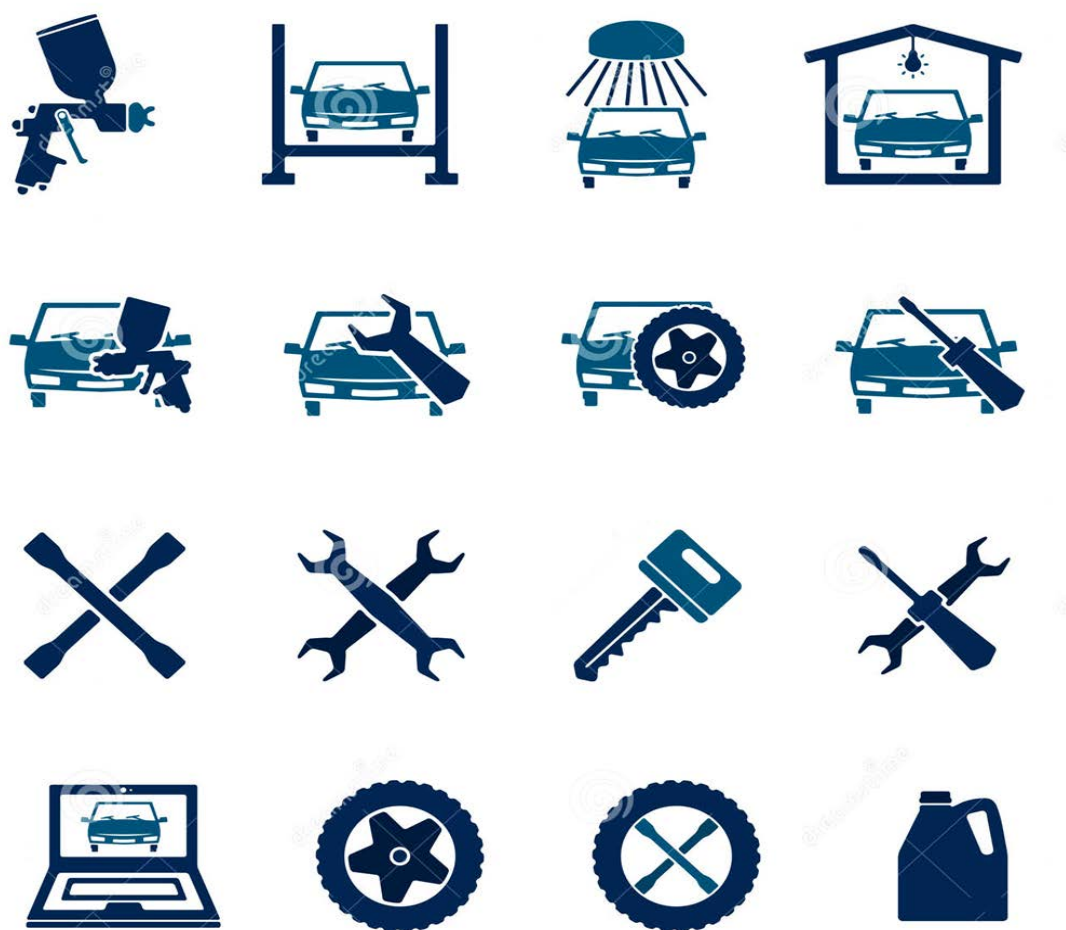


Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Сибирский государственный автомобильно-дорожный  
университет (СибАДИ)»

**А.Н. Тышкевич, С.А. Тышкевич**

# ТЕХНОЛОГИЯ ПРИЕМКИ АВТОМОБИЛЕЙ И УВЕЛИЧЕНИЕ ЗАГРУЖЕННОСТИ АВТОСЕРВИСА

**Учебное пособие**



Омск • 2017

ВПЕРЕД

*Рецензенты:*

д-р техн. наук, проф. В.Н. Кузнецова (СибАДИ);  
канд. техн. наук, доц. И.П. Залознов (ОмГТУ)

Работа утверждена редакционно-издательским советом СибАДИ в качестве учебного пособия.

**Тышкевич, Лариса Николаевна.**

**Т-93 Технология приемки автомобилей и увеличение загруженности автосервиса [Электронный ресурс] :** учебное пособие / Л.Н. Тышкевич, С.А. Тышкевич ; кафедра «Эксплуатация и ремонт автомобилей». – Омск : СибАДИ, 2017. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Загл. с этикетки диска.  
ISBN 978-5-93204-981-5 .

Рассматриваются основные положения по организации и эффективному ведению деятельности в сфере автомобильного сервиса. Также вопросы планирования и стратегических аспектов предприятий автосервиса. Подробно приводится характеристика автосервисных предприятий, варианты повышения конкурентоспособности, планирования деятельности, регулирования и маркетинга.

Изложены рекомендации и основные положения по организации и управлению предприятиями автомобильного сервиса, способствующие повышению эффективности услуг в сфере обслуживания автомобилей по ряду наиболее значимых направлений: производство, качество, персонал, потребители услуг и др.

Содержит интерактивное оглавление в виде закладок, что обеспечивает удобную навигацию. Переход между файлами осуществляется с помощью кнопок «Вперёд» и «Назад», начинать работу следует с файла «Start».

Предназначено для бакалавров направления «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов» и магистров направления «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов» по дисциплинам «Основы организации и функционирования автосервисных предприятий», «Основы дилерской и торговой деятельности предприятий автомобильного сервиса», «Технология приемки автомобилей и увеличение загруженности автосервиса», «Техника продаж автомобилей на высшем уровне», «Менеджмент автотранспортных и сервисных предприятий».

Текстовое (символьное) издание (1,0 МБ)

Системные требования : Intel, 3,4 GHz ; 150 МБ ; Windows XP/Vista/7 ; DVD-ROM ;  
1 Гб свободного места на жестком диске ; программа для чтения pdf-файлов  
Adobe Acrobat Reader

Редактор Н.В. Павлова

Издание первое. Дата подписания к использованию 03.05.2017

Издательско-полиграфический комплекс СибАДИ. 644080, г. Омск, пр. Мира, 5  
РИО ИПК СибАДИ. 644080, г. Омск, ул. 2-я Поселковая, 1

© ФГБОУ ВО «СибАДИ», 2017

© Тышкевич Л.Н., Тышкевич С.А., 2017

← НАЗАД

▶ ВПЕРЕД →



## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Введение.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1. Маркетинг как инструмент повышения загруженности предприятия автомобильного сервиса .....</b>      | <b>7</b>  |
| <b>2. Порядок взаимоотношений между потребителем и предприятием автомобильного сервиса .....</b>         | <b>11</b> |
| 2.1. Культура обслуживания потребителя .....   | 11        |
| 2.2. Основные принципы налаживания контакта с потребителями.....   | 12        |
| 2.3. Система управления взаимодействия с потребителями.....  | 13        |
| <b>3. Управление техническими знаниями и оборудованием. ....</b>   | <b>15</b> |
| 3.1. Техническая информация .....  | 15        |
| 3.2. Задачи и возможности новых информационных технологий и их применение.....                           | 16        |
| <b>4. Управление продажами.....</b>  | <b>18</b> |
| 4.1. Мероприятия по стимулированию сбыта .....   | 18        |
| 4.2. Продажи на предприятиях автосервиса .....   | 19        |
| 4.3. Прогноз и контроль за сбытом.....   | 20        |
| <b>5. Правила приемки и выдачи автотранспортных средств на предприятиях автомобильного сервиса .....</b> | <b>23</b> |
| 5.1. Определение сроков выполнения заказа.....   | 25        |
| 5.2. Предварительный заказ деталей .....   | 25        |
| 5.3. Прием автомобиля.....   | 26        |
| 5.3.1. Диалог с потребителем во время приемки автомобиля .....   | 27        |
| 5.4. Организационные моменты.....  | 28        |
| 5.4.1. Принцип работы с доской планирования .....  | 28        |
| 5.4.2. Учет времени.....   | 29        |
| 5.5. Проведение ремонтных работ .....  | 29        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.5.1. Дополнительные работы в заказе-наряде .....                                 | 31        |
| 5.6. Выставление счета.....  | 31        |
| 5.7. Прием-сдача автомобиля и пояснение счета .....                                | 32        |
| 5.8. Опросы для определения удовлетворенности потребителей .....                   | 32        |
| <b>6. Партнерский менеджмент .....</b>   | <b>34</b> |
| 6.1. Партнерство с производственными потребителями.....                            | 36        |
| <b>7. Архитектурный менеджмент .....</b>   | <b>37</b> |
| 7.1. Описание процесса взаимодействия объектов и участников<br>в автосервисе ..... | 37        |
| 7.2. Различные зоны автосервиса.....   | 39        |
| 7.2.1. Мастерская .....  | 40        |
| 7.2.2. Диалоговый приемный пункт .....   | 40        |
| <b>8. Производственный менеджмент.....</b>   | <b>42</b> |
| 8.1. Задания для управления предприятием .....                                     | 42        |
| 8.2. Информационная технология.....  | 45        |
| 8.3. Техническое оснащение.....  | 46        |
| 8.3.1. Средства коммуникации, Интернет, расширенная интрасеть.....                 | 47        |
| 8.4. Охрана окружающей среды.....  | 47        |
| 8.5. Охрана труда .....  | 48        |
| 8.6. Правовые основы деятельности предприятия автомобильного<br>транспорта .....   | 49        |
| 8.6.1. Договор подряда на ремонт автомобиля.....                                   | 50        |
| 8.6.2. Трудовое право .....  | 51        |
| 8.7. Управление складскими помещениями .....                                       | 52        |
| 8.8. Организация складского хозяйства .....  | 53        |
| 8.9. Оптимизация работы на складе .....  | 54        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>9. Управление качеством .....</b>                            | <b>56</b> |
| 9.1. Что такое управление качеством .....                       | 56        |
| 9.2. Последствия низкого качества выполненных услуг.....        | 58        |
| 9.3. Менеджмент с ориентацией на потребности рынка.....         | 60        |
| 9.4. Менеджмент с ориентацией на потребности потребителей ..... | 61        |
| 9.5. Требования к управлению персоналом.....                    | 62        |
| 9.5.1. Управление продажами .....                               | 63        |
| 9.5.2. Управление процессами.....                               | 63        |
| 9.5.3. Партнерский менеджмент .....                             | 65        |
| 9.5.4. Архитектурный менеджмент.....                            | 65        |
| 9.5.5. Производственный менеджмент .....                        | 66        |
| 9.6. Управление качеством .....                                 | 67        |
| 9.7. Непрерывный процесс совершенствования .....                | 69        |
| 9.8. Опросы потребителей .....                                  | 70        |
| 9.9. Аудиторские проверки.....                                  | 71        |
| 9.10. Проверки предприятия.....                                 | 74        |
| <br>  |           |
| <b>Библиографический список .....</b>                           | <b>76</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день на территории Российской Федерации активно увеличивается численность автомобилей, прежде всего легкового транспорта индивидуального пользования. Глобальная автоматизация нашей страны как следствие повлекла к увеличению количества предприятий автомобильного сервиса.

Современным предприятиям автомобильного сервиса свойственен многообразный перечень предоставляемых услуг, что обусловлено их адекватной реакцией на постоянно совершенствующуюся конструкцию автомобилей. Следуя требованиям рынка автомобильных услуг, автосервисы должны быть обеспечены развитой материально-технической базой, высококвалифицированными специалистами и адаптированной к современным условиям методической базой управления с учётом специфики конкурентной среды.

На увеличение загруженности автосервисного предприятия влияет множество аспектов, начиная от местонахождения, состояния дорожной сети, по которой эксплуатируются автомобили и т.п., и заканчивая индивидуальным запросам потребителей.

Основной причиной снижения эффективности деятельности предприятий является несовершенство его организации. В настоящем учебном пособии изложены рекомендации и основные положения по организации и управлению предприятиями автомобильного сервиса, способствующие повышению эффективности услуг в сфере обслуживания автомобилей по ряду наиболее значимых направлений: производство, качество, персонал, потребители услуг и др.

В учебном пособии рассматриваются основные положения по организации и эффективному ведению деятельности в сфере автомобильного сервиса. В представленном материале излагаются вопросы планирования и стратегических аспектов предприятий автосервиса. Подробно приводится характеристика автосервисных предприятий, варианты повышения конкурентоспособности, планирования деятельности, регулирования и маркетинга.

# **1. МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЗАГРУЖЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА**

Маркетинг подразумевает под собой совокупность действий, направленных на привлечение новых потребителей и расширение существующих отношений с ними, для обеспечения товарооборота, повышения прибыли и увеличения потока потребителей на длительный период времени.

Одной из задач успешной деятельности предприятия автомобильного сервиса являются планирование, координация и контроль над действиями, необходимыми для сбыта продукции и предоставления услуг. Таким образом, обеспечиваются нынешние и будущие рынки сбыта, и создаются конкурентные преимущества.

На рынке предоставления услуг по обслуживанию и ремонту автомобилей предприятия автомобильного сервиса должны непрерывно отстаивать позицию своей организации и его конкурентные преимущества.

Для обеспечения привлечения потребителей, а следовательно, и повышения загруженности, специалисты предприятий автомобильного сервиса должны максимально знать потребности потребителей для возможности обслуживания его с соответствующей оптимизацией расходов.

Это позволит собрать и провести анализ полученной информации о потребителях и их автомобилях, например: адрес, номер телефона (рабочий, домашний, мобильный), пол, возраст, профессия, должность, номерной знак автомобиля, марка, тип, модель, год выпуска, номер шасси, оборудование (климат-контроль, отопление, система навигации, носимая телефонная гарнитура), даты (осмотр, технический осмотр, контроль токсичности отработанных газов, гарантия мобильности).

Таким образом, основными целями и задачами маркетинга как инструмента загруженности предприятия автомобильного сервиса является:

- умение преподнести свои конкурентные преимущества. Прежде всего изучить и проанализировать предложения (продукцию и услуги) конкурентных предприятий, сравнить их со своим предложением и сделать соответствующие выводы относительно собственной политики стоимости услуг и ассортимента;

- определение ассортимента продукции и спектра услуг, принимая в расчет (универсальность, качество, доступность, все виды услуг по обслуживанию автомобиля).

Исходя из проведенного анализа, возможно дополнение спектра услуг в зависимости от структуры конкурентов, потребителей и особенностей региона, например, продажа автомобилей, мойка, покраска кузова, аренда автомобилей, комплектация, тонировка стекол, шиномонтажные работы, расширение перечня ремонтных работ, сервисное обслуживание легковых, грузовых, специальных автомобилей и оборудования с изготовителями.

Кроме того, возможно расширение существующих основных сфер деятельности, например, заключение договоров с другими производителями и поставщиками.

Для стимулирования продаж и привлечения потребителей необходимо использовать инструменты с целью достижения неоспоримо позитивных результатов целенаправленного маркетинга и рекламных мероприятий. К примеру, организация межрегиональных или сезонных акций; использование материалов с учетом индивидуальных особенностей, т.е. установление собственной стоимости, разработка схемы проезда и фотоотчетов организации и персонала.

Для этого необходимо располагать соответствующими товарообороту и рыночному потенциалу бюджетными средствами, которые приблизительно составляют 1,5–2,0% от общего оборота средств. Затраты оправдывают себя, поскольку наличие и использование системы управления связями с потребителями, в рамках которой осуществляется частая коммуникация, и являются важным фактором успеха предприятий автомобильного сервиса и, как следствие, увеличения его загруженности.

Чтобы приступить к конкретным действиям, необходимо определиться со стратегическим направлением и связанными с ним целями автосервиса, для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

1) соответствует ли номенклатура предоставляемых услуг современным требованиям?

2) какими товарами и услугами можно было бы в будущем его дополнить и для чего?



3) от каких предлагаемых услуг в последующем можно отказаться и почему?

4) какие дополнительные услуги по сервисному обслуживанию и маркетинговые инструменты можно применить и почему? (например, мойка автомобилей, дополнительная подвижная ремонтная мастерская на автомобиле и т.д.).

С целью обеспечения максимальной достоверности и полноты ответов рекомендуется использовать данные рынка и мнения третьих лиц (коммерческие представители, потребители, сотрудники, поставщики, объединения и др.).

Далее следуют вопросы, связанные с соответствием стоимости предоставляемых услуг и работ, а именно:

1) какую стоимость конкурентные организации предлагают за аналогичные услуги и какому контингенту потребителей?

2) каковы максимально возможная стоимость оказываемых услуг при индивидуальной стоимости нормо-часа автосервисного предприятия (отношение почасовой расчетной ставки к почасовой оплате труда) и плановый валовой доход от продажи товаров?

3) какие почасовые расчетные ставки, их классификация от вида выполняемых работ и для каких услуг и сфер деятельности? Дифференциация может быть разная: ориентированная на конкурентов, потребителей, автомобили, виды работ;

4) каков потенциал автосервисного предприятия для увеличения его загруженности?

Для обеспечения стабильности функционирования предприятия автомобильного сервиса служит периодическое проведение ситуационного анализа, в котором так же как и при планировании любых мероприятий используется классическая схема трех шагов:

1) оценить существующую ситуацию;

2) определить перспективы ее развития;

3) определить мероприятия, способствующие достижению планируемого результата.

Основным является конкретное определение цели.

Что должна узнать целевая группа в результате проведения маркетинговых действий? Например, степень узнаваемости (название, имидж, местонахождение и др.) или проведение акций.

Необходимо расставить приоритеты, поскольку нельзя достичь всех целей одновременно, предпринимая одни и те же действия с использованием определенных (финансовых) ресурсов.

*Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Основные цели и задачи маркетинга как инструмента загрузки предприятия автомобильного сервиса.

2. Что обеспечивает стабильность функционирования предприятия автомобильного сервиса?

3. Какие задачи необходимо выполнять для повышения эффективности деятельности предприятия автомобильного сервиса?

## **2. ПОРЯДОК ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПОТРЕБИТЕЛЕМ И ПРЕДПРИЯТИЕМ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА**

### **2.1. Культура обслуживания потребителя**

На предприятие автомобильного сервиса поступает не только автомобиль для сервисного обслуживания, но и обращается человек с определенными ожиданиями и пожеланиями.

Предоставление услуг является совершенным не тогда, когда задание выполнено правильно, а тогда, когда у потребителя появляется ощущение удовлетворенности от предоставленных услуг.

Поскольку потребитель сам не может оценить уровень предоставления технических услуг, он составляет мнение с учетом окружающей обстановки и межличностных факторов.

Потребитель замечает ориентацию на его потребности, исходя из следующего:

- быстроты реакции;
- высокого уровня знаний и компетенции;
- готовности помочь;
- дружелюбности;
- надежности.

Эти факторы должны последовательно учитываться в работе организации. Одной из основных задач повышения конкурентоспособности является возможность долгосрочных отношений с потребителями.

Итак, следует обдумать, насколько высок уровень укрепления связи с потребителями, сколько составляет средний оборот товаров, какова частота посещаемости, какие дополнительные знания о потребителе необходимо получить. Кроме того, необходимо постоянно привлекать новых потребителей.

Благодаря использованию профессионального менеджмента с ориентацией на нужды потребителей, можно активно налаживать контакты с ними, тем самым увеличивая или удерживая эффективность деятельности.

В конкурентной борьбе дифференциация является оптимизацией качества обслуживания. Решающими для удовлетворения нужд потребителя являются не только широкий перечень услуг и работ, но и качество их выполнения.

## 2.2. Основные принципы налаживания контакта с потребителями

При прямом контакте с потребителем следует ориентироваться исключительно на его желания и ожидания.

Основные требования при телефонном контакте:

- находить решение с потребителем услуг;
- учитывать его пожелания и потребности;
- убедиться в том, что автосервис располагает всеми необходимыми для обработки заказа данными (о потребителе и автомобиле, объем работ, предпочтения потребителя).

Правила приема автомобиля:

- вести с потребителем диалог;
- предлагать потребителям оптимальные решения по проведению ремонтных работ согласно необходимости их проведения и стоимости;
- предлагать различные способы оплаты (электронные платежные средства, предложения по финансированию).

Основные требования при выполнении заказа:

- ✓ всегда использовать защитные приспособления для автомобиля (например, чехлы для сидений, защитные коврики);
- ✓ проводить очистку автомобиля снаружи и изнутри, если потребитель не высказал категорического возражения против этого;
- ✓ перед выполнением каждого дополнительного заказа консультировать потребителя.

Основные требования при выдаче автомобиля:

- обратить внимание на то, что выписанный счет должен иметь логическое построение, быть подробным и «прозрачным». По счету потребитель должен понимать, какие работы были выполнены и за что он должен заплатить;
- объяснить потребителю позиции счета, а также прилагаемые документы, например, план технического обслуживания, контрольный список осмотра автомобиля;
- дать указания относительно дальнейшей потребности в сервисном обслуживании или проинформировать о будущих акциях или предложениях;
- сопровождать потребителя до автомобиля и передать ему автомобиль.
- попрощаться с потребителем подобающим образом.

Анализ результатов выполнения заказа:

- систематически проводить опросы на предмет удовлетворения потребителей (по телефону или в письменной форме);

- узнавать мнение потребителя (например, по поводу работы; персонала; о том, какие услуги потребителю хотелось бы получить, но которые в данное время не предоставляются);

- если потребитель остался недоволен, обязательно обратить внимание на то, чтобы рассмотрение рекламации осуществлялось с ориентацией на его потребности. Каждый сотрудник является представителем своей компании и несет ответственность за потребителей.

### **2.3. Система управления взаимодействия с потребителями**

Целью системы взаимодействия с потребителями является получение данных об их индивидуальных ожиданиях, требованиях и желаниях, учитывая как можно больше информации.

Условием для систематического поддержания отношений с потребителем является определение потребительской стратегии.

Только при помощи определенной системы управления взаимодействием с потребителями можно выяснить, кто из них находится выше пределов средних значений и в кого следует инвестировать больше времени и заинтересованности. Личный контакт является самым важным и эффективным. Известно, что мелкие СТО имеют больше преимуществ для этого. К сожалению, информация о потребителях чаще всего хранится только в голове. Однако этого недостаточно для оптимального обслуживания потребителей и максимального использования этой ценной информации. Если при личном контакте потребитель упомянул о том, что он хотел бы поехать в отпуск на жилом фургоне и мастер не ввел эту информацию в систему электронной обработки данных, то можно считать, что потерян возможный квалифицированный и очень эффективный рекламный контакт.

Поэтому систематически следует обновлять информацию о потребителях и их автомобилях:

- адрес;
- номер телефона (стационарный и мобильный);
- номерной знак, номер шасси, цифровое обозначение;
- год выпуска;
- марку и модель;
- оборудование и аксессуары;
- сроки проведения осмотра;

▪ примечания (например, потребитель является руководителем автопарка крупного предприятия; потребитель плохо платит).

Только так можно обрабатывать полученную информацию и обращаться к потребителю целенаправленно и эффективно.

Важно не только собирать информацию, но и использовать ее. Например:

○ письменные обращения с напоминанием о наступлении срока (технический осмотр, контроль токсичности отработавших газов);

○ личные приглашения на дни проведения акций, презентации новой продукции и т.д.;

○ акции или специальные предложения (подвески, шины, мультимедиа).

Для этого следует с самого начала систематически заниматься сбором и учетом информации.

Предоставление персональных услуг требует наличия коммуникабельных консультантов. Таким образом, происходит превращение приемщика автомобиля в консультанта по сервисному обслуживанию/в продавца. Решающим в борьбе за потребителей является предоставление высококвалифицированных услуг.

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Основные требования при выдаче автомобиля?
2. Какие задачи необходимо выполнять для повышения эффективности деятельности предприятия автомобильного сервиса?
3. Что является целью системы взаимодействия с потребителями? Какие мероприятия сопутствуют системе управления взаимодействием с потребителями?
4. Системы управления взаимодействием с потребителями?

### **3. УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКИМИ ЗНАНИЯМИ И ОБОРУДОВАНИЕМ**

В нашем быстро изменяющемся мире с усилением комплексной организации производства достижение целей и успеха зависит от того, располагают ли соответствующие лица в соответствующий момент соответствующим «ноу-хау» и инструментами.

Исходя из этого, одной из основных задач для увеличения загруженности автосервиса является получение знаний, ориентированных на действия, из испытательных программ, руководств по ремонту, технической литературы и учебных материалов. Не менее сложным заданием является вложение инвестиций в необходимые инструменты и производственное оборудование при ограниченном бюджете.

Для предоставления сервисных услуг по обслуживанию автомобилей необходимы активные, систематические и опережающие действия: управление знаниями и оборудованием.

Новые технологии и изменения условий рынка требуют постоянного обновления технических и коммерческих знаний в такой же степени, как и усовершенствование инструментов, оборудования и испытательных устройств. Это же касается технического и программного обеспечений компании.

#### **3.1. Техническая информация**

Техническая информация представляет собой основу для проведения квалифицированных ремонтных работ. В связи с этим необходимо постоянно обновлять и дополнять техническую информацию. Для выполнения всех работ по техническому обслуживанию автомобилей нужно знать всю необходимую для этого информацию. Источниками могут послужить:

- ✓ техническое руководство по эксплуатации автомобиля;
- ✓ оригинальная документация производителя автомобилей;
- ✓ другие источники технической информации.

Если ориентироваться на нужды потребителей, то необходимо принимать во внимание расходы.

Помимо минимальных стандартов для обучения также можно определить минимальные стандарты для инструментов. Подводя итоги вышеизложенного, следует отметить, что это все является лишь

последствиями данным потребителям обещания (доступное качество, которому можно доверять, для каждого). Обещание выполнить все возможные виды работ по техническому обслуживанию и ремонту можно сдержать только в том случае, если есть для этого все необходимые инструменты, а также соответствующее «ноу-хау». Организация сможет извлекать выгоду от проведения рекламных и маркетинговых действий, если все центры будут оказывать общие предложенные услуги и придерживаться условий по их предоставлению.

### **3.2. Задачи и возможности новых информационных технологий и их применение**

Эффективное решение планировочно-управленческих и оптимизационных комплексов в области технических воздействий возможно на основе оперативно обновляемой информации о состоянии внутренних и внешних факторов управляемой системы. Особенно актуальным это становится при разработке и внедрении новых систем (стратегий) технических воздействий. Наилучший вариант – использование индивидуальной объективной информации по каждому автомобилю. Инструментом, поставляющим такие данные, являются диагностика и прогнозирование. Однако при использовании подобной системы возникает проблема хранения и обработки больших массивов информации, содержащих текущие, допустимые и предельные значения диагностических и структурных параметров, наработки на отказ, фактические данные о пробегах автомобилей и их агрегатов. Для решения этой проблемы могут быть использованы информационные хранилища или информационные базы данных.

Автоматизация позволяет снизить трудозатраты на выполнение статистических операций на 70 – 90%. Однако в настоящее время рассмотренный подход к автоматизации применим к отдельным функциям управленца или в лучшем случае – производственного процесса. Традиционное совершенствование системы с помощью информационных технологий автоматизирует существующий процесс (часто со всеми его недостатками) и не ставит перед собой задачу по проектированию нового процесса, благодаря чему достигаются основные результаты. Применение информационных технологий не просто ускоряет получение и обработку информации, оно коренным образом меняет правила работы системы.



### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Понятие «техническая информация» и «информационные технологии».
2. Какие требования предъявляются к информационным комплексам?
3. Какие задачи решают новые информационные технологии на предприятиях АТ?

## 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

При реализации продукции речь идет не о том, что приобретают потребители, а о том, что реализуется потребителю, и в этом заключается существенная разница. При этом самым важным является то, что сотрудники должны принимать активное участие для осуществления продаж. Для этого необходимо:

- ✓ наличие предложения;
- ✓ предлагать;
- ✓ представлять преимущества предложения.

Для реализации продукции и предоставления услуг необходимо:

- общаться с потребителями, убедиться, что существует восприятие и интерес к продукции;
- контролировать оборот;
- обучать персонал, который должен освоить навыки, необходимые для сбыта продукции и предоставления услуг.

Сбыт соответствует обороту, а оборот, в свою очередь, за вычетом издержек – прибыли. Каждый понимает суть этого уравнения, точно так же, как и значение прибыли. Сбыт дает средства, необходимые для покрытия издержек. В центре технического обслуживания автомобилей большую часть издержек составляют постоянные издержки, доля переменных издержек незначительна. Вследствие этого для покрытия издержек нужен хороший сбыт. Эффективное управление продажами может способствовать улучшению лишь отдельных аспектов бизнеса, но не сбыта. При осуществлении эффективного процесса управления продажами, можно иметь следующие преимущества:

- успешное стратегическое планирование – точные знания относительно прошлого и настоящего, на основании чего можно составить план развития последующих действий;
- эффективный риск-менеджмент, который позволяет планировать работу и повышать конкурентоспособность;
- мотивация и ориентация на цель;
- эффективное управление продажами включает в себя значительно больше аспектов и не ограничивается оказанием услуг.

### 4.1. Мероприятия по стимулированию сбыта

Мероприятия по стимулированию сбыта представляют собой рекламные акции, не ориентированные на конкретных людей, а прямо влияющие на продажи. Они проводятся в течение ограниченного

периода времени, определенного заранее, и преследуют четкие цели в соответствии с некими условиями.

Помимо мероприятий по стимулированию сбыта, существуют еще и другие действия, создающие рекламный комплекс. Проведение этих действий можно комбинировать с мероприятиями по стимулированию сбыта для того, чтобы проводимая кампания имела больший успех.

Стимулирование сбыта должно стать одной из постоянных составляющих стратегии бизнеса. Планировать проведение мероприятий по стимулированию сбыта следует в начале каждого года с учетом таких факторов влияния, как сезонность, развитие рынка, другие события и факторы, влияющие на рынок и поведение покупателей.

## **4.2. Продажи на предприятиях автосервиса**

Существует общая схема продажи на предприятиях автосервиса, которую можно обозначить шестью этапами. Схема описывает основные элементы для успешной продажи продукции или предоставления услуг. Можно выделить шесть этапов этой схемы:

- 1) подготовка («планирование-исследование»);
- 2) вопросы (выявление потребностей);
- 3) начало оформления документации на выполнение работ;
- 4) приемка автомобиля;
- 5) сделка – завершение – соглашение – согласие – подтверждение;
- 6) анализ – сервисная служба – выполнение – поставка – управление.

Подготовка – важные факторы, которые необходимо учесть:

✓ зона приема посетителей или торговое помещение в автосервисе должны быть оформлены таким образом, чтобы это создавало определенные возможности и благоприятствовало процессу осуществления продаж;

✓ материалы для продажи – использование рекламных проспектов, каталогов для рекламы той продукции и услуг, которые предлагаются;

✓ персонал и обучение – сотрудники должны находиться в курсе дела относительно той продукции и услуг, которые предлагает автосервис, проведения рекламных акций.

Техника постановки вопросов является основой для налаживания контакта, завоевания доверия и установления хороших отношений – никто не захочет приобретать товар у продавца, который заинтересован

только в своей продукции. Каждый хочет быть уверен в том, что он действительно покупает то, что ему необходимо. Самая лучшая возможность убедить в этом потребителя заключается в том, чтобы внимательно его выслушать и учесть индивидуальные потребности.

Презентация – предлагать потребителю те продукты и услуги, которые соответствуют потребностям потребителя. В одних случаях это может происходить легко, в других – напротив, в частности это касается комплексной продукции и услуг, когда требуется более детальная презентация, например, предоставление финансовых услуг.

Завершение – это этап, на котором потребитель соглашается приобрести какой-нибудь товар или воспользоваться какой-нибудь из услуг. При заполнении бланка-заказа отметьте, что желает получить потребитель, и дайте ему подписать заказ. Это самый лучший способ для согласования сторонами вопроса, что точно необходимо поставить и оплатить.

Анализ – после заключения сделки важно проследить за окончанием процесса и убедиться, что потребитель остался доволен. Следует учитывать следующее:

- выполнить всю необходимую письменную работу (список для осмотра, счет, карта контроля времени и т.д.);
- обеспечить поставку продукции в соответствии с договоренностью;
- получить обратную связь от потребителя после оказания услуг.

### **4.3. Прогноз и контроль за сбытом**

Прогноз и контроль за сбытом – важный инструмент для управления успешности деятельности. При помощи прогнозирования можно создать мерки, по которым определяют, насколько успешно идут дела и, кроме того, устанавливать цели для сервиса.

Прогноз сбыта – это процесс определения торгового сбыта на будущее (основной элемент менеджмента предприятия). Без понимания того, как будет выглядеть сбыт в будущем, нельзя ни управлять ресурсами, ни планировать развитие компании. Цель прогноза сбыта заключается в том, чтобы получить информацию, которую можно использовать для принятия разумных управленческих решений.

Составить прогноз сбыта для существующих компаний (сфер деятельности) легче, чем для новых компаний или сфер деятельности, поскольку в распоряжении существующих компаний уже имеются данные о сбыте за прошлый период, которые можно положить в основу

прогноза. Данные о доходе от сбыта за определенный месяц предыдущего года с использованием знаний общей экономики и ситуации на рынке автомобильных запасных частей позволяют составить прогноз для компании на будущий месяц. Основой для составления прогноза сбыта новых компаний является сравнение данных различных компаний. Данные о сбыте других автосервисов с таким же количеством сотрудников и схожей инфраструктурой представляют собою отличную основу для планирования собственного сбыта.

Составление прогноза сбыта может быть затруднено, особенно в тех случаях, когда сложно достать необходимую информацию. Начинать нужно с составления прогноза, и это станет началом для упрощения всего процесса. Можно составлять прогноз общего сбыта или ограничиваться отдельными сферами деятельности. Так определяется эффективность отдельных аспектов коммерческой деятельности. Затем можно узнать, какие товары и услуги продаются, а какие – нет. Электронные таблицы для планирования деятельности компании, размещенные в концепции, помогут при планировании сбыта.

Контроль за сбытом дополняется прогнозом, причем часто прогноз данных о сбыте зависит от проводимого контроля. Четко контролируя сбыт, можно проанализировать ситуацию и деятельность компании, а затем составить точный прогноз на следующие годы. Контроль и учет данных о сбыте может осуществляться на макроуровне, где учитываются общие данные о сбыте за неделю, месяц, или на микроуровне – дневной сбыт отдельных товаров и услуг.

Самый лучший способ для контроля за сбытом – это учет продаж за день на уровне товаров и услуг. Использование основных сфер деятельности для сегментации различных частей бизнеса, в частности, таким образом:

- ✓ замена масел и проведение технического осмотра;
- ✓ тормозные системы;
- ✓ впрыск топлива;
- ✓ электротехника;
- ✓ кондиционеры;
- ✓ шины;
- ✓ запасные части (свободная продажа);
- ✓ продажа принадлежностей;
- ✓ продажа подержанных автомобилей.

При помощи такой классификации следует учитывать подробную информацию, которую можно использовать в различных ситуациях, например, для определения тенденций роста продаж в определенных сферах. Эти данные можно использовать для анализа актуальной ситуации и прогнозирования. При осуществлении такой аналитической деятельности может накапливаться большой объем информации, для регулярного управления которой необходимо использование соответствующих информационных технологий.

Тренинги по продажам, которые сконцентрированы на знаниях о продукции, являются одной из самых эффективных возможностей обучить персонал самой необходимой для продажи товаров и услуг информацией. Если сотрудник разбирается в продукции, знает все особенности и преимущества, он намного легче сможет передать эту информацию покупателю. В сущности, в процессе продажи определенного товара потребителю все сводится к тому, насколько хорошо ему были разъяснены преимущества этого товара.

Тренинг по изучению информации о продукции может быть простым и проводится сотрудниками. Тренинги по продаже товаров – это обмен и передача знаний.

#### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Методы и средства для осуществления эффективного процесса управления продажами.
2. Что можно отнести к мероприятиям по стимулированию сбыта?
3. Схема основных элементов для успешного предоставления услуг.
4. Как осуществляется прогноз и контроль за сбытом?

## **5. ПРАВИЛА ПРИЕМКИ И ВЫДАЧИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА**

Процесс на предприятии автомобильного сервиса – это регулируемый ход событий (основа), который начинается с первого контакта с потребителем, затем следуют производство работ, предоставление услуг, возврат автомобиля и в заключение проводится опрос удовлетворенности потребителя.

Эффективность и качество процесса подтверждаются на каждом этапе соответствующими документами и параметрами.

Приведенное ниже описание соответствует типовому процессу, которого обязательно нужно придерживаться в большей степени. В определенных случаях возможны некоторые отклонения от стандартного принципа действий. На всех остальных этапах необходимо придерживаться стандартов.

Поскольку процесс, осуществляемый в автосервисе, является не самоцелью, а гарантией того, что сервисное обслуживание потребителя будет надежным и эффективным, по окончании необходимо еще раз критически посмотреть на него глазами потребителя. Это нужно регулярно делать самим, а также выяснять посредством проведения опросов потребителей. Кроме того, проводятся проверки автосервиса (сервис-тесты) на предмет соответствия концепции.

Допустим, что стандарты ограничивают, сокращают возможности для принятия индивидуальных решений и уменьшают свободу действий. Но они создают уверенность, воспроизводимость и эффективность. Только благодаря соблюдению стандартов обеспечивается качество выполнения работ. Систематические методы, используемые в разговорах продавца и покупателя и при контактах с потребителями, позволяют получить сведения о желаниях и ожиданиях потребителей, выяснить их дополнительные потребности. При выполнении работ и предоставлении услуг стандартизированный процесс является важным элементом для предотвращения возникновения причины ошибки и соблюдения заданных параметров.

Договоренность о сроках - это первый контакт, который может оставить неизгладимое впечатление на потребителя. Другими словами, – это визитная карточка компании.

Если назначены встречи слишком многим потребителям в течение короткого периода времени, то упускается возможность

соответствующим образом оправдать их ожидания. То же самое касается и назначения нереальных сроков по возврату автомобиля.

Исходя из этого, нужно договариваться с потребителем о сроках по такой схеме:

- приветствие;
- запись имени звонящего по телефону;
- выяснение пожеланий;
- срок выполнения заказа (предложить свободные сроки);
- узнать о возможности потребителя передвигаться;
- подведение итогов.

Поскольку для идентификации деталей особенно необходимы цифровые обозначения, рекомендуется попросить потребителя выслать по факсу документ о допусчении транспортного средства к эксплуатации (техпаспорт).

После того, как определены объемы работ и сроки, необходимо внести данные о потребителе и автомобиле в записную книжку (ЭОД или журнал).

Для обеспечения беспрепятственного выполнения работы необходимо узнать следующую информацию, являющуюся основной для внесения данных в записную книжку:

- 1) фамилия;
- 2) номер телефона;
- 3) номерной знак и VIN-код автомобиля;
- 4) тип автомобиля;
- 5) пробег в километрах;
- 6) год выпуска;
- 7) виды работ, которые необходимо выполнить.

От потребителя требуется информация о возможных дополнительных объемах работ, например, предстоящий технический осмотр или контроль токсичности отработавших газов, проводимые в настоящее время акции.

Потребителю нужно предложить услуги по использованию автотранспорта (в случае необходимости на платной основе) или автомобиль автосервиса взамен. Показать потребителю, что предприятие ориентируется на его потребности, установить срок для возврата автомобиля.

По окончании телефонного разговора обработать полученную информацию: занести в базу данных информацию о потребителе и автомобиле, составить план загруженности мастерской (поставить в известность механиков, позаботиться о подъемниках и специальных



инструментах), убедиться в наличии запасных частей, внести в план автомобиль, предоставляемый взамен.

### **5.1. Определение сроков выполнения заказа**

Чтобы было достаточно времени для беседы с каждым потребителем, мастер или приемщик должны назначать встречи как можно с большим запасом времени. В этом поможет записная книжка, в которой для каждого мастера-приемщика отводится 20–30 минут на одного потребителя.

Если речь идет даже о стандартной работе, которую можно выполнить в этот же день, данные все равно необходимо внести в записную книжку.

Бесспорно, ведение диалога при приеме автомобиля способствует увеличению оборота (объема продаж), но не у каждого потребителя есть время или интерес для этого. Ориентировочно у 80% частных потребителей осуществляется прием автомобилей в форме диалога. Работа автосервиса планируется в соответствии с имеющимися в распоряжении ресурсами – в список заносится информация об отсутствующих механиках, вносятся исправления относительно назначенного времени.

В зависимости от положения дел (случайные потребители), как правило, около 80% работы автосервиса спланировано заранее. Оставшиеся 20% необходимы для того, чтобы обслуживать потребителей, не записанных на прием заранее, и устранять задержки при выполнении ремонтных работ (трудности и увеличение заказа).

Если выполнение заказа приводит к сверхурочной работе, сотрудник может взять отгул в незагруженное время для автосервиса.

Календарное планирование должно осуществляться таким образом, чтобы вечером можно было принимать автомобили для осмотра на следующий день и избегать простоя в первой половине дня.

Рекомендации относительно времени работы: для приема автомобиля утром необходимо около получаса, то есть при режиме работы с 07:30 до 18:00 часов приемщики автомобилей готовят рабочее место в 07:15 чтобы в 07:30 приступить к выполнению работ.

### **5.2. Предварительный заказ деталей**

Если детали не были заказаны при согласовании сроков, за день до даты выполнения ремонтных работ, необходимо составить заказ на

основании копии документа о допущении транспортного средства к эксплуатации с полной информацией о потребителе, автомобиле и соответствующих видов работ, указанных в заказе.

Кроме того, следует убедиться в наличии необходимых деталей, заказав их на складе, подготовив их для работы в соответствующем боксе и предоставив механику копию заказа. Относительно деталей, которых нет в наличии, составляется заказ, позднее они распределяются согласно заказам. Если потребитель не приехал в назначенное время, детали возвращаются на склад или отдаются поставщику.

### **5.3. Прием автомобиля**

При приеме автомобиля на техническое обслуживание или ремонт следует просмотреть план сервисного обслуживания и провести осмотр автомобиля вместе с потребителем.

Обязательно обратить внимание на то, чтобы приемщик автомобиля завозил автомобиль в приемный пункт, поскольку он как специалист сразу сможет определить первые признаки неисправностей, например, шум двигателя, механические сложности или необычные звуки. Перед началом работ нужно использовать чехлы для сидений, рулевого колеса и места для ног. Указать потребителю на возможные неполадки. При этом использовать позитивные формулировки, стараясь избегать негативных высказываний (об автомобиле или предыдущих ремонтных работах). При помощи искусной техники постановки вопросов узнать пожелания потребителя. Целью является оптимальное консультирование потребителя. В заключение нужно спросить потребителя о других особенностях автомобиля. Если информация, полученная от потребителя, или визуальный осмотр автомобиля приемщиком свидетельствуют о необходимости проведения ходового испытания, то нужно провести его вместе с потребителем. Когда все технические моменты выяснены, полностью оформить заказ, распечатать план технического обслуживания (например, с использованием системы ESI) и обсудить его с потребителем.

По окончании разговора выяснить:

- срок возврата автомобиля;
- номер телефона (по которому потребителю можно звонить в течение дня);
- способ оплаты (наличный, безналичный расчет, финансирование);

- возможность потребителя передвигаться (автомобиль взамен, служба по предоставлению автомобилей, такси или общественный транспорт).

Обязательно следует удостовериться о получении подписей потребителя. В качестве расписки потребитель получает копию заказа.

Если потребитель нуждается в том, чтобы автосервис предоставил ему автомобиль взамен, необходимо заполнить и подписать договор о прокате автомобиля. К договору необходимо приложить документ о допусчении транспортного средства к эксплуатации. При выполнении повторных ремонтных работ, работ по гарантийному обслуживанию и особых договоренностях необходимо составить счет о предоставлении услуг и засвидетельствовать сумму.

После того как потребитель уехал, оставить для механика или слесаря на доске планирования заказ вместе с ключами от автомобиля, контрольным списком, документом о допусчении транспортного средства к эксплуатации (копия) и планом технического обслуживания, указав сроки выполнения заказа и соответствующего механика, ответственного за этот заказ.

### **5.3.1. Диалог с потребителем во время приемки автомобиля**

Во время диалога по приемке автомобиля, автомобиль систематически осматривают в присутствии потребителя на специально предусмотренном для этого инспекционном участке с подъемником. В процессе обсуждения состояния автомобиля согласно контрольному листу фиксировать информацию в письменном виде. Поскольку речь идет о контакте с потребителем, участок приемки автомобиля должен быть оформлен так же, как торговое помещение, то есть помещение должно быть чистым и аккуратным, хорошо освещенным и обогретым. В нем должно быть достаточно места, чтобы потребитель мог обойти вокруг автомобиля.

Подводя итог, следует отметить, что это помещение предназначено не для ремонта автомобилей, а в большей степени ориентировано на содействие продаже. Этого можно добиться, развесив в приемном пункте рекламные плакаты, выставив моторные масла и разместив другие наглядные материалы. Рекомендуется использовать диагностические приборы уже на стадии приема автомобиля на участке приемки автомобиля (в присутствии потребителя). Практический опыт показывает, что использование диалога на специальном участке приемки автомобиля увеличивает оборот на 20–30%.

## 5.4. Организационные моменты

Доска планирования является неотъемлемым организационным вспомогательным средством для распределения заказов в мастерской. Она предназначена для того, чтобы распределять по времени заказы между сотрудниками.

Использование доски планирования является целесообразным для компаний различной величины.

Даже в небольших мастерских, где работает всего один мастер, случается так, что он не всегда бывает на месте в связи с проведением испытания ходовой части (тест-драйв), разговора с потребителем. Используя доску планирования, можно сократить время ожидания, и соответственно простой в мастерской.

Лучше поместить доску планирования на центральном месте, чтобы к ней удобно было подойти как из мастерской, так и из помещения для приема потребителей (зона стола заказов). Таким образом, это место становится в мастерской центральным. Рекомендуется также поставить в непосредственной близости от доски планирования ПК и письменный стол для того, чтобы можно было дополнять или закрывать заказы. Если учет времени в мастерской не ведется при помощи электронной обработки данных (ЭОД), рядом необходимо также поместить контрольные часы.

### 5.4.1. Принцип работы с доской планирования

У каждого сотрудника есть своя ячейка на доске планирования. Мастер делает копию заказа. Заказ вместе с ключами от автомобиля, планом технического обслуживания помещается в папку заказа. Затем папка с заказом и копия размещаются на доске планирования в ячейке конкретного механика с учетом времени. Документы рекомендуются размещать на доске планирования за полчаса до начала срока выполнения заказа с учетом времени, необходимого на проведение ремонтных работ.

*Пример.* Для выполнения технического обслуживания требуется около полутора часов, потребитель желает забрать свой автомобиль в 15:30, исходя из этого папку с заказом нужно оставить для слесаря в 13:30.

Помимо ячеек слесарей, существует ячейка – «готовый автомобиль». Она предназначена для проведения мастером заключительного контроля качества и тест-драйва.

### **5.4.2. Учет времени**

Рабочие часы представляют собой важнейший источник дохода для каждой мастерской. Кроме того, они являются определяющими коммерческого успеха для деятельности организации. Поэтому абсолютной необходимостью является не просто следить за временем, но и уметь его точно использовать.

Если в системе ЭОД автосервиса не установлен модуль учета времени, следует прибегнуть к ручному способу (карточки учета времени). Обратите внимание на то, что нужно учитывать все время без пропусков или мастеру принадлежит принятие решения относительно расчета времени, выставляемого в счет потребителю.

Учет времени является инструментом для увеличения продуктивности компаний любой величины и эффективности работы мастерской.

Еще одно преимущество состоит в том, что учет времени создает объективную и воспроизводимую основу для расчета фактического времени, необходимого на выполнение заказа потребителя.

Если существуют расхождения между заданным и необходимым на выполнение заказа временем, то система учета времени позволяет проанализировать дополнительные расходы с высокой точностью и правильно рассчитать дополнительный объем работы для выставления счета потребителю.

Бесспорно, что ручной учет времени (запись) является несколько затратным, но оказывается, что выгода компенсирует эти затраты в избытке.

### **5.5. Проведение ремонтных работ**

Слесарь забирает с собой документы на заказ и ключами от автомобиля, заказ-наряд и другие документы. Копия заказа остается на доске планирования для того, чтобы мастер мог иметь представление об актуальном состоянии дел в мастерской.

Слесарь ставит печать о принятии заказа, отмечает время работы на технологической карте и приступает к работе над автомобилем. Никогда не нужно забывать о чехлах для сидений, рулевого колеса и места для ног. После этого автомобиль размещается на рабочем месте, не забывайте также о других защитных приспособлениях, например, чехлы для крыльев. Если автомобиль не был осмотрен вместе с потребителем в пункте приемки автомобиля, необходимо начать с

обработки контрольного листа приема автомобиля, после чего выполнить диагностику неисправностей и испытания, предписанные в плане технического обслуживания.

После того как слесарь произведет осмотр автомобиля, мастер-приемщик сообщает ему о возможных дополнительных работах.

После установления полного объема работ слесарь собирает соответствующий бокс с предварительно заказанными запчастями и доставляет другие запасные детали со склада для выполнения определенных дополнительных работ. Детали, которых нет в наличии, необходимо заказать. На бланкезаказе отмечаются все необходимые запасные детали и материалы. Собственно только после этого начинается процесс технического обслуживания и ремонта. Демонтированные детали необходимо сохранить, чтобы предоставить их потребителю при сдаче автомобиля.

По окончании ремонтных работ автомобиль подлежит технологической мойке. Посоветовавшись с потребителем, при выполнении серьезных заказов проводится дополнительно мойка салона автомобиля.

Рабочее место приводится в порядок и очищается.

Слесарь полностью заполняет бланк-заказ (время работы, запасные детали, дополнительные работы), подписывает план технического обслуживания, вкладывает все документы в папку заказа и оставляет ее в ячейке «готовые автомобили» на доске планирования. Затем механик забирает с доски планирования следующий заказ, ставит на нем печать о принятии заказа (на выполненном заказе ставит печать о его сдаче), вывозит автомобиль на стоянку, оставляет в автомобиле рекламные материалы, анкету для определения удовлетворенности потребителя и, возможно, небольшой подарок.

После того как на рабочее место будет поставлен следующий автомобиль, в папку заказа необходимо вложить ключ от автомобиля.

С этого момента начинается выполнение следующего заказа.

Мастер проводит тест-драйв и заключительный контроль качества на подъемной платформе. После того как все работы с автомобилем завершены, можно снять защитные чехлы с рулевого колеса, сидений и убрать чехол с места для ног. Затем проставляется печать на плане сервисного обслуживания, проверяется бланк-заказ (корректировка времени, затраченного на выполнение заказа и выставленного в счет, полный перечень деталей), делается копия плана технического обслуживания и выставляется счет.

Для сдачи подготавливаются счет, план технического обслуживания, документы на автомобиль (документ о допусчении транспортного средства к эксплуатации, документы о техосмотре и контроле токсичности ОГ) и ключ от автомобиля.

### ***5.5.1. Дополнительные работы в заказе-наряде***

Если во время диагностики, технического обслуживания, ремонта автомобиля выяснится, что целесообразным или необходимым является выполнение определенных работ, которые не были поручены потребителем, нужно сообщить ему об этом до начала выполнения ремонтных работ. Если потребитель согласится на проведение этих работ, тогда речь пойдет о дополнительном их объеме. Если потребитель откажется, в счете необходимо указать на это.

Перед тем как позвонить потребителю, необходимо выяснить три вопроса:

- 1) имеются ли в наличии запчасти?
- 2) хватит ли времени для проведения дополнительных работ?
- 3) сколько будет стоить проведение ремонтных работ?

Только после выяснения этих вопросов можно связаться с потребителем.

С правовой точки зрения дополнения в заказ защищаются соответствующей заметкой на бланке заказа-наряда.

Если речь идет о потребителях компании, рекомендуется выяснить вопрос относительно дополнения заказа по электронной почте или факсу.

К сожалению, как показывает практика, зачастую об обнаружении неисправности потребитель узнает только при получении счета или приеме-сдаче автомобиля. Не нужно упускать шанс сделать эту работу во время нахождения автомобиля в мастерской. В худшем случае потребитель поручит выполнение работ другим мастерским относительно неисправностей, которые были установлены.

## **5.6. Выставление счета**

При выставлении счета должны быть учтены все необходимые данные согласно законодательству (налоговые ставки, защита информации и т.д.). Сюда также относятся:

- фамилия и адрес получателя счета;
- дата и пробег автомобиля в километрах;

- данные об автомобиле (номерной знак, номер шасси);
- рабочие позиции, например, аккумулятор установлен или снят;
- запасные детали (например, аккумулятор «Silver 36AH»);
- другие услуги (предоставление автомобиля взамен, утилизация аккумуляторов и шин);
- указания об опасности использования автомобиля и возможном косвенном ущербе в связи с отказом от выполнения дополнительных ремонтных работ;
- указание о предоставлении бесплатных услуг.

### **5.7. Прием-сдача автомобиля и пояснение счета**

Вместе с потребителем нужно изучить план технического обслуживания, гарантию мобильности, позиции счета и указать на особенности (например, давление воздуха в шинах на всех 4 колесах было слишком низким и ситуация исправлена, после чего уменьшатся износ шин и расход топлива). Обсудить проведение следующих ремонтных работ, сроки и акции (например, бесплатная проверка освещения в следующем месяце, день открытых дверей и т.д.).

При помощи аргументации (с точки зрения выгоды) необходимо пояснить потребителю еще раз преимущества проведения ремонтных работ, следует убедить потребителя в правильности принятого решения.

В идеальном случае сдача автомобиля осуществляется тем же сотрудником, который принимал автомобиль. Если это по каким-то причинам невозможно сделать, убедиться в том, что счет может быть компетентно и полностью пояснен другим квалифицированным представителем.

После оплаты потребителю передают все документы и ключ, проводится осмотр автомобиля. Если потребитель эксплуатировал автомобиль автосервиса, проводится совместный осмотр, фиксируются пробег автомобиля в километрах, заполнение топливного бака и состояние автомобиля.

### **5.8. Опросы для определения удовлетворенности потребителей**

Опросы для определения удовлетворенности потребителей позволяют рассматривать мастерскую с позиции потребителя. Это очень ценный информационный источник о том, что потребитель воспринял, чего ему не хватало и как он оценивает организацию. Необходимо серьезно относиться к этим мнениям и реагировать на них. Кроме того, это создает возможность обнаружить и устранить недостатки.



В любом случае необходимо проводить актуальные опросы для определения удовлетворенности потребителей. В зависимости от величины компании и условий опрос может проводиться по телефону или в форме простой анкеты.

Опросы для определения удовлетворенности потребителей должны проводиться обученным персоналом (обучение ведения телефонных разговоров). Цель заключается в том, чтобы узнать о конкретных высказываниях потребителя (как позитивных, так и негативных), при наличии рекламаций обязательно определить дальнейший ход действий.

При этом необходимо также учитывать основные правила по проведению любого разговора с потребителем. Выслушайте мнение потребителя, не оправдывайтесь, не вразумляйте его и уж тем более не спорьте о процессе выполнения работ в мастерской.

### *Контрольные вопросы*

1. Принцип работы с «доской планирования».
2. Правила выдачи автотранспортного средства потребителю после выполнения заказа.
3. Как выполняются план сервисного обслуживания и осмотр автомобиля?

## **6. ПАРТНЕРСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Под понятием «партнерский менеджмент» подразумевают активный поиск деловых партнеров, поддержание деловых отношений и комплексное оказание определенных услуг им центром совместно с этой компанией с целью предоставления, расширения или дополнения (ширина и глубина) предложения.

Если в автосервис обращается потребитель с автомобилем после аварии, а в сервисе не выполняются работы по восстановлению кузова и лакированию, то автосервис направляет автомобиль, например, на кузовной завод, который выполнит эти работы.

Эти деловые отношения должны быть построены по принципу того, чтобы интересы потребителя были на первом плане. Основная группа деловых партнеров – это промышленные компании, в частности, крупные потребители. Сегодня партнерские отношения строятся, ориентируясь на четкую постановку цели и получения выгоды: в партнерстве в сфере продаж и маркетинга на первом месте находятся проникновение на рынок и усиление имиджа. Например, подписание договора с арендодателями или крупными потребителями, к которым отдельный центр не имел бы доступа, поскольку эти компании требуют межрегиональные или национальные договоры (ARAL-Fleet и т.д.). В партнерстве в сфере инноваций, поиска новых решений и содержания стремятся к разработке новой продукции, оказанию услуг, лидерству в вопросах компетенции или привлечение компонентов со сверхстоимостью к собственному ассортименту товаров и услуг.

Сотрудничество с организациями и поставщиками с целью профессионального и комплексного участия на рынке будет способствовать развитию предприятия в целом.

Следует обратить внимание на то, что помимо создания стоимости получается и неплохая прибыль.

Партнерство представляет собой основную составляющую для поддержки политики и стратегии компании.

Несмотря на то, что компания является сильным партнером, а бизнес по ремонту автомобилей настолько комплексный и разнообразный, невозможно чтобы один единственный партнер смог поставлять всё необходимое для повседневной деятельности. Чем шире ассортимент продукции, тем менее реалистично выглядит тот факт, что сервис может предложить все детали, всё оборудование, все данные и программное обеспечение. Нужно активно действовать в таких

ситуациях, сотрудничать с мастерскими гарантийного обслуживания и производителями услуг.

Следует понимать различие между необходимыми и возможными партнерами.

С необходимыми партнерами (банк, поставщики) необходимо иметь более тесный контакт.

Возможных партнеров выбирают по следующим критериям:

- ✓ ассортимент услуг;
- ✓ имидж (соответствует или нет?);
- ✓ компетентность и надежность;
- ✓ лояльность (основано ли партнерство на взаимных интересах?).

В основном выстраивая партнерские отношения по цепочке поставок для того, чтобы повысить стоимость и доходность.

Если автосервис сам не оказывает приведенные ниже услуги, активно нужно искать партнеров, которые их предоставляют:

- ремонт кузова; лакирование; регулировка угла установки колес; шиномонтаж и складирование; ремонт стекла; интеллектуальный ремонт (вмятины, обивка, покрытие лаком); мойка и очистка; дизельные двигатели – обслуживание – агрегаты – обслуживание – контакт с центром, который ремонтирует стартеры и осветительные генераторы; ремонт двигателей; мастерские гарантийного обслуживания; компании, предоставляющие услуги по буксировке; испытательные организации (техосмотр, другие испытания, проводимые согласно законодательству); смазочные материалы и горючее (масла, смазки, охлаждающие жидкости и т.д.); компании по утилизации отходов;

- компании, предоставляющие услуги по очистке (одежда, помещения); страхование (эксперты, гарантия на подержанные автомобили); рекламные агентства компании, предоставляющие финансовые услуги (наличный и безналичный расчеты, финансирование ремонтных работ); автомобильные клубы, союзы, объединения.

Нельзя недооценивать членство в различных союзах и объединениях, даже если автосервис лишь косвенно извлекает выгоду из лоббирования своих интересов. Так можно завязать контакты, которые открывают прямой потенциал для ведения дел.

В этой связи следует упомянуть о том, что крупные организации это не просто поставщики. Они поддерживают своим «ноу-хау», обзором рынка и сопровождением. Это важно, прежде всего, в тех сферах, в которых компания не ведет активную деятельность.

## **6.1. Партнерство с производственными потребителями**

При установлении отношений со стратегическими поставщиками нужно руководствоваться следующими принципами:

✓ регулярно поддерживать контакты со всеми потребителями и информировать их об ассортименте услуг, проведении различных акций;

✓ регулярно приглашать их основных потребителей на мероприятия, ориентированные не на автомобили и прямые заказы, а на потребности потребителя и поддержание с ним отношений;

✓ учитывать соблюдение принятых договоренностей при налаживании отношений с производственными потребителями.

### *Контрольные вопросы*

1. Понятие «партнерский менеджмент».
2. Принцип аутсорсинга при оказании услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей.
3. Как можно проводить оптимизацию затрат на предприятии автомобильного сервиса?

## **7. АРХИТЕКТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Месторасположение автосервисного предприятия является одним из ключевых факторов; этот критерий является особенно важным для автосервиса. В этом разделе рассматриваются вопросы, которые могут быть важны не только для проектируемого предприятия, но и для действующего. В таком случае пункты, приведенные ниже, помогут определить и использовать потенциал. При выборе месторасположения автосервиса следует учесть следующие факторы влияния:

Стоимость арендной платы или стоимость земли и недвижимости, а также другие затраты, налоги, законодательные положения; месторасположение относительно улиц, других организаций и возможности парковки; доступность общественного транспорта.

Наличие потенциальных потребителей, достаточно ли велик радиус обслуживания?

Возможность месторасположения предприятия удовлетворить большой поток заказчиков, чем есть на сегодняшний день, то есть, существует ли возможность развития района и увеличение количества проживающих жителей в нем.

Провести оценку возможностей организации предоставления новых услуг, например, открытие дополнительных постов.

Наличие площадей для организации парковочных мест для автомобилей, соответствующих потребностям предприятия.

Оценить возможность для размещения соответствующей вывески.

Оценить возможность транспортной системы вблизи предприятия, а именно наличие вблизи него общественного транспорта.

### **7.1. Описание процесса взаимодействия объектов и участников в автосервисе**

Взаимодействия в автосервисе важны для эффективности и надежности производственных процессов.

Поток потребителей – все потребители, которые посещают автосервис. Для эффективной и долгосрочной работы с потребителем необходимо обеспечивать:

✓ прибытие – доступ к парковке автомобилей для потребителей с достаточным количеством парковочных мест, освещением и безопасностью;

✓ зона приемки – административное помещение, желательно отдельное от автосервиса. Помещение должно быть чистым, иметь

приемное окошко для администратора, предоставляющего информацию об имеющихся в ассортименте товарах и услугах. Потребителя необходимо поприветствовать и обслужить;

✓ зона ожидания – зона ожидания может находиться в том же помещении, где и зона приемки. Обязательными основными элементами обстановки должны быть места для сидения, туалет, стол с материалами для чтения и др. Кроме того, можно расположить здесь телевизор или компьютер с доступом в Интернет;

✓ приемный пункт – зона автосервиса, предназначенная для осмотра автомобилей. Потребителю предлагается возможность осмотреть автомобиль вместе с мастером. Эта зона должна быть сконструирована таким образом, чтобы можно было надежно провести осмотр автомобиля;

✓ выставочная зона предназначена для презентации продукции и использования потребителями, которые хотят купить не услугу, а товар (например, щетку стеклоочистителя, запасную лампу, принадлежности и т.д.).

Процесс перемещения деталей заключается в проверке наличия запасных частей, их выписка и доставка до ремонтируемого автомобиля. Процесс перемещения деталей влияет на деятельность, повышает общую эффективность и имидж компании.

Комплектация склада запасных частей подразумевает под собой содержание номенклатуры наличия запасных частей, а при необходимости их расширение. При комплектации склада запасных частей учитываются возможности подъездных путей для автомобилей поставщиков, с наличием специальной зоны поставки, условиями для ночных поставок и безопасными методами для предотвращения несчастных случаев и нанесения ущерба.

Складирование заключается в необходимости складского помещения с достаточной для организации площадью. Детали необходимо хранить на стеллажах надлежащим образом, в соответствии с рекомендациями производителя и в надежных условиях.

Складирование заказанных деталей требуется для предварительного заказанных деталей. Тогда под рукой всегда будут детали, которые необходимы, сотрудники не будут терять время на поиск деталей в складских помещениях или на ожидание поставок.

Утилизация – масла и химикаты постоянно утилизируют надлежащим образом, запасные детали и детали для вторичной переработки необходимо хранить в надежном месте до момента

обратной доставки или отправки. Помещения, где хранятся старые детали или отходы, должны быть чистыми и безопасными.

Учитывают такие важные архитектурные факторы:

- соответствие мастерской требованиям, необходимым для осуществления процесса;
- улучшение расстановки в мастерской в соответствии с процессами;
- поддержание другими перемещениями этого процесса;
- короткий путь между приемщиком и мастерской;
- центральный пункт, легкодоступный для всех механиков; оснащенный ПК, доской для планирования и календарного графика, литературой и документами;
- короткий путь между специальными инструментами, запасами и т.д.

## **7.2. Различные зоны автосервиса**

В автосервисе осуществляются процессы технического обслуживания, ремонта автомобилей, продажи запасных частей и другое. Это обозначает, что необходимо подготовить соответствующую обстановку и площади для удовлетворения различных потребностей и ожиданий потребителей, поставщиков, сотрудников и организаций.

В автосервисе должны быть все эти зоны. Нужно использовать описание в качестве контрольного списка для критериев, которым должна отвечать каждая зона:

- парковка – легкодоступная, безопасная, ухоженная, с соответствующими размерами;
- зона приема – легко найти, безопасная, привлекательная, чистая;
- отдел сбыта – представленная продукция, вспомогательные средства, привлекательность;
- зона ожидания – стулья, прохладительные напитки, занимательные предметы для детей;
- туалеты для потребителей – туалеты для женщин, мужчин, инвалидов, чистота, соответствующие вывески;
- туалеты для персонала, гардероб – туалеты, душевые, шкафчики;
- комната отдыха для сотрудников – стол, стулья, посуда, столовые принадлежности и т.д.;
- складское помещение – достаточная площадь, соразмерные возможности складирования, чистота, хорошая организация;

- склад для ночных поставок – безопасность, отдельно расположенный от основного склада, доступный для осуществления поставок;
- офис или администрация – отдельное помещение, устройства ИТ, письменные столы, стулья;
- архив – отдельное помещение для хранения книг, документов, маркетинговых материалов, декораций и т.д.;
- помещение для утилизации отходов – устранение масел, материалы для вторичной переработки и т.д.

### ***7.2.1. Мастерская***

К мастерским предъявляются такие минимальные требования:

- 2 подъемные платформ, каждая минимум для 5 т;
- устройства для проведения шиномонтажных работ, 2 устройства для смены шин и 2 устройства для балансировки шин;
- система маслопитания;
- подача сжатого воздуха;
- водоснабжение;
- электропитание 240 В и 380 В;
- система вытяжки выхлопных газов;
- соответствующие возможности складирования для инструментов и оборудования;
- освещение;
- отопление;
- размеры каждого рабочего места в мастерской составляют не менее 4 м x 9 м.

### ***7.2.2. Диалоговый приемный пункт***

Современный потребитель – сведущий человек, возлагающий большие ожидания на ремонт или техническое обслуживание своего автомобиля. Задание заключается в том, чтобы помочь потребителю понять, какие работы необходимо выполнить, что будете делать и каким образом. Так потребитель проникнется доверием. Диалоговый приемный пункт – необходимость для современной мастерской. Требования к помещению такие:

- минимальная площадь 5,2 м x 9,2 м;
- электропитание, включая лампы и штепсельные розетки;



- отопление;
- подача сжатого воздуха;
- подъемная платформа;
- колея для испытания пружин и тормозов;
- приспособление для проверки фар;
- система вытяжки выхлопных газов;
- чистота, порядок, безопасность.

### *Контрольные вопросы*

1. Опишите процесс взаимодействия объектов и участников на предприятии автосервиса.
2. Как обеспечить эффективную и долгосрочную работу с потребителем?
3. Назовите минимальные требования по организации диалогового приемного пункта в автосервисе.

## 8. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Под понятием «производственный менеджмент» подразумевается совокупность действий, необходимых для предоставления услуг потребителю в центре. В первую очередь, сюда относятся такие непосредственные действия, как прием заказа, выполнение ремонтных работ, выставление счета, а также такие косвенные действия, как банковские договоренности, оформление страховки, управление персоналом и т.д.

Для этого необходимо использовать всю свободу действий для принятия решений. На принятие решений могут влиять законодательство и условия рынка.

Жесткая конкуренция, комплексность автомобильной техники, изменения общих условий (персонал, ожидания потребителей и т.д.) требуют постоянного приспособления внутрипроизводственной организации.

Приспособление к изменениям происходит только в том случае, если компания сама его инициирует и систематически осуществляет. Чем жестче конкуренция, тем меньше рынок прощает неприспособленность к изменениям. Сегодня уже недостаточно выполнять ремонт автомобиля надлежащим образом. Сегодня нужно ремонтировать автомобиль эффективно и правильно, оправдывать ожидания потребителей сверх меры и лучше всех ориентироваться в будущих тенденциях.

### 8.1. Задания для управления предприятием

Управленческими задачами являются:

*Определение цели* – разработка конкретных плановых представлений.

Условие для определения цели – систематический и честный анализ исходной ситуации. Сюда относится определение шансов и рисков на региональном рынке, а также определение сильных и слабых сторон компании.

На основе полученной информации необходимо использовать шансы: определить цели для привлечения новых потребителей (групп потребителей), расширения существующих и развития новых сфер деятельности (например, ремонт стекол и т.д.).

*Сведение рисков к минимуму*: определить цели для удовлетворенности потребителей (для снижения риска потери

потребителей), выявить ресурсы с определенными сферами деятельности (например, дополнительное оборудование для отопительных систем независимого действия и навигации), быть готовым к изменению ситуаций в конкурентной борьбе (например, открытие «пит-стопа» напротив центра).

*Укрепление сильных сторон:* определить цели по увеличению степени известности компании (проведение рекламных кампаний, тематических акций), повышению качества и технической компетенции (использование новых информационных источников).

*Сокращение слабых сторон:* определить цели по основным предпосылкам для предоставления услуг (например, закупка инструментов, испытательного оборудования, посещение учебных курсов), организация рабочего времени (например, планирование «окон» для решения стандартных задач руководителя), распределение задач и ответственности в центре между сотрудниками (например, закупка деталей, разговоры с потребителями и т.д.).

При этом учитывать основные правила по формулированию цели.

Цели должны быть:

- ✓ понятными (воспроизводимыми);
- реалистичными (достижимыми);
- измеримыми (возможность описать цифровыми показателями);
- прозрачными (информировать о целях).

*Планирование.*

На этом этапе необходимо описать цель конкретными действиями, результатом которых является достижение желаемого.

Для полного описания действий, необходимо знать: кто и что делает и до какого периода времени. Это обозначает:

- содержание действия;
- определение ответственности (ответственные лица);
- определение сроков (конкретная дата начала и окончания).

Помимо разработки плана, важными являются документирование и информирование о содержаниях плана заинтересованных лиц.

*Выполнение* – практическая реализация.

На этом этапе нужно перейти от планирования к действиям. Достижения цели можно добиться только в том случае, если конкретному сотруднику поручено задание, при этом у него есть соответствующая компетенция для его выполнения, и он осознает ответственность за результат своих действий.

Это касается также и реализации задач самим владельцем центра,

для достижения цели необходимо определить временные рамки, критически относиться к процессу выполнения задачи. Поставленные цели являются целями центра, а значит, и всех сотрудников. Этих целей можно достичь только тогда, когда все будут работать над этим, сообща. Исходя из этого, каждый сотрудник должен знать не только то, что делает он, а и то, что делают другие.

*Контроль* – наблюдение и анализ отклонений.

В зависимости от объема, значения и продолжительности действия необходимо как минимум ежемесячно узнавать о степени выполнения задачи, фиксировать информации и сообщать ее всем. Нельзя недооценивать значение коммуникации и документации. Так можно добиться идентификации сотрудников с поставленными целями, привлечь их к достижению этих целей.

А вот для чего необходимы измеримость и количественное выражение целей: эти показатели четко и объективно указывают на степень достижения цели.

Отклонения следует обнаруживать сразу без предъявления обвинений, сначала необходимо разобраться в причинах и мотивах. С учетом данных анализа отклонений необходимо переделать план действий.

Стратегическое развитие автосервиса обозначает удерживание четкой позиции, ориентированной на целевые группы потребителей, продолжительный период времени, а также осуществление профильной деятельности в рамках выбранного направления с привлечением заинтересованных сотрудников и в противовес конкурентам.

Основной идеей, воплощаемой в жизнь командой, может стать, например, специализация на конкретной группе потребителей. Затем разрабатываются дифференцирующие особенности.

Что же все-таки обозначает стратегическое управление в автосервисе? Это определенное видение будущего автосервиса, зафиксированное в письменном виде:

- какие виды ремонтных работ, для каких автомобилей будут проводиться?

- какие дополнительные целевые группы можно обслуживать?

- какие дополнительные сферы деятельности можно освоить?

- личное планирование и т.д.

Видение автосервиса, возможно, поспособствует увеличению доли производственных потребителей.

Для реализации стратегического планирования необходимы развитие корпоративной культуры и планирование деятельности.

- *Корпоративная культура.* Для привлечения большей части потребителей необходимо усилить сознательность потребителей, изменить формы поведения, перейти с фамильярного тона на приветливый и предупредительный.

- *Планирование деятельности компании.* Как, какими средствами и действиями можно реализовать видение компании в отдельных сферах. В отличие от коммерческого планирования, где все основывается на цифрах, в стратегическом планировании применяются другие подходы.

*Цель* – мысленно прогнозируемое будущее (идеальное) состояние или конечный пункт развития. На этом этапе видение автосервиса описывается в количественном или качественном виде.

После того как уже сформировано определенное видение и можно описать представления о будущем, наступает момент, когда нужно привлечь сотрудников. Таким образом, можно получить ценные указания и обратную информацию от людей, которые хорошо знают центр и ситуацию на рынке. Кроме того, в этот момент начинается процесс идентификации сотрудников с будущими целями.

*Стратегия* – средства и способы для достижения цели, путь к продолжительному превосходству в конкурентной борьбе. Существует множество путей для достижения поставленной цели, а основной задачей является – выбор пути, который будет наиболее перспективным. Из всех вариантов нужно выбрать для себя один. Умение заключается в том, чтобы принять определенное решение и последовательно идти к его выполнению. Только при помощи четкой стратегии, то есть, следуя точно определенному пути, можно достичь цели.

Планомерное управление и организация всех производственных функций. Случаются непредсказуемые вещи, к примеру, ситуация с горизонтом планирования на будущее развивается иначе, чем изначально предполагалось, или внезапно открываются совершенно новые потенциалы (в связи с прекращением деятельности одного из конкурентов). Необходимо быстро и соответствующим образом реагировать на изменения внутри компании или ситуации на рынке.

## **8.2. Информационная технология**

Увеличению загруженности автосервисного предприятия может поспособствовать использование электронных вспомогательных средств, начиная от приема заказа на выполнение ремонтных работ,

заканчивая схемой размещения мастерской. Поток информации, которую необходимо обрабатывать в центре, растет ежедневно, а соответственно пропорционально ему увеличиваются расходы времени на обработку этой информации.

В действительности часто все выглядит совсем иначе: системы ЭОД практически не используются. Они охватывают лишь отдельные сферы деятельности центра или не используются в полную силу. Не говоря уже о журналах учета сроков выполнения работ, которые даже после многочисленных изменений, больше не являются актуальными. Большое количество информации можно учитывать в созданных самостоятельно таблицах Excel.

### 8.3. Техническое оснащение

Следует обратить внимание на такие особенности при использовании технического и программного обеспечения для сохранения лидерских позиций на рынке:

#### 1. Программное обеспечение:

✓ система товарного хозяйства – накладные, основные данные (потребители, автомобили, товары, поставщики), функция массовой рассылки писем, электронная кассовая книга и т.д.

✓ материальное хозяйство – наличие товаров, инвентаризация/обработка данных, заказы, обработка заказа, автоматическое внесение бухгалтерской записи и списание со счета;

✓ архивирование – история данных о потребителях, автомобилях, товарах и т.д.;

✓ финансовый бухгалтерский учет – общая номенклатура счетов, интеллектуальная бухгалтерская проводка (например, исключение ошибок), автоматическая контировка поступлений, автоматический учет объема товаров, разнообразные и гибкие возможности подведение итогов, управление неоплаченными позициями, система напоминаний и т.д.;

✓ анализ – производственно-экономический анализ (оборот/расходы/итоги, индивидуализация);

✓ дополнительные программы - учет времени работы в мастерской, календарное планирование, кассовый модуль, складирование шин, размещение прокатных автомобилей, инструменты планирования, модуль для продажи автомобилей и т.д.);

✓ возможность ведения нескольких фирм и / или филиалов.

## 2. Техническое обеспечение:

✓ мощность и производительность должны соответствовать актуальному состоянию и быть достаточными для программного обеспечения;

✓ рабочие места (ПК/монитор) должны быть размещены в приемном пункте или отделе сбыта, на складе, в администрации и мастерской. Для этого необходимо как минимум два принтера. Оснащение техническим оборудованием зависит от количества сотрудников, посещаемости потребителями и конструкции;

✓ диагностический тестер для мастерской, введение в эксплуатацию, измерения и т.д. зависят от предложения оферента и технических требований;

✓ дополнительные устройства – устройства для считывания с карт, кассовый дисплей, выдвижной ящик, устройство для печати чеков, сканер, факс и т.д.

### ***8.3.1. Средства коммуникации, Интернет, расширенная интрасеть***

- Интернет или расширенная интрасеть – обеспеченность необходимых условий для постоянного и быстрого их использования в компании. Сюда относятся обучение, повышение квалификации, постоянный выбор данных (например, по завершении каждого часа), незамедлительное получение ответа, актуализация предложений и основных данных и т.д.

- Телефония должна соответствовать производственной ситуации и обеспечивать необходимую конфигурацию и мощность: количество номеров телефонов и факсов (линии), количество аппаратов (стационарная и мобильная связь), тарифы (единый тариф), оптимизация расходов (коллективный заказ, больше использования в режиме online, ISDN, DSL)

- Сеть. В связи с объединением различных процессов и применений (например, тестовые устройства автосервиса с коммерческой системой электронным обменом данными (ЭОД). Благодаря доступу к данным, сотрудники быстрее получают и передают необходимую информацию.

## **8.4. Охрана окружающей среды**

Основываясь на принципах производственной политики рационального природопользования, следует проводить мероприятия, выгодные как в экологическом, так и в экономическом плане.

Защита окружающей среды: приобретение и использование технических устройств для сокращения вредного воздействия, например, вытяжная установка для выхлопных газов. Для предотвращения недопустимого загрязнения окружающей среды, нужен маслоуловитель.

Профилактика и санация возможного ущерба, наносимого окружающей среде, например, необходимо осуществлять отчисления в резервный фонд для взятия проб грунта и вывоза земли с места расположения бывших автозаправочных станций и места сбора отходов производства.

Необходимо выполнение возложенных обязательств по охране окружающей среды и соблюдение предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ.

## 8.5. Охрана труда

Относительно охраны труда действуют такие же принципы, как и для охраны окружающей среды: соблюдение соответствующих норм выражается в обществе и в глобальном народном хозяйстве по-разному. Все зависит от конкретного человека, от того, какой вклад он вносит – позитивный или негативный.

Безопасность и охрана здоровья на рабочем месте – это право работника на соответствующую защиту от опасностей для здоровья, связанных с условиями труда. Оптимальные условия труда усиливают конкурентоспособность компании и освобождают ее от дополнительных расходов, связанных с возникновением профессиональных заболеваний и раннего ухода на пенсию.

Орган промышленного надзора следит за выполнением инструкций по технике безопасности на рабочих местах и способствует развитию личной ответственности компании при помощи использования таких систем управления охраной труда. Охрана труда регулируется «Законом об охране труда» на государственном уровне и уровне федеральных земель.

Следует различать:

- социальную охрану труда;

Защита от опасностей для здоровья в трудовой деятельности беременных женщин, детей и подростков, защита работников от ненормированного рабочего времени;

- техническую охрану труда;

Техническая охрана труда занимается вопросами защиты здоровья



и жизни работников от опасностей, связанных с применяемой техникой.

➤ обращение с опасными веществами.

Химикаты находятся почти во всех предметах, которые используем. При обращении с химикатами необходимо обеспечить защиту для людей и окружающей среды;

➤ производственную медицину и психологию труда.

Производственная медицина и психология труда занимаются вопросами взаимосвязей человека и труда.

Если нет сотрудника, обученного в области охраны труда и производственной медицины, обратитесь к услугам других оферентов для соблюдения законодательных норм.

## **8.6. Правовые основы деятельности предприятия автомобильного транспорта**

Условием для продолжительного сохранения деятельности компании является соблюдение законодательных норм и положений. Сегодня каждый человек, представляющий компанию в ежедневной работе, должен знать не только о правах ответственности за недостатки, обнаруженные в товаре, в договорах подряда, но и в договорах купли-продажи, поскольку при предоставлении услуг происходят разные ситуации.

Ввиду того, что судебная практика все время меняется и каждый практический случай имеет свои особенности, успешно сможет работать тот, кто однажды осознал и понял «основную систему». Здесь следует различать законодательные нормы права относительно договоров подряда и особенности использования общих условий заключения торговых сделок, в данном случае условия выполнения ремонтных работ автомобилей.

В гражданском праве это называется областью права, в которую входят продажа, прокат, ремонт и техническое обслуживание автомобилей, включая право на возмещение ущерба вследствие несчастного случая.

Важными для изложения права в области ремонта автомобилей являются:

- гражданский кодекс;
- торговое право;
- хозяйственное право (совокупность правовых норм, регулирующих ведение конкурентной борьбы);
- общие условия заключение торговых сделок.

Условия по ремонту автомобилей не являются законом, общей нормой или обычным правом. Они действительны как благоприятное для мастерской отклонение от статусного права, ориентированного на интересы потребителей, только в том случае, если они закреплены в конкретном договоре.

### ***8.6.1. Договор подряда на ремонт автомобиля***

Договор подряда, заключенный между центром и потребителем, является исходной точкой деловых отношений. Договора подряда между потребителями и мастерскими о выполнении ремонтных работ и технического обслуживания автомобилей общепринято называются «договор поручения на выполнение ремонтных работ» или «договор поручения на проведение технического обслуживания».

Основными обязанностями при заключении договора подряда являются:

✓ предприниматель обязуется выполнить обещанную работу, а потребитель – произвести договорную оплату;

✓ предметом договора подряда может быть как изготовление или изменение какого-либо предмета, так и другой результат выполнения работ и предоставления услуг.

В отличие от договора личных услуг (например, договор, заключенный с врачом или адвокатом) здесь решающим является то, что автосервис обязуется не только выполнить конкретные виды работ, но и обеспечить определенный результат работы, расходы по достижению которого центр берет на себя.

Следует четко различать в договоре подряда индивидуальную часть (отдельное соглашение) и общие условия заключения торговых сделок; здесь рекомендуется использовать формулировку «условия выполнения ремонтных работ автомобилей». В условиях выполнения ремонтных работ автомобилей необходимо учитывать не только общие условия договора подряда, установленные законодательством, но и особенности ремонта и технического обслуживания автомобилей.

Рекомендуемые условия выполнения ремонтных работ автомобилей должны быть сформулированы таким образом, чтобы они представляли собой значительное улучшение для центра с правовой точки зрения по сравнению с нормами Гражданского кодекса.

Важно знать, что общие условия заключения торговых сделок – это не только напечатанные мелким шрифтом буквы на обратной стороне формуляра договора, а прочие условия договора, изложенные

при подписании договора одной стороной для другой в одностороннем порядке. Это напечатанная информация, стандартные формулировки, которые можно вставлять в основной текст при помощи ЭОД.

Индивидуальные договорные соглашения подходят под действие Гражданского кодекса и имеют преимущество перед общими условиями заключения торговых сделок. Здесь речь идет о так называемом преимуществе индивидуального соглашения. Будьте осторожны при взятии на себя особых обязательств (также и в устной форме) в отношении потребителей при заключении индивидуальных соглашений.

Необходимо убедиться, что:

1) общие условия заключения торговых сделок компании сформулированы в доступной форме для каждого потребителя и известны всем сотрудникам;

2) каждое поручение, каждый заказ потребителя подписан и безупречно подтвержден с юридической точки зрения;

3) при выдаче напрокат автомобиля мастерской сделать копию водительских прав и удостоверения личности потребителя, арендатора; потребитель должен подписать договор о прокате автомобиля;

4) при заключении соглашений по телефону относительно выполнения дополнительных работ, должно быть получено подтверждение от потребителя по факсу. На заказе для частных лиц необходимо указать точное время и контактное лицо;

5) регулярно (каждые 3–5 лет или по особому случаю, например, по внесению изменений в важные законодательные акты) принимать участие в информационных юридических семинарах и семинарах по повышению квалификации;

6) при возникновении индивидуальных правовых вопросов или споров необходим юридический помощник.

### ***8.6.2. Трудовое право***

Трудовое право регулирует отношения между работодателем и работником, а также представляет их интересы (профсоюзы и союзы предпринимателей).

Существует такой принцип, что вышестоящее право является преимущественным. Относительно тарифных соглашений, коллективных и индивидуальных договоров действует принцип благоприятствования. Согласно этому принципу возможны отклонения, например, в положениях коллективного договора лишь в пользу работника.

С каждым сотрудником должен быть заключен индивидуальный трудовой договор и в нем зафиксированы рамки конкретной деятельности (должностная инструкция).

## **8.7. Управление складскими помещениями**

Торговые обороты мастерских по техническому обслуживанию автомобилей в последнее время снизились в результате сильной конкуренции на оптовом и специализированном рынках продажи запчастей, с одной стороны, и из-за значительного улучшения логистики и доступности товаров в оптовой торговле автомобильными запчастями, с другой стороны.

Несмотря на это все-таки существуют потенциалы развития в области запчастей и принадлежностей в отдельных регионах и конкурентных сферах.

Для этого необходимо особое качество оказания услуг, чтобы продвигаться на рынке с благоприятной для покупателей конъюнктурой и быстро реагировать на изменения.

Чтобы потребители оставались удовлетворенными обслуживанием, ответственное лицо автосервиса должно иметь в своем распоряжении склад с достаточным наличием в нем товаров в соответствии со спектром предлагаемых товаров и услуг.

Нужно учитывать требования рынка и потребителей (например, другой бизнес с существующими потребителями):

- ✓ связь с поставщиками (частота поставок, затраты, альтернативы);
- ✓ спектр предложений центра – системные предложения, минимальное предложение согласно договору;
- ✓ пространственные условия (площадь склада, торговое помещение);
- ✓ скорость оборота (пользующиеся спросом товары, неходовые товары);
- ✓ финансовые возможности (вложение капитала, ликвидность).

Процесс документирования количества складированного товара, его поступление и отправка называется управлением складскими запасами.

Благодаря ведению материального хозяйства собирается информация, получаемая из данных управления складом, и предоставляется возможность четко определить:

- пределы запаса (насколько хватит запасов, если в будущем будет продаваться столько же товаров, сколько и в прошлом);

- среднее значение наличности товаров (количество складских запасов относительно годового оборота в стоимостном выражении);
- стоимость складских запасов / запчастей (закупочная цена  $\times$  количество штук), при этом следует различать стоимость запчастей на момент закупки, на актуальную дату и среднее арифметическое этих двух значений;
- скорость оборота (как часто продается определенный товар за год или месяц);
- инвентаризация/оценка (количество отдельных товаров и стоимость всех запасов на определенную дату);
- предложение о заказе (для своевременного осуществления дополнительного заказа, чтобы обеспечить способность осуществлять поставки).

Ответственное лицо центра должно:

- заботиться о наличии на складе запчастей (например, свечи зажигания, фильтра, зубчатые ремни и т.д.) для 20 самых популярных автомобилей на региональном рынке;
- иметь в запасе месячный оборот расходных материалов;
- иметь акционные товары, а также ходовые товары на момент проведения рекламной акции в достаточном количестве;
- заказывать своевременно сезонные товары и в плановом количестве;
- иметь в зависимости от сферы деятельности в наличии актуальную продукцию для демонстрирования и проведения презентаций в торговом помещении;
- представлять товары и соответствующие рекламные средства потребителям в торговом помещении;
- обратить внимание на актуальность, чистоту, целостность упаковки и обозначение цены на товарах, представленных в торговом помещении;
- ознакомить сотрудников, работающих на складе, с общим управлением складским хозяйством и обучить сотрудников;
- четко определить закупную политику и ответственность во избежание появления излишков или неходового товара.

## **8.8. Организация складского хозяйства**

Организация складского хозяйства заключается в том, чтобы разместить необходимые запчасти на меньшей площади, но так, чтобы они все были хорошо обозримы и при необходимости можно было быстро найти необходимую вещь.

Кроме того, необходимо найти правильное соотношение между высокой наличностью товаров, небольшим вложением капитала (ликвидность, начисление процентов) и рисками, связанными с хранением продукции на складе. В зависимости от региона стандартом сегодня считается от двух до четырех ежедневных поставок, ночная поставка и экспресс-поставки.

Необходимо последовательно использовать систему ЭОД для ведения материального хозяйства (если есть в наличии), учитывать в ней каждое место хранения, автоматически формировать предложения заказов и передать поставщикам в электронном виде. Убедится в том, что заказанные детали приготовлены для конкретного покупателя, например, они находятся прямо за торговым окошком на определенной полке.

Ходовые товары нужно складировать у входа в склад; на верхних и задних полках размещать товары, которые редко используются. Определить дополнительно отдельное складское помещение для громоздких товаров.

Опасные вещества (аккумуляторы, лаки, масла и т.д.) нужно хранить в отдельном складском помещении с дополнительной вентиляцией.

Необходимо договориться с оптовыми поставщиками о том, что каждые 3–6 месяцев будет проводиться очистка склада от акционных товаров (в обмен на наиболее актуальные), излишков ходовых товаров и по возможности от залежавшегося товара.

## **8.9. Оптимизация работы на складе**

Нужно использовать практический опыт по ведению складского и материального хозяйства для достижения следующих целей:

- хранить на складе только те товары, которые необходимы для краткосрочного удовлетворения потребностей (ходовые товары и детали для сервисного обслуживания наиболее популярных автомобилей);
- иметь дополнительный заказ только в том случае, если достигнут или превышен определенный неприкосновенный запас;
- сократить до минимума расходы на закупку (фрахт, общая сумма за поставку и т.д.);
- сократить до минимума капитальные затраты (дорогие детали, излишки);
- создать свободные площади (для других дополнительных сфер деятельности);

- сократить расходы по содержанию персонала, благодаря использованию системы ЭОД (оформление заказов, заказ через Интернет, автоматическая проводка по бухгалтерским книгам и подведение итогов);

- улучшить организацию производства (наличие запчастей в торговом помещении или на рабочем месте в мастерской).

Многими организациями успешно применяется модель «открытого склада запчастей». Сборщики сами ищут и достают необходимые запчасти на складе (зачастую сборщикам подают запчасти ученики).

В другом радикальном случае продавцы специализированного профиля приносят запчасти механикам прямо к автомобилю.

Кроме того, необходимо определить четкие положения относительно реализации продукции и услуг, избегать появления рекламаций и жалоб потребителей. Последовательно и обширно следует повышать квалификацию сотрудников в этой сфере.

### *Контрольные вопросы*

1. Процессы автосервиса и роль каждого из них в повышении эффективности сервисного обслуживания автомобилей.

2. Как проводится управление складскими помещениями на предприятии автосервиса?

3. Основные обязанности при заключении договора подряда на техническое обслуживание и ремонт автомобиля.

## 9. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

### 9.1. Что такое управление качеством

Чтобы достичь того уровня, которого ожидает потребитель и который для себя выбрала организация, компания или центры ручаются за качество ежедневно реализуемой продукции и ежедневно предоставляемых услуг центрами.

Контроль качества выполненных услуг сможет привести к успеху, если удастся объяснить и сделать прозрачным качество для потребителей. Для этого необходимо четко и детально определить понятие «качество»:

- качество товаров и услуг определяет степень пользы для потребителей, вместе с этим их расположение и удовлетворенность;

- качество выполнения процессов отвечает на вопрос: «Насколько производственные процессы компании отвечают соответствующим требованиям?». Оно необходимо для обеспечения безупречного и экономного качества товаров и услуг. Недоброкачественное выполнение процессов служит причиной для возникновения неизбежных расходов по осуществлению дополнительных работ. Поэтому качество выполнения процессов влияет на статьи расходов компании и успех деятельности;

- качество системы относится к системе менеджмента или ко всей компании (в таком случае качество компании). Комплексное обеспечение качества гарантирует доверие потребителей и помогает оптимальному управлению качеством выполнения процессов, товаров и услуг с целью достижения вышестоящих целей компании.

Качество могут обеспечивать только квалифицированные работники. Качество – это процесс, который начавшись однажды, требует постоянства. Каждый работник несет личную ответственность за качество.

Производители автомобилей определяют четкие стандарты качества для каждой модели автомобиля. Существуют определенные стандарты для производственных процессов, которые будут гарантировать заданное качество, исключать случайности и ставить на первое место оба критических фактора успеха: квалифицированно выполненная работа и поведение персонала.

Примеры из практического опыта.

Имеются ли в запасе все запчасти для автомобилей, которым уже установлены сроки выполнения работ, или их еще нужно заказать?



Известна ли квота частоты проведения повторных ремонтных работ? Как организовывается процесс, если потребитель заказывает запчасти по телефону? Всегда ли готовы счета при возврате автомобиля? Сборщик получает четкий диагноз, указанный на заказе для выполнения ремонтных работ? Как обрабатываются рекламации? Потребитель спрашивает о предложении, размещенном в последнем рекламном объявлении в газете, кто может ему рассказать об этом предложении? Как происходит общий процесс коммуникации по телефону? Кто и как представляется.

Качество – это один из ключевых инструментов успеха на рынке. Качество, предоставляемое центрами, заключается в объединении качества товаров, услуг и процессов и является одним из важнейших отличительных признаков в конкурентной борьбе.

В последние годы ожидания потребителей в отношении автосервисов постоянно возрастают. Большое внимание уделяется качеству выполняемых работ и хорошей организации обработки заказов. Вместе с этим возрастают требования к мастерским, а также и потенциал оборота для тех, кто в состоянии удовлетворять эти требования.

Для того чтобы удовлетворять возрастающие требования потребителей и оставаться компетентным на рынке по предоставлению услуг, необходимо улучшать качество во всех сферах деятельности центра и совершенствовать далее квалифицированную систему «ноу-хау». никоим образом нельзя осуществить этот процесс в течение одного дня. Исходя из этого, для постепенного приближения к достижению общей цели важным является определение основных моментов, используя систематическое управление качеством.

Таким образом, между качеством и успехом коммерческой деятельности существует прямая и причинная связь.

Задача системы управления качеством – убедиться в том, что интересы качества занимают в центре соответствующее место и представляют собой высокую ценность для организации и её сотрудников. Качество должно распространяться не только в отношении товаров и услуг, которые сбываются, но и на внутренние процессы производства. Если выполнение процессов в центре понятно и осуществимо каждым сотрудником, тогда можно предотвратить потери, связанные с разногласиями, и усилить ориентацию на нужды потребителей.

Для обеспечения прозрачности система управления качеством рассматривает выполнение процессов с учетом предъявляемых к ним

требований. Эти требования могут быть определены четко или выражаться в скрытом виде (ожидания). Большая часть их потребителей возлагает определенные надежды на услуги, которые предоставляются, поведение их сотрудников и процессы, выполняемые в центре.

Целью управления качеством и используемых при этом методов является приобщение всех сфер деятельности компании, сотрудников и процессов, выполняемых в центре, к созданию четко установленной организационной структуры (ответственность) и организации производства (процессы) с целью достижения целей обеспечения качества и вместе с тем введения нового непрерывного процесса совершенствования.

Обеспечить качество услуг можно при помощи внутрипроизводственной коммуникации. Польза от управления качеством заключается в том, чтобы рассматривать выполнение задач не из перспективы отдельных участников процесса, поскольку каждый сотрудник выполняет только один небольшой участок работы, а из перспективы потребителей, поскольку потребитель заинтересован в том, чтобы его заказ, то есть полностью вся работа, был выполнен надлежащим образом. Хорошего окончательного результата можно достичь только в том случае, если оптимально функционируют точки соприкосновения между приемщиком и мастером, мастером и механиком, механиком и сотрудником, ответственным за доставку запчастей, сотрудником, ответственным за доставку запчастей, и поставщиками.

Качество тесно связано с процессом коммуникации и согласованием того, кто и что должен делать. Это должно быть понятно каждому. Лучшим способом обеспечения ясности является коммуникация.

Устоявшиеся структуры и процессы могут также препятствовать процессу обеспечения качества. Поэтому необходимо регулярно проверять эффективность процессов и оптимизировать их. Поскольку не сотрудники служат процессам, а процессы – сотрудникам. В организационных процессах скрыты самые большие резервы рационализации.

## **9.2. Последствия низкого качества выполненных услуг**

Каждый потребитель, который остается довольным обслуживанием в автосервисе, потенциально готов снова воспользоваться услугами автосервиса и своими рекомендациями увеличить круг потребителей.

Низкое качество отрицательно воспринимается потребителями, приводит к их неудовлетворенности, которая затем проявляется в жалобах и переходе к конкурентам. От этого страдает репутация автосервиса.

В этом случае, к сожалению, психология людей работает и против компании. Экспериментальные исследования показали, что среднестатистический потребитель делится своими позитивными эмоциями о соответствующем качестве с 8–10 своими людьми.

Нельзя недооценивать недостаточное качество как фактор издержек, прямо и косвенно влияющий на оборот и прибыль компании. Обеспечение высокого уровня качества стоит денег. Но еще больше времени, денег и ресурсов сотрудников стоит устранение последствий недостаточного качества.

Попытка восстановить качество после того, как в первый раз процессы оказались несостоятельными, стоит огромного количества денег (помимо такого неимущественного ущерба как имидж компании, доверие потребителей и мотивация сотрудников). В качестве примера ниже приведены прямые и косвенные затраты на восстановление необходимого качества:

- затраты на запчасти, которые необходимы снова;
- потраченное рабочее время, которое могло быть преобразовано в оборот;
- потерянный оборот вследствие ухода потребителя;
- потеря имиджа в результате распространения негативной информации о центре.

Для автосервисных услуг характерно непостоянство качества. Во-первых, до получения услуги невозможно оценить ее качество. Устанавливая требования к качеству услуг, невозможно провести какие-либо контрольные измерения до ее оказания. Только после окончания процесса производства услуги оценка качества становится возможной. Во-вторых, полученный результат зависит не только от персонала, но и от их общих действий и восприятия покупателя, поскольку основная оценка услуги – это индивидуальный взгляд на ее полезность. Хотя один и тот же человек оказывает услугу нескольким покупателям одним и тем же способом, но у покупателей может быть разное восприятие оказанной услуги и разный уровень удовлетворенности от полученного результата. В-третьих, в силу разной квалификации персонала одна и та же услуга будет по-разному оказана разными мастерами и разными фирмами. В-четвертых, услуги дифференцированы, т.е. разными предприятиями выполняются не только по-разному, но и в разном

наборе индивидуально для каждого заказчика. Мастер может варьировать свои действия при каждом отдельном исполнении услуги. В-пятых, важную роль в этом играет физическое и психологическое состояние (самочувствие) заказчика, которое меняется и влечет за собой изменение оценок удовлетворенности оказанной услугой. Непостоянство качества услуг становится препятствием перед стандартизацией конечного результата процесса оказания услуги. Кроме этого, вносимое персоналом и покупателями непостоянство качества, непостоянство восприятия услуги клиентом, вариации исполнения услуги по требованию заказчика создают трудности для менеджеров станции и участников автосервиса. Это проявляется, прежде всего, в усложнении проблем контроля и гарантии качества, а также нормирования труда работников.

### **9.3. Менеджмент с ориентацией на потребности рынка**

Одним из важнейших условий высокой эффективности функционирования производственных предприятий при рыночных отношениях является применение менеджмента, представляющего собой систему мер, направленных на успешный сбыт и реализацию товаров и услуг. Основная роