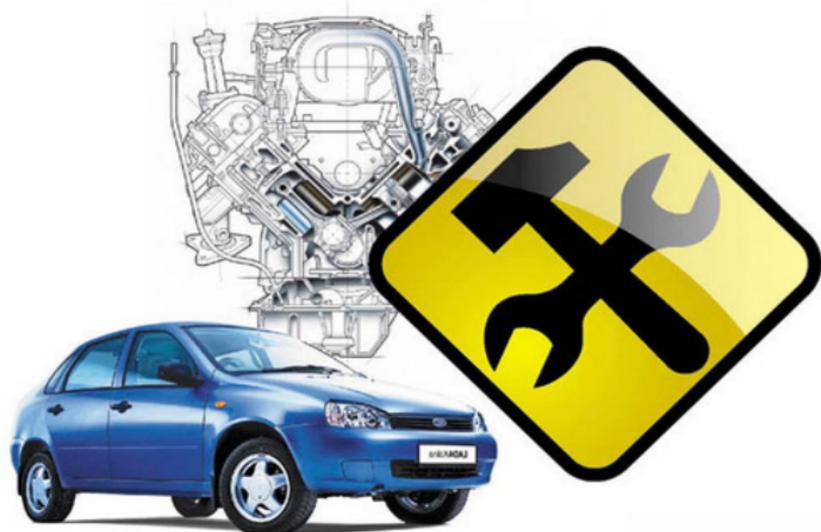


В.В. Волгин

АВТОСЕРВИС

СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ



Владислав Васильевич Волгин

Автосервис. Стандарты

управления:

Практическое пособие

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4970387

*Автосервис. Стандарты управления. Практическое пособие: Дашков и
К^о; Москва; 2013
ISBN 978-5-394-02218-0*

Аннотация

Книга подготовлена в формате описания бизнес-процессов, правил, процедур, операций и других элементов организации управления.

Специалисты могут использовать одни материалы – как планы работ, другие – как руководство к действию, третьи – в качестве инструкций, четвертые – как базу для внутрифирменных документов, пятые – как информацию для обучения и т.д.

Книга подготовлена практиком и рекомендована в качестве практического пособия для специалистов в сервисе колесной и гусеничной техники.

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 и в России, 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 автосервисных предприятий.

Содержание

Об авторе	5
Без стандартов нет развития	6
Книга стандартов предприятия	6
Правила описания бизнес-процессов	6
Термины	26
Аутсорсинг процессов	29
Стандарты организации и управления	36
Стандарты для автотехцентров	36
Стандарты службы запасных частей автотехцентра	41
Стандарт гигиены помещений	46
Положение о фирменном стиле	52
Положение о сайте предприятия	53
Стандарты качества работы с клиентами	56
Конец ознакомительного фрагмента.	68

**Владислав
Васильевич Волгин
Автосервис.
Стандарты управления.
Практическое пособие**

Об авторе

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

Информация – здесь.

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

Без стандартов нет развития

Книга стандартов предприятия

Правила описания бизнес-процессов

Общие проблемы всех предприятий:

При перемене места работы никто не может передать другому человеку свой опыт за короткий срок «передачи дел». Но именно коллективный опыт является основой успешной безубыточной деятельности предприятия.

Есть много должностей, для которых вообще не готовят специалистов и процессов, для которых не издаются инструкции, потому что в каждом предприятии есть свои особенности работы. В автосервисе это руководители подразделений, служб и участков, а также диспетчер, оформитель документации, приёмщик, аналитик-маркетолог, товаровед по запасным частям и др.

Поэтому во всем мире существует практика разработки корпоративных стандартов, инструкций, регламентов, технологий для обучения новых и перемещаемых сотрудников, описаний бизнес-процессов.

«Бизнес-процесс» – это деловой процесс, т. е. комплекс

операций, направленных на выполнение какой-либо управленческой, финансовой, кадровой, и т. п. задачи. Но не производственной. Например, «ремонт» – это производственный процесс, а не бизнес-процесс: демонтаж колеса – это рабочая операция, выполняемая согласно технологической карте. Оформление документации – это операция бизнес-процесса «Расчеты с клиентом».

Эти документы сводят в корпоративную «Книгу стандартов».

Именно «know-how» – «ноу-хау» – «знаю как» – «комплект описаний бизнес-процессов, книга стандартов» является главным инструментом для адаптации новых сотрудников.

Технология описания бизнес процессов разработана давно системными аналитиками программистских фирм – только на основании подробнейших описаний они могли составлять программы, обучающие компьютеры выполнять нужные операции.

Технология описания процессов: описывающий садится рядом с исполнителем и расспрашивает исполнителя обо всех нюансах его операций, о каждой клеточке составляемого документа. Потом описывает операции по установленной форме. Каждый сотрудник, операции которого описывались, должен проверить ту часть, которая его касается, и дополнить нюансами, составляющими соль его опыта. Руководители всех уровней должны дополнить, скорректировать,

уточнить описания процессов. Высшие руководители должны лично дополнить, скорректировать, уточнить материалы книги стандартов.

В настоящее время большинство операций автосервиса уже описано и разработаны программы для автоматизации документооборота по этим операциям (бухучета и т. д.).

Однако операции управления персоналом и процессами не автоматизируются в принципе – человеческий фактор и человеческий опыт не укладывается в программы. Поэтому и нужны различные правила, регламенты, описания, инструкции.

Описания процессов могут иметь текстовую, табличную и графическую форму. В настоящей книге используются текстовая и табличная формы.

В настоящей книге приведены описания большинства процессов крупных автотехцентров, операций и документов. Однако «Книгу стандартов» Предприятия следует каждый год дополнять описаниями вновь внедренных методов работы, чтобы фиксировать инновации.

Цели описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ◆ **определение правил взаимодействия сотрудников предприятия с клиентами и между собой;**
- ◆ **описание перемещений клиента и автомобиля в рамках бизнес-процессов и технологических процессов;**

♦ **описание оборота документов, оформляемых в процессе обслуживания и ремонта автомобиля.**

Задачи описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ♦ **стандартизация процедур взаимодействия сотрудников предприятия с клиентами и между собой;**
- ♦ **формирование документальной базы параметров для контроля деятельности сотрудников и аудита исполнения процессов.**

Область действия и ответственные лица описаний, регламентов, правил, инструкций: сотрудники, упоминаемые в этих документах.

Применение описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ♦ **обучение новых сотрудников;**
- ♦ **параметры и критерии для ежедневного контроля деятельности сотрудников и для периодического аудита исполнения процессов.**

Бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, от одного отдела к другому. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец. Описание бизнес-процессов даже на макроуровне часто позволяет глубже проникнуть внутрь явлений. Связи и взаимоотношения, которые игнорировались

или не осознавались, неожиданно оказываются ключевыми для эффективного функционирования всего предприятия.

На макроуровне типичные процессы включают в себя, например, материально-техническое снабжение и оплату. Похоже на функции, но это не функции. Например, процесс снабжения начинается с заполнения формы заказа сотрудником отдела закупок, продолжается заключением контракта на поставку, планированием продаж или производства, уведомлением о поставке от поставщика, получением, разгрузкой и приемкой товаров, проверкой счета-фактуры в бухгалтерии, контролем взятого товарного кредита, оплатой счета поставщика и передачей информации в управленческую базу данных. Очевидно, что здесь вовлечено множество функций, и это является ключевой характеристикой в определении работы процессов.

Каждый процесс можно разбить на subprocesses, например, на получение заказа, доставку продукции, контроль оплаты счетов, которые можно описать более детально, но принцип будет один: мы описываем поток работы от одного человека к другому. Важно, чтобы описанные процессы и subprocesses представляли собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не были пропущены.

