изыматься у владельца*⁶.

Срок проведения работ должен быть занесен в заказ-наряд. Если автосервис не выполнил работы вовремя, то потребитель вправе требовать уплату неустойки в размере трех процентов от стоимости работы за каждый день просрочки (или час, если срок определен в часах).

В заказе-наряде положено отдельно указывать стоимость работ, стоимость материалов и запасных частей. Тогда цены на материалы и запчасти могут быть проверены по прейскурантам, стоимость работ – по ставкам за нормо-часы. Это может понадобиться в случае судебного разбирательства и расчетов возмещения причиненного “ремонтom» вреда.

Спецификация расхода запчастей и материалов

Вплоть до завершения работ заказы-наряды с расходными спецификациями *хранятся в службе выдачи запчастей и материалов со склада*. Лишь после того, как мастер-приемщик примет автомобиль из ремонта, завизированный им заказ-наряд с отметками о затратах рабочего времени и с приложением окончательной расходной спецификации передается в службу расчетов с клиентами.

⁶ “Правила оказания услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомо-то-транспортных средств” (утверждены постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290).

Копии заказов на ремонт передаются в бухгалтерию, клиенту, складу запасных частей, расценщику, сервисной службе. После компьютерной обработки автоматически выполняются все необходимые бухгалтерские проводки и расчеты.

При ремонтах машин клиентов используют розничные цены службы запасных частей. Только в ряде случаев – при проведении рекламной кампании или при специфике запасных частей предоставляют скидки.

При ремонтах машин своей фирмы и предпродажной подготовке машин применяют закупочные цены на запасные части (цена поставщика плюс перевозка и расходы до склада). При гарантийных ремонтах запасные части списывают по себестоимости.

Цены на масла, горючее и смазки устанавливают на уровне рыночных. Стоимость ремонта узлов, передаваемых сторонним мастерским, чаще всего приходится указывать ту же, что оплачена исполнителю, иногда с незначительной надбавкой.

Когда объем передаваемых на сторону операций – пайка радиаторов, ремонт сидений и т. д. превышает 10% общих продаж работы, считают, что пора организовать выполнение этих операций у себя. Разумеется, если в районе имеется квалифицированная мастерская по, например, шлифовке коленчатых валов, то даже при частой потребности в шлифовке техцентру невыгодно покупать свой станок и содержать высококвалифицированного шлифовщика – все равно постоянную загрузку ему обеспечить не удастся. Если же техцентр – единственный “технарь” в районе его активности, может быть целесообразным приобрести такой станок и выполнять работу для себя и сторонних заказчиков.

Внутрифирменные работы

Внутрифирменный заказ составляется в том случае, когда выполняемые работы необходимы для других подразделений самого предприятия. Как и заказы клиентов, он тоже относится к основным, поскольку сервисный цех при этом получает выручку за счет подразделения, выступающего в роли заказчика.

Внутрифирменные заказы учитываются так же, как и заказы клиентов, а по назначению подразделяются на 5 видов:

- ◆ перегон;
- ◆ предпродажная подготовка и расконсервация нового автомобиля;
- ◆ работы по демонстрационным машинам;
- ◆ предпродажная подготовка подержанного автомобиля;
- ◆ работы на складе запчастей;
- ◆ ремонт машин своего предприятия.

Внутрицеховые работы

По внутрицеховым заказам выполняются работы для собственных нужд сервисного цеха. Возникающие в связи с этим затраты времени подразделяются следующим образом, а именно:

- ◆ работа сервисного цеха, выполняемая для собственных нужд;
- ◆ повторные ремонты по гарантии сервисного цеха.

В отличие от заказов клиентов и от внутрифирменных заказов, внутрицеховые заказы не дают выручки, а затраты времени на них считаются непроизводительными. Поэтому их следует ограничивать до неизбежного минимума.

Затраты времени на повторные ремонты по гарантии сервисного цеха должны всегда визироваться начальником цеха или мастером.

Исполнение заказов

Планирование загрузки персонала

Одним из главных условий коммерческой выгоды работ является постоянно высокая загрузка сервисного цеха. При этом имеется в виду использование *трудового потенциала*, а не оборудования. Важно регулярно предусматривать на достаточно продолжительный период времени необходимость присутствия в определенные дни основных рабочих тех или иных специальностей и включать их в расчет при планировании занятости.

При определении занятости на предстоящий день исходят из следующих нормативов.

Механики фактически заняты до 90% рабочего времени, т. е. каждый вышедший на работу автомеханик занят 7,2 часа из 8.

Мастера, старшие техники и бригадиры механиков по понятным причинам фактически заняты меньше, некоторые из них – до 50% номинального рабочего времени, т. е. 4,0 часа из 8. Однако в силу различия условий на конкретных предприятиях учитывать занятость этих специалистов следует индивидуально.

Занятость учеников механиков можно учитывать, исходя из фактической занятости до 75 %, если их возраст старше 18 лет и меньше, если они моложе.

Для обеспечения ритмичной работы рассчитывается общий потенциал занятости на основе имеющихся трудовых резервов на каждый день предстоящей недели или месяца, в зависимости от масштабов предприятия. Затем вычитается резерв человеко-часов для выполнения кратковременных заказов и обслуживания не записавшихся заранее клиентов. Резерв обычно составляет 10-20%.

Так определяется потенциал занятости, учитывая который диспетчеры принимают заказы на предстоящие дни. Этот потенциал уменьшается вычитанием трудоемкости каждой очередной предварительной заявки, вплоть до полного его использования. Таким образом, обеспечивается гарантия того, что сроки ремонта автомобилей будут соблюдены, а предприятие будет работать без простоев.

Для правильной оценки трудоемкости заказов необходим опыт, особенно при оценке ненормированных работ. Трудности и ошибки планирования уменьшаются при регулярном применении его и контроле правильности его использования.

Распределение заказов

После оформления заказов их распределяют между исполнителями. Ответственный за это руководитель (начальник сервисного цеха, сервис-менеджер, старший техник, диспетчер и т. п.) планирует и координирует выполнение заказов силами конкретных бригад или автомехаников, с учетом имеющегося трудового потенциала, требуемой квалификации исполнителей и согласованных с клиентами сроков. На предприятиях с типовой схемой управления это обычно делается централизованно, через диспетчерскую службу. На предприятиях с бригадной организацией труда мастер-приемщик сам распределяет заказы между членами своей бригады.

Диспетчерский график на стенде дает наглядное представление обо всех заказах, выполняемых сервисным цехом, а также о плановых сроках их завершения. По графику можно определить занятость конкретных исполнителей и подразделений.

Учет рабочего времени

На лицевой стороне заказа-наряда перечисляются подлежащие выполнению работы, а обратная сторона представляет собой бланк для учета рабочего времени.

Тщательный учет и регистрация времени присутствия на работе и всех затрат рабочего времени имеет решающее значение для успешного ведения дел в сервисном предприятии.

Основные правила учета рабочего времени при выполнении заказов-нарядов:

- ◆ начало работы по заказу-наряду отмечается штамп– часами или вручную сразу по его получении, т. е. до установки автомобиля на ремонтный пост и до выяснения всех технических подробностей;

- ◆ окончание работы по заказу-наряду отмечается сразу после ее завершения, но до выходного технического контроля, выполняемого мастером;

- ◆ все нормированные работы, выполненные одним и тем же механиком, должны сводиться воедино и отмечаться только дважды, т. е. в моменты начала и окончания работ;

- ◆ отдельно отмечаются ненормированные работы – регистрируются только фактические затраты времени, которые затем переносятся из графы “фактические затраты времени” в графу “время, оплачиваемое заказчиком”.

Корректировка заказов

При выполнении заказов нередко возникает необходимость произвести дополнительные работы, которые либо срочно необходимы, либо целесообразны, так как совмещаются с заказанными.

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.