

В.В. ВОЛГИН

# СЕРВИС СПЕЦТЕХНИКИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



# **Владислав Васильевич Волгин**

## **Сервис спецтехники.**

### **Практическое пособие**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4991880](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4991880)*

*Волгин В. В. Сервис спецтехники: Практическое пособие. – 2-е изд.:*

*Дашиков и К<sup>о</sup>; Москва; 2008*

*ISBN 978-5-91131-960-1*

#### **Аннотация**

В отличие от книг по общим вопросам маркетинга и менеджмента в этой книге приведены конкретные и подробные рекомендации по организации конкретных бизнес-процессов продвижения конкретных товаров и услуг на конкретных рынках. Эта книга – источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности дилерских и сервисных предприятий, занимающихся строительно-дорожной, сельскохозяйственной и специальной техникой. Специалистам предлагается множество ценной информации о практике подобных предприятий в разных странах, подготовленной на основе инструктивных материалов производителей: Fiat, Ford, International Harvester, John Deer, Renault, Volvo и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке. Книга служит надежным советчиком для

принятия стратегических, тактических и текущих решений владельцам и менеджерам предприятий. Книга рекомендуется в качестве образовательного ресурса для профессионалов, студентов вузов и техникумов.

# Содержание

От автора	6
Система дилерского сервиса	14
Специфика техники	15
Мировые тенденции	18
Торгово-сервисные системы зарубежных производителей техники	18
Методы организации сервиса	57
Положение российской техники на рынке	75
Острая необходимость дилерского сервиса российской техники	78
Развивайся, или уходи	86
Привлечение инвесторов	90
Оценка рисков	96
Организация системы сервиса	100
Структурные элементы системы	101
Функции	103
Проблемы	104
Перспективы системы	106
Программа развития дилерской фирмы	107
Конец ознакомительного фрагмента.	114

**Владислав  
Васильевич Волгин  
Сервис спецтехники.  
Практическое пособие**

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

*Информация – здесь.*

## От автора



В. В. Волгин Инженер-механик, Московский автомеханический институт (МАМИ). Экономист-международник, Всесоюзная академия внешней торговли (ВАВТ). Член Международной Академии Наук информации, информаци-

онных процессов и технологий (МАН ИПТ). Владеет английским и французским языками.

Практика: фрезеровщик, завгар нефтеразведки, инженер, заводделом, эксперт объединения “Запчастьэкспорт” Минвнешторга СССР, представитель объединения в Сирии, начальник отдела дистрибьюторской компании в Дании, начальник отдела объединения “Трактороэкспорт” Минвнешторга СССР, коммерческий директор совместного предприятия, генеральный директор фирмы, эксперт-консультант.

Автор 40 книг для предпринимателей и автомобилистов.  
[www.autoknigi.narod.ru](http://www.autoknigi.narod.ru)

Мной выполнена принятая на себя миссия – подготовка серии практических пособий для руководителей всех уровней дилерских и сервисных предприятий. До появления моих книг в 1997–2005 гг.<sup>1</sup> подобной литературы в стране не было. В нашей стране никто, никогда и нигде не учил системной организации торговли техникой, сервиса и обеспечения запасными частями эксплуатируемых машин. Этим объясняется острый дефицит квалифицированных управленческих кадров в сервисе, в предприятиях, торгующих колесной и гусеничной техникой и запчастями. Ни ученые, ни крупные организаторы, ни преподаватели не выросли на этой тематике. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны мной в МГИУ

---

<sup>1</sup> См. раздел “Литература”

и МАДИ в мае 1997 г. на основе моих книг, первых по этой проблематике<sup>2</sup>. Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению внутрифирменных материалов производителей, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами производителей, т. е. благодаря бизнес-разведке. Мои книги получили высокие оценки специалистов, их активно используют для обучения руководящих кадров на предприятиях. Теперь есть возможность организовать целевую подготовку руководящих кадров в институтах, техникумах и на различных курсах.

Настоящая книга является одной из серии практических пособий для бизнеса на рынке техники. Поскольку в стране нигде не готовят организаторов и управленцев для этого бизнеса, книга сделана как *образовательный ресурс и ежедневный справочник* для начинающих, а также на уже имеющих опыт менеджеров всех уровней, в первую очередь – высшего. В ней подробно освещены специфические аспекты бизнеса и затронуты некоторые темы, общие для всех видов бизнеса, с тем чтобы диапазон информации, необходимой начинающим управленцам, был достаточным для успешного старта. Глубина, диапазон и объем профориентирующей информации превышают государственные требования к специалистам для получения международной квали-

---

<sup>2</sup> Волгин В. В. Автомобильный дилер. – М.: Ось-89; 1997; он же. Запасные части: особенности маркетинга и менеджмента. – М.: “Ось-89”, 1997.



фикации “Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)”<sup>3</sup>.

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

Книга создавалась так, чтобы быть полезной и директорам заводов, и менеджерам предприятий. Здесь нет лишней информации, вам пригодится все, если не сразу, так через год или два, в первую очередь – для расширения предпринимательского кругозора, а он обеспечивает верность решений.

Книга предназначена для следующих целей:

- дать руководителям и менеджерам основательные знания об организации, задачах и перспективах работы на рынках колесной и гусеничной техники, о конкретных методах, приемах и операциях, подготовить их для принятия оперативных, тактических и стратегических решений в различных ситуациях;
- передать читателям аккумулированную мной информацию, собранную за 20 лет работы на рынках зарубежных стран;
- вооружить конкретными методами выполнения различ-

---

<sup>3</sup> См. Приложение к приказу Минобразования России от 25.08.2003 № 3381.

ных работ или направлений деятельности, увести от затрат сил и времени на “изобретение велосипедов”;

- дать толчок инициативе толковых специалистов;
- помогать в решении сегодняшних задач, помогать решать задачи в будущем, если сейчас масштабы деятельности еще невелики;
- помогать предвидеть развитие конъюнктуры рынка и предстоящие проблемы и либо избегать их, либо приготовиться противодействовать им;
- расширить кругозор персонала, повысить его квалификацию – сотрудник с широким профессиональным кругозором намного эффективнее инициативного, энергичного, но мало знающего;
- помочь понять, что “особенностей” нашего рынка всего две: наплевательское отношение к потребителям и неудовлетворительный менеджмент;
- убедить, что клиент – кормилец и повелитель, что если менеджмент ориентировать на потребителя, то успех гарантирован.

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

- конкуренция – не “гримасы” рынка, а естественная среда обитания участников рынка;

- конкурентная борьба – это соревнование менеджеров, т. е. – квалификации, качества логистики и управления;
- практически все, что должны делать менеджеры для эффективной работы на рынке колесной и гусеничной техники, известно из векового опыта зарубежных коллег, – это облегчает задачу нахождения решений;
- большая загрузка персонала не должна быть причиной откладывания перемен, известно, что когда нет сил или возможностей работать интенсивнее, остается одно – работать умнее.

В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга, менеджмента, логистики, информационных технологий служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Строго говоря, ему нужна не деталь и не ремонт, а своя исправная машина. Предложив запасную часть немедленно и ремонт в приемлемые сроки, техцентр оказывает ему услугу по решению проблемы, и эта услуга запоминается лучше рекламных мер. Молва сильнее любой рекламы. Все потребители сервиса и запасных частей – и у нас, и в

других странах – похожи: они хотели бы отремонтировать машины и покупать запасные части только тогда, когда это понадобится, как лекарства, получать услуги и детали немедленно и иметь сервис поблизости.

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

Подобных узкоспециализированных книг не найдете в книжных магазинах других стран – при капитализме “каждый выживает в одиночку” и фирмы не публикуют своих секретов.

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. Потребность в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика. Положительные отзывы практиков о моих книгах, включение информации из них в курсы лекций ряда институтов<sup>4</sup>, десятки дипломов и диссертаций, подготовленных на их ос-

---

<sup>4</sup> МАДИ, МГИУ, Челябинский политехнический и др.

нове, включение целых страниц из моих книг без указания моего авторства в книги плагиаторов подтверждают практическую ценность предлагаемой информации и дают мне основания полагать, что моя миссия важна для России.

В этой книге почти нет информации, которая может устареть, поэтому книга станет раритетом, будет полезна вашим детям и внукам, если они займутся бизнесом на рынке техники.

*Владислав Волгин*

# Система дилерского сервиса



*Зарубежные производители машин не продают технику на новых рынках, не организовав заранее сервис и продажу запасных частей.*

# Специфика техники

Затрагиваемые в настоящей книге группы техники – строительно-дорожные, сельскохозяйственные, специальные машины отечественного производства – объединяют общие особенности:

- исторически полное отсутствие дилерского сервиса отечественной техники, это осложняет его организацию – все надо начинать с нуля;
- коммерческая, маркетинговая, организаторская слабость<sup>5</sup> или незаинтересованность руководящего состава заводов-изготовителей машин, требующая расследования акционерами;
- отказ заводов-изготовителей машин гарантировать и организовать поставки полной номенклатуры запасных частей;
- устаревшие методы технической информации: отсутствие регулярно обновляемых электронных каталогов, инструкций по ремонту и оборудованию техцентров на компакт-дисках и на сайтах заводов;
- множество изготовителей и продавцов запасных частей и комплектующих, не организованное заводами-изготовителями машин в единую систему, управляемую логистическим центром в интересах потребителей;
- практически все потребители являются корпоративными

---

<sup>5</sup> impotence

ми клиентами, это облегчает достижение рентабельности дилерских ремонтов;

- применение известных двигателей, топливной и гидравлической аппаратуры, электрооборудования, это облегчает оборудование техцентров, подготовку кадров и управление запасами запчастей;

- наличие разнообразного навесного или постоянно-го оборудования, определяющего назначение машин, это усложняет организацию снабжения запчастями, подготовку кадров для ремонта и подбор ремонтного оборудования;

- стационарные виды техники, крупные размеры и вес некоторых моделей техники, применение многих видов техники в отдаленных и труднодоступных местностях – эти обстоятельства не позволяют перемещать технику для ремонта в техцентры и требуют выезда ремонтников к технике; именно поэтому во всех странах ремонт такой техники ранее выполнялся силами механиков владельцев и приезжающих специалистов изготовителей;

- единичные количества разных моделей машин у корпоративных клиентов, что усложняет организацию обслуживания одним дилером ввиду необходимости механиков разной специализации;

- дефицит кадров ремонтников;
- нерентабельность физического восстановления отдельных деталей машин наваркой, наплавкой и т. п. методами, широко практиковавшимися до перестройки.



Поскольку проблем у изготовителей, предпринимателей и потребителей много, их решение возможно только при системном подходе. Поэтому в книге уделено внимание практическим мерам по созданию *системы* дилерского сервиса.

# Мировые тенденции

## Торгово-сервисные системы зарубежных производителей техники

### *Основа конкурентоспособности техники*

Отрасль экономики, производящая и реализующая колесную и гусеничную технику, характеризуется во всех странах следующими параметрами:<sup>6</sup>

- фрагментированный рынок;
- развитое производство;
- острая конкуренция в продаже новых машин;
- из-за цикличности развития экономики спрос и продажи новых машин соответственно цикличны;
- спрос подвержен влиянию состояния экономики страны, покупательной способности предприятий, стоимости кредита, доверия потребителей, сезонов;
- среднее дилерское предприятие получает основные доходы от сдачи машин в аренду, продажи подержанных машин, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, ремонта.

---

<sup>6</sup> Deloitte & Touche, October 2002.

Производители и дилеры<sup>7</sup> могут существовать, только если их машины покупаются. Потребители выбирают те машины, ремонт и обслуживание которых не доставят им больших проблем и расходов. Дилеры выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их полным ассортиментом запасных частей для ремонта. Отсюда ясно, что причины успехов и неудач на рынке следует искать в организации обеспечения запасными частями и сервиса. *Специально обращаю внимание на необходимость именно такого распределения внимания высших руководителей* торговых предприятий, потому что заводы-монополисты в нашей стране пренебрегали этими аспектами торговли техникой, вынуждая самих потребителей ремонтировать любую технику, и не гарантировали обеспечение запасными частями.

Зарубежные промышленники давно приняли к руководству, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники. Сервис и запасные части, как и любой товар, имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей. Следовательно, эти три параметра должны быть конкурентоспособны. Качество обеспечения запасными частями – полная номенклатура и максимум сутки на ожидание детали – самый главный аргумент для привлечения дилеров и обеспечения конкурентоспособности техники. Это поняли полвека назад все зарубежные организаторы торговли техникой и приняли необхо-

---

<sup>7</sup> Дилерами (торговцами), или дистрибьюторами (распространителя

димые меры.

Руководители наших заводов до сих пор не верят, что причина, по которой заводы за много лет так и не вышли на рынки развитых стран, – ненадежность в снабжении запасными частями. По этой причине солидные дилеры не соглашались работать с ними. Качество машин – не главная причина, для любого качества есть свои покупатели.

Периодом становления современной системы организации торговли техникой и запасными частями за рубежом можно считать 60-е годы. Именно в этот период крупные компании, столкнувшись с разорительными проблемами в торговле запасными частями для проданного ими громадного парка многомарочной техники, обнаружили прямую зависимость сбыта машин от их обеспечения запасными частями.

Вследствие бурного развития механизации и специализации в строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте рынок потребовал множества моделей специализированных для определенных работ машин на базе автотракторной техники. Следуя спросу на рынке, изготовители резко увеличили количество выпускаемых модификаций машин. Например, в период активного формирования спроса на специализированные машины во второй половине XX века компании International Harvester и Massey Fergusson в пять раз увеличили количество выпускаемых модификаций тракто-

ров и сельхозмашин. Десятки моделей машин одного производителя и необходимость поставлять запасные части в течение нескольких лет после снятия модели с производства значительно осложнили условия производства и поставок запасных частей. Номенклатура запасных частей компании Volkswagen увеличилась в тот же период с 5 до 90 тыс. наименований. Возросшие объемы и ассортимент запасных частей, их товарные особенности, суровые законы о защите прав потребителей и проблемы с поиском дилеров, соглашающихся принять на себя обязательства ремонтировать технику, потребовали от производителей изменения методов работы с запасными частями. Они провели необходимые исследования, нашли концептуальные решения принципиальных задач обеспечения запасными частями покупателей своих машин.

К 70-м годам XX века крупнейшие компании создали торгово-сервисные сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта запасных частей. В последующие годы методы организации сбыта запасных частей лишь шлифуются за счет применения все более совершенных компьютеров, телекоммуникаций, эффективной логистики, более подробной и обширной статистики сбыта машин и запасных частей, а также благодаря более основательной подготовке специалистов для

всех звеньев сбытовых сетей. Высокоэффективная торговля запасными частями возможна в настоящее время только при условии системной организации сбыта, управления запасами на основе научных методов, компьютеризации статистики, анализа, прогноза, обработки документации, позволяющей не только оптимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

Зарубежные производители машин не продают технику на новых рынках, не организовав предварительно полноценные сервисные точки для гарантийного обслуживания и продажи запасных частей, иначе можно потерять рынок после первых же гарантийных неурядиц или случаев отсутствия запчастей. Молва среди покупателей быстро подпортит мнение о поставщике, конкуренты тоже не дремлют и каждый промах используют для вытеснения его с рынка.

Основой для успешной торговли машинами за рубежом является системная организация торгово-сервисных сетей для продвижения машин, запасных частей и услуг по ремонту. Такие сети предоставляют, в соответствии с требованиями законов о защите прав потребителей, в каждом предприятии, торгующем техникой от имени изготовителя, весь комплекс услуг по гарантийным и последующим ремонтам силами обученных изготовителями механиков.

Самое главное, без чего все остальное неважно и что в на-

шей стране игнорировалось на всех уровнях управления, – сети обеспечивают такую организацию поставок запасных частей, которая гарантирует доставку ремонтнику или конечному потребителю в любой точке рынка любой детали в течение суток с момента обращения. Все организационные и управленческие решения в таких сетях базируются на максимальном соблюдении интересов потребителей.

Логистические системы продвижения товаров между изготовителями и потребителями подразделяют на прямые (изготовитель – дилеры и крупные потребители), эшелонированные (изготовитель – оптовики – дилеры и крупные потребители) и гибкие (эшелонированные с возможностью прямых поставок от изготовителей дилерам и крупным потребителям в особых случаях).

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

- центральные или зональные склады изготовителей, обслуживающие региональные склады своей системы продвижения товаров в географических или административных регионах;
- региональные склады импортеров или главных дистрибуторов, обслуживающие своих дилеров в одном регионе;
- дилерские, обслуживающие мелкооптовых и/или розничных потребителей в районах потребления товаров.

Зональные и региональные склады называют распределительными, так как они реализуют товары оптом не конечным

потребителям, а соответствующим складам – звеньям товаропроводящих систем. Дилерские (торговые) склады реализуют товары розничным потребителям через свои сервисные центры.

Задачи региональных складов – организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 90–95 % (для складов официальных импортеров или главных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области<sup>8</sup>, в течение полусуток – в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 2 дней. Региональные склады являются важнейшими и высококорентабельными звеньями сбытовых сетей для изготовителей. Они превращают случайный спрос отдельных потребителей в свой детерминированный спрос, поддающийся анализу и прогнозу, т. е. в оптовые заказы заводам, так необходимые для планирования производства и управления совокупным запасом деталей во всей товаропроводящей сети.

Техникой торгуют только предприятия, уполномоченные изготовителями машин представлять интересы изготовителей, рассматривать на месте все претензии по гарантиям, осуществлять сервис и ремонт только в соответствии с технологией, рекомендованной изготовителями, обеспечивать поставку любых запасных частей, включенных в прейскуранты изготовителей. Такие предприятия называются пол-

---

<sup>8</sup> Употребляется отечественное название административных территорий.



номочными дилерами (дистрибьюторами), в англоязычных странах – *authorized dealer (distributor)*, во франкоязычных – *concessionnaire autorise*<sup>9</sup>. И буквальный, и смысловой перевод означает, что дилер или концессионер уполномочены – т. е. им доверено, разрешено и поручено – решать все вопросы и проблемы, связанные с продаваемой техникой. Несложно догадаться, что дилеры могут решать проблемы, только имея полную техническую, информационную, правовую и ценовую поддержку изготовителя. Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики производителей машин. Дилеры – самостоятельные предприятия, работающие с товарами производителей машин по договорам. Поставщики машин своей товарной и торговой политикой стараются исключить любые риски, которые могут по их вине привести к разорению дилеров – это важно в первую очередь для самих производителей машин, так как с банкротством дилера они теряют торговую и сервисную точку в районе, чем воспользуются конкуренты.

Дилеры используют свои полномочия различными способами в зависимости от их деловой стратегии и ситуации на их местных рынках. Одни дилеры стараются получить больший доход от различного бизнеса с новыми и поддержанными машинами (продажа, прокат, сдача в длительную аренду, лизинг). Другие ведут сбалансированный бизнес, стараясь извлекать доход и из операций с новыми и поддержан-

---

<sup>9</sup> В России их стали называть “официальные дилеры”.

ными машинами, и из сервиса, и из торговли запчастями и аксессуарами, которые закрепляют потребителей и способствуют приобретению ими новых машин у того же дилера. Обе стратегии бывают удачными, и *чаще качества предпринимателя, а не стратегия являются основой успеха.*

## ***Системы обеспечения запасными частями***

Так как дилеры ремонтируют большую часть парка машин, они являются мелкооптовыми заказчиками запасных частей, потребляющими основную массу товара. В этих условиях изучение спроса и планирование поставок запасных частей в регион облегчаются. Проблему соблюдения сроков поставок изготовители машин решают созданием региональных складов, обслуживающих дилеров и независимые мастерские на территориях, размеры которых или транспортные условия позволяют обеспечить доставку заказов дилерам автомобильным или железнодорожным транспортом в течение не более 12 ч. Розничный спрос на запчасти тех владельцев машин, которые сами их ремонтируют, покрывается складами дилеров за счет их страховых запасов.

Компания John Deere, имеющая в Канаде центральный склад запасных частей и несколько региональных, с 1973 г. применяет единую систему управления запасами на всех своих складах в стране, названную FLAH (Fast Locating and Handling). Одной из задач этой системы является коорди-

нация связей между складами, при которой поставка запасных частей по заказам дилеров осуществляется с ближайших к ним региональных складов – даже если в момент заказа необходимых деталей нет в наличии. В последнем случае компьютер регионального склада, получившего заказ, который не может быть выполнен, немедленно сообщает о нем по каналам связи центральному складу; компьютер центрального склада устанавливает, в каком из ближайших региональных складов имеются необходимые запасные части, и дает команду отгрузить их в адрес того склада, к которому обратился дилер. Так действует система при обычных заказах. При поступлении срочных заказов запасные части, отсутствующие на ближайшем к дилеру складе, отгружаются другим региональным или центральным складом непосредственно заказчику. Эта система позволила значительно улучшить управление запасами и поставками: 95 % срочных заказов дилеров выполняются ближайшим региональным складом компании, 3 % – соседним к ближайшему складу и только 2 % – центральным складом. Подобные системы компания John Deere ввела и в других странах, где продаются ее тракторы.

У компаний, реализующих множество моделей машин на больших территориях или во многих странах, например, Ford и International Harvester, вместо центрального склада или наряду с ним имеются зональные склады, которым поручено обслуживание только региональных складов. Управление

ние запасами в системах складов осуществляется централизованно, это способствует сокращению запасов в системах.

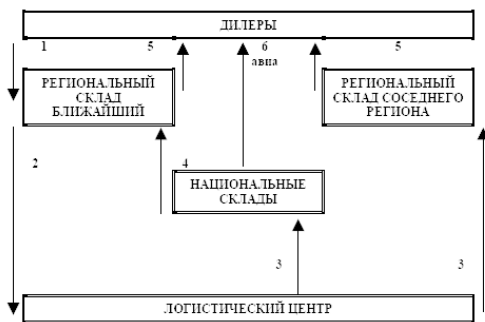
Дилерская сеть крупных компаний обширна – в США только упомянутая компания International Harvester, выпускающая более сотни моделей тракторов, сельскохозяйственных, дорожно-строительных и других машин, имеет около 5600 дилеров, т. е. по дилеру на каждый квадрат территории 30 X 30 км, не считая незаселенных горных районов и прерий.

У этой компании действует система обеспечения запасными частями Speed (скорость), которая обслуживает и экспортные поставки. На основе анализа спроса вся номенклатура деталей была разделена на две группы: “Р” – региональные, пользующиеся высоким и постоянным спросом, и “Н” – национальные, пользующиеся нерегулярным спросом. В соответствии с таким делением деталей была создана система складов, включающая: региональные склады, хранящие номенклатуру только группы “Р”, и крупные зональные “национальные” склады, хранящие номенклатуру группы “Н”. Конечными звеньями сети сбыта являются торговые склады дилеров.

Региональные и национальные склады оснащены компьютерами, взаимодействующими с главным вычислительным центром в г. Хинсдейл, недалеко от Чикаго. Центральный склад расположен в г. Бродвью, два национальных склада – в г. Бедфорд-Парк и Форт-Уэйн. Районные склады располо-

жены в г. Атланта, Балтимор, Колумбус, Даллас, Мемфис, Канзас-Сити, Ричмонд и Сент-Пол. Главный вычислительный центр получает информацию о запасах деталей от всех региональных и национальных складов и при сокращении запасов до определенного уровня выдает команды на их пополнение соответствующим заводам-поставщикам.

Выполнение заказов осуществляется следующим образом. Дилер электронной почтой, или по телефону, или по факсу направляет заказ на ближайший региональный склад. Приемщик вводит заказ в терминал компьютера и, если на этом складе нужных деталей не оказалось, заказ *автоматически* передается в главный вычислительный центр, который дает команду на отгрузку деталей группы “Р” соседнему региональному складу, а на отгрузку деталей группы “Н” – ближайшему к дилеру национальному складу. При обычных заказах отгрузка осуществляется автотранспортом.



1 – региональный склад: получение заявок; 2 – сообщение

о них логистическому центру; 3 – команды логистического центра складам на отгрузку деталей соответствующих групп; 4 – поставки региональному складу; 5 – поставки дилерам; 6 – срочные поставки дилерам. *Системы Speed и Computair*

Для доставки деталей группы “Н” по срочным и аварийным заказам в составе системы Speed функционирует система Computair. Национальные склады по указанию главного вычислительного центра доставляют запасные части в аэропорт, где мелкие партии, предназначенные для дилеров одного района, комплектуются вместе и грузятся в специальные авиаконтейнеры. За ночь детали доставляются самолетом на региональный склад, где происходит разукрупнение партий, после чего они доставляются дилерам-заказчикам. Разница во времени при срочной доставке деталей группы “Р” с региональных складов и деталей группы “Н” с национальных складов не превышает, как правило, 24 ч. Несрочные заказы выполняются в течение 3 дней.

Разработка и внедрение системы Speed заняли у специалистов компаний International Harvester и IBM около трех лет. Преимущества описанных систем очевидны: дилер получает до 95 % заказанных деталей с ближайшего к нему склада в кратчайшие сроки, что позволяет ему содержать на своем складе не более одно-, двухмесячного запаса деталей.

Централизованное управление запасами позволяет обеспечить среднюю оборачиваемость запасных частей на реги-

ональных и национальных складах не менее 3 раз в течение года. При номенклатуре в 50—150 тыс. наименований различной степени спроса такую оборачиваемость считают вполне удовлетворительной. Заказы на пополнение запасов каждого склада в системе главный вычислительный центр готовит в автоматизированном режиме и направляет поставщикам, с компьютерами которых тоже имеется взаимодействие.

Конкуренция заставила всех производителей техники известись подобными системами. Наличие таких мощных систем обеспечения запасными частями машин на территориях любых размеров позволяет без проблем ежегодно продвигать на рынок новые модели машин. Добавление дополнительной тысячи наименований запасных частей в систему, уже работающую с десятками тысяч наименований, не представляет никаких сложностей. Эти системы – надежная опора для освоения новых рынков. Очевидно, что региональный склад запасных частей компании-производителя в какой-либо стране может достаточно эффективно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад.

Именно так действуют все компании, осваивающие российский рынок. По мере освоения рынка и развития дилерской сети региональные склады создаются для обслуживания новых территорий, подключаясь к единым компьютерным системам поставщиков. В России уже созданы регио-

нальные склады нескольких компаний.

Ни у одного нашего завода подобной системы нет. Сравнивая вышеописанные системы с нашей бессистемностью, мы понимаем, что все российские изготовители машин, которые относятся к запасным частям как к надоедливой необходимости, обанкротились и перешли к другим владельцам не случайно.

Печальным подтверждением и примером может служить неудачный опыт немецкой компании Case, поставившей большую партию комбайнов в Туркмению в 1994 г. и доверившей сервис и обеспечение запасными частями местной системе материально-технического снабжения, сохранившейся со времен существования СССР. В результате характерной для этой системы неторопливой рутины, распределения запасных частей по малообоснованным соображениям или под влиянием связей и т. п. репутация комбайнов и компании быстро рухнула. Ее успешно вытеснила компания John Deere, сразу организовавшая собственный региональный склад запасных частей и несколько современных сервисных станций.

Бывший глава представительства компании Renault в Москве, г-н Жан Поль Симэ, рассказывая автору настоящей книги об организации сервисной инфраструктуры “Рено” во Франции, отметил:<sup>10</sup>

† Напоминаю, что мы производим грузовики, тракторы,

---

<sup>10</sup> Интервью опубликовано в журнале “Автопанорама” № 1 за 1997 г.



дорожно-строительные машины, легковые автомобили. Сервисная инфраструктура для всей техники “Рено” состоит из торгово-ремонтных фирм трех категорий – 68 собственных отделений, являющихся региональными дистрибьюторами, работающих с 412 крупными официальными дилерами и 6416 мелкими дилерами, являющимися субдилерами или агентами крупных. Кроме того, ремонтом и обслуживанием занимается множество независимых мастерских, механики которых обучаются в наших учебных центрах и получают сертификат, подтверждающий умение ремонтировать наши машины. В среднем их примерно около десятка вокруг каждого субдилера, и они специализируются на отдельных видах ремонта, выполняя и заказы дилеров.

† Но при таком количестве только дилеров и субдилеров на территории Франции радиус обслуживания каждого составляет всего около 5 км! А еще и независимые мастерские! А как организовано обеспечение запасными частями?

† Система, включающая центральный склад в г. Сержи-Понтуаз, региональные склады при отделениях и склады крупных дилеров, связанные единой компьютерной сетью, обеспечивает срочные поставки любых оригинальных запасных частей мелким дилерам в срок не более суток. Наше правило для всей Европы – если заказ поступил на склад до 16 ч, запчасти будут доставлены клиенту до 8 ч утра следующего дня.

† Как осуществляется информационная поддержка тор-

говли запасными частями и сервиса?

† Применяем компьютерные компакт-диски с информационной системой Dialogys, содержащей электронные каталоги запасных частей, каталоги специального инструмента для их замены, прейскуранты, инструкции по ремонту, информацию о конструктивных изменениях и другую полезную информацию.

Запчасти к машинам, которые уже сняты с производства, по законам многих стран должны производиться еще минимум десять лет. Но фактически они изготавливаются пятнадцать-двадцать лет, в зависимости от объема выпуска конкретной модели. Например, к машинам Renault 4, которых нет на конвейере уже тридцать лет, детали найти можно и сейчас.

## *Товарная политика*

Формирование товарной политики производителя и его дилеров требует усилий высококвалифицированных специалистов различного профиля. Рассмотрим только некоторые вопросы современной товарной политики на примере зарубежной практики. Товарная политика зарубежных компаний включает:

- накопление данных статистики о продажах и парке машин, подлежащем обеспечению запасными частями, по регионам и возрасту;

- отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;
- накопление данных статистики о фактических продажах запасных частей в количественном, суммовом, весовом и объемном выражении; об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах, об упущенных продажах;
- определение и корректировку номенклатуры для производства, закупок по кооперации и сбыту; определение и корректировку номенклатуры для хранения на центральном, зональных и региональных складах;
- определение географии размещения и оптимальных объемов региональных и дилерских складов на перспективу;
- управление запасами в системах складов; разработку методов распределения запасных частей в товаропроводящей сети, номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровней, периодичности, объемов и сроков пополнения запасов; разработку минимально поставляемых количеств, комплектов, выбор упаковки и тары;
- разработку, изготовление, рассылку технико-информационных материалов;
- подготовку инструкторов, специалистов и учебных пособий;
- анализ технических отчетов дистрибьюторов и дилеров;
- анализ претензий;
- разработку технических заданий для улучшения качества агрегатов и деталей;

- разработку рекомендаций для модификаций или обновления моделей машин.

Товарная политика определяет основы планирования производства и сбыта техники и запасных частей, их распределения, организации ремонта и обслуживания по единой технологии. Важным элементом товарной политики является повышение квалификации персонала дилеров по мере модифицирования узлов или появления новых моделей машин. Продуценты машин заинтересованы в высокой квалификации персонала торгово-сервисной сети еще и потому, что специалисты, занимающиеся ремонтом, являются важнейшим источником идей по совершенствованию машин.

### ***Информационное обеспечение***

Поставщики машин 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

ми доступно людям с невысоким образовательным уровнем.

Вот типичный перечень литературы, издаваемой для дилеров каждой крупной компанией – производителем 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 направляется дилерам в виде отдельных бюллетеней, микрофишей, компакт-дисков, а также содержится в документах, подтверждающих принятие к исполнению очередных заказов. Для обеспечения поступления грамотных 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 и применяются каталоги на микрофишах – фотопленке в виде карты размером около 10 X 15 см с кратностью уменьшения 42 и более.

Все шире практикуется изготовление каталогов, инструкций по эксплуатации и ремонту на компьютерных компакт-дисках. Они систематически обновляются у дилеров. Информация об изменениях в номенклатуре запасных частей размещается на сайте компании-производителя в Интернете и сразу становится известной всем дилерам этой компании в мире, имеющим пароль доступа.

Для крупной малосерийной техники, начиная с грузовых

машин, 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 долго и дорого. Предпочтение отдается компьютерному учету *каждой машины* 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 дилерскими и региональными складами.

## ***Требования к технической информации***

*Требования* к технической информации основаны на рекомендациях OASIS Technical Committee<sup>11</sup>, некоммерческого международного консорциума, выполняющего раз-

---

<sup>11</sup> OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards), <http://www.oasis-open.org>.

работку стандартов для е-бизнеса: “Format of automotive repair information, Deliverable Code SC1-D2, Author(s) SC1 SubCommittee, Date 10-01-2003, Version Version 6.0”.

Информация должна 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 независимых ремонтников, независимых дистрибьюторов запчастей. 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, показывающего их подключение и массу;
- диаграммы, 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 производителей ремонтного оборудования*

Производителям нужна информация, с которой они могли бы производить оборудование, позволяющее ремонтникам обслуживать и ремонтировать технику. Нижеприведенный перечень подготовлен GEA (British Garage Equipment Association Ltd.):

1. Сведения о протоколе коммуникации должны быть

структурированы по маркам, моделям, модификациям, VIN, или авто-идентификационным кодам:

- любые сведения, не покрытые протоколом IS015031, обеспечивающие комплектность системы диагностики, включая любые дополнительные сведения о протоколах оборудования и программного обеспечения, идентификации параметров, требованиях поддержки работоспособности, возможных ошибках и т. д.;
- коды неисправностей, включая подробности о том, как получать и интерпретировать коды неисправностей, не включенные в IS015031;
- параметры работоспособности, включая регулировочные параметры;
- функциональные тесты, включая активацию или контроль устройств;
- подробности о том, как получать всю информацию о компонентах и их состоянии;
- настройка адаптируемых устройств, варианты кодирования, настройка заменяемых компонентов, потребительских установок и т. д.;
- коды доступа, необходимые для ремонтных операций, необходимых перенастроек контрольного модуля, влияющих на ремонт;
- идентификация ECU (контрольного блока управления) и варианты кодирования;
- сведения о перенастройке сигнальных сервисных огней;

- размещение диагностического коннектора и его параметры, если они отличаются от ISO15031 часть 3;
- коды идентификации двигателей.

2. Тестирование и диагностика компонентов. Необходима следующая информация о компонентах:

- описание тестов, подтверждающих работоспособность – на компонентах или пучках проводов;
- процедура тестов, включая параметры тестов и сведения о компонентах;
- подробности о подключении, включая значения min/max, input/output, driving/loading;
- значения, ожидаемые при определенных условиях, включая холостой ход;
- электрические значения для компонентов в статическом и динамическом состоянии;
- значения для неисправностей для каждого из вышеперечисленных сценариев;
- последовательность диагностики неисправностей, включая “дерево” неисправностей и последовательность отказа от возможных причин.

3. Данные, необходимые для осуществления ремонта, совместно с характеристиками и применением:

- ECU и компоненты инициализации (в случае необходимости замены);
- инициализация новых или подменных ECU, прошедших перепрограммирование.

## *Требования дистрибьюторов запчастей*

Дистрибьюторам необходимо получать номера ОЕ<sup>12</sup> (оригинальных запчастей) по каталогу автокомпаний, чтобы создавать таблицы перехода (кросс-референс) 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 издателей технической информации и учебных заведений, обучающих ремонту, частично перечислены в*

---

<sup>12</sup> Original equipment.

требованиях независимых ремонтников. Им необходима дополнительная информация о комплектности, упаковке, носителях, ценах, корректировках технической информации.

## *Подготовка кадров*

Обучение и переподготовка персонала дистрибьюторов и дилеров является не рекомендацией, а требованием поставщиков. Считается аксиомой, что каждому сотруднику товаропроводящей системы нужно учиться. Новичкам – знакомиться с системой и порядками в фирме, уже работающим – периодически повышать квалификацию, осваивать ремонт новых моделей машин, или новых агрегатов, или более сложной работы, для ознакомления с изменениями в торговой политике фирмы, для устранения причин жалоб клиентов. Концепция подготовки кадров, реализуемая дистрибьюторами, поддерживает квалификацию персонала, занятого в сервисе, на уровне требований рынка и престижа машин. Объем и сложность учебной подготовки определяются с ориентацией на обслуживание клиентов различных категорий. Процесс реализуется по трем направлениям: курсы и семинары вне предприятия, обучение на предприятии, самостоятельное обучение.

Все поставщики машин организовали обучение работников своих служб и персонала дилеров в учебных центрах при предприятиях поставщиков или в регионах. Женевский

учебный центр компании Caterpillar выпускает в год около 2000 специалистов разного профиля, а всего в разных странах эта компания имеет более десятка учебных центров. Компания FIAT готовит механиков и специалистов по работе с запасными частями в своей школе технического обслуживания. Компания Ford имеет так называемые “институты маркетинга” в США, Бельгии и Финляндии, одной из задач которых является подготовка кадров для службы запасных частей самой компании и для дилеров. В некоторых странах специалистов по организации сервиса и торговли запасными частями готовят учебные заведения, прямо не связанные с изготовителями машин, но “почувствовавшие” спрос на специалистов такого профиля. Так, в Англии профессионалов готовят Институт городского и муниципального хозяйства и институт Motor Industry в Лондоне. В Дании вечерняя Школа оптовой торговли в течение трех лет обучает будущих продавцов машин и запасных частей товароведению, складскому делу, экономике предприятия, бухучету, делопроизводству, английскому и немецкому языкам, машинописи и пользованию оргтехникой.

## *Системы распределения*

На рынках большинства стран производители строят свои торгово-сервисные системы на принципах:

- *исключительного* распределения (распространения) ма-

шин, запасных частей и сервиса;

- *выборочного* распределения;
- *их комбинации*.

*Исключительное* распределение (распространение) – это система, в которой каждому дилеру выделена определенная территория для торговли. В этой системе для дилеров существуют следующие основные ограничения:

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции<sup>13</sup>;
- дилер обязан наряду с торговлей машинами обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;
- дилер не может осуществлять активные продажи<sup>14</sup>, т. е. искать заказчиков вне его территории;
- дилер может осуществлять пассивные продажи<sup>15</sup> заказ-

---

<sup>13</sup> Термин “обязательства об отказе от конкуренции” означает любое прямое или косвенное обязательство, заставляющее дилера не производить, не покупать, не продавать или перепродавать товары или услуги, которые конкурируют с обусловленными товарами или услугами.

<sup>14</sup> Термин “активные продажи” означает активное вступление в контакт с отдельными заказчиками путем, например, отправки писем или встреч, посредством рекламы в средствах массовой информации или с помощью иных мер расширения сбыта, обычно не применяемых или не имеющих в обращении в авторизованном месте нахождения дилера или ремонтника; или путем организации склада или торгового или доставочного филиала в другом месте размещения с целью упрощения деловых отношений с заказчиками или их посредниками.

<sup>15</sup> Термин “пассивные продажи” означает реагирование на заявки заказчиков или их полномочных посредников, поданные по их собственной инициативе, включая поставку автотранспортных средств или запасных частей таким заказчикам или посредникам. Общая реклама или приемы по расширению сбыта в



чикам, которые сами обратились к нему, находясь вне его территории;

- дилер может продавать неавторизованным операторам: независимым перекупщикам, Интернет-операторам.

В системах исключительного распределения дилеров выбирают по качественным критериям и количество их ограничено количеством территорий для торговли.

*Выборочное* распределение – это система, в которой дилеров выбирают по качественным или количественным критериям<sup>16</sup> (или тем и другим)<sup>17</sup>. В этой системе для дилеров существуют следующие основные ограничения:

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции (см. выше);
- дилер обязан наряду с торговлей машинами обеспечить

---

средствах массовой информации, которые обычно применяются или имеются в обращении в авторизованном месте нахождения дилера или ремонтника или в Интернете, являются способами пассивной продажи.

<sup>16</sup> Таблица

<sup>17</sup> "Система количественного выборочного распределения" означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует для выбора дистрибьюторов или ремонтников критерии, которые непосредственно ограничивают их количество. "Система качественного выборочного распределения" означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует критерии для выбора дистрибьюторов или ремонтников, которые являются только качественными по своей природе, требуются по характеру товаров или услуг, являющихся предметом контракта, формулируются единообразно для всех дистрибьюторов или ремонтников, желающих присоединиться к системе распределения, не применяются дискриминационным образом и не ограничивают непосредственно число дистрибьюторов или ремонтников.

послепродажный сервис и торговать запасными частями;

- дилер может вести деятельность только из определенно-го соглашением места нахождения<sup>18</sup>;
- официальный дилер может активно продавать товары всем конечным потребителям, но не перекупщикам вне официальной торговой сети поставщика (таким, как независимые перекупщики, супермаркеты и другие, действующие от их имени).
- официальный дилер может продавать посредникам и закупочным агентам, действующим по поручению потребителей.

Системы *экстенсивного* распределения применяются только поставщиками сопутствующих товаров, таких как аксесуары, средства для ухода и т. п. Эти системы предусматривают размещение товаров в любых предприятиях, которые согласны их продавать, вплоть до заправок и супермаркетов.

Торгово-сервисные системы (сети) производителей состоят из торгового подразделения производителя с центральным складом запасных частей и логистическим центром, главных дистрибьюторов (импортеров) – верхний уровень в каждой стране, уполномоченных (авторизованных) дистри-

---

<sup>18</sup> С помощью оговорки о месте нахождения производитель обязывает дилера производить операции только из определенного места учреждения фирмы, которое может быть адресом, городом или территорией.

бьюторов (дилеров), торгующих машинами, запчастями и услугами по ремонту, – второй уровень. На втором уровне работают также уполномоченные сервисные центры, которые не занимаются торговлей машинами, но могут торговать запасными частями. Дистрибьюторы (дилеры) могут иметь субдилеров, агентов, посредников на этом же, розничном, уровне торговли.

### *Региональные дистрибьюторы*

Поставщики техники убедились, что не все дилеры в состоянии выполнять все их рекомендации и работать одинаково тщательно, поэтому приняли на себя максимальное количество операций в торгово-сервисных сетях. Самые ответственные звенья сетей – зональные и региональные склады в крупных регионах и других странах – принадлежат производителям машин в виде филиалов, дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами (и называются главными дистрибьюторами или импортерами), они создают региональный склад и свою дилерскую сеть. Создание филиалов расценивается как желание поставщика техники серьезно работать на рынке. Это способствует завоеванию доверия покупателей и потенциальных дилеров, которые с большей уверенностью могут сотрудничать с новым поставщиком.

Некоторые функции регионального дистрибьютора или

импортера:

- изучение рынка, конкуренции, цен, законодательства, импортного регулирования;
- сертификация машин, агрегатов, деталей по местным требованиям;
- разработка торговой политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- растаможивание при импорте (иногда выполняют дилеры);
- выработка политики цен для региона;
- содержание регионального склада запасных частей для обслуживания дилеров;
- подбор дилеров, контроль их деятельности;
- содержание учебного центра для обучения персонала дилеров, организация обучения силами своих и присылаемых поставщиком инструкторов;
- импорт новых машин в регион, содержание склада новых машин для поставок дилерам;
- продажи машин дилерам;
- выполнение, если это экономически оправдано, общей предпродажной подготовки машин, связанной с требованиями региона или постоянными дефектами при транспортировке. В этом случае дилеры выполняют только индивидуальную подготовку – установку принадлежностей и т. п.;
- разработка и проведение рекламной политики в регионе.

Как правило, региональный дистрибьютор не занимается сервисом, если только он не взял на себя и розничные продажи техники в близлежащем районе.

Вот как видит один из импортеров свои задачи по развитию дилерской сети:

- определение минимальных стандартов дилерского предприятия;
- выбор надежных партнеров;
- завершение сотрудничества с откровенно слабыми предприятиями;
- план развития сети;
- разработка и внедрение программ обучения (продажа + сервис);
- использование помощи производителя;
- внедрение программного обеспечения;
- сертификация дилеров с программой развития;
- запуск Интернет-сайта импортера.

Продажи:

- введение единых розничных цен и их контроль;
- бонусное вознаграждение дилеров за выполнение плана;
- специальные условия для тестовых машин;
- специальные условия для корпоративных клиентов;
- системы мотивации (соревнование дилеров).

Сервис:

- гарантия мобильности;

- введение единого нормочаса;
- бонусы по запчастям и аксессуарам;
- перевод документации;
- обеспечение спецоборудованием;
- техническая поддержка и service-net;
- соревнование дилеров Маркетинг:
- маркетинговое планирование;
- увеличение маркетинговых затрат;
- поддержка рекламной деятельности дилеров;
- тест-драйвы для клиентов и для прессы;
- маркетинговые акции.

Изучение региона для выработки своей стратегии производится в следующих направлениях:

- виды занятости населения;
- парк машин;
- плотность населения;
- количество техцентров других производителей;
- количество жителей на один техцентр;
- доход на душу населения;
- объем розничных продаж;
- инвестиционный риск;
- инвестиционный потенциал;
- наличие корпоративных клиентов;
- присутствие конкурентов;
- имидж продвигаемой марки;
- настроения "чужих" дилеров по отношению к продвига-

емой марке.

Долгосрочные цели:

- сильный брэнд-имидж (улучшить известность марки, ее восприятие населением, усилить доверие клиентов);
- развитая дилерская сеть – строительство новых техцентров.

## *Регулирование деятельности на рынках*

Законодательное регулирование зарубежных рынков техники представляет интерес для российских бизнесменов и потребителей, так как изменения в них сказываются и на российском рынке. Собственного регулирования у нас почти нет, а зарубежные поставщики переносят привычные для них методы и условия торговли и на наш рынок. Конечно, они переносят только выгодные для них условия.

Российские дилеры могли бы, зная о преимуществах, которых добились организованные европейские дилеры, ремонтники и торговцы запчастями, требовать от производителей таких условий взаимоотношений, которые способствуют развитию дилеров, а не только соблюдению интересов производителей.

В большинстве развитых стран нормативные акты правительственных организаций регулируют деятельность компаний на рынках в целях защиты интересов потребителей, стимулирования малого и среднего бизнеса, увеличения занято-

сти населения, защиты местных производителей, поощрения конкуренции, ведущей к снижению потребительских цен, и т. д. Договорная практика выработала множество видов соглашений и договоров, систематизированных по категориям и группам. Применение тех или иных категорий соглашений и договоров к торговле тоже регламентируется нормативными актами. Издание нормативных актов инициируется не только правительственными организациями, но в большой степени и общественными организациями предпринимателей. В Канаде, США и Европе активно действуют ассоциации дилеров, потребителей, ремонтников – они являются инициаторами законодательных изменений в регулировании деятельности предпринимателей. Например, британское общество автопроизводителей SMMT (Society of Motor Manufactures and Traders) на добровольных началах объединяет разработчиков и производителей машин, комплектующих узлов и запасных частей, продавцов и специалистов транспорта.

Общество:

- принимает участие в подготовке и разработке международных и национальных стандартов в области машиностроения, безопасности автотранспорта;
- проводит статистическую и аналитическую работу по проблемам машиностроения и транспорта.
- исследуя и анализируя рынки машин, комплектующих и запасных частей, готовит рекомендации по их освоению,



консультирует потенциальных партнеров по вопросам торговой и технической политики.

## **Методы организации сервиса**

На мировом рынке уже более 40 лет основные объемы работ по техобслуживанию и ремонту тяжелой техники выполняются официальными дилерами.

Обслуживание машин компании John Deere в США осуществляют около 2,5 тыс. дилеров. Региональные дистрибьюторы осуществляют руководство работой около 250 дилеров, обеспечивают их машинами и запчастями для продажи. При крупных дилерах организовано около 300 центров, которые выполняют работы только по ТО. Компания намерена довести количество таких центров до 400.

Компания Massey Fergusson имеет более 2 тысяч дилеров в США и Канаде. Дилер, торгующий сельхозмашинами, это обычно фермер, который также продает запчасти и обслуживает машины фермеров-соседей. Средний дилер обслуживает около 1000 тракторов в радиусе 50–70 км. Для обслуживания и ремонта машин непосредственно у фермеров дилер имеет специализированные передвижные мастерские на шасси двух-, трехосного автомобиля и небольшие сервисные мастерские на базе автомобиля-пикапа. Для доставки машин в мастерскую дилер имеет трейлер с низкорасположенной грузовой платформой. На трейлере производится также до-

ставка продаваемых машин фермерам.

Компания Caterpillar предпочитает иметь в своей торговой-сервисной сети крупных дилеров с сетью отделений, или субдилеров. Крупные дилеры имеют хорошо оборудованный учебный класс для подготовки обслуживающего персонала.

Особенно быстро дилерский сервис стал развиваться с развитием лизинга и аренды строительно-дорожных, сельскохозяйственных машин и тяжелых грузовиков. Сервис при лизинге и прокате проводится силами арендодателей. Ими в основном являются дилерские, сервисные и специализированные фирмы.

Аренда дорожно-строительной техники в США составляет, по некоторым данным, около 63 %, в Англии – около 60 % всей техники, предлагаемой на рынке. Для предприятий, арендующих технику, нет необходимости в организации технических баз, мастерских, исключаются расходы по страхованию техники (их несет фирма-арендодатель). Они не несут убытков из-за простоя машин вследствие поломок – рентинговые фирмы предоставляют другую машину (разумеется, для тяжелых машин планируются короткие простои для обслуживания и ремонта). Экономия средств получается и оттого, что почти не требуется хранить запасные части для ремонта. Особое внимание уделяется вопросам обслуживания и ремонта техники, эксплуатирующейся в отдаленных районах и при работах с меняющейся дислокацией техники: дорожно-строительные, трубоукладочные и т. п. работы.

Например, крупные передвижные зерноуборочные отряды, выполняя работы для фермеров, начинают уборку в южных штатах США в мае и по мере созревания зерновых движутся на север и к сентябрю доходят до границы с Канадой. Дистрибьютор компании Massey Fergusson направляет вместе с ними бригады специалистов по ТО и ремонту комбайнов, оснащенные передвижной ремонтной мастерской и автофургонами с учебными пособиями и запчастями. Бригады движутся вслед за передвижными уборочными отрядами, обеспечивают обслуживание комбайнов, оказывают помощь местным дилерам, дают им рекомендации по применению специального оборудования, номенклатуре и запасам деталей постоянного спроса. Создать сервисные центры и обучить персонал дилеров по маршруту движения уборочных отрядов – одна из основных задач бригады специалистов. Одновременно проводится сбор материалов по неисправностям и отказам комбайнов за длительный для комбайна период работы – 5 месяцев. На основе анализа материалов уточняются и корректируются рекомендации по обслуживанию. Такие бригады создаются компаниями John Deere, Claas и другими в процессе уборки урожая передвижными отрядами в Европе, Северной Америке, Скандинавии.

Для предупреждения серьезной аварии агрегатов и сокращения времени простоя машин в ремонте все дилеры (например, фирма Finansauto С.А.<sup>19</sup>) предлагают клиентам

---

<sup>19</sup> Испанский дилер компании International Harvester.

“программу взаимозамены” – агрегатный метод ремонта машины. При очередном осмотре машины представитель фирмы, базируясь на данных по предельному износу агрегата, подсказывает владельцу машины момент замены агрегата. При согласии владельца устанавливается работоспособный агрегат с гарантией на 3 месяца. Время простоя машины в ремонте сводится до минимума. Постоянные цены на агрегаты позволяют владельцам точнее планировать расходы на ремонт машин. На центральном складе фирмы имеется свыше 2000 отремонтированных агрегатов различных наименований. Изготовители важнейших агрегатов и систем (двигателей, дизельной топливной аппаратуры, электрооборудования и т. д.), используемых продуцентами техники в виде комплектующих изделий, также создают специализированные предприятия по ремонту выпускаемых агрегатов.

Торговля восстановленными узлами стала основой отдельного направления – “сервиса по обмену агрегатов”, особенно развившегося в сфере ремонта дорожно-строительной, землеройной, сельскохозяйственной и другой техники, эксплуатируемой в отдаленных от крупных населенных пунктов местностях. Например, в Англии фирма Bawmaker обменивает и восстанавливает около 3000 наименований узлов и агрегатов для техники компании Caterpillar. Доходность при продаже восстановленных агрегатов не ниже, чем при продаже новых. Создается противодействие полукустар-

ному низкокачественному восстановлению, которое может повредить репутации машин, сокращаются запасы новых, которые продавать в запасные части труднее, и отбирается соответствующая доля рынка у конкурентов.

Торговля импортными грузовыми и специальными машинами, тракторами и сельхозмашинами, дорожно-строительной и коммунальной техникой, передвижными электростанциями, компрессорами, сварочными агрегатами и т. п. техникой на современном уровне активно развивается в России. Лучшими организаторами современного сервиса импортных машин и работы с запасными частями стали молодые инженеры, не имевшие опыта работы в прежних структурах автопрома, тракторопрома и стройдормаша, так как в их сознании не застряло неискоренимое наплевательское отношение к потребителям, присущее этим структурам. Анализируя деятельность российских импортеров зарубежной техники, следует отметить, что в условиях полного отсутствия в нашей стране в начале 90-х гг. специалистов по современной организации торговли техникой, работы с запасными частями и сервиса, лучшим дилерам удалось:

- подготовить квалифицированные кадры;
- создать современные сервисные предприятия;
- создать (только некоторым) складские комплексы с грамотными специалистами, освоившими основы современной организации торговли запасными частями;
- создать совместно с привлеченными фирмами-раз-

ра-ботчиками компьютерные программы для механизации обработки информации склада запчастей и сервисных предприятий, правда, всего лишь механизации – до автоматизации и более высоких современных уровней никто из них пока не дошел.

Современные методы организации обслуживания и ремонта техники внедряются на российском рынке только импортерами зарубежных машин. *Эти методы неизбежно должны применяться и для отечественной техники, иначе ее конкурентоспособность будет падать с каждым годом.* Поэтому дилерам отечественных производителей объективно необходимо создавать системы для обеспечения обслуживания и ремонта техники проданной как ими, так и другими продавцами, отбирая сервис у владельцев техники. Для применения конкурентоспособных современных методов организации технического обслуживания целесообразно взять на вооружение практические меры зарубежных компаний, приведенные ниже.

Крупнейший дилер компании Caterpillar в России Цеппелин Русланд организовал в северо– и юго-западном регионах России сеть, которая включает в себя четыре собственных центра продаж и техобслуживания, расположенных в Москве, Санкт-Петербурге, Липецке и Самаре. "Цеппелин" предлагает весь спектр работ, необходимых для обеспечения бесперебойной работы техники Caterpillar. На базе предпри-

ятия существуют учебные программы по подготовке технического персонала клиентов по основным вопросам эксплуатации оборудования: основы эксплуатации, методы технического обслуживания, диагностика неисправностей, техника безопасности. На складе в Москве, работающем с центральным складом Caterpillar в Бельгии, хранится более 5000 наименований запасных частей. Склады запасных частей и расходных материалов имеются в г. Новосибирске, Екатеринбурге и др. регионах. Дилер имеет 6 сервисных площадок, включая цех по ремонту двигателей и агрегатов в г. Междуреченске

*Генеральный сервисный договор дилеров машин Caterpillar в России включает: проведение всех видов планового* технического обслуживания оборудования в соответствии с требованиями производителя (кроме работ, проводимых внутри интервала 250 моточасов); *проведение всех видов* планового и внепланового ремонта; анализ смазочно-охлаждающих жидкостей в лаборатории производителя оборудования; хранение неснижаемого запаса расходных материалов, смазочно-охлаждающих жидкостей и запасных частей на складе. Договор *на техническое обслуживание и ремонт* включает: проведение *всех видов планового* технического обслуживания оборудования в соответствии с требованиями производителя (кроме работ, проводимых внутри интервала 250 моточасов); проведение *планового* ремонта отдельных компонентов оборудования; анализ смазочно-охла-

ждающих жидкостей в лаборатории производителя оборудования; хранение неснижаемого запаса расходных материалов, смазочно-охлаждающих жидкостей и запасных частей на складе. Договор на *техническое обслуживание* включает: проведение *всех видов планового* технического обслуживания оборудования в соответствии с требованиями производителя (кроме работ, проводимых внутри интервала 250 моточасов); анализ смазочно-охлаждающих жидкостей в лаборатории производителя оборудования; хранение неснижаемого запаса расходных материалов, смазочно-охлаждающих жидкостей и запасных частей на складе. *Отдельные договоры* заключаются на: капитальный ремонт оборудования, инспекцию оборудования, ремонт агрегатов, анализ смазочно-охлаждающих жидкостей.

Регулярные осмотры для осуществления предупредительного ТО осуществляют дилеры большинства крупнейших компаний – производителей машин, в частности компании Caterpillar. Для этого они располагают специальным штатом инспекторов-консультантов с большим опытом работы по диагностике и ремонту, прошедших подготовку в учебных центрах Caterpillar. С начала эксплуатации проданного оборудования они проводят его осмотр на рабочих площадках в определенные сроки по согласованию с потребителем. Консультант не производит непосредственной работы по обслуживанию и ремонту машин. Его задачей является оценка общего технического состояния оборудования,



выявление мест ненормального износа и других дефектов и представление рекомендаций о том, какие части следует заменить или на что обратить особое внимание. Осмотр проводится обычно в присутствии мастера или оператора, совместно с которыми составляется доклад руководству фирмы – владельца оборудования.

Инспекция – ключевой фактор во всей схеме плановопредупредительного обслуживания и ремонта. Например, квалифицированное наблюдение за износом траков, катков и звездочек гусеничных машин существенным образом влияет на экономику их работы. Программа обслуживания гусеничных машин, осуществляемая компанией Caterpillar и ее агентскими фирмами, имеет целью регулярную проверку ходовой части. Имеется комплект инструмента для контроля технического состояния ходовой части, в который входят рулетка для замера шага гусеницы, малый и большой кронциркули и измеритель износа звена. Через каждые 500–600 моточасов работы трактора представитель дилера проводит контроль технического состояния ходовой части. Следуя рекомендованной компанией методике, специальная служба по уходу за гусеницами определяет износ всех деталей и натяжение цепи в течение определенного времени эксплуатации. По полученным данным составляются карты износа, которые помогают выявить срок, в течение которого та или иная деталь может выйти из строя, а также определить “критическую” деталь, которая изнашивается быстрее и поэто-

му определяет начало ремонта гусеницы и его план. Служба представляет рекомендации по замене и ремонту ходовой части вместе с предварительной оценкой стоимости работ и планом их проведения. Регулярный осмотр гусеницы позволяет обнаружить наиболее изношенную деталь и определить такой срок ее замены, чтобы она не успела вызвать ускоренного износа остальных деталей, что привело бы к сокращению срока службы ходовой части и повышению расходов на ремонт. По данным фирмы Caterpillar, если в стоимости нового гусеничного трактора стоимость ходовой части составляет только 20 %, то затраты на ее ТО и ремонт за срок службы трактора составляют до 50 % от всех затрат.

Компания Mechplant Ltd. (Англия) применяет систему, в соответствии с которой каждая машина обслуживается в полевых условиях регулярно через равные промежутки времени. Каждый месяц один из инспекторов фирмы посещает одну из технических баз, откуда оборудование поступает в распоряжение арендаторов. Имея перечень сданного в аренду оборудования и мест его эксплуатации, инспектор обследует каждую площадку и производит осмотр машин. Он выполняет программу осмотра каждой машины, составленную в соответствии с разработанным планом; осуществляет мелкие ремонтные работы и регулировки. По результатам осмотра он составляет рапорт о техническом состоянии каждой машины в двух экземплярах. Один из них направляется менеджеру технической базы, в обязанности которо-

го входит поддержание сданных в прокат машин в состоянии технической готовности. В соответствии с изложенными в рапорте замечаниями и рекомендациями принимается решение о немедленном проведении ремонтных и других работ. На место направляется инженер по сервису, который устраняет обнаруженные инспектором дефекты. По окончании обслуживания инженер составляет список проведенных им ремонтных работ, один экземпляр которого получает менеджер базы. Так обеспечивается контроль исполнения. Каждая техническая база фирмы имеет в своем составе группу инженеров по сервису, которые выполняют два рода функций. Во-первых, в их задачу входит обслуживание в течение 6 недель каждой машины, за состояние которой несет ответственность база. Каждый день они получают список оборудования, находящегося в эксплуатации и подлежащего обслуживанию. Инженеры проводят весь комплекс смазочных работ, выполняют любую требующуюся регулировку. Другая важная функция инженеров заключается в быстрой ликвидации аварийных ситуаций, связанных с неожиданным выходом машин из строя. При поступлении на базу сигнала о поломке мастер соединяется по радио с ближайшим к месту аварии инженером, сообщает ему о вызове и указывает координаты. Инженер немедленно выезжает в указанный пункт. Устранив поломку, инженер возвращается на строительную площадку, где он до этого проводил текущее обслуживание. Фирма также дает своим клиентам

консультации по выбору необходимой техники и правилам ее эксплуатации.

Лесозаготовительное, сельскохозяйственное и строительное оборудование компании John Deere распространяется через дилерскую сеть, имеющую более 600 дилерских пунктов по всему миру, в том числе через шесть российских дилеров в европейской части и двух на Дальнем Востоке, которые обеспечивают постоянную техническую готовность техники и бесперебойное снабжение клиентов запасными частями. Крупный склад запасных частей для эксплуатирующейся в России лесозаготовительной техники (более 16 тыс. наименований продукции) в Санкт-Петербурге позволяет удовлетворить до 90 % потребностей в запасных частях уже в день обращения. Отсутствующие запчасти доставляются напрямую со склада в Швеции в кратчайшие сроки. Гарантийное и послегарантийное обслуживание лесной техники проводится региональными сервисными центрами John Deere по месту нахождения заказчика. После поставки специалисты John Deere проводят проверку технического состояния и запуск техники в работу, после этого она ставится на гарантию. С момента поставки машин в течение всего срока службы с клиентами работают инженеры сервисных центров. Региональные сервисные центры John Deere имеют в своем распоряжении все необходимое для своевременного и профессионального обслуживания техники. Все инженеры и механи-

ки проходят специальное обучение и имеют сервисные машины со всем необходимым инструментом и оборудованием. С целью сокращения сроков поставки комплектующих заказчику все региональные сервисные центры имеют собственные склады запчастей и расходных материалов. Обучение механиков проводится частично на базе российского дистрибьютора ЗАО "Джон Дир Форестри", частично в Финляндии в John Deere Forestry OY. Компания John Deere прилагает максимум усилий для сокращения простоев техники своих клиентов. Для этого существует специальный комплекс мер "SOS" – "ситуация простая машины", при котором требуемые запасные части отгружаются клиентам в течение рабочего дня после обращения, а при отсутствии требуемой запчасти на складе – в течение 5–7 рабочих дней.

Американские строительные компании практикуют составление ежедневных рапортов о состоянии машин. Оператор по окончании смены заполняет рапорт, подписывает и отдает мастеру. В рапорте фиксируются все неисправности, симптомы появления дефектов и т. п. Рапорт подается даже в том случае, если машина находится в хорошем техническом состоянии. Мастер знакомится с содержанием рапорта, подписывает его и направляет в отдел техобслуживания центральной базы и местную мастерскую. Контроль составления ежедневных рапортов входит в обязанности руководителя мастерской на рабочей площадке. По окончании

смены мастер-механик при участии мастера на участке эксплуатации просматривает поступившие рапорты и поручает механикам устранение дефектов, выполнение регулировок и т. п. Во многих случаях дилерские и прокатные фирмы осуществляют двойную проверку технического состояния машин. Помимо анализа рапортов операторов, их механики ежедневно за полчаса до начала смены осматривают оборудование, прогревают двигатели, проводят проверку радиаторов, поддонов картеров, гидравлических систем и шин. К прибытию операторов машины готовы к работе.

Сервисная служба компании крупного дилера Claas компании “Мировая Техника” в России (Саратов, Волгоград, Белгород, Краснодар, Ставрополь) насчитывает более 40 высококвалифицированных инженеров, прошедших обучение на заводах-изготовителях, авторизованных на выполнение гарантийного и постгарантийного сервиса и имеющих соответствующие сертификаты. Сервисные отделы находятся в каждом из пяти офисов компании и оснащены всем необходимым инструментом и современным диагностическим оборудованием. Специалисты сервисного отдела проводят предпродажную подготовку техники, ремонт техники, в любое время готовы выехать к заказчику для выполнения как регламентных, так и экстренных ремонтов техники в полевых условиях. Дилер располагает складами запчастей в 5 городах своего региона. Все склады работают в единой системе

учета, что позволяет сотрудникам любого из офисов видеть наличие запасных частей не только на своем складе, но и на других складах и организовать срочную доставку потребителям запасных частей, получаемых от Центра логистики запасных частей Claas (PLC) в Хамм-Уентропе. Одним из структурных подразделений дилера является институт “Мировая Техника”, который проводит семинары, тренинги как для персонала дилера, так и для персонала клиентов. Обучение проводится силами собственных аттестованных преподавателей, а также привлеченными для этих целей инструкторами с заводов-изготовителей. Высокое качество обслуживания комбайнов Claas создает базис для надежной работы на уборке урожая в течение многих лет.

Преимущества методов компании:

- источник износа выявляется задолго до наступления сезона;
- ранняя диагностика снижает риск поломок;
- заблаговременное обслуживание намного выгоднее, чем краткосрочные ремонты перед сезоном и во время уборки урожая;
- детальная диагностика лучший довод для решения в пользу фирменного сервиса;
- регулярное обслуживание обеспечивает максимальный уровень производительности и качество работы машины, снижает время простоев и повышает цену на вторичном рынке.

Сахалинский сервисный центр “Komatsu-ИнтерМашСервис” оснащен всем необходимым оборудованием и современными инструментами для ремонта и обслуживания любой техники Komatsu.

Система сервисного обслуживания включает:

- предпродажную подготовку техники;
- ввод техники в эксплуатацию;
- проведение инструктажа (обучение) машинистов-операторов;
- периодические осмотры, обслуживание техники в гарантийный период;
- разработку рекомендаций по регламенту профилактических и ремонтных работ;
- изучение спроса на послегарантийное обслуживание, заключение договоров;
- оценку технического состояния техники;
- диагностику неисправностей;
- обеспечение запасными частями и расходными материалами;
- мобильную группу механиков;
- техническое обслуживание в гарантийный/послегарантийный период;
- обслуживание навесного оборудования;
- монтаж/демонтаж навесного оборудования;
- ремонт ковшей/гидравлических ножниц;
- ремонт/заправка гидромолотов (Indeco, Krupp, и др.);



- изготовление в короткий срок рукавов высокого давления;
- изготовление на заказ технической документации на технику Komatsu – заводских инструкций, инструкций по эксплуатации и техобслуживанию, каталогов деталей;
- капитальный ремонт двигателей;
- капитальный ремонт ходовой части;
- расточка отверстий/наплавка пальцев;
- восстановление рукоятей;
- диагностика, регулировка и ремонт топливной аппаратуры, гидравлической системы, электрической системы, ходовой части.

Volvo располагает более чем 2000 пунктов обслуживания с 10 000 опытных специалистов, готовых ремонтировать машины Volvo в более чем 150 странах. Поэтому быстрое обслуживание и ремонт возможны практически везде. Служба экстренной помощи Volvo Action Service обеспечивает экстренную финансовую поддержку, если водитель остался без денег из-за непредвиденного повышения цен, и возвращение водителя домой, если он был вынужден покинуть машину, например, из-за поломки или из-за болезни, может организовать аренду другого грузовика или прицепа для доставки груза. А если у водителя возникнут трудности с властями, она может урегулировать проблему, выступая в качестве его полномочного представителя. Глобальная система подготовки технических кадров Volvo гарантирует отличное зна-

ние ими машин и процессов. Ежегодно проходят подготовку 5000 специалистов.

Широкая сеть авторизованных сервисных станций Scania позволяет владельцу машины получить полный комплекс услуг в каждой точке его маршрута.

# **Положение российской техники на рынке**

До 1990 г. в нашей стране машины и запасные части не продавались, а распределялись, что было причиной постоянных проблем и простоев до половины парка техники. Сервис и ремонт машин выполнялся потребителями и десятком ремонтных заводов. Заводы-изготовители пока не имеют современных товаропроводящих инфраструктур. На российском рынке отечественной колесной и гусеничной техники сложилась ситуация, при которой изготовители машин не могут контролировать продажи своей продукции вследствие аморфной и бесконтрольной торговой сети, конкуренции официальных и “серых” дилеров, отсутствия единой ценовой и торговой политики, отсутствия региональных складов запасных частей. В связи с тем, что основные потоки запасных частей реализуются не официальными дилерами, а многочисленными торговыми фирмами, занимающимися только деталями высокого спроса, на рынке отмечается дефицит запасных частей. Этот дефицит восполняется растущим количеством неоригинальных, несертифицированных запасных частей, изготовленных с низким качеством. Сервис и ремонт машин в стране не регламентирован заводами и не сопровождается информационной поддержкой. Количество и качество технической информации ниже всякой критики.

Количество официальных дилеров намного меньше необходимого, а их техцентры, если они есть, не соответствуют современным требованиям по оснащению, оформлению, отношению к клиентам. Конкуренция и демпинг между официальными и “серыми” дилерами в регионах не дают возможности заводам контролировать конечные цены на технику и запасные части, не позволяют заводам повышать отпускные цены даже тогда, когда рыночная ситуация благоприятна. Посреднические фирмы практически заменяют службы сбыта заводов. Эти фирмы получают наиболее выгодные условия и реализуют продукцию заводов по своему усмотрению. Тем самым блокируется прямая и обратная связь заводов с потребителями.

Заводы продают в качестве запасных частей только детали и узлы собственного производства, что составляет, как правило, 20–40 % всей номенклатуры. Номенклатура, изготавливаемая субпоставщиками, никак не контролируется производителями, как это организовано производителями в развитых странах. Заводы уклоняются от ответственности за обеспечение рынка такими деталями, хотя по Закону “О защите прав потребителей” именно заводы отвечают в случае судебных исков.

Кадровое обеспечение коммерческих служб заводов недостаточно квалифицированное, особенно для выполнения недокументируемых технологий и навыков, приобретаемых только опытом работы в современных предприятиях.

Компьютеризация маркетинга, логистики и бизнес-процессов реализации машин, сервиса и запасных частей почти на нулевом уровне, несмотря на наличие компьютеров в предприятиях. Такое положение не позволяет даже говорить о современных методах работы и высокой рентабельности, развитии, перспективах. Связи между различными аспектами деятельности (маркетинг, логистика, производство, разработки, управление персоналом) отсутствуют или не оптимальны. Вследствие изложенных причин низкие экономические показатели заводов – цены на технику не поддаются оптимизации, объемы прибыли от продажи запчастей в четыре – пять раз ниже возможных. Наши заводы у себя в стране наплевали на потребителей – ни один до сих пор не имеет нормальной сервисной сети, сопоставимой по качеству с зарубежными.

Очевидно, что далеко не все российские производители техники смогут создать современные торгово-сервисные системы. Маломощные заводы по изготовлению машин специального назначения на базе автомобилей и тракторов не добьются этого, если не объединят усилия с изготовителями базовой техники или между собой.

Наш рынок стал частью мирового рынка, ориентированного на потребителей, и все, что выгодно потребителям, уже внедряется теми предприятиями, которые хотят развиваться. Для предпринимательства в области торговли техникой, запасными частями и услугами по ремонту имеются прак-

тически неограниченные возможности. В мире сотни тысяч предприятий заняты этим бизнесом, весьма прибыльным, но только при современной организации.

В ближайшее десятилетие можно ожидать полного обновления моделей выпускаемой в России техники. Но ее уже невозможно будет продавать без надежного обеспечения запасными частями, и торгово-сервисные сети заводов должны развиваться быстрыми темпами. Переход производителей в руки крупных частных инвесторов обнадеживает. Новые владельцы не смогут не принять стратегию и тактику конкурентов – зарубежных производителей. Это значит, что потребность в информации, предлагаемой в настоящей книге, будет нарастать с каждым годом.

## **Острая необходимость дилерского сервиса российской техники**

Сервисная инфраструктура для отечественной грузовой, строительно-дорожной, сельскохозяйственной техники и спецмашин в России катастрофически неразвита. Техническое обслуживание и ремонт этой техники выполнялись и выполняются в настоящее время главным образом силами владельцев. Поставщики считают, что покупатели техники должны ремонтировать ее сами. Серьезные сервисные и ремонтные мощности у официальных дилеров заводов-изготовителей, реализующих технику, отсутствуют. Капремонт

двигателей и некоторых других агрегатов можно выполнить на некоторых ремонтных заводах и заводах-изготовителях. Запасные части поставляются владельцам техники и официальными дилерами, и независимыми торговцами.

*Экономическая безопасность* предприятий, зависящих от работоспособности приобретенной отечественной техники, не гарантирована ни производителями, ни законами. Многие предприятия, эксплуатирующие строительно-дорожную технику, не в состоянии содержать ремонтные мощности. Сбыт техники, не обеспеченной сервисом, становится проблематичным. Из-за отсутствия сервиса конкурентоспособность отечественной техники заведомо остается ниже уровня, заданного любым иностранным поставщиком.

Рыночная экономика требует минимизации себестоимости любой продукции, чтобы выигрывать соревнования по ценам у конкурентов. У всех предприятий заметную долю средств производства составляет колесная и гусеничная техника, поэтому важным направлением снижения себестоимости является сокращение времени простоя машин в ремонте. Только у крупных предприятий это может быть обеспечено деятельностью собственных хорошо оснащенных ремонтных баз. Для остальных содержание ремонтников, соответствующих помещений и оборудования является тяжким бременем. Все больше владельцев техники понимают невыгодность содержания ремонтных цехов. Частные владельцы машин тоже не имеют свободного времени на их ремонт – в

условиях рынка все труднее даются заработки, все больше времени уходит на обеспечение нормальных условий жизни. В то же время наемные водители и механизаторы, напряженность труда которых возрастает из года в год, все чаще возражают против выполнения ремонтных работ своими силами – это не их специальность.

В связи с принятием Закона “Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств” страховые компании ищут сотрудничества с ремонтными предприятиями и не находят – им интересны предприятия, выполняющие все виды работ с низкой себестоимостью, т. е. с самым современным оборудованием и квалифицированным штатом, а таких предприятий пока очень мало.

Ввиду роста парка машин и переориентации владельцев машин с самообслуживания на ремонт в специализированных фирмах остро дефицитными стали профессии ремонтников, спрос на сервис намного превышает предложение. Ситуация предреволюционная – покупатели ремонтировать технику уже не хотят, а отечественные поставщики техники, не имеющие сервисных инфраструктур, еще не могут.

У наших заводов систем складов с централизованным управлением запасами и отгрузкой любых деталей в течение суток просто нет. Однако их планы все еще не предусматривают *срочной* необходимости внедрения современных системных методов организации обеспечения ремонтников за-



пасными частями. Но без этого невозможно развивать сервисные инфраструктуры, так как без гарантий *срочного* приобретения нужных запасных частей рентабельность ремонтных услуг недостижима.

Качество услуг по техобслуживанию иномарок отстает от темпов их сбыта. При развитии продаж зарубежных машин в России сервисные центры многих дилеров оказались не готовы к наплыву машин.

Срочная организация сервисных инфраструктур для обеспечения экономики исправной техникой – задача стратегическая. Сервисным предприятиям целесообразно объединяться в союзы и защищать свои интересы в администрациях областей и в правительстве. Ассоциации и союзы предпринимателей, работающих на рынке техники, должны лоббировать принятие необходимых нормативных актов для стимулирования развития этой отрасли экономики.

В то же время необходимы и принудительные меры. Условия сертификации торговли техникой должны требовать наличия у торговых предприятий нормативных собственных мощностей для послепродажного ремонта и обслуживания, нормативных запасов запасных частей, дилерских договоров с поставщиками о полномочиях и территории деятельности. Сертификация оптовой торговли техникой должна предусматривать наличие у заводов собственных региональных складов запасных частей не далее чем в полусутках пути от мест размещения ремонтных предприятий каждой об-

ласти, чтобы срочно удовлетворять их спрос. Заводы нуждаются в стабильной торговой политике, привлекающей к пожизненному сотрудничеству сервисные предприятия, в создании мощных служб для подготовки современных технико-информационных материалов и для обучения ремонтников.

Темпы развития экономики зависят и от сроков ремонта эксплуатируемой предприятиями техники. Более того, развитие сервисной инфраструктуры – это подъем одной из отраслей экономики, которая будет приносить налоговые отчисления.

Инвесторам и предпринимателям, оперирующим в сфере сервиса, необходима определенность в прогнозах рыночной ситуации на многие годы.

На мой взгляд, имеются серьезные основания для оптимистических долгосрочных прогнозов развития всех направлений рынка обслуживания и ремонта техники. На российском рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

- формирование в официальных дилерских сетях при содействии производителей центров агрегатного ремонта, центров кузовного ремонта, центров утилизации машин на условиях кооперации по примеру рынка Евросоюза;
- формирование с участием крупных зарубежных сетевых операторов сетей из независимых сервисных предприятий;
- 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, допусслуги);

- рост спроса на сервис и тюнинг;

- сокращение объема работ по обслуживанию вследствие появления все более качественных машин с узлами, не требующими смазки, и т. д.;

- 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 “соответствующего качества”<sup>20</sup>;
- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но незначительно изношенные детали для подержанных машин;
- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования (интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т. д.);
- острый дефицит кадров ремонтников и рост спроса на их подготовку;
- острый дефицит управленцев и рост спроса на подготовку таких кадров;
- усложненные информационные технологии и Интернет-операции.

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

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

- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сервис производителей;
- средние старые предприятия, стараясь снижать себестоимость, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая об-

---

<sup>20</sup> См. раздел “О запасных частях”.

служивать 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 машин 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 в специализированных предприятиях;

- легковые машины стали доступны по легкости обращения с ними людям, не склонным к техническим занятиям, и активно приобретаются ими;

- парк всех видов техники будет ежегодно расти.

# Развивайся, или уходи

*Стабильности в бизнесе не бывает.  
Для выживания фирма должна непрерывно  
изменяться.*

При необходимости принятия стратегических решений о перспективах бизнеса фирмы обычно выбирают одно из трех возможных решений – свертывание деятельности из-за невыгодности, поддержание или медленное развитие бизнеса и активное расширение своей доли рынка.

*Бизнес, как живой организм, стремится развиваться.*

*У каждого дела есть естественный темп роста.*

*Если его не достичь, бизнес может захиреть.*

*Если двигаться слишком быстро – дело может пойти вразнос.*

Если бизнес развивается слишком быстро, служащие не поспевают за ним, испытывают перегрузки и стрессы, теряют способность обучаться – это приближает кризис.

Если бизнес вроде бы стабилен, но перспектив развития не видно, а запас энергии и средств еще есть, целесообразно осваивать новые направления. Деятельность желательно вести в нескольких направлениях, чтобы иметь разные источники доходов. Тогда провал в одном виде бизнеса не ли-

шит вас всех финансовых резервов. Среди вариантов развития могут быть: создание техцентров, объединение с другими предпринимателями и расширение “дела”, коммерческий прокат, центр обучения специалистов, утилизация<sup>21</sup> и т. п.

В любом случае следует внимательно следить за общей ситуацией на рынке – если рынок растет, то ваши стабильные доходы фактически означают, что вы *не растете* вместе с рынком и однажды конкуренты переманят ваших клиентов. Если в вашем секторе рынка действуют конкуренты, а сам бизнес по своему содержанию не может стать крупным, следует согласовать территории деятельности или специализацию. Как говорят бизнесмены: дураки ссорятся, умные договариваются.

Усиленно развиваться следует в период застоя, а когда объемы продаж резко возрастают – сдерживайте стремления наращивать капиталовложения, не действуйте без тщательного прогноза.

Специалисты считают, что ежегодный прирост массы прибыли в российском малом бизнесе не должен быть ниже 20–25 % с учетом инфляции. Это минимум. Без этого фирма медленно умирает. Для обеспечения развития необходим прирост 45–55 % или кредиты, которые следует разумно ин-

---

<sup>21</sup> До 2006 г. почти все развитые страны введут в действие законы о порядке утилизации автотракторной техники, снятой с эксплуатации (End-of-Life Vehicle Act). Ответственность за утилизацию таких машин возлагается на производителей техники.

вестировать и затем вернуть.

Стратегия развития предприятия должна быть понятна всем сотрудникам – это придает фирме устойчивость. Поэтому предприятию нужна собственная “корпоративная идеология”, придающая смысл деятельности людей, иначе сотрудники даже при хороших заработках уходят, потому что им просто скучно и не видно “сверхзадачи”, ради которой стоит работать именно здесь. А управленческие технологии призваны обеспечивать стабильность бизнеса. Если управленческая команда стремится к развитию бизнеса и есть единое понимание задач и среди руководства, и среди исполнителей, успешное развитие гарантировано.

Продуценты машин конкурируют одновременно на рынке новых и на рынке подержанных машин. Сервисные мастерские конкурируют между собой, а сами являются рынком для производителей оборудования и запасных частей, а также объектами интересов дистрибьюторов, желающих привлечь их к ремонту своих моделей машин. Важно знать, в каком направлении рынок станет развиваться в ближайшем будущем, что будут ожидать клиенты от фирмы завтра.

Стратегическая направленность российских производителей на создание новых моделей, улучшение технологии, дизайна и потребительских качеств обнадёживает – предприятия сделали очень важный шаг в переходе от менталитета командной экономики (на рынке купят то, что производим) к рыночному менталитету (рынок определяет потреб-



ности, и мы производим продукцию в соответствии с ними).

Существует значительный разрыв между существующей практикой работы на рынке машин и той практикой, которой *придется* придерживаться для того, чтобы предлагать рынку конкурентоспособные товары и услуги. Как именно сократить этот разрыв – основной элемент любой стратегии.

## ***Стратегические активы***

Устойчивого успеха на рынке и значительного потенциала развития могут достичь только компании, обладающие следующими стратегическими активами:

- квалифицированный персонал;
- накопленный опыт;
- отлаженная технология склада запасных частей, способная быстро обрабатывать тысячи позиций и десятки тонн запасных частей;
- современный сервисный центр;
- современная компьютерная система, охватывающая все бизнес-процессы вплоть до подготовки принятия решений;
- современная логистика;
- современный менеджмент.

Имея такие активы, можно торговать любой колесной и гусеничной техникой.

# Привлечение инвесторов

Компании, которые намерены расти, заинтересованы в привлечении инвесторов. Инвесторы, в свою очередь, заинтересованы в перспективном и безрисковом вложении средств. Для того чтобы быть конкурентоспособными – т. е. привлекать потребителей к своим товарам, привлекать инвесторов, желающих предоставить необходимый капитал для финансирования деятельности, – российские предприятия должны принять на вооружение современную практику ведения бизнеса, включая практику ведения прозрачного бухгалтерского учета, который показывает реальное состояние предприятия, проливает свет на его перспективы и обеспечивает руководству достоверную информацию, позволяющую реагировать на изменения конъюнктуры потребительского рынка. Нельзя рассчитывать на выживание в конкурентной борьбе на рынке товаров и услуг, не соблюдая дисциплины потребительского рынка и дисциплины рынков капитала. Первая требует соблюдения критериев результативности, качества и цены. Вторая дисциплина предполагает соблюдение критериев разумного управления, открытость результатов деятельности для общественности. От внимания к дисциплине рынков капитала будет зависеть успех российских предприятий в привлечении капитала в форме стратегических инвестиций, прямого кредитования или их комби-

нации.

Стратегические инвесторы, т. е. компании, работающие в определенной отрасли, пользуются услугами специалистов по развитию бизнеса. Эти специалисты опираются на информацию в целях построения прогнозов движения денежных средств, а также выработки логистики операций таким образом, чтобы смягчить или снизить возможные риски. Информация является движущей силой рынков капитала и процесса принятия решений. На банки работают десятки аналитиков, изучающих инвестиционные возможности, которые ставят перед собой вопрос: “Если я начну развивать эту инвестиционную возможность, каковы риски и какова отдача?” Для того чтобы сформировать мнение об инвестиционной возможности, людям, принимающим решения, необходима качественная информация на макроэкономическом/отраслевом уровне и на уровне предприятия (объекта инвестиций). Достоверная информация – ключевой фактор, позволяющий отделить победителей от проигравших в борьбе за капиталы.

Инвестиции придут в те предприятия, которым удастся помочь инвесторам понять и оценить следующие данные:

- макроэкономическая и отраслевая информация;
- информация о предприятии: юридическая основа, хозяйственная информация, историческая финансовая информация, стратегия и бизнес-планы.

В основном информация о текущей экономической ситу-

ации в России доступна. Российские и международные финансовые учреждения, информационный обзор британского журнала “Экономист” (The Economist Intelligence Unit), западные консалтинговые фирмы могут стать источниками информации о макроэкономической ситуации в стране и текущем состоянии дел на российском рынке машин и оборудования.

Потенциальные инвесторы задают себе одни и те же вопросы:

- каковы объемы осуществляемых в настоящее время правительственных инвестиций в инфраструктуру?
- степень поддержки правительством машиностроения; в какой мере правительство рассматривает эту отрасль экономики как приоритетную?
- предоставит ли правительство инвесторам в этот сектор экономики особые налоговые привилегии?
- предполагает ли правительство сохранить порядок, при котором основные предприятия отрасли финансируют социальную сферу городов, в которых работают такие предприятия?
- что делается в направлении совершенствования стандартов управления предприятием в России?
- в какой мере правительство способно и имеет желание проводить политику протекционизма в отношении российских производителей, устанавливая барьеры для проникновения на рынок зарубежных машин и товаров (например со-

хранение высоких пошлин на импорт или введение преимущественного режима косвенного налогообложения для внутренних производителей машин), по крайней мере на неизбежный период реформ?

Однозначных ответов на эти вопросы нет. Инвесторы будут исходить из того, что раньше или позже основные показатели экономики России станут сходными с показателями состояния более развитых экономических стран. От их предположения относительно того, когда и как это произойдет, будет зависеть решение о продолжении или прекращении работы по инвестиционным проектам. После предварительного анализа обзорной информации, которая будет получена инвестором у предприятия, инвестор проведет "анализ надежности" (*due diligence review*)<sup>22</sup> своего потенциального партнера, который выполняется при содействии бухгалтерских и консалтинговых фирм. Анализ надежности – широко используемая в международных деловых кругах практика. Задача этой работы заключается в том, чтобы позволить инвестору сформировать детальное представление обо всех аспектах деятельности объекта инвестиций, которые должны быть учтены при вложении средств.

Информация, запрашиваемая инвесторами, может быть разнообразной, но в основном это информация, использу-

---

<sup>22</sup> *due diligence review* (дью дилижанс ревью) – исследование необходимой предосторожности (англ.).

емая руководителями предприятий для управления. Перечень, приводимый далее, не охватывает всех видов информации, запрашиваемой инвесторами:

Организация предприятия/устав предприятия.

Документы приватизации.

Крупные договоры с поставщиками или дистрибьюторами.

Кредитные соглашения.

Обзор предприятия:

- основные события в истории предприятия;
- правовая организация предприятия.

Обзор продукции:

- “возраст” и основная статистика;
- планы развития;
- проникновение на рынок;
- практика сбыта.

Хозяйственная статистика:

- количество персонала по основным функциональным подразделениям и обзор системы оплаты труда;
- основные поставщики и обязательства на получение поставок;
- порядок контроля качества;
- статистика гарантийного обслуживания;
- анализ сбыта и прогнозы деятельности на рынке (в разрезе номенклатуры и географических регионов).

Обзор имущества:

- права владения;
- “возраст” имущества;
- мощность средств производства;
- вопросы охраны окружающей среды.

Кроме хозяйственной статистики и информации, инвесторам требуется такая финансовая информация, которая была бы им понятна, на которую они могли бы полагаться и которая позволяла бы провести сравнение с другими инвестиционными возможностями. Чаще всего требуют финансовую информацию аудита финансовой отчетности, подготовленную в соответствии с Международными стандартами бухгалтерского учета (МСБУ). Хотя российская система бухгалтерского учета начала свое сближение с МСБУ, форма российской отчетности и многие принципы учета не устраивают инвесторов. Стратегических вопросов много, и на них нужно предоставить ответы, с тем чтобы убедить инвестора в целесообразности предоставления инвестиций в той или иной форме.

Для иллюстрации политики предоставления инвестиций приведем случай из практики известнейшей английской компании 3i (Investments in Industry). Один бизнесмен обратился к ней с просьбой об инвестициях. Он намеревался создать торгово-сервисный центр для продажи и сервиса автомобилей BMW в одном из районов Лондона. Выполнив due diligence review, компания получила следующие основ-

ные данные:

- этот бизнес, в этом районе, с этими машинами, безусловно, перспективен;
- этот бизнесмен имеет прекрасную деловую характеристику как менеджер и сможет организовать бизнес;
- этот бизнесмен любит жить на широкую ногу, платит алименты первой жене и едва удовлетворяет финансовые аппетиты второй жены.

Компания решила: инвестиции предоставить при условии участия компании в акционерном капитале. Результаты: бизнес был хорошо развит, инвестиционная компания постепенно выкупила все акции, *бизнесмен-инициатор был уволен*. Перспективы: бизнес может оставаться у инвестиционной компании и может быть продан по выгодной цене. Вывод: глубина проработки вопроса и дальновидность инвестиционной компании заслуживают восхищения.

## Оценка рисков

*Если торговец может получить больше денег от продажи своего магазина, чем от продажи товаров, он должен продать магазин – это правило бизнеса широко известно на Западе.*

Часто сложность не в том, чтобы решить проблемы, а в том, чтобы увидеть их. Цели, поставленные предприятием, могут быть полностью или частично не достигнуты



вследствие вероятности возникновения различных рисков при осуществлении намеченной деятельности – совокупных юридических, финансовых, налоговых, складывающихся из отдельных рисков на каждом этапе – строительных, экономических, технических, экологических, подготовительных, социальных и других.

Работы по оценке рисков компании развитых стран обязательно выполняют при приобретении объектов, при покупке крупного пакета акций или создании предприятий, слиянии фирм, новом строительстве и т. п.<sup>23</sup> Оценкой рисков и подготовкой рекомендаций по их снижению или устранению занимаются специализированные фирмы – юридические, аудиторские и др.<sup>24</sup>

Для оценки вероятности и влияния рисков сначала составляют перечень возможных рисков. Затем определяют степень влияния каждого риска. После этого оценивают вероятность наступления событий, определяющих риски. И, наконец, подсчитывают степень совокупного риска по каждой группе рисков. После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих уменьшить влияние факторов риска.

Ниже приведен примерный перечень отдельных рисков, которые могут появиться на различных этапах создания и

---

<sup>23</sup> По: *Пелих А. С.* Бизнес-план. – М.: Ось-89, 1996.

<sup>24</sup> Комплекс работ по оценке рисков или анализ надежности инвестиций и партнеров называют *due diligence review*.

# осуществления планируемой деятельности производственного предприятия.

Виды рисков	Влияние на прибыль
Подготовительные риски	
Удаленность выбранного места для строительства предприятия от транспортных узлов	Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы
Удаленность выбранного места для строительства предприятия от инженерных сетей	Дополнительные капитальные вложения на подводу электроэнергии, тепла, воды
Отношение местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта
Доступность подрядчиков на месте	Опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика
Наличие альтернативных источников сырья	Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика

Виды рисков	Влияние на прибыль
Строительные риски	
Платежеспособность заказчика	Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств
Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затрата с вводом мощностей
Несвоевременная поставка комплектующих	Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику
Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства
Экономические риски	
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов
Социальные риски	
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование
Угроза забастовок	Штрафы за нарушение договоров
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень зарплат	Текучесть кадров, снижение производительности
Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака, увеличение аварий
Социальная инфраструктура	Рост непроизводственных затрат
Технические риски	
Изношенность оборудования	Увеличение проектов и затрат на ремонт
Нестабильность качества сырья	Уменьшение объемов производства и материалов из-за переналадки оборудования, снижения качества продукта
Новизна технологий	Увеличение затрат на освоение, снижение объемов производства
Недостаточная надежность	Увеличение аварийности технологии
Отсутствие резерва мощности	Невозможность покрытия пикового спроса/потери производства при авариях

Виды рисков	Влияние на прибыль
Экологические риски	
Вероятность залповых выбросов	Увеличение непредвиденных затрат
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Затраты на очистное оборудование
Близость населенного пункта	Увеличение затрат на очистные сооружения и экологическую экспертизу проекта
Вредность производства	Рост эксплуатационных затрат
Свалирование отходов	Удорожание себестоимости

# Организация системы сервиса

Организация и функционирование системы строится на следующих принципах.

*Миссия.* Удовлетворение потребности клиентов в сокращении времени простоя машин в ремонте, вследствие этого: увеличение объема производства предприятий клиентов, развитие экономического потенциала региона, увеличение занятости и благосостояния населения региона.

*Цели.* Увеличение доходов дилера за счет новых направлений деятельности. Увеличение реализации техники за счет предоставления технической поддержки заказчикам. Увеличение реализации запчастей за счет сбыта через собственные сервисные центры и вытеснения конкурентов путем требований к заказчикам использовать только запчасти, поставляемые дилером. Повышение престижа дилера и развитие его деятельности.

*Задачи.* Организация обслуживания техники на основе долгосрочных договоров, в том числе абонементных.

Предпродажный сервис.

Гарантийное обслуживание.

Планово-предупредительная диагностика состояния техники в местах эксплуатации.

Своевременное регламентное обслуживание в местах эксплуатации или в приближенных к ним полевых сервисных

постах.

Плановый ремонт с максимальным использованием замены изношенных агрегатов восстановленными.

Восстановление изношенных агрегатов в специализированных цехах и предприятиях.

Исключение перевозок неисправной техники на дальние расстояния за счет выполнения диагностики и ремонтов выездными бригадами, приближения ремонтных постов и цехов к местам эксплуатации техники и широкого применения замены изношенных агрегатов исправными.

Оптимизация кадрового состава механиков дилера за счет организации ремонтов в местах дислокации техники высококвалифицированными специалистами дилера с привлечением работников заказчиков.

Обеспечение запасными частями в короткие сроки за счет создания региональных складов, складов при сервисных цехах и внедрения компьютеризованного управления запасами на всех складах.

Подготовка кадров в собственном учебном центре и выездными инструкторами.

## **Структурные элементы системы**

Дилерская компания:

- служба продаж и лизинга техники;
- логистический центр управления запасами, закупками,

продажами, перевозками;

- сервисная служба в компании (служба ремонтов, гарантийная служба, техническая библиотека и компьютерная база ремонтных инструкций и каталогов и др.);
- договорно-правовая служба (коммерсанты высокой квалификации, составляющие договоры, юристы, проверяющие защиту интересов компании в договорах и ведущие рассмотрение претензий и арбитражные дела);
- служба логистической информационной системы (обеспечение функционирования и развитие компьютерной системы);
- служба развития кадров (служба организации обучения специалистов, выездная бригада инструкторов для обучения).

Районные подразделения:

- склады запчастей в районах;
- базы проката техники и агрегатов в районах;
- сервисные центры в районах в местах концентрации техники;
- привлеченные ремонтные предприятия;
- передвижные "технички" с лабораторией и диагностической аппаратурой;
- передвижные ремонтные бригады;
- службы перевозок техники и агрегатов в ремонт и из ремонта.

# Функции

- продажа техники;
- лизинг техники;
- краткосрочный прокат техники;

прокат отдельных агрегатов (если владелец не согласен на замену своего);

- прокат устройств (навесных, прицепных);
- выполнение краткосрочных работ по договорам подряда своей техникой и водителями (можно создать отдельную фирму);

- продажа запчастей владельцам техники;
- поставка запчастей своим сервисным центрам;
- покупка и ремонт поддержанной техники;
- покупка и ремонт агрегатов б/у.

## Сервис:

- предпродажное обслуживание;
- ввод в эксплуатацию новой техники;
- гарантийный ремонт;
- услуги по диагностике;
- регламентное обслуживание;
- планово-предупредительный ремонт;
- полевой сервис (в местах эксплуатации);
- услуги по перевозке неисправной техники и агрегатов;
- обучение механизаторов правилам эксплуатации машин

и ухода за ними;

- обучение механиков технологии ремонта;
- обеспечение технической информацией.

## Проблемы

Главной проблемой владельцев техники является нехватка или отсутствие высококвалифицированных специалистов по ремонту – изобретательных творческих инженеров. Таких людей вообще немного, и для всех предприятий, эксплуатирующих технику, их просто невозможно найти. В то же время у владельцев техники достаточно специалистов средней квалификации – это сами операторы техники (механизаторы, водители), обученные несложному ремонту, и подсобные рабочие, которых обычно привлекают из числа работников других специальностей, не занятых из-за простоя техники в ремонте. Крупное *ремонтное* предприятие дилера в состоянии найти десяток высококлассных специалистов, предложив им высокую зарплату и социальный пакет. Но у ремонтных предприятий другая проблема – постоянная нехватка ремонтников средней и низкой квалификации из-за недостатка таких специалистов в регионах и высокой текучести кадров.

Очевидно, что взаимовыгодным решением проблемы ключевых специалистов является организация ремонтов в местах дислокации техники силами работников владельцев



техники под руководством высококвалифицированных специалистов дилера с использованием оборудования заказчика и техцентра дилера, диагностической аппаратуры дилера, запасных частей и обменных агрегатов и узлов, поставляемых дилером. В случаях, когда агрегаты или машины необходимо перевозить для сложного ремонта в сервисные центры дилера, ремонт осуществляется их силами. Именно так и организовано обслуживание и ремонты тяжелой техники в других странах. Примерно так производятся ремонты и у нас, когда специалисты завода-изготовителя выезжают к потребителям для гарантийных ремонтов.

Из-за проблем со специалистами средней квалификации ремонтной компании дилера выгодно, наряду с обучением своих сотрудников, обучать (за плату) специалистов владельцев техники. На этих курсах высококвалифицированных специалистов подготовить невозможно – для начала им нужно высшее техническое образование, а специалистов среднего звена сделать из механизаторов можно. Таким способом ремонтная компания получит выгоду от платы за обучение и от того, что на ремонты к владельцам техники, имеющим ремонтников средней квалификации, может выезжать один ведущий специалист, а не бригада. В итоге ремонтной компании достаточно относительно небольшого штата специалистов.

# Перспективы системы

После создания ядра системы – подразделения высококлассных специалистов по ремонту – дилерская компания может начинать работу по обслуживанию корпоративных клиентов сначала в одном регионе и с одной моделью техники. По мере накопления опыта, создания сети собственных или привлеченных сервисных предприятий и складов запчастей в регионах, логистического центра по управлению всеми поставками и ремонтами круг клиентов будет расширяться. По мере завоевания положительной репутации компания сможет увеличить реализацию техники, услуг и запчастей, внедрить прокат техники, освоить новые территории.

Зарубежная практика показывает, что услуги дилеров оказываются наиболее эффективными при проведении инспекции, диагностики, отдельных видов обслуживания и ремонта. Ежедневное, сезонное обслуживание и ТО1 крупным владельцам техники выгоднее выполнять своими силами. Считается, что, если дилер будет выполнять все виды обслуживания и ремонтов для всех потребителей техники в его районе, он должен иметь слишком крупную материально-техническую базу и большой штат, которые не окупят себя в периоды спадов и жесткой экономии средств заказчиками.

# Программа развития дилерской фирмы

Развивая новое направление, важно определять в планах, основанных на прогнозе конъюнктуры рынка, реальные цели и оптимальные средства для их достижения. Ставьте перед собой трудные цели: если вы ремонтируете что-то – стать лучшим специалистом в вашем районе, городе, если вы торгуете – стать самым квалифицированным торговцем. Только добиваясь признания потребителей, можно рассчитывать на успешное развитие бизнеса.

Любое новое дело начинайте с его изучения, со сбора имеющейся к нему информации. Когда знаний и информации будет достаточно, они подскажут программу действий. Приняв решение о новой деятельности, проанализировав собственные возможности и определив конкретные товары или услуги, которые вы намерены предложить рынку, вы должны, во избежание напрасных затрат времени, сил и денег, разработать двух-, трехлетний бизнес-план, который убедит прежде всего вас, а затем и ваших партнеров и кредиторов в целесообразности приложения усилий для осуществления задуманного. Разработка бизнес-плана представляет собой своего рода моделирование деятельности будущего предприятия или его нового подразделения. В бизнес-плане формулируются идея и цели проекта, позиционируется продукция предприятия на рынке, оценивается ем-

кость рынка и намечается стратегия работы фирмы, определяется организационная структура, проект финансирования, оцениваются перспективы роста предприятия.

Предприниматель, пренебрегающий разработкой бизнес-планов, не сможет правильно и вовремя реагировать на изменения рыночной ситуации. Для дилерских фирм, развивающих свою деятельность, полезна информация об этапах, которые предстоит пройти, и о шагах, которые следует предпринимать.

Более подробно необходимые действия и их обоснование (где необходимо) приведены ниже.

Создать службу развития торгово-сервисной сети. Прежде всего необходимо создать координационную службу по развитию бизнеса с руководителем, не являющимся руководителем компании, с обязанностями готовить и обосновывать каждый шаг, оценивать предстоящие расходы и доходы, анализировать выполненные, планировать последующие и прогнозировать отдаленные действия.

Организовать базовый сервисный центр со всеми видами ремонта, включая кузовные работы, окраску, агрегатный ремонт, предпродажную подготовку, гарантийный ремонт, тюнинг, выездной сервис. В нем будут готовиться кадры, отрабатываться технологии ремонта и менеджмента.

Определить марки и модели машин, ремонт которых будет выполняться в сервисных станциях. От этого зависит выбор ремонтного и диагностического оборудования, номен-

клатура запасных частей, программы обучения и повышения квалификации механиков.

Подготовить проекты планировки и ремонта арендованных помещений с учетом создания небольших складов запчастей, сопутствующих товаров и материалов для ремонта, обслуживания, предпродажной подготовки.

Подготовить спецификации необходимого оборудования, инструмента, материалов. Подготовить сметы расходов по ремонту помещений, приобретению оборудования, инструментов и материалов. Привлекать на конкурсной основе ремонтные фирмы для ремонта помещений.

Запросить коммерческие предложения на продажу, аренду и лизинг оборудования у нескольких фирм, подготовить конкурентные листы, выбрать лучшие предложения.

Подготовить проекты штатного расписания, расчет фонда заработной платы.

Вести поиск возможных партнеров и помещений для организации сервисной сети из небольших специализированных сервисных центров на 2–5 постов, а также магазинов, разработать договорную базу, заключать необходимые договоры. Наличие таких центров в различных административных районах будет служить постоянной рекламой марки фирмы и способствовать расширению сбыта машин, услуг по ремонту, запчастей и сопутствующих товаров. Эта работа должна быть не периодической, а постоянной.

Создание сервисной сети может проводиться в несколь-

ких направлениях:

- привлекать к сотрудничеству под маркой компании небольшие сервисные специализированные предприятия, расположенные в удобных и выгодных (по оценке компании) местах, на условиях совместной деятельности, поглощения, субдилерства и др.;
- арендовать или выкупать пригодные для организации сервиса машин помещения у предприятий, имевших ремонтные цеха и, следовательно, необходимые для сертификации санитарные, экологические, противопожарные и др. условия;
- строить и оборудовать новые сервисные пункты;
- создать бригады передвижных диагностических и сервисных мастерских.

Понадобится разработать договорно-правовую базу для формализации отношений с партнерами – участниками сервисной сети.

Организовать централизованную предпродажную подготовку машин по стандартным операциям в сервисных центрах. Очевидно, что такая организация работ более экономична. Возможно, что одни марки машин нужно будет готовить в одном центре, другие – в другом. Может быть, целесообразно специализировать один сервисный центр на предпродажной подготовке машин.

Организовать централизованные закупки запасных частей, принадлежностей, расходных материалов и сопутству-

ющих товаров для предпродажной подготовки, сервиса и розничной торговли и централизованное снабжение ими сервисных станций и магазинов – для этого очевидна необходимость создания центрального склада. Возможны варианты как создания собственного склада, что потребует подбора помещения, кадров и освоения этой работы, так и приобретения фирмы, работающей как мелкооптовый склад запчастей с налаженной технологией и подготовленными кадрами.

Важно определить приоритетные модели машин, на которые будут рассчитаны сервисная сеть и склад запасных частей, учитывая, что каждая модель машин требует хранения на центральном складе 800—1000 наименований запасных частей для бесперебойного обеспечения ремонтов, а в малых мастерских 100–200 наименований.

Подобрать помещение для центрального склада. Подготовить проект планировки и оборудования склада. Подготовить смету расходов по ремонту помещений, приобретению оборудования, инструментов и материалов. Привлечь на конкурсной основе ремонтные фирмы для ремонта помещения склада. Запросить коммерческие предложения на оборудование у нескольких фирм, подготовить конкурентные листы, выбрать лучшие предложения.

Подготовить проекты штатного расписания, расчет фонда заработной платы. Начать подбор кадров, создать кадровый резерв.

Выбрать номенклатуру запчастей для работы склада, определить круг поставщиков. Согласовать условия поставок.

Освоить компьютерные программы, создать базу данных, разработать прейскурант.

Организовать розничную торговлю запасными частями и сопутствующими товарами в магазинах при сервисных центрах.

Торговля технической и учебной литературой тоже необходима. Обычная книготорговая сеть никак не привыкнет к новым условиям и не использует повышенный спрос на техническую литературу. Поэтому многие магазины запчастей успешно торгуют литературой по ремонту, печатными и компьютерными каталогами запасных частей, книгами по обучению водителей и механиков.

Создать корпоративную компьютерную систему для эффективного управления торгово-сервисной сетью. Следует создать службу компьютеризации, выбрать современную компьютерную систему и заказать ее адаптацию к нуждам компании с учетом планов развития. Без информационной системы успеха добиться невозможно, альтернативы просто нет.

Организовать компьютеризацию каждой службы и каждого предприятия компании, создать корпоративную информационную систему для управления, статистики, анализа, прогноза, диспетчеризации доставки машин, запчастей, аг-



регатов, дистанционного обмена информацией и координации деятельности.

Создать службу технической информации для обеспечения продаж и ремонта машин необходимой документацией.

Приобрести техническую документацию по технологии ремонта и обслуживания машин, каталоги запасных частей, оборудования и инструментов, учебную и методическую литературу, базы данных. Организовать библиотеку технической информации, включая информацию на электронных носителях. Обновлять техническую информацию по мере появления новинок,

# 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.