Для реального осуществления процесса необходимо назначить кого-либо *хозяйином* процесса. Хозяин процесса отвечает за ход и результат всего процесса в целом, а поскольку процессы пронизывают всю организацию насквозь, такая

формулировка предполагает ответственность за работу различных функциональных подразделений. Хозяин процесса занимается совершенствованием эффективности всего процесса. Его роль не в том, чтобы управлять повседневной рутинной, а в том, чтобы делать все необходимое для *обеспечения производительности, эффективности и адаптируемости* всего процесса и каждой его части.

Эффективность на макроуровне включает в себя четкое представление о потребностях конечного потребителя и об их обоснованности, и о том, можно ли удовлетворить эти потребности при помощи других людей или процессов. На микроуровне понятие эффективности затрагивает точки соприкосновения промежуточных потребителей, обеспечивая всесторонний анализ их потребностей с учетом возможностей их удовлетворения лучшим способом.

Производительность – хозяин процесса заинтересован в ней и отвечает за производительность работы на стыке между разными подразделениями, где часто возникает проблемы и важно использовать правильные критерии оценки работы.

Адаптируемость – бизнес-процессы не могут быть застывшими, изменения неизбежны и они должны периодически адаптироваться.

Большой процесс разбивают на субпроцессы, которыми легче управлять, и назначают ответственных за них, подчиняющихся хозяину процесса. Руководство процессом не

подменяет собой существующую организационную структуру, она теперь работает не по иерархическому принципу, а по принципу матричной структуры. Субпроцессы не обязательно выделяются по принципу соответствия обязанностям того или иного подразделения: скорее всего, они тоже по природе своей будут многофункциональными. Определения прав и обязанностей всех участников должны быть сформулированы четко и ясно, полезно также иметь четкую процедуру апелляции на случай возможных острых разногласий.

Роль хозяина процесса в большинстве случаев необходимо и прояснить, и узаконить. Иначе, скорее всего, возобладает власть функциональной иерархии. Хозяин процесса должен глубоко понимать процесс, чаще им назначают человека, который руководит одним из ключевых участков процесса. Хозяином процесса должен быть тот, кто пользуется уважением руководителей различных этапов процесса. У него должны быть коммуникативные способности – они необходимы, чтобы вызвать у занятых в процессе желание, даже жажда, любыми способами работать над совершенствованием процесса. Он должен с энтузиазмом относиться к новым обязанностям. *Ответственность за процесс всегда необходимо включать в должностную инструкцию, и ее необходимо учитывать при разработке системы премирования сотрудников.*

Карты процессов. У процессов есть начало и конец. Для любого процесса эти границы установлены начальным вхо-

дом, с которого он начинается. Этот вход открывается первичным *хозяйном* процесса. Процесс заканчивается выходом, который выдает результат первичным *клиентам* процесса.

Например, первичным входом в процессе приемки может быть получение уведомления об отгрузке товаров поставщиком. Первичным выходом процесса может быть распоряжение о формировании разгрузочной бригады и приемной комиссии.

После начала процесса у него может появиться значительное количество вторичных входов. Например, информация о наличии оборудования, персонала, занятости разгрузочных площадок и т. п. Точно так же существуют вторичные выходы, не являющиеся его главной целью. Например, отчет о количестве сверхурочного времени, проработанного персоналом.

Вторичные выходы обычно инициируют другие процессы, например, сверхурочное время станет началом процесса начисления дополнительной заработной платы. *Карта процесса* позволяет увидеть все части процесса и насколько эти части соответствуют друг другу, а также слабые стороны и излишние сложности в процессе наряду с сильными сторонами. Карта процесса также позволяет разрабатывать и выбирать различные альтернативы существующему процессу.

Структурный анализ процессов основан на принципе иерархии процессов, отражает эту иерархию и работает как

набор географических карт, отличающихся своим масштабом и детализацией. Структурный анализ процесса начинается с самого высокого уровня, со схемы внешней среды процесса, затем последовательно спускается вниз на большие уровни детализации и заканчивается на самом низком уровне в виде схемы алгоритма. Схемы информационных потоков позволяют увидеть процесс как бы сверху, хотя при этом нет возможности рассмотреть детали основных subprocessов.

Весь процесс можно разбить с помощью выделения различных уровней процесса на все более мелкие составляющие процесса. Там, где основные шаги представляют собой набор отдельных действий и решений, лучше вместо схемы информационных потоков использовать алгоритмическую схему. Каждый процесс, subprocess следует обозначить определенной цифрой, которая позволит легко отличать его уровень и место в процессе. Система нумерации похожа на нумерацию разделов и подразделов в обычных документах.

Необходимо создать *справочник процесса*, в котором каждый вход и выход будет точно определен. Согласно нашей иерархии уровней процесса вход и выход также можно описать с помощью элементов, являющихся входами и выходами subprocessов. Необходимо поддерживать соответствие входов/выходов между различными уровнями детализации. Это означает, что число входов и выходов процесса на разных

уровнях должно быть одним и тем же. Поддержка соответствия входов / выходов обеспечивает внутреннюю целостность схем информационных потоков. Разбивая процесс на низкие уровни детализации, можно пропустить некоторые входы и выходы, выявленные на высоком уровне. И наоборот, иногда люди выявляют на этом детальном уровне входы и выходы, пропущенные на схеме высокого уровня.

Весь технологический процесс с момента поступления звонка клиента до момента выдачи автомобиля необходимо разделить на бизнес-процессы. Могут существовать процессы, не связанные с другими. Каждый бизнес-процесс состоит из отдельных операций. Административный процесс – все, что происходит с момента получения заказа до оформления заказ-наряда. Производственный – с момента получения цехом заказ-наряда до передачи автомобиля приемщику для выдачи клиенту.

При описании бизнес-процессов и подготовке регламентирующих документов осуществляются следующие операции:

- ◆ **описание всех бизнес-процессов, имеющихся в службе приемки;**
- ◆ **подготовка технологических карт и инструкций для сотрудников службы;**
- ◆ **подготовка инструкций по технике безопасности и пожарной безопасности;**
- ◆ **подготовка должностных инструкций для сотруд-**

ников службы.

Результатом этого этапа является создание пакета документов, регламентирующих деятельность сотрудников каждой службы, определяющих порядок и последовательность выполнения операций с клиентами и документами и устанавливающих нормы и правила для их выполнения.

При оптимизации процессов руководствуются шестью основными принципами реинжиниринга:

Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс. Заменяйте узких специалистов людьми, способными выполнить больший круг задач.

Клиент процесса должен выполнять этот процесс. Там, где возможно, клиентов необходимо вовлекать в выполнение процессов. Клиентов можно попросить перегнать машину на мойку и затем на пост приемки.

Обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью вашего предприятия. Всюду, где это возможно, следует искать пути привлечения внешних поставщиков для выполнения отдельных частей процесса, например, доставку запчастей.

Создавайте несколько версий процессов. Создавая различные версии процессов, легко обнаружить и выбросить ненужные операции.

Уменьшайте количество входов в процессы. Процессы, которые содержат в себе подпроцессы и задачи, включающие различные сверки данных, чаще всего оказываются медленными и запутанными, требуют участия большого количества людей. Уменьшение количества входов в процесс – способ ускорения процесса и сокращения задействованного персонала.

Сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией. Использование новых технологий, таких, единые базы данных, электронная почта, виртуальный офис означает, что люди и подразделения могут оставаться децентрализованными, будучи в то же время способными обмениваться информацией друг с другом и с клиентами, как если бы они были централизованными.

Методы совершенствования бизнес-процессов

Анализ методом пяти вопросов заключается в ответах на пять вопросов для каждого этапа процесса:

В чем состоит задача? Где она выполняется? Когда она выполняется? Кто ее выполняет? Как ее выполняют? Цель в том, чтобы дать несколько разных ответов на каждый вопрос.

Анализ добавленной стоимости предполагает, что все этапы разбиваются на три категории: добавляющие реальную стоимость, добавляющие организационную стоимость, не добавляющие никакой стоимости. Анализ позволяет уви-

деть, какие этапы процесса не являются необходимыми, поскольку не добавляют никакой стоимости.

Этапы, которые добавляют стоимость, – те, которые сказываются на окончательном результате процесса и напрямую связаны с удовлетворением потребностей клиента. Это предоставление информации клиенту или оказание услуги. Добавляющие организационную стоимость этапы нужны предприятию, но не добавляют реальной стоимости с точки зрения клиента. Среди них, например, хранение информации, которая может потребоваться другим отделам, заказ материалов, подготовка отчетов. Иногда кажется, будто те или иные действия добавляют организационную стоимость, потому что их результатами пользуется другой отдел, но анализ часто показывает, что никакой цели у них нет.

Работы, которые не нужны ни клиенту, ни предприятию, относят к категории "не добавляющих никакой стоимости". Среди них – переделки, хранение бумаг, материалов или оборудования в ожидании, что оно когда-нибудь кому-нибудь может потребоваться, сбор информации, которая никому не нужна, наблюдение за ходом работ, исправление ошибок, утверждение заявок и др. После анализа стоит подумать, можно ли оптимизировать какие-либо из добавляющих стоимость процессов – возможно, путем уменьшения времени или затрат. Можно ли устранить некоторые из этапов, добавляющих организационную стоимость? Можно ли устранить не добавляющие стоимость этапы и улучшить про-

цесс, устраняя причины некоторых проблем и предоставляя людям полномочия принимать решения там, где раньше им нужна была чья-то подпись?

Устранение бюрократии – бюрократические этапы процесса: проверки, разрешения, хранение, ведение реестров, копирование, утверждения. Они существуют во многом из-за чисто психологических факторов, таких, как недоверие к людям, страх перед ошибками, потребность оправдать важность собственной роли в организации, низкая самооценка или удовольствие находить ошибки других.

Анализ длительности цикла использует алгоритмические схемы, но цель в том, чтобы показать, за какое время процесс пройдет полный цикл. Начиная с первого этапа процесса и до последнего на схеме показывается, сколько времени прошло с момента начала процесса. Нужно также зафиксировать время выполнения каждого этапа и сравнить суммарное время выполнения всех этапов с длительностью всего процесса. Чаще всего только около 10 % времени выполнения процесса действительно занято какой-то работой. Остальное время уходит на всевозможные задержки, пока документы лежат на чьем-то столе или пока товары куда-то везут. Алгоритмическая схема покажет лишние перевозки документов или товара из одной секции в другую, возможность объединить выполнение двух этапов в одном месте в одно время, уменьшив тем самым задержки, связанные с транспортировкой. Координацией действий можно сократить время лежа-

ния документов на чем-то столе. Некоторые работы можно выполнять параллельно с другими, вместо последовательного исполнения.

Пять принципов организации рабочего места (Тойота) оптимизируют рабочее место с целью повышения производительности труда:

- ◆ **сортировка – определите, что вам действительно нужно, сомневайтесь – уберите лишнее;**
- ◆ **порядок – храните нужное в строгом порядке, чтобы любую вещь можно было легко достать;**
- ◆ **уборка – не допускайте грязи на оборудовании, полу, стенах, устраняйте источники загрязнения;**
- ◆ **стандартизация – установите стандарты, на их фоне будут ясно видны отклонения от нормы;**
- ◆ **самодисциплина – поддерживайте то, чего достигли, чтобы не вернуться на прежний уровень.**

Стандартизация процессов

Если операции выполняются по стандарту, то процесс будет стабильным. Нестабильность процесса в этом случае показывает на неисполнение стандарта. Корректируя стандарты, можно видеть, как изменяются выходные параметры, адекватно оценивать и анализировать результаты, выявлять тенденции, бороться с вариативностью и реально управлять качеством. Стандарты изменяют по мере улучшения каче-

ства продукции и по мере избавления от потерь (постоянное совершенствование).

Необходимо ранжирование стандартов по уровням:

- ◆ **организация управления;**
- ◆ **работа оборудования;**
- ◆ **комплектующие;**
- ◆ **технологические процессы.**

Основные задачи стандартизации следующие:

- ◆ **создание эталонного способа выполнения работы, соблюдение которого приведет к наилучшим результатам;**
- ◆ **сохранение «ноу-хау» компании, создание основы для обучения новых сотрудников;**
- ◆ **установка параметров измерения процессов для проведения регулярных аналитических процедур, внутреннего или внешнего аудита;**
- ◆ **фиксация достигнутых результатов для дальнейшего совершенствования.**

Задачи реализуются двумя типами стандартов: Стандарт процесса (карта процесса). Стандарт процедуры или операции (операционная инструкция). Структура карты процесса:

- ◆ **субъекты;**
- ◆ **функции;**
- ◆ **взаимосвязи;**

- ◆ регламент взаимодействия;
- ◆ показатели процесса.
- ◆ Структура операционной инструкции:
- ◆ статус, код (принадлежность к процессу, порядковый номер);
- ◆ последовательность действий (схемы, поясняющие рисунки, диаграммы);
- ◆ техника безопасности;
- ◆ норматив времени;
- ◆ норматив расхода товаров;
- ◆ необходимый инструмент, оборудование, управляющая система;
- ◆ отметка о согласовании и ознакомлении.

Стандарты должны быть максимально наглядными, понятными и, в то же время, сжатыми. Стандарты должны не навязываться сверху, а устанавливаться самими рабочими. Чувствуя причастность к установке правил на рабочем месте, человек относится к стандарту работы не как к ограничениям, а как к наилучшему способу выполнения операции.

В настоящей книге приведены описания большинства процессов, процедур и операций. Однако «Книгу стандартов» предприятия следует каждый год дополнять описаниями вновь внедренных методов работы, чтобы фиксировать инновации.

Цели стандартов, описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ◆ **определение правил и стандартизация процедур взаимодействия сотрудников предприятия между собой и с клиентами;**
- ◆ **описание перемещений товаров и сотрудников в рамках бизнес-процессов;**
- ◆ **описание оборота документов, оформляемых при исполнении операций, процедур и процессов.**
- ◆ **формирование документальной базы параметров для контроля деятельности сотрудников и аудита исполнения процессов.**

Применение описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ◆ **обучение новых сотрудников;**
- ◆ **параметры и критерии для ежедневного контроля деятельности сотрудников и для периодического аудита исполнения процессов.**

Стандарты помогают предприятию:

- ◆ **унифицировать процедуры внутри предприятия;**
- ◆ **упорядочить бизнес-процессы, ускорять их выполнение;**
- ◆ **обеспечивать единый уровень качества работы;**
- ◆ **создать прозрачную систему контроля качества работы;**

- ◆ способствовать снижению рисков ошибок и повышению качества;
- ◆ работать на имидж предприятия и способствовать узнаваемости предприятия;
- ◆ сформировать мнение клиентов об уникальности, предсказуемости, качества и надежности уровня работы предприятия;
- ◆ повысить конкурентоспособность;
- ◆ устранять конфликты;
- ◆ оттачивать мастерство и профессионализм каждого сотрудника;
- ◆ обеспечить предсказуемость и единый высокий уровень качества результатов работы всех сотрудников;
- ◆ упрощать ротацию кадров;
- ◆ экономить время и ресурсы на обучение новых сотрудников и их введение в работу;
- ◆ оценивать сильные и слабые стороны каждого сотрудника в целях дальнейшего обучения;
- ◆ обеспечить объективность оценки работы сотрудников и справедливость вознаграждения.

Стандарты обеспечивают сотрудникам:

- ◆ ускорение адаптации;
- ◆ повышение уровня компетенций;
- ◆ возможность повысить свой профессиональный

уровень, стать более эффективным;

◆ настрой на соблюдение интересов клиентов;

◆ четкий план действий в стандартных ситуациях

на работе;

◆ умение справляться с нестандартными ситуациями;

◆ готовность к выполнению особых запросов клиентов;

◆ понимание требований предприятия к сотрудникам;

◆ знание, в каком направлении развиваться;

◆ знание чего ожидать от предприятия и возможность контролировать свои действия.

Для внедрения стандартов необходимо:

◆ обеспечение стандартами руководителей служб и сотрудников;

◆ ознакомление со стандартами каждого нового сотрудника, информирование о важности соблюдения корпоративных стандартов;

◆ обучение руководителей служб: активное участие в мастер-классах и тренингах, изучение тематической литературы с целью внедрения стандартов в рабочий процесс, индивидуальная работа по стандартам на рабочем месте;

◆ наблюдение со стороны руководителей служб за

работой сотрудников;

◆ дисциплинарные замечания за несоблюдение стандартов;

◆ материальные взыскания за несоблюдение стандартов;

◆ поощрения в случае 100 % соблюдения стандартов.

Термины

В разных автосервисах по-разному организован процесс приемки и по-разному называются должности сотрудников, участвующих в ней. Поэтому в данной книге не называются должности, а применяются наименования исполнителей по их функциям.

Для одинакового понимания операций процесса и роли исполнителей примем следующую терминологию.

Техцентр (ТЦ) – предприятие автосервиса любой производственной мощности.

Компетенции – профессиональные знания и полномочия.

Должностная инструкция – перечень обязанностей сотрудника.

Правила – правила выполнения операций, процедур и бизнес процессов, а также правила поведения, правила исполнения, правила расчетов и т. д.

Содержание процесса – смысл, условия и параметры процесса.

Порядок – требования к выполнению операций.

Процедура – часть бизнес процесса, состоит из нескольких операций.

Операция – элемент процедуры и процесса.

Бизнес-процесс – комплекс операций, направленных на выполнение какой-либо управленческой, финансовой, кадровой, и т. п. задачи.

Регламент – описание последовательности процедур и операций бизнес-процесса.

Стандарты – нормы исполнения.

Хозяин процесса – главный исполнитель процесса.

Заказчик процесса – получатель результатов процесса.

Клиент – владелец автомобиля, заказчик услуг.

Диспетчер (администратор сервиса, менеджер отдела приемки, клиент-менеджер и др.) – менеджер по продажам услуг, оформлению заказов и распределению работ по исполнителям.

Диспетчеризация приемки и исполнения заказов – работа с клиентами, приёмщиком и цехом, оформление документации.

Диагностика – определение причин неисправностей, выявление неисправностей, определение узлов и агрегатов, в которых обнаружены неисправности.

Дефектовка – определение основных и сопряженных де-

талей и узлов, которые необходимо ремонтировать или заменить, составление перечня запчастей и материалов для ремонта.

Приёмщик (мастер-приёмщик, мастер-консультант и др.) – специалист по работе с *клиентами*, иногда сам умеет выполнять диагностику неисправностей и дефектовку автомобиля; чаще привлекает для этого диагноста и дефектовщика.

Примечания:

В малых сервисах приёмщик выполняет и функции диспетчера, и функции бригадира, и сам участвует в ремонте.

В крупных сервисах в службе приемки могут быть: оператор на телефоне, диспетчер, оформитель документации и несколько приёмщиков.

В средних сервисах штат службы приемки меньше, две основных функции (диспетчер и приёмщик) может исполнять один человек.

Во всех случаях дефектовку должен выполнять опытный профессионал, независимо от должности. Это может быть механик, бригадир или мастер. Как правило, он умеет диагностировать неисправности и с приборами, и без них.

В настоящей книге на приёмщика возлагаются все функции продажи услуг – и дефектовка, и работа с *клиентами*, и предложение дополнительных работ, и рассмотрение претензий, и документирование. На практике эти функции могут быть разделены, приёмщик может приглашать диагноста,

дефектовщика и мастера цеха для дефектовки автомобиля и согласования способов ремонта.

Мастер цеха – руководитель ремонтников любого уровня, независимо от должности (мастер цеха, начальник цеха, бригадир).

Механик, электрик, диагност, дефектовщик и т. п. – специалисты в своих областях, независимо от должности.

Цех – место проведения ремонта, независимо от масштабов (цех, участок, зона)

Пост приемки – место проведения приемки – площадка в цеху с подъемником или без, площадка во дворе с навесом или без.

Аутсорсинг процессов

Поговорка «время-деньги» устарела. *Время дороже.* Предприятиям, даже крупным, невыгодно содержать специалистов всех необходимых для управления специальностей, владеющих методами и приемами, необходимыми для решения возникающих периодически задач. Для разработки и реализации маркетинговых мероприятий, которые должны привести к значительному росту объемов продаж, необходима информация, но содержать инфраструктуру сбора первичной информации исключительно для решения проблем одной фирмы, как правило, экономически нецелесообразно. Не каждая компания может позволить себе иметь штатно-

го психолога, дизайнера, маркетолога, менеджера по рекламе и т. д. Нередко рыночная ситуация, характеризующаяся формированием мощной конкурентной среды и, соответственно, борьбой за клиентов, требует привлечения таких специалистов. Или все идет хорошо, но необходима разработка и внедрение нового проекта.

Специализированные фирмы качественнее, быстрее и, в конечном итоге, дешевле выполняют периодически нужные работы. Привлечение специализированных фирм для выполнения части функций предприятия называют аутсорсингом (*outsource* – внешний источник, *outsourcing* – использование внешнего источника).

В России аутсорсинг становится все более популярным, поскольку компании начинают уделять больше внимания структуризации бизнес-процессов и их более четкому разделению на *основные* – приносящие наибольшую отдачу, прибыль компании и *вспомогательные*, которые обеспечивают поддержку основного бизнеса. Западные компании уже давно используют эту стратегию как способ повышения эффективности работы организации и снижения операционных затрат. По некоторым оценкам экспертов, в ряде случаев, аутсорсинг, применяемый в крупных компаниях, позволяет добиться гарантированного снижения расходов до 20 % по сравнению с текущим уровнем. При этом некоторые процессы бывают настолько размыты по компании (и потому плохо управляемы), что организации идут по пути применения

аутсорсинга в том числе и для получения более четкой информации о структуре и себестоимости этих процессов.

Наиболее часто на аутсорсинг передают:

- ◆ **обслуживание офиса – ежедневная уборка помещений;**
- ◆ **кэтеринг (снабжение кухни необходимыми запасами чая, кофе, молока, сахара и т. д., салфетками, одноразовой посудой), организация фуршетов, сопровождение деловых встреч и совещаний;**
- ◆ **работу флористов – компании, занимающиеся живыми цветами, поставляющие как букеты срезанных цветов для приемной так и, к примеру, занимающиеся уходом за живыми растениями в офисе;**
- ◆ **транспортные вопросы – часто удобнее иметь договор с транспортной компанией с определенным парком машин, нежели заниматься вопросами содержания транспортного парка самостоятельно;**
- ◆ **организация поездок – билеты (выписка и доставка), бронирование гостиниц, визовые вопросы могут быть поручены агентству, но сама координация остается в ведении сотрудника компании;**
- ◆ **расчет заработной платы;**
- ◆ **погрузочно-разгрузочные работы, перестановка оборудования и мебели и т. д., переезд;** ◆ **службы ИТ частично;**

- ◆ **вопросы логистики;**
- ◆ **юридические услуги;**
- ◆ **вопросы охраны и организации пропускного режима;**
- ◆ **курьерские услуги;**
- ◆ **уничтожение конфиденциальных документов.**

Передача телекоммуникационных служб в субподряд – эффективный способ получить весь комплекс сервисов, не вкладывая средства в развитие ресурсной базы. Работа с одной компанией, которая строит и развивает телекоммуникационную инфраструктуру, взаимодействует со всеми операторами связи и курирует процесс получения арендаторами услуг, позволяет гарантировать высокий уровень сервиса при минимальных издержках.

Встречается аутсорсинг документооборота компании.

Проблема вывоза мусора тоже возникает в том или ином виде. Например, вывоз большого объема мусора после доставки мебели, оборудования или уничтожение большого объема документов. Есть компании, оказывающие услуги по вывозу мусора.

Существуют компании, оказывающие услуги по уничтожению конфиденциальных документов – документы накапливаются в опечатанных бумажных коробах-контейнерах и после их заполнения представители такой компании вывозят и сжигают данные короба без их вскрытия.

Клининг (cleaning) – это известный давно на Западе, но новый для России вид бизнеса: уборкой помещений теперь занимаются не уборщицы, оформленные на работу непосредственно в компанию, а современные клининговые фирмы (субподрядчики). Большинство клининговых компаний предоставляет следующий набор услуг:

- ◆ **ежедневная уборка внутренних помещений;**
- ◆ **уборка территорий;**
- ◆ **химическая чистка ковров;**
- ◆ **химическая чистка текстильной обивки мебели;**
- ◆ **мойка окон и фасадов здания;**
- ◆ **обработка полов (мрамор, гранит, линолеум, ламинат и т. п.);**
- ◆ **уборка помещений после проведения строительных работ.**

В понятие «комплексной» уборки входит ежедневная уборка – утренняя или вечерняя, поддержание чистоты в течение рабочего дня.

Покупайте время консультантов – это в конечном итоге выйдет гораздо дешевле. Консультант не только предоставит необходимое время, но и уйдет по завершению проекта, хотя, при необходимости, может осуществлять дальнейшее сопровождение. Консультант может обучать сотрудников в ходе работы, с учетом специфики фирмы, подготовленности и восприимчивости обучаемых, объединяя самые

разные темы, решая вместе с обучаемыми конкретные задачи. Образовательный эффект является самым важным в процессе консультирования. Консультант очень часто – настоящая находка для предприятия, которому нужен свежий, «не замыленный» взгляд на себя, новые идеи, концепции, подходы, не ангажированность консультантов во внутреннем раскладе сил и войнах различных кланов внутри предприятия. Немалую роль играет и относительная экономическая выгода использования консультанта. Отношения предприятий с консультантами, могут быть самыми разнообразными. В одних случаях их даже приглашают работать на постоянной основе, но с теми же функциями – консультировать. В других создают «проектно-исследовательские группы», когда для решения той или иной задачи привлекают внутренних работников и консультантов со стороны, которые этими работниками концептуально руководят и следят, чтобы те не растворились «в текучке», которая характерна для деятельности любого коммерческого предприятия. Даже если руководители не склонны вообще прислушиваться к кому-либо, мнение квалифицированного консультанта поколеблет их уверенность в полноте своих знаний и безошибочности действий. Консультанты в любых случаях играют роль катализатора, изменяющего течение процессов внутри предприятия.

Основная проблема многих предприятий в том, что все люди «варятся в собственном соку». Специалисты, даже выс-

шей квалификации не могут взглянуть на ситуацию в своей фирме со стороны – влияние формальных и неформальных взаимоотношений, сложившихся между сотрудниками, психологические и целевые установки в работе и в отношениях с потребителями мешают выявить причины проблем и правильно поставить задачи – поэтому даже простые решения порой ускользают от них.

Консультант же в силу своей независимости и не связанности ситуацией может посмотреть на проблему с другой стороны.

Стандарты организации и управления

Стандарты для автотехцентров

Компании-производители машин добиваются выполнения всеми сервисами своих дилерских сетей единых стандартов по оборудованию, технологии ремонта, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т. д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации компании.

Ниже приведены стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые зарубежными автокомпаниями в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей.

Обязательные услуги:

- ◆ **предварительная запись с коротким периодом ожидания;**
- ◆ **регламентное обслуживание, включая регулировку содержания СО;**
- ◆ **инструментальный контроль для технического осмотра;**
- ◆ **виды ремонта, предусмотренные бизнес-планом;**

- ◆ **быстрый сервис;**
- ◆ **сервисная поддержка и консультирование оптовых клиентов;**
- ◆ **установка принадлежностей;**
- ◆ **наличные и безналичные расчеты.**

Услуги, выполняемые сервисом 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 осталось необнаруженных дефектов;**
- ◆ **зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;**

- ◆ приёмщик согласовывает сроки предварительной записи, не вынуждая клиентов долго ждать;
- ◆ клиенты получают вежливые консультации;
- ◆ из зоны приёма есть прямой проход в зал ожидания и магазин запасных частей и принадлежностей;
- ◆ калькуляция стоимости ремонта и условия платежа согласовываются при приёме.

Выполнение заказов:

- ◆ заказы оформляются на типовом бланке компании согласно имеющимся в нём указаниям, графам и нормативам времени, подписываются клиентом;
- ◆ сроки выполнения работ указываются в заказ-нарядах и соблюдаются;
- ◆ заказ передается приёмщиком в цех заблаговременно для обеспечения подготовки;
- ◆ дополнения к заказанным работам согласовываются с клиентом;
- ◆ выполненные работы отмечаются в соответствующих графах заказа;
- ◆ перечень и стоимость запасных частей и услуг сторонних фирм передается в расчетную часть;
- ◆ работы контролируются мастером 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 современным параметрам;**

◆ **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 оргтехника и компьютерные системы;**

♦ организация труда соответствует современным требованиям.

Гарантийные операции:

♦ работа по гарантии Предприятия выполняется согласно внутренней инструкции;

♦ операции выполняются быстро и с высокой степенью надежности.

Стандарты службы запасных частей автотехцентра

Ниже приведены стандарты автопроизводителей к организации служб запасных частей официальных дилеров.

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 современным требованиям;

◆ номенклатура склада включает оригинальные запасные части, стандартизированные детали и нормы, смазочные материалы, шины, принадлежности;

◆ количество позиций и стоимость запаса соответствует политике, основанной на анализе спроса;

◆ 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, 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 или компьютеров для работы с

электронными каталогами.

Розничная продажа:

- ◆ для розничной продажи выделен торговый зал достаточной площади;
- ◆ оформление и оборудование торгового зала, форма одежды продавцов соответствуют стандартам предприятия;
- ◆ 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: 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 каталогам;
- ◆ четко и корректно оформляются все документы;
- ◆ 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 все позиции должны быть проверены и уточнены товароведом в целях корректировки завышенных или недостаточных количеств деталей, на сбыт которых влияют сезонные, поведенческие, локальные факторы, которые не могут быть учтены статистикой.**
- ◆ **если заказы формируются вручную, применяются заказы с фиксированным интервалом высылки или с фиксированными количествами товара в зависимости от требований поставщиков, заказы готовятся на основании статистики движения каждой позиции;**
- ◆ **выдерживаются приоритеты, сроки и форма подачи срочных заказов, установленные поставщиками;**
- ◆ **соотношение объемов срочных и несрочных заказов по количеству позиций в месяц соответствует нормативам торговой политики;**

♦ **бланк заказа и форма его заполнения соответствуют установленным требованиям.**

Ассортимент:

♦ **новая позиция включается в постоянный ассортимент при двух случаях ее продажи в течение 6 мес.;**

♦ **первоначальный ассортимент запасных частей для новых моделей автомобилей заказывается на основании рекомендации поставщиков с корректировкой по местным условиям;**

♦ **ассортимент принадлежностей и сопутствующих товаров, рекомендованный дилером, всегда имеется в наличии.**

Персонал:

♦ **количество персонала соответствует потенциалу фирмы;**

♦ **персонал обязательно проходит периодическое обучение, проводимое региональным дилером;**

♦ **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, рекомендованные региональным дилером;
- ◆ менеджер ведет статистику развития рынка, обновления ассортимента, соотношения затрат и доходов;
- ◆ статистическая отчетность представляется региональному дилеру в полном объеме;
- ◆ внутренние показатели деятельности дилерской фирмы известны менеджеру службы запасных частей и используются для управления.

