

В.В. ВОЛГИН

ПРИЕМЩИК АВТОСЕРВИСА

практическое пособие

- **РЫНОК СЕРВИСА**
- **ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ**
- **ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ**
- **В КОЛЛЕКТИВЕ**



Владислав Васильевич Волгин

Приемщик автосервиса:

Практическое пособие

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4942033

*Приемщик автосервиса: Практическое пособие / В. В. Волгин. – 4-е изд.,
перераб. и доп.: Дашиков и К°; Москва; 2011
ISBN 978-5-394-00713-2*

Аннотация

Мастер-приемщик автомобилей в ремонт – ключевая профессия в автосервисе. Для приемщика заказчиками являются не только клиенты, но и все сотрудники фирмы – ошибки в диагностике и определении объемов ремонта приводят к финансовым потерям каждого, неверное оформление заказа приводит к неправильному пониманию заказа механиком, дополнительным или повторным работам и т. д. Нередко мастер-приемщик является одновременно и мастером смены. Книга адресована специалистам автосервиса в качестве образовательного ресурса для овладения профессиями приемщика и мастера.

Содержание

Рынок сервиса	5
Сервисные предприятия	5
Информационное обеспечение сервиса	13
Виды информации	13
Требования к технической информации	16
Перспективы сервиса	24
Автосервис в кризисный период	28
Организация работы	39
Современные стандарты для автотехцентров	39
Требования автокомпаний	39
Цели и задачи сервиса	43
Задачи сервис-менеджера	47
Методы организации труда	50
Индивидуальная работа	50
Бригады	51
Многоуровневые рабочие места	52
Группировка работ	56
По категориям	56
По квалификации	57
По времени	58
По срокам исполнения	58
Специализация участков	60
Специализация сотрудников	62

Операции сервиса	63
Стадии сервиса	63
Задачи приемщика	65
Задачи оператора-диспетчера	69
Конец ознакомительного фрагмента.	72

Владислав Васильевич Волгин Приемщик автосервиса: Практическое пособие

Рынок сервиса

Сервисные предприятия

На рынке авторемонта сформировалось несколько групп сервисных предприятий. Первая группа – авторизованные дилеры автопроизводителей. Автопроизводители обеспечивают загрузку ремонтных участков обязательным техобслуживанием в гарантийный период, гарремонтами, ремонтами отозванных из-за дефектов автомобилей. Гарантийный период в течение двух лет обеспечивает большой и стабильный портфель заказов на обслуживание автомобилей, но бренд не дает возможности работать с низкой стоимостью нормо-часа при коммерческих ремонтах и не позволяет продавать запчасти по выгодным дилеру ценам.

Вторая группа сервисных предприятий – независимые от

автопроизводителей, но специализирующиеся на одном автомобильном брэнде. Они не имеют поддержки автопроизводителей, однако им необходимо придерживаться высокого стандарта обслуживания, диктуемого этим производителем. Иначе они могут потерять клиентов. Мономарочная ориентация современного техцентра – это объективная необходимость. У каждой марки есть свои оригинальные технологии ремонта, и только обязательное их соблюдение гарантирует качество проведенных работ.

Поэтому, когда техцентр развивается всерьез, он просто вынужден ограничиться определенной маркой в силу объективных причин:

- нужно обучить людей специфике работы с автомобилями конкретного брэнда;
- нужно иметь специализированное оборудование – все марки стараются делать оборудование “под себя”;
- в последнее время особую остроту приобрел вопрос, связанный с использованием различных материалов при производстве автомобилей; многие бренды начали применять алюминий в кузовах, значит, надо приобретать специальную сварку, специальные материалы и т. д.;
- нужно иметь все необходимое оборудование, всю документацию, все сервисные обновления, все сервисные программы и все технологии автопроизводителя.

Еще одна группа – независимые от автопроизводителей предприятия, специализирующиеся на определенных видах

работ (например, механических работах, на кузовном ремонте или тюнинге), не ограничиваясь одной маркой. Ремонтируются на таких станциях владельцы разных автомобилей, сроки гарантии на которые истекли.

И, наконец, большое количество мелких предприятий, специализирующихся на ремонте отдельных групп узлов и деталей: топливной аппаратуры, электрики, электроники, коробок передач, двигателей, мостов и т. д. Среди них есть предприятия, занятые восстановлением изношенных агрегатов и продажей их другим ремонтным предприятиям с предоставлением гарантии качества.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удастся охватить своим сервисом только от четверти до половины проданных ими машин. Владельцы машин отдают машины в ремонт после гарантийного периода не только дилерам, но и независимым от изготовителя ремонтным предприятиям, если они расположены ближе, или дешевле ремонтируют, или связаны с владельцами машин взаимными делами, приятельскими или родственными связями. Поэтому производители техники привлекают независимые мастерские для ремонта их машин, обучая механиков и заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или сертифицированной, или “сервисным агентом”, т. е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами производителя. Мастерская не принимает на себя дилерские обязательства, но получает сертификат, свидетельствующий об уме-

нии квалифицированно ремонтировать машины такого-то производителя. Мастерской – больше доверия от клиентов, производителю – ремонт обученными людьми. Это очень важно для рекламы, ибо таким способом техника приобретает репутацию машин, “которые можно отремонтировать везде”. Автомобили “Opel” в ФРГ обслуживают и ремонтируют более 2000 мастерских, хотя количество уполномоченных дилеров значительно меньше.

Остальные 10~20 % парка машин ремонтируются и обслуживаются владельцами – предприятиями, имеющими большой однородный парк машин, которым рентабельно содержать ремонтные службы; малыми предприятиями, экономящими на ремонтах; частными владельцами машин с низкими доходами, имеющими необходимую квалификацию и условия для ремонта.

Что касается грузовиков, тракторов и другой техники, парк которых на порядок меньше парка легковых автомобилей, то здесь на долю дилеров приходится большая часть объема ремонтов и обслуживания. Это понятно – независимые мастерские возникают обычно в тех случаях, когда гарантирован большой спрос на услуги, а тяжелых машин не так много, как легковых.

Для сервисного рынка всех стран характерна общая картина – заказчики, которые купили у дилера машину, исправно являются на сервис в течение гарантийного периода. Однако после истечения срока гарантии до половины этих кли-

ентов предпочитает обращаться в независимые ремонтные фирмы и мелкие специализированные мастерские. Мотивация клиентов различна и почти всегда убедительна. Многие выбирают независимые мастерские из-за более удобного расположения. Идеальное расположение сервисной мастерской, по мнению клиентов, – либо близко от их дома, либо от работы. Важно, чтобы общественным транспортом можно было легко добраться от нее домой и до нее за получением отремонтированной машины. Возле крупных торговых центров сервисные мастерские удобны для таких работ, которые можно выполнить, пока клиент ходит за многочисленными покупками, т. е. в течение 1–2 часов. Многих привлекают более низкие цены, которые у мелких мастерских возможны ввиду узкой специализации на отдельных видах работ.

Потребители – разные люди, но все имеют общую черту – чувствительность к тому, как к ним относятся. Каждый ожидает индивидуального подхода. Клиенты предпочитают мелкие мастерские по психологическим причинам.

Причинами могут быть и деловые, приятельские или родственные связи с владельцами таких мастерских, нередко взаимовыгодный бесплатный обмен услугами. Большинство независимых мастерских открыто в течение большего периода дня, работают в субботу, иногда проявляют готовность срочно устранить неисправность – в выходные дни, порой даже среди ночи. Серьезным фактором является то, что в мелких мастерских клиентам уделяется больше внимания,

они могут присутствовать при ремонте, беседовать с мастерами. В дилерских фирмах с большим объемом заказов клиентам не разрешают подходить к рабочим местам, с ними меньше общаются. Таких мастерских множество, особенно специализирующихся на отдельных видах обслуживания, и дилеру необходимо противопоставить им высокий профессионализм персонала, безупречное качество ремонта, внимательное отношение к клиентам, хорошую репутацию, а также использовать некоторые методы организации обслуживания клиентов, применяемые конкурентами. Потребитель всегда платит какую-то цену, но он не всегда ищет самую низкую – он ищет качественный сервис за лучшую цену.

Потребители весьма требовательны к качеству сервиса и, если они недовольны вашим обслуживанием или его стоимостью, они разнесут информацию об этом по всей округе. Потребители часто недовольны высокой стоимостью сервиса у полномочных дилеров, хотя прекрасно знают, что у дилеров – высококвалифицированный персонал и новейшее диагностическое и ремонтное оборудование. Таковы требования компаний, которых представляют дилеры.

Конкуренция полезна и потребителям, и дилерам – она заставляет внимательно анализировать причины успехов и неудач и принимать меры для улучшения обслуживания потребителей, что положительно сказывается на репутации продаваемых машин. Дилеры вынуждены мириться с тем, что независимые мастерские не исчезнут. Большинство ди-

леров тоже начинали бизнес как независимые мастерские. Более того, сами дилеры пользуются услугами специализированных мастерских, отдавая им работы, выполнение которых не организовано в сервисном цехе дилера, например, пайку радиаторов, шлифовку коленчатых валов, балансировку карданных валов и т. п.

На российском рынке доля независимых СТО сейчас составляет абсолютное большинство, так как наши заводы – изготовители машин все еще не заботятся о создании современных собственных сервисных сетей. Такое положение сохранится еще долго и будет меняться только с появлением новейших отечественных моделей машин, отремонтировать которые умельцы-самоучки не смогут – так обстоит дело сейчас с моделями последних лет импортных колесных и гусеничных машин, так будет и с новыми моделями отечественных машин.

Острая конкуренция со стороны малых мастерских, работающих по принципу “домашнего доктора”, вынуждает сервисные фирмы искать новые способы привлечения и удержания клиентов. Острая конкуренция со стороны мелких независимых специализированных мастерских возрастает во всех странах. В 70-х годах эти мастерские использовали 30–40 % емкости рынка сервиса, то сейчас в Европе их доля выросла до 50 %. Дилеры отчаянно борются за рынок сервиса введением двух– и трехлетней дилерской гарантии на машины, обязательным условием которой является обслужива-

ние техники у дилеров. Причем в европейских странах почти не растет количество дилерских и независимых СТО – рынок трудовых ресурсов, склонных заниматься этой работой, ограничен.

Информационное обеспечение сервиса

Виды информации

Поставщики автомобилей издают для дилеров подробные руководства, которые содержат разнообразные рекомендации по всем аспектам их деятельности. Понимая, что не все дилеры смогут усвоить сложные вопросы управления, поставщики снабжают их методическими материалами, помогающими находить оптимальные решения по многим деловым проблемам – от экономичного размера заказа на запасные части до размещения деталей на складе, от расчета скидок или надбавок для покупателей до методов работы с персоналом и общения с клиентами. Для этих целей разрабатываются различные пособия, инструкции, таблицы, пользование которыми доступно людям с невысоким уровнем образования.

Вот типичный перечень литературы, издаваемой для дилеров каждой компанией – продуцентом техники:

- руководство по организации сервиса;
- руководство по работе с запасными частями;
- инструкции по ремонту и обслуживанию каждой модификации машины;

- инструкции по ремонту кузова основной модели и каждой серии модификаций;
- регулировочные и прочие данные для обслуживания и ремонта; спецификации масел и других расходных материалов;
- каталог запасных частей;
- каталог специального инструмента для ремонта и обслуживания;
- пособие по производственному оборудованию для сервисных служб;
- руководство по хранению новых машин;
- руководство по эксплуатации для владельца;
- инструкция по удовлетворению претензий в период действия гарантии;
- бюллетени о новинках продукции, технические бюллетени;
- каталог сервисных изданий за 5 лет;
- обзоры новинок сервисных публикаций;
- обзоры информации “с поля” – по результатам анализа технических отчетов дилеров и региональных складов, анализа претензий.

Текущая информация представлена на специальном сайте в Интернете, направляется дилерам в виде отдельных бюллетеней, микрофишей, компактдисков, а также содержится в документах, подтверждающих принятие к исполнению очередных заказов. Для обеспечения поступления гра-

мотных заявок от дилеров зарубежные поставщики совершенствуют каталоги запасных частей, обеспечивают дилеров своевременной информацией об изменениях в конструкции машин и деталей. Обычные сброшюрованные каталоги заменили каталогами со сменными листами, позволяющими при изменении конструкции какого-либо узла вместо выпуска и рассылки нового каталога высылать только новые листы. Широко применялись каталоги на микрофишах – фотопленке в виде карты размером около 10 x 15 см, с кратностью уменьшения 42 и более. Обновление комплектов каталогов на микрофишах во всех пунктах их использования производилось поставщиками по мере появления изменений, иногда дважды в месяц. Все шире практикуется изготовление каталогов, инструкций по эксплуатации и ремонту на компьютерных компактдисках. Они также систематически обновляются у дилеров. Для крупной малосерийной техники, начиная с грузовых автомобилей, а в последние годы и для легковых, все больше практикуются компьютерные системы каталожной информации. При малых сериях производится несколько модификаций каждой модели, машины модифицируются каждый год и выпускать каталоги для них слишком дорого. Предпочтение отдается компьютерному учету каждого грузовика по VIN-коду (Vehicle Identification Number), номерам шасси и двигателя с привязкой к соответствующему набору запасных частей, хранящемуся в памяти центрального компьютера поставщика.

При заказах запасных частей дилеры, принявшие машину в ремонт, сообщают на региональный склад перечень требуемых запчастей с указанием учетных номеров машины. Такие системы обеспечивают получение дилерами именно тех деталей, которые подходят к данной модификации машины. Разумеется, применение таких систем стало возможным с развитием постоянного обмена компьютерной информацией между центральным и региональными складами, обеспечивающими поставку деталей в течение суток. Такие же системы постепенно вводятся и для легковых автомобилей.

Требования к технической информации

Требования европейских дилеров, независимых ремонтников, автоклубов, операторов придорожной помощи, диагностических пунктов к технической информации основаны на рекомендациях: OASIS¹ (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческого международного консорциума, выполняющего разработку стандартов для ебизнеса. Согласно документу: Format of automotive repair information, Deliverable Code

¹ OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческий международный консорциум, чья деятельность связана с развитием и продвижением стандартов электронного бизнеса // <http://www.oasisopen.org>. (Format of automotive repair information, Deliverable Code SC1D2, Author(s) SCI Subcommittee, Date 10012003, Version 6.0 OASIS Technical Committee); <http://www.oasisopen.org>

SC1D2, Author(s) SCI Subcommittee, Date 10012003, Version
Version 6.0. OASIS Technical Committee, информация долж-
на обеспечивать перечисленные ниже возможности.

1. Безошибочная идентификация автомобиля:

- по VIN-коду;
- по минимальной информации: марка, модель, год выпуска, номер двигателя, мощность двигателя.

2. Идентификация запасных частей, особенно для неза-
висимых ремонтников, независимых дистрибьюторов запча-
стей. Для каждого компонента должна быть представлена
следующая информация:

- изображение компонента;
- изображение и описание места установки;
- схема проводки и диаграмма прохождения тока для электрического и электронного оборудования, показываю-
щие их подключение и массу;
- чертежи, показывающие соединение механических или
гидравлических компонентов;
- описание их основных функций;
- номер и наименование по каталогу автокомпании;
- процессы установки и демонтажа компонента, включая
информацию о деталях, которые должны демонтироваться/
устанавливаться вместе с ним.

3. План работы: технологическая карта со всеми операци-
ями, необходимыми для ремонта в независимой мастерской.

4. Информация о ремонте и обслуживании:

- график регламентного обслуживания (специально для независимых ремонтников);
- спецификации обслуживания и ремонта;
- процессы проверки, монтажа и демонтажа, относящиеся к сервисному графику;
- информация о ремонте кузова;
- информация о размещении разъема для подключения диагностического оборудования;
- известные частые неисправности;
- процедура ремобилизации;
- информация о противоугонном устройстве предоставляется, если она заказывается для ремонта и только если она имеется для авторизованных дилеров/ремонтников и предоставляется способом, не нарушающим безопасность автомобиля и целостность электронных/электрических схем.

5. Описание необходимого/имеющегося диагностического оборудования:

- описание необходимого диагностического оборудования и специальных инструментов;
- информация и поставка диагностического и специального оборудования по недискриминационным ценам.

6. Информация о существующей технической поддержке ремонта, о “горячей линии” и процедурах использования поддержки.

7. Доступ к технической информации:

- вся информация на едином носителе (единая система

информации);

- небольшие платные блоки информации (не обязательные для выкупа общие комплекты, а отдельные блоки);
- информация о запчастях дополнительно на отдельном носителе (специально для независимых дистрибьюторов запчастей);
- немедленный доступ (кроме независимых дистрибьюторов запчастей);
- короткий срок подписки на информацию или доступа к ней.

8. Конкурентные цены. Цены на заказываемую техническую информацию должны быть приемлемыми для обеспечения конкурентоспособной и доступной для потребителей стоимости определенных работ.

Требования независимых дистрибьюторов запчастей. Дистрибьюторам необходимо получать номера ОЕ (оригинальных запчастей) по каталогу автокомпаний, чтобы создавать таблицы перехода (кроссречеренс) от номеров оригинальных деталей к номерам деталей “соответствующего качества”, предлагаемых афтермаркетом. Так как со временем номера оригинальных деталей могут меняться, дистрибьюторы должны иметь возможность получать информацию об изменениях номеров. Предпочтительно, чтобы эти сведения предоставлялись на отдельных носителях, а не в комплектных каталогах, чтобы не приходилось приобретать ненужную информацию. Доступ к информации о запасных частях

должен быть обеспечен в разумные сроки, но не немедленно, как этого требуют ремонтники.

Дистрибьюторы заинтересованы в том, чтобы независимые ремонтники как можно точнее определяли параметры принятых в ремонт автомобилей, чтобы точнее заказывать необходимые запчасти. В этом контексте дистрибьюторы, передающие информацию о запчастях заказчикам, рассматриваются наравне с издателями технической информации.

Требования независимых издателей технической информации и учебных заведений, обучающих ремонту, частично перечислены в требованиях независимых ремонтников. Им необходима дополнительная информация о комплектности, упаковке, носителях, ценах, корректировках технической информации.

Требования производителей оборудования. Отсутствие на рынке мультибрендовых диагностических тестеров не дает возможности конкурировать с авторизованными дилерами в ремонте электронных систем. Такие тестеры могли бы производить независимые производители, если бы получали необходимую техническую информацию от всех автокомпаний.

Носители информации о запчастях. При опросе автокомпаний сообщили, что они представляют независимым ремонтникам всю необходимую информацию на разных носителях на модели, произведенные в течение 10 последних лет. При этом BMW и Jaguar всю информацию представля-

ют только через Интернет, Mercedes – только на компактдисках, Citroen, Toyota, Fiat – на дисках и бумажных носителях, Peugeot, Volvo, Opel, Renault – на дисках, бумажных носителях и через Интернет, VW – на дисках и через Интернет. Однако из-за различной структуры и качества систем информации разных автокомпаний порой невозможно получить данные или разобраться в полученной информации.

Поэтому всем автокомпаниям рекомендовано структурировать и готовить информацию по стандартам, разработанным международным консорциумом OASIS.

Специальное диагностическое оборудование, изготавливаемое автокомпаниями, реализуется и независимым ремонтникам, но по высоким ценам. Автокомпании не продают производственную документацию другим производителям диагностического оборудования. Поэтому на рынке мало диагностического оборудования, которое было бы предназначено для многих марок автомобилей. Эта проблема не может быть решена быстро, тем более что автокомпании не заинтересованы в ее решении. Отсутствие мультибрендового оборудования не позволяет независимым ремонтникам конкурировать с авторизованными дилерами. Если они будут приобретать отдельно специализированное оборудование для каждой марки автомобилей, стоимость оборудования может не окупиться и за много лет.

Европейская Комиссия утвердила принятые компаниями DaimlerChrysler, Toyota, General Motors и Fiat обязательства

обеспечить стандартный доступ ко всей технической информации по ремонту всем независимым ремонтникам в Евросоюзе. Независимые ремонтники важны для авторынка, потому что они оказывают конкурентное давление на сети уполномоченных ремонтников. Обязательства четырех автокомпаний аналогичны и состоят из трех положений.

Первое из них разъясняет понятие технической информации и предусматривает, что вся информация, предоставляемая уполномоченным ремонтникам должна также быть доступна независимым ремонтникам на недискриминационных условиях.

Второе положение гласит, что хотя изготовители автомобилей имеют право отказать в предоставлении информации, касающейся противоугонных средств или средств, ограничивающих функции бортовой электроники, они должны гарантировать, что это не препятствует независимым ремонтникам выполнять ремонт, не связанный непосредственно с этими функциями.

Третье положение обязательств гарантирует, что независимые ремонтники могут получать информацию, которая не связана в крупные блоки и оценена способом, который учитывает степень, в которой они ее используют.

Веб-сайты выбраны сторонами как основное средство обеспечения технической информацией в течение периода действия обязательств. Доступ будет базироваться на окнах времени с ценой за один час на уровне, который гарантиру-

ет равенство между независимыми и уполномоченными ремонтниками.

Российские независимые автосервисы, объединившись под флагом общественной организации, например, НАПТО, могут потребовать от зарубежных автокомпаний предоставления технической информации на тех же условиях, на которых она предоставляется дилерам автокомпаний в России. Обязательства автокомпаний для Евросоюза не распространяются на Россию, но поскольку у всех дилеров всех автокомпаний недостаточно и в обозримом будущем не предвидится увеличения сервисных мощностей и ремонт импортной техники в стране стал проблемным, НАПТО может просить правительство оказать давление на зарубежные автокомпании в целях стимулирования развития независимых сервисных предприятий.

Перспективы сервиса

Российский рынок автосервиса постепенно структурируется, используя общемировые форматы. Это техцентры официальных дилеров, независимые автосервисы, локальные сервисные сети.

На рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

- рост парка машин;
- увеличение среднего возраста парка автомобилей;
- увеличение срока службы деталей;
- увеличение количества электроники в автомобилях;
- уменьшение потребности в сервисе и ремонте;
- предпочтение более дешевому сервису и ремонту;
- формирование в официальных дилерских сетях при содействии автокомпаний центров агрегатного ремонта, центров кузовного ремонта, центров утилизации машин на условиях кооперации по примеру рынка Евросоюза;
- формирование сетей из независимых автосервисных предприятий с участием крупных зарубежных сетевых операторов по примеру “Бош Авто Сервис”;
- развитие локальных сетей сервисных предприятий;
- рост продаж современного оборудования;
- консолидация предпринимателей для создания крупных региональных маркетинговых групп и увеличения влияния

на производителей;

- участие страховых компаний в создании сервисных предприятий;
- усложнение управленческих технологий и опора на множественные источники доходов (торговля запасными частями и сопутствующими товарами, тюнинг, допоборудование, допуслуги);
- резкий рост спроса на кузовной ремонт со стороны страховых компаний;
- рост спроса на сервис со стороны частных и корпоративных клиентов;
- рост спроса на допоборудование и дополнительные услуги;
- рост спроса на выездной сервис;
- сокращение объема работ по обслуживанию вследствие появления все более качественных машин;
- сокращение объема механических работ вследствие введения в конструкции машин долговечных и износостойких деталей;
- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;
- увеличение объема работ по дополнительному оборудованию, обеспечивающему повышенный комфорт водителям и пассажирам;
- сокращение объема работ по восстановлению деталей и

даже агрегатов для недорогих машин вследствие снижения цен на новые детали и агрегаты;

- рост спроса на услуги мелких независимых специализированных мастерских;
- рост спроса на неоригинальные запчасти “равноценного качества”;
- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но незначительно изношенные детали для дорогих подержанных автомобилей;
- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования (интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т. д.);
- острый дефицит кадров ремонтников и рост спроса на их подготовку;
- острый дефицит управленцев и рост спроса на подготовку таких кадров;
- усложненные информационные технологии и интернет-операции.

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

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

- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сер-

вис производителей;

- средние старые предприятия, стараясь снижать себестоимость, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая обслуживать машины в сервисных фирмах;
- крупные предприятия, сохраняя ремонтные мощности, нуждаются в стороннем сервисе отдельных моделей машин или агрегатов, не хотят иметь запасов деталей и материалов, предпочитая срочные поставки;
- потребители новейших моделей не могут ремонтировать их сами, не желая затрат на специальное оборудование и обучение ремонтников;
- частные владельцы автомобилей и сельхозтехники, для которых рынок ужесточил условия заработков, но и предоставил возможности для их увеличения, не хотят тратить время на ремонт машин;
- ремонт за счет страховых компаний будет выполняться главным образом на специализированных предприятиях;
- легковые автомобили стали доступны по легкости обращения с ними людям, не склонным к техническим занятиям, и активно приобретаются ими;
- парк всех видов техники будет ежегодно расти.

Автосервис в кризисный период

Многие автосервисы считали, что маркетинг им ни к чему – клиентов приходилось не привлекать и удерживать, а отваживать грубостью, высокими ценами, низким качеством работ, многодневными очередями.

Немало владельцев автосервисов полагали, что задачей сервиса является не качественное обслуживание клиентов, а максимальная прибыль, что интересы автосервиса и клиентов противоположны. Поэтому автосервис должен стараться сделать как можно меньше, взять с клиента как можно больше и не давать никаких гарантий на свои работы.

А наиболее наглые утверждали, что клиент должен понравиться сотрудникам, а клиенту, который им не нравится, ремонт будет делаться спустя рукава. Очевидно, что лучший способ понравиться сотрудникам автосервиса – не задавать лишних вопросов, расплачиваться, не глядя в счет, не предъявлять никаких претензий.

Но с приходом кризиса клиенты куда-то подевались. Одни сами или с друзьями выполняют обслуживание и мелкий ремонт, другие меньше ездят и реже обслуживают машины, третьи раздумали устанавливать допоборудование, тюнинг-овые “нашлепки” и прочие “прибамбасы”, четвертые ищут более дешевые сервисы. Замечено, что некоторые автовладельцы в целях экономии отменяют или оттягивают регламент-

ное техобслуживание, замену масла, фильтров и т. д. В результате количество заказов на регламентный сервис сократилось на 20 %. Однако такая тактика приводит к увеличению стоимости ремонта, который придется делать вследствие отсутствия профилактического сервиса. Если люди экономят на сервисе, они еще менее готовы купить новый автомобиль, и это все же положительно скажется на рынке сервиса.

Та половина клиентов, которая осталась, стала слишком внимательной к мелочам, дотошной при проверке счетов. Конечно, бывалые сервисмены обведут вокруг пальца любого, но уж очень мучительно возиться с такими клиентами – раньше спор завершали за пару минут, а сейчас приходится делать честные глаза и клясться, что в счете не приписки, а действительно замененные детали и сделанная работа, хотя и без предварительного согласия клиента. Раньше клиента с “неподходящей” физиономией просто не брали под любым предлогом, а сейчас выглядывают в окна – хоть какой приехал бы.

Так что приходится вспоминать о маркетинге и привлечении клиентов. Давайте припомним рекомендации зарубежных сервисменов, выработанные за сто лет практики в странах, где автосервис не был дефицитным, где автослесари не “уводят” деньги из хозяйского кармана и на десять слесарей хватает одного руководителя (он – и хозяин, и главный специалист).

Философия сервисменов в развитых странах отличается от философии наших доморощенных руководителей сервисов:

- надо хорошо делать дело и прибыль будет;
- дело надо знать и любить;
- клиента следует уважать как партнера по бизнесу;
- этот бизнес строится на личных отношениях – клиент доверяет сервису самое дорогое имущество (кроме жилья);
- какими бы профессионалами ни были ваши сотрудники, если с ними неприятно общаться – клиентов не будет;

Ниже приведены советы из книги мультибрендового автодилера Карла Сьюэлла².

“Клиенты стремятся успевать и работать, и наслаждаться жизнью, поэтому они предпочитают качественные товары и услуги и хотят получать их быстрее и проще. Большинство людей покупает решение проблем, а не просто услуги, поэтому готовы платить за экономию времени. Процвetaют только те фирмы, которые работают быстрее и лучше.

Все фирмы имеют доступ к кредитам, инновации копируются, нужные технологии внедряются быстро. Конкурентные преимущества создают только люди.

Любой сотрудник, общающийся с клиентами, должен быть уполномочен рассматривать и удовлетворять их жалобы. Для клиента любая проблема будет глобальной – даже если с нашей точки зрения она незначительна.

² Carl Sewell, Paul P. Brown. *Customer for life*. – New York, Pocket Books, 1998

Скажите всем сотрудникам: “Если у клиента есть проблема – решите ее. Если не можете решить, позовите менеджера. Если он не может справиться, вызовите генерального директора, но добейтесь, чтобы проблема была решена *немедленно*”.

Мы установили правило, что все наши продавцы и мастера дают клиентам номер своего домашнего телефона – на случай, если потребуется помощь.

Впечатление клиента от первого контакта с вами должно быть только превосходным. Если вам это удастся, клиент вернется. Помните о том, сколько денег он может принести вам в течение жизни.

Если вы намерены оказывать хорошие услуги, делайте это круглосуточно.

Каждый менеджер имеет список докторов, госпиталей, юристов и бухгалтеров, которых он может порекомендовать работнику в случае необходимости.

Благодарите работников за хорошую работу, это важно. Благодарность более весома, если благодарит самый старший руководитель – просто потому, что он – босс.

Люди по своей природе любят соревноваться независимо от того, заплатят ли за это больше. Им просто нравится похвастаться своими результатами и подтрунивать над теми, кто отстает. Секрет руководителя – в установке целей соревнования в интересах бизнеса. Отслеживайте только производительность работы – то, что они сами могут контролиро-

вать. В своих способностях отрегулировать зажигание они должны быть уверены на все сто.

Отношение к территории вокруг сервиса и туалетам показывает действительное отношение к клиентам и работникам.

Сотрудники не могут относиться к клиенту хорошо, если их начальник ведет себя по отношению к ним отвратительно.

Ориентация на качество всегда приводит к победе.

Если вы дружелюбны с клиентами, они возвращаются и тратят больше денег. Если они тратят больше денег, вы обращаетесь с ними еще лучше.

Фокус-группы чрезвычайно эффективны. Мы приглашаем в офис десять-двенадцать наших клиентов и спрашиваем о том, в чем они видят наши сильные и слабые стороны.

Любезное обращение с клиентами – это лишь 20 % хорошего сервиса; 80 % – системная организация труда, обеспечивающая качественную работу с первого раза.

Контролеры делают людей небрежными. Зная, что кто-то проверит их работу, люди не проверяют ее сами.

Позиции, на которых можно переломить игру – руководители служб: сервиса, запчастей, кузовных работ. Эти люди определяют успех или неудачу, потому что они влияют на отношения с клиентами и на прибыльность. Не позволяйте неэффективным людям оставаться на ключевых позициях. Здесь даже средний уровень абсолютно неприемлем. Передвиньте их – если не хотите увольнять – на другое место.

Постоянно повышайте ваши стандарты, чтобы поддержи-

вать энергетику ваших сотрудников и идти впереди конкурентов. Как только вы успокоитесь на достигнутом, кто-то вас обгонит. Вы не можете остановить рост производительности на рынке.

Лишь продолжая учиться, можно улучшить способности, карьеру и благополучие.

Работа на уровне “сойдет и так” не принесет успеха. Либо улучшайте обслуживание, либо закрывайте “лавочку”.

Никакие улыбки не помогут, если ваши услуги не устраивают клиентов.

Только системный подход к организации труда гарантирует исполнение работ с первого раза.

Не решайте за клиентов, они сами выскажут свои пожелания – дайте им анкету, но не надоедайте.

Мы не самые дешевые, но мы предлагаем вам удобства, устранение проблем, делаем вашу жизнь легче.

Не берите платы за такие услуги, которые являются помощью, как не просите платы за помощь у друга.

Давайте *гарантированную* предварительную калькуляцию стоимости ремонта, добавляя резерв в размере 10 %. А окончательный счет *всегда* должен быть меньше калькуляции на этот резерв и клиент будет доволен. Или резерв может покрыть непредвиденные работы без доплаты и клиент будет дважды доволен. Не мелочитесь,ставляйте счет на меньшую сумму, чем сумма по предварительной калькуляции. Удержание клиента прибыльнее мелочных доходов.

Используя компьютеры где только возможно, вы не только увеличите скорость любых операций, но и уменьшите вероятность человеческих ошибок.

Прежде чем внедрять новые методы, мы всегда ищем ответ на десять вопросов:

В чем польза для клиента?

Сможет ли клиент легко понять, в чем состоит эта польза?

Какое влияние эта идея, программа или система окажет на наших работников?

Как она повлияет на наши существующие системы?

Есть ли примеры успешного внедрения чего то подобного?

Что может пойти неправильно?

Даст ли это нам преимущество перед конкурентами?

Сколько это будет стоить?

Позволит ли это заработать?

Когда можно будет оценить результаты?

Сделайте так, чтобы клиенту было легко пожаловаться. Это неприятно, но у вас по крайней мере будет шанс исправить положение вещей. Ошибку признайте и срочно исправьте. Искренние извинения и своевременная корректировка действий почти всегда способны решить проблему.

Если вы не становитесь лучше, вы становитесь хуже.

Как правило, люди выдающихся качеств дружат с себе подобными, поэтому будьте внимательны, когда кто-то из ваших людей рекомендует вам друга.

Закрепите на первое время за новичком наставника – человека, который делает ту же работу и который может объяснить особенности предприятия.

Учитывайте не ошибки, а выработку, исполнение вовремя, а не опоздания.

Большая оплата не является подарком. Квалифицированные работники совершают меньше ошибок, а потому их эффективность выше.

Относитесь к своему бизнесу как к собственному дому.

Вывески и указатели демонстрируют окружающим то, как вы ведете свой бизнес.

Встречаясь с новой проблемой, смотрите внимательно по сторонам и увидите, что кем-то она решена.

В рекламе не упоминайте цены – говорите о принципах вашего бизнеса.

Каждая промоакция должна поддерживать имидж вашего бизнеса.

Будьте вежливыми со всеми, но знайте, кто именно из клиентов дает и принесет в будущем наибольшую выручку – они не должны никогда и ничего ждать.

Длительные хорошие отношения с клиентом – залог того, что он простит вам неудачный ремонт”.

В эти трудные экономические времена сервисмены ищут новые способы привлечения клиентов и многие семейные автосервисы в США обнаружили, что их многолетние “проповеди” клиентам о важности профилактического обслужи-

вания теперь окупаются. Владелец одного из сервисов рассказал (<http://www.autocarepronews.com/>):

“Мы проповедуем предупредительное обслуживание более 24 лет и управляем клубом профилактического обслуживания чтобы продавать льготный предупредительный сервис. Многие не понимают, что сегодняшние автомобили могут служить всегда, если их должным образом поддерживать. Однако в кризисные годы и с возрастающими проблемами безработицы потребителей легче убедить в этом. Мы держим на нашем прилавке спидометр, который показывает более чем 500 000 км пробега и рассказываем, что у наших сотрудников есть автомобили, которые пробежали 200–300 тыс. км – т. е. мы сами практикуем то, что рекомендуем. Многие владельцы автомобилей считают ненужным профилактическое обслуживание – их автомобиль, кажется, работает хорошо. Но работает так, как мог бы? Они получают экономию топлива? Они что-то делают для увеличения срока службы? Как убедить клиентов содержать их автомобили в наилучшей форме, обеспечивающей экономичность и безопасность эксплуатации?”

При каждом визите клиентам можно посоветовать проверить те или иные узлы с целью выявления недостатков, а они всегда найдутся. Например, исследования, проведенные компанией Babcox Research в США показали, что из каждой сотни проверенных автомобилей:

– имели низкий уровень или грязное масло в двигателе –

38 %;

- имели давление в шинах ниже нормы – 54 %;
- имели недостатки системы охлаждения – 28 %;
- нуждались в замене ремней – 19 %;
- имели грязные воздушные фильтры – 16 %;
- имели низкий уровень или загрязненную тормозную жидкость – 10 %.

Чтобы улучшить продажи профилактического обслуживания, американский сервисмен советует:

- используйте не коммерческий, а образовательный подход, рассказывая клиентам, как профилактическое обслуживание может продлить жизнь их автомобиля, улучшить его работу и уменьшить расход горючего;
- убедитесь, что ваши беседы помогают клиентам принимать взвешенные решения о содержании их транспортных средств;
- при сервисе предлагайте образовательные брошюры клиентам;
- осматривайте каждый поступивший в сервис автомобиль для обнаружения изношенных или поврежденных частей и рекомендуйте необходимый ремонт клиентам;
- создайте контрольный список проверки безопасности для ваших механиков, чтобы они проверяли рабочие жидкости транспортных средств и интервалы обслуживания;
- расспросите клиентов об истории ремонта их транспортных средств и рекомендуйте работы с не проверенными ра-

нее узлами;

- предложите ежеквартальную диагностику за 10 долл., подчеркните важность поддержания длительной высокой работоспособности транспортного средства без крупного ремонта;

- вручите клиенту при очередной замене масла листовку с рекомендуемым графиком обслуживания и замены изнашиваемых частей;

- обсуждая необходимый ремонт с клиентами, всегда оставляйте у них впечатление, что вы заботитесь об их экономии и безопасности;

- не навязывайте профилактическое обслуживание и не запугивайте клиентов – иначе потеряете их доверие.

Низкая эффективность многих автосервисов имеет научное объяснение – несоблюдение фундаментального “закона необходимого разнообразия”, согласно которому: “Эффективно управлять сложными системами с помощью простых средств невозможно. Управляющая система должна иметь еще большее разнообразие, чем управляемая”.

Средний и крупный автосервисы – сложные системы, вот почему пытающиеся авторитарно управлять ими в одиночку владельцы или директора (не имеющие в арсенале разнообразного инструментария извлечения прибыли из услуг для автомобилистов) обречены на неудачи.

Организация работы

Современные стандарты для автотехцентров

Требования автокомпаний

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

Ниже приведены дилерские стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые одной из зарубежных автокомпаний в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей. Практически такие же стандарты у всех автокомпаний, и они сложились более 30 лет назад.

Обязательные услуги:

- предварительная запись с коротким периодом ожидания;

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

Услуги, выполняемые дилером или привлеченными им субподрядчиками:

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

Приемка автомобилей:

- не менее одного оборудованного места в помещении для приемки в ремонт;
- не менее одного места под навесом с подъемником или смотровой ямой для приемки в ремонт грузовиков;
- приемка должна быть тщательной, 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 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 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 соответствуют параметрам, заданным “Пособием по производственному оборудованию”;
- имеется действующая сервисная литература;
- для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;
- оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;
- применяются рекомендованные 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.

Цели и задачи сервиса

Цели сервисных предприятий звучат коротко и просто:

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

Автотехцентры автодилерских фирм ориентированы на выполнение следующих задач:

- предпродажная подготовка новых машин;
- предпродажный ремонт подержанных машин;
- гарантийный ремонт проданных новых и подержанных машин;
- коммерческое регламентное обслуживание техники;
- коммерческое предупредительное обслуживание (регулировки и т. п.);
- коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);
- коммерческое предоставление (прокат) ремонтных мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины при условии покупки ими запчастей и материалов у дилера;
- все виды обслуживания собственного парка техники;
- предоставление ремонтных мощностей своим сотрудни-

кам, желающим самим отремонтировать личные машины;

- ремонт подержанных узлов и агрегатов для фонда восстановленных запасных частей.

Приоритетные задачи современного сервиса:

– неукоснительное выполнение персоналом порученных обязанностей;

– увеличение прибыли посредством рационального управления предприятием и непрерывного контроля за показателями его эффективности;

– постоянная забота об улучшении внешнего вида и интерьеров предприятия, поэтапная модернизация всех зданий, сооружений и оборудования;

– приведение количества рабочих мест и персонала в соответствие с реальным наличием заказов;

– учет и контроль рабочего времени;

– сокращение количества рекламаций за счет повышения качества работы и контроля, выполнение регулярного выборочного контроля;

– оказание действенной помощи в аварийных случаях;

– организация технической помощи на дороге и эвакуации неисправных автомобилей силами предприятия;

– предоставление гарантии качества;

– использование талонов выходного контроля;

– проверка послеремонтного состояния автомобиля телефонным звонком клиенту;

– применение рекомендованных нестандартных инстру-

ментов и приспособлений, аппаратуры и оборудования;

- пополнение и эффективное использование имеющихся информационных материалов;

- целенаправленное повышение квалификации работников курсовыми, семинарскими и другими видами обучения.

Задачи, приоритетные для предприятия, определяются в зависимости от следующих факторов:

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

Задачи формулируйте так, чтобы способствовать выявлению и устранению проблем. По результатам опроса клиентуры и сотрудников принимайте надлежащие меры, чтобы и сотрудникам, и клиентам было очевидно стремление к улучшениям в работе.

Бесспорно, необходимо вести бухгалтерский учет отдельно по сервису коммерческому и некоммерческому, торговле запасными частями, торговле принадлежностями и торговле расходными материалами. Следует отметить, что не все руководители фирм понимают необходимость раздельного учета финансовых результатов.

Хороший сервис по стандартам крупных автокомпаний предусматривает: высококачественное обслуживание и ре-

монт техники, доставку машин после обслуживания точно в обещанный день и час, разумные цены, доброжелательное обслуживание заказчиков, эффективную, аккуратную и быструю офисную работу – оформление заказов, подготовку документации и т. д.

Сервисная служба и служба запасных частей являются самостоятельными и весьма эффективными источниками дохода в автодилерской фирме. Роль этих служб в рентабельности фирмы особенно заметна в периоды спадов в экономике, которые обычно длятся дольше, чем подъемы. Агрессивный маркетинг в продаже запасных частей и услуг по ремонту в такие периоды компенсирует негативные последствия снижения продажи машин. Разумеется, потребители тоже хотели бы сократить свои расходы в такие времена. Но обойтись без обслуживания, если машины эксплуатируются, им не удастся, не говоря уж о ремонте и окраске кузова после происшествий.

Сервисная служба способствует образованию сообщества клиентов данного дилера из владельцев определенных моделей машин. Предупредительное отношение, качественный сервис, консультирование потребителей помогает сформировать их мнение в пользу приобретения следующей машины у того же дилера.

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 по технике 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 вре-

мени 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 по технике 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 инструкций для всех сотрудников;
- поиск, выбор и наем персонала в соответствии с потребностями и задачами цеха;

- установление и изменение, по согласованию с руководством фирмы, окладов, повременных 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.

Методы организации 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 коллективе;
- 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 используется 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 заказ-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 неразобранном 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 трех рабочих местах, а при 4-дневной рабочей неделе – 5 механиков на трех рабочих местах;
- одинаково хорошее качество обучения участников бригад за счет постоянной совместной работы;
- ярко выраженный коллективизм, развитие чувства команды, как следствие – высокая ответственность 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;
- заказ-наряды без возможных неожиданностей, которые появятся во время работы и потребуют изменения сроков;
- предварительное обеспечение наличия запчастей. Следующая таблица показывает, какие методы организации работы больше отвечают современным требованиям.

Параметры	Индивидуальная работа	Бригадная работа	Бригадная работа на многоуровневых рабочих местах
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 цехе.

Группировка работ

По категориям

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

Виды работ группируются в несколько категорий. Количество заказов, приходящихся на каждую категорию, берется из бланков заказов.

Таблица показывает количество заказов, поступивших по каждой категории.

Вид работ	Кол. заказов
Двигатель	118
Электрооборудование	111
Кузов	99
Регламентное 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

Работы, включенные примерно в 80 % всех заказов, относятся 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.

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 установ-

ка узлов и агрегатов, вспомогательные работы. Квалифицированным механикам поручается диагностика, регулировка двигателя, регулировка тормозов, разборка-сборка узлов и агрегатов и т. п.

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.

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 таблице.

Группа работ	Диагностика и быстрый сервис	Ремонт	Смазка, мойка и прочее	Кузовные работы и окраска	Предпродажная подготовка новых машин	Ремонт подержанных машин
Виды работ	Регулировки, работы с электросистемой, 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 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 агре-

готов 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.

Операции сервиса

Стадии 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 задействуемых служб

о дефектах автомобиля, об объеме предстоящих работ, о потребности в запчастях и 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 приемщика

Для приемщика машин в сервис заказчиками являются не только клиенты, но и все сотрудники фирмы – ошибки в диагностике и определении объемов ремонта приводят к финансовым потерям каждого, неверное заполнение бланка заказа приводит к неправильному пониманию заказа меха-

ником и повторным работам и так далее.

Мастер-приемщик или приемщик-консультант ответствен 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 центре.

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 на ремонт по их запросам;
- проверяет вместе с клиентом состояние его машины;
- составляет наряд-заказы на ремонт для цеха;
- распределяет совместно с руководителем цеха работу 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 стои-

мость 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.

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 кли-

ентом 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 поставки, 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.

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.