Стандарт гигиены помещений

Деятельность персонала не может быть эффективной, если на предприятии не поддерживаются чистота и порядок. Они важны для безопасности, гигиены и эффективности работы. Ниже приведен рекомендуемый график уборки помещений.

Д – ежедневно, Н – еженедельно, М – ежемесячно, 2М – раз в два месяца, 3М – раз в квартал, 6М – раз в полгода.

Объекты	Метод	Д	Н	М	2 М	3 М	6 М
Полы							
Входной коврик	Чистка пылесосом	*					
Ковровые покрытия	Чистка пятен	*					
	Частичная чистка пылесосом	*					
	Полная чистка пылесосом		*				
	Чистка с шампунем						*
Кафель	Местная уборка	*					
	Полная уборка		*				
	Полная уборка со стир. порошком			*			
Виниловые и другие покрытия	Влажная уборка	*					
	Поліровка			*			

Автомобили к выдаче из ремонта	Протирка (внешняя)	*						
Запасные части и аксессуары	Протирка	*						
	Полровка		*					
Мебель и оборудование								
Стойка рецепции	Протирка	*						
	Влажная уборка и полровка		*					
Столы	Протирка	*						
	Влажная уборка и полровка			*				
Коски дверей, оконные рамы, батареи, отопление и т. д.	Влажная уборка			*				
Фурнитура дверей	Протирка			*				
	Влажная уборка и полровка					*		
Кресла и стулья	Частичная чистка пылесосом			*				
	Чистка с шампунем							*
Компьютеры	Протирка			*				
	Влажная уборка					*		
Телефоны	Влажная уборка					*		
Мусор и разное								
Урны	Выброс мусора	*						
	Замена вставки			*				
	Влажная уборка и обеззараживание				*			
Пепельницы	Очистка	*						
Чашки, стаканы и т. д.	Убирать и мыть	*						
Брошюры, журналы и т. д.	Сохранять в порядке	*						
Плакаты и т. д.	Проверять состояние			*				
Канцелярские принадлежности	Проверять и пополнять				*			
Вывески и зоны								
Вывески	Проверка функционирования и чистка			*				
Вход, парковки и дорожки для клиентов	Поддержание в чистоте и порядке	*						
Туалеты	Уборка. Наличие мыла, поло-	*						

	тенец и т. д.							
Пол и оборудование в цехах	Чистота и порядок	*						
Компрессор	Проверка			*				
Склад запасных частей	Чистота и порядок	*						
Магазин запасных частей	Чистота и порядок	*						

Ежедневная уборка включает в себя:

- ◆ уборку коврового покрытия пылесосом (сухая);
- ◆ протирку поверхностей рабочих столов без пере-

мещения документов, удаление пыли и загрязнений с других поверхностей мебели высотой до 2 м (не включая труднодоступные места);

◆ мойку и дезинфекцию мусорных корзин, смену пакетов для мусора в корзинах и вынос мусора в отведенные для этого места;

◆ заправку дозаторов жидкого мыла и установку туалетной бумаги (в туалетах);

◆ удаление пыли со всех типов мебели, подоконников, оконных рам;

◆ машинную и ручную мойку полов с твердым покрытием коридоров и проходов;

◆ удаление пыли и загрязнений со светильников и решеток вентиляции;

◆ влажную протирку подоконников, оконных рам, отопительных приборов;

◆ влажную уборку сантехоборудования и полов в местах общего пользования;

◆ мытье зеркальных и стеклянных поверхностей (исключая оконные);

◆ протирку или мытье дверей, стекол дверей;

◆ полировку металлических поверхностей;

◆ влажную уборку плинтусов;

◆ замену ковриков на входе.

Чистота и порядок начинаются с аккуратности каждого сотрудника.

Сотрудники должны:

- ◆ заканчивать все начатые работы до конца рабочего дня, с тем чтобы не оставлять до утра продукцию и тару в проходах, проездах, несоответствующих помещениях;
- ◆ не оставлять ничего на столах при уходе из офиса;
- ◆ периодически убирать мусор со всей площади служебных помещений;
- ◆ по крайней мере раз в день пылесосить пол;
- ◆ не класть никакие личные вещи и продукты питания в столы;
- ◆ возвращать все папки и документы после использования на их постоянное место;
- ◆ аннулировать старые компьютерные файлы немедленно после их обновления;
- ◆ держать бланки и бумагу для принтеров в надлежащих местах.

Администрация должна:

- ◆ не размещать в офисе лишние шкафы или ящики для хранения документов – определить период хранения документов в офисе и поручить периодически сдавать в архив старые документы;
- ◆ запретить приносить пищевые продукты в служебные помещения, во избежание появления крыс и

насекомых;

♦ обеспечить место для принятия пищи вне служебных помещений;

♦ запретить курение в служебных помещениях и выделить место для курения.

На территории предприятия должна быть оборудована площадка для складирования твердых отходов и бытового мусора. На их вывоз и утилизацию необходимо заключить договоры с соответствующими фирмами.

Регулярное поддержание порядка и уборка помещений нужны для того, чтобы подчеркнуть качество автомобилей и послепродажного обслуживания. Распределите ответственность между подразделениями.

Распределите обязанности по поддержанию порядка между всеми сотрудниками. Составьте графики ежедневной, еженедельной и ежемесячной уборок.

В последние годы все шире практикуется привлечение сторонних фирм, специализирующихся на уборке помещений. Их сотрудники ежедневно полный рабочий день работают на дилерской фирме. Им поручают уборку помещений и цехов, вывоз мусора, мытье окон, чистку салонов ремонтируемых автомобилей.

Положение о фирменном стиле

Фирменный стиль включает фирменные цвета, шрифты и символы для постоянного использования при изготовлении флагов, стендов, лозунгов, оформлении складов и магазинов. Элементы фирменного стиля должны стать стандартом для поведения сотрудников в целях исключения ошибок и искажения имиджа фирмы.

Детальная разработка фирменного стиля делается под конкретный заказ. Вот несколько типовых элементов:

Миссия фирмы (философия, дух, культура).

Декларация фирмы – изложение ее понимания своей миссии в обществе.

Фирменные:

- ◆ **нормативы обслуживания и контроля;**
- ◆ **легенды, мифы;**
- ◆ **эталоны, образцы поведения и подражания;**
- ◆ **сбытовая и/или исследовательская сеть;**
- ◆ **праздники;**
- ◆ **конкурсы, соревнования;**
- ◆ **предметы одежды;**
- ◆ **система закрытых семинаров;**
- ◆ **запрет на подписание сотрудниками каких-либо договоров без визы юриста;**

- ◆ контракт с сотрудником с четким указанием прав и обязанностей;
- ◆ система фирменных секретов – технологии, конструкции, условия сделок;
- ◆ порядок действий (многократно проверенный тренировками) в случае «аварийных режимов» – отключения энергии, вандализма, действий конкурентов; речевые модули (система баек, уговоров для клиентов, партнеров);
- ◆ запрет на употребление сотрудниками продукции конкурентов.

Предприятие имеет свой флаг, он весьма полезен для рекламы – виден издалека, указывает на место расположения сервисных и торговых точек. Флажок можно устанавливать на служебных автомобилях.

Очень продуктивно использовать в публикациях слоганы, рассчитанные на запоминание названия фирмы, короткие рифмованные тексты. «Слоган» означает «боевой клич» (исторически восходит к галльскому языку) – это очень точно и образно отражает его сущность – слоган должен пленить покупателей и уничтожить конкурентов.

Положение о сайте предприятия

Сайт компании должен соответствовать следующим реко-

мендациям, способствующим конкурентоспособности компании, ее товаров и самого сайта.

Удобство навигации. Принципы навигации по сайту компании определяются требованиями производителей или подразделением, ответственным за настройку и поддержку официального сайта компании. Удобство навигации должно вызывать положительные оценки у большинства посетителей сайта.

Информативность сайта. Состав размещаемых данных и набор разделов на сайте компании определяются требованиями производителей или компанией самостоятельно. При отсутствии разногласий с требованиями производителей, обязательным набором данных и разделов, размещаемых на сайте компании, является следующий:

Информация о компании, ее сфере деятельности, статус, история компании, принадлежность к группе компаний холдинга со ссылкой на официальный сайт группы компаний, график работы, контактные данные компании (юридический адрес компании с удобной и понятной графической схемой проезда, номера телефонов и факсов, общий адрес электронной почты), контактные данные дирекции и руководителей ключевых подразделений, непосредственно обслуживающих клиентов (названия должностей, фамилии с именами и отчествами без сокращений, контактные телефоны и адреса электронной почты).

Раздел виртуального знакомства, содержащий фотогра-

фии территории и объектов компании, клиентских зон, описание предлагаемых услуг, информация о запасных частях.

Информация о предлагаемых товарах:

◆ **официальные фотографии от производителей, а при необходимости – и сделанные самостоятельно компанией;**

◆ **техническая информация с учетом различных комплектаций;**

◆ **условия приобретения.**

Разделы

Раздел, посвященный специальным акциям, действующим на текущий момент и планируемым в ближайшем будущем.

Раздел, предназначенный для обмена мнениями и общения посетителей, а также обеспечивающий общение с компанией в режиме вопрос-ответ.

Форма заявки на сервис.

Форма отправки в компанию предложений по улучшению работы предприятия и сайта.

Форма для заказа и получения полиграфических материалов о продукции и услугах.

Раздел, посвященный аксессуарам и сувенирной продукции.

Вся информация, размещенная на сайте, должна быть актуальной. Все изменения в информации должны в оператив-

ном порядке отражаться на сайте. Нарекание по любому из перечисленных элементов расцениваются как нарекание к работе всего сайта.

Дизайн оформления сайта определяется компанией самостоятельно в соответствии с требованиями производителей и «Положением о корпоративном стиле». Дизайн оформления сайта должен вызывать положительные оценки у большинства посетителей сайта.

Интерактивность сайта. В специальном разделе сайта должна быть реализована постоянная обратная связь с посетителями сайта: оперативные ответы на вопросы в специальном разделе, официальное (от имени компании) комментирование сообщений посетителей форума.

Личный кабинет клиента – в нем клиент может хранить информацию о сервисе своего автомобиля, претензиях и т. п.

Стандарты качества работы с клиентами

Ниже приведены установленные предприятием стандарты качества работы с клиентами.

I. Введение

Данный документ закрепляет перечень требований качества к взаимоотношениям между клиентами и предприятием, которые основаны на удовлетворении клиентских интересов и потребностей через непосредственный диалог, вни-

мание к их мнению и принятие адекватных мер. В документе отражены базовые аспекты взаимоотношений, возникающих между клиентами и предприятием, начиная с установления контакта с предприятием и заканчивая постсервисными. Предприятие должно быть нацелено на максимально полное удовлетворение потребностей клиентов, чтобы фактический уровень реализации параметров качества стремился к максимально возможному уровню.

II. Обратная связь с клиентами и контроль качества удовлетворения потребностей клиентов

Обратная связь с клиентами осуществляется комплексом работ:

Текущее отслеживание мнений клиентов относительно качества работы предприятия. Данная работа осуществляется предприятием самостоятельно.

Анализ качества реализации стандартов на основе оценок клиентов и с помощью процедур внутреннего аудита. Данная работа осуществляется на постоянной основе силами предприятия.

III. Внутренние стандарты качества предприятия

Раздел 1. Работа с клиентами

Персонал

Внешний вид персонала, взаимодействующего с клиентами.

Стиль и форма рабочей одежды персонала предприятия, непосредственно взаимодействующего с клиентами и попа-

дающего в поле зрения клиентов, определяются «Положением о фирменном стиле».

Опрятность и ухоженность персонала.

Вне зависимости от стиля и формы одежды, принятого в предприятии, внешний вид персонала, попадающего в поле зрения клиентов и, в особенности, взаимодействующего с клиентами, должен быть безупречным. Одежда должна быть чистой и выглаженной. Сотрудники должны соблюдать нормы личной гигиены.

Профессиональные и личные качества персонала, взаимодействующего с клиентами.

Высокий уровень квалификации и компетентности персонала не должен вызывать сомнений или нареканий у клиентов. Средства и способы поддержания на должном уровне квалификации и профессиональной компетентности персонала определяются и реализуются предприятием самостоятельно.

Внимание, обходительность и вежливость персонала

В процессе работы персонал, взаимодействующий с посетителями и клиентами, должен демонстрировать внимание к клиенту и его потребностям, общение должно строиться в исключительно доброжелательной, корректной и вежливой форме – выполнение данного требования особенно важно в случаях обсуждения спорных вопросов, когда претензии,

высказываемые клиентами, могут быть необоснованными.

Сотрудники должны:

◆ **при общении всегда обращаться к клиентам на «ВЫ»;**

◆ **знать и всегда называть клиентов по имени и отчеству, за исключением клиентов, с которыми у сотрудника сформировались особые отношения, позволяющие называть его только по имени. Переход в общении с клиентом на «ты» и к обращению к нему только по имени должно инициироваться только клиентом;**

◆ **стараться чаще использовать такие элементы доброжелательности, как улыбка;**

◆ **не забывать предлагать клиентам и их спутникам мелкие бесплатные услуги из числа разрешенных в предприятия;**

◆ **удовлетворять клиентов в получении необходимой им информации, касающейся его обслуживания и деятельности предприятия.**

Численность персонала, взаимодействующего с посетителями.

В предприятии должен соблюдаться баланс между количеством клиентов, объемом продаж товаров и услуг (фактического и планируемого на прогнозные периоды) и количеством персонала, задействованного в работе с клиентами с

учетом тенденций изменения количества клиентов и оборота.

Максимальное время ожидания момента, когда сотрудник сможет заняться клиентом, даже в моменты наличия большого количества посетителей, не должно превышать 5 минут. В случае невозможности одновременного обслуживания всех посетителей диспетчером или приемщиком ожидающему посетителю с интервалом в 5–7 минут должны оказываться знаки внимания (встреча взглядом, улыбка), демонстрирующие, что о посетителе помнят и им займутся при первой возможности.

Расчеты.

Клиент должен иметь возможность использования наиболее популярных способов расчета с предприятием: наличными, безналичный расчет банковской картой или банковским переводом средств.

Техническое обслуживание автомобилей.

Объем и стоимость работ, запасных частей и материалов согласуется с клиентом до начала выполнения работ. В случае если выявление неисправности и оценка стоимости требует времени, с клиентом оговаривается форма согласования объема и стоимости: письменное согласование (письмом, по факсу или e-mail) или устное по телефону. В таком случае после определения объемов и стоимости работ с клиентом происходит согласование установленным способом.

Принципиально следующее: сотрудник, взаимодействующий

щий с клиентом, должен кратко и на доступном клиенту языке объяснить ему цель каждой работы и причину использования запчастей и материалов, за которые клиент впоследствии заплатит. Это позволит избежать в дальнейшем претензий со стороны клиента, вызванных его неосведомленностью о причинах и необходимости тех или иных работ, запасных частей и материалов.

Качество ремонтных и сервисных работ.

Принципиальное требование: техническое обслуживание автомобиля за одно обращение клиента. Повторные обращения клиентов в одном интервале времени для обслуживания или ремонта одних и тех же агрегатов, устранения одних и тех же дефектов или признаков неисправностей недопустимы. Исключением являются неявные и трудно выявляемые неисправности, а также когда для окончательного их устранения необходима промежуточная эксплуатация автомобиля.

Сроки выполнения работ.

Сроки выполнения ремонтных и сервисных работ определяются возможностями техцентра – его пропускной способностью, а также наличием необходимых запасных частей и материалов. Если необходимые запасные засти и материалы отсутствует в запасе, то сроки выполнения работ определяется также сроками и условиями их поставки. Персонал должен предпринимать все усилия, чтобы время выполнения работ и оформления всей необходимой документации

было по возможности короче.

Соблюдение обязательств по срокам работ.

Фактические сроки работ должны соответствовать срокам, обещанным клиенту. В случаях, когда сроки выполнения работ изменяются в ту или иную сторону, персонал обязан предупредить клиента об изменившихся обстоятельствах и назвать новые сроки.

Обеспечение клиента информацией о ходе выполнения работ.

При приемке автомобиля для ремонта или сервисных работ мастер оговаривает с клиентом необходимость и периодичность сообщения ему информации о ходе работ. Однако если клиент пожелает получить информацию самостоятельно вне оговоренной периодичности (например, сам позвонит в автоцентр), она должна быть ему предоставлена в случае отсутствия мастера, ответственного за работу с данным заказом, другими мастерами. Если новой информации или информации о сбоях в выполнении заказа не поступало, то клиенту сообщается об этом в свободной форме в следующем контексте: «Изменений в сроках выполнения работ не предвидится».

Продажа запасных частей.

Сроки выполнения заказа определяются наличием в складском запасе необходимых запасных частей и материалов. Если необходимые запасные засти и материалы отсутствует в запасе, то сроки выполнения заказа определяется

условиями поставки необходимых запасных частей и материалов. Персонал должен предпринимать все усилия, чтобы время выполнения работ и оформления всей необходимой документации было по возможности короче.

Соблюдение обязательств по выполнению заказа.

Недопустимы ситуации, когда фактические сроки выдачи запасных частей не соответствуют срокам, обещанным клиенту. В случаях, когда по тем, или иным причинам, сроки выдачи запасных частей клиенту изменяются, персонал должен предупредить клиента об изменившихся обстоятельствах и назвать новые сроки.

Обеспечение клиента информацией о ходе выполнения заказа.

При оформлении заказа с клиентом оговаривается необходимость и периодичность сообщения ему информации о ходе выполнения заказа. Однако если клиент пожелает получить информацию самостоятельно вне оговоренной периодичности (например, сам позвонит в автоцентр), она должна быть ему предоставлена даже в случае отсутствия сотрудника, ответственного за выполнение данного заказа (кем-либо из других сотрудников). В случаях, когда изменений в ходе выполнения заказа не предвидится, клиенту сообщается об этом в свободной форме в следующем контексте: «Выполнение заказа идет без сбоев, запасные части следует ожидать в оговоренные сроки».

Доступность товаров и услуг предприятия.

Реализация приведенных ниже требований делает максимально простым и удобным для клиентов поиск информации о предприятия, ее товарах и услугах, установление телефонного контакта с предприятием, особенности графика работы и расположения предприятия, а также визуальный поиск месторасположения автоцентра при ее посещении.

Информация о предприятия должна в актуальном виде присутствовать в наиболее популярных и распространенных (т. е. доступных клиентам) информационных источниках (справочных изданиях, тематических каталогах, справочно-информационных службах, тематических интернет-узлах). При этом оптимальным с точки зрения полноты информации является следующий набор данных: наименование предприятия в виде текста или логотипа, логотипы представляемых брендов, дилерский/сервисный статус, адрес, № телефона и факса, адрес сайта в интернете, адрес электронной почты. Фактический набор данных, подлежащий размещению в том или ином источнике информации устанавливается в соответствии с требованиями производителей и может быть меньшим в зависимости от ограничений, установленных источниками информации. Перечень источников информации при размещении данных определяется службой маркетинга управляющей предприятия и может быть скорректирован согласно требованиям производителей. Со временем некоторые данные предприятия мо-

гут меняться, поэтому информация, размещенная в справочно-информационных источниках, должна быть своевременно актуализирована. Желательно уведомлять клиентов и партнеров о таких изменениях в содержании новостных рассылок, пресс-релизов и т. д.

Новостные рассылки по e-mail. Любому интересующемуся должна быть предоставлена возможность подписки на новости предприятия, рассылаемые средствами электронной почты. Осуществление рассылки новостей должно осуществляться оперативно (актуальность новостей), но не чаще, чем 1 раз в неделю. Процедура включения электронного адреса в список рассылки должна осуществляться на сайте предприятия с помощью специальной формы. Будущий получатель новостей также должен иметь возможность сделать это самостоятельно на сайте предприятия и при посещении техцентра, оставив адрес своей электронной почты.

На сайте предприятия должна быть реализована возможность заказа с помощью специальной формы комплекта рекламно-информационных материалов о предприятии и предлагаемых ею товарах и услугах с доставкой обычной почтой. При поступлении заказа посетителю сайта, заказавшего такой комплект, должен быть выслан по почте в течение 3-х рабочих дней набор материалов, содержащий информацию:

♦ о предприятия (описание предприятия, краткая история, контактные данные, график работы);

- ◆ об услугах техцентра;
- ◆ о специальных акциях, действующих на текущий момент или планируемых в ближайшем будущем;
- ◆ о дополнительных услугах, связанных с приобретением товаров и услуг.

Каждый клиент, обратившийся в предприятие по телефону или лично, вправе и должен получить по первому запросу общую информацию о работе предприятия. Для этого персонал, взаимодействующий с клиентами (по телефону и/или лично) должен быть обеспечен поддерживаемой в актуальном виде следующей информацией:

Данные о предприятия	Мастера СТО	Администратор сервиса	Телефонные операторы
Адрес предприятия	+	+	+
Общий контактный телефон предприятия	+	+	+
Номер общего факса предприятия	+	+	+
Телефонные номера всего персонала предприятия (для соединения абонента с другим сотрудником предприятия)	+	+	+
График работы ключевых подразделений предприятия (с учетом предстоящих праздников и юбилейных дат)	+	+	+
График работы мастеров СТО	+	+	+
Адреса электронной почты ключевых сотрудников предприятия (e-mail)*	+	+	+
Адрес интернет-сайта предприятия	+	+	+

Такая информация должна быть в наличии у персонала, взаимодействующего с посетителями, а также, помимо этого, может быть размещена на носителях, расположенных в клиентских зонах. Перечень таких данных и круг лиц, их предоставляющих, может быть иным в соответствии с требованиями производителей или не должен иметь с ними разногласий.

Зачастую взаимодействие клиента с предприятием осуществляется или начинается с телефонного разговора, в процессе которого клиент может получить общую информацию о работе предприятия, а также предварительную или рабочую информацию о товарах и услугах. В некоторых случаях такие звонки могут стать началом продолжительных коммерческих взаимоотношений. Поэтому принципиальным требованием по данному параметру является успешность установления телефонного контакта в рабочее время между абонентом и компетентным лицом в предприятия, способным удовлетворить потребность абонента в необходимой ему информации.

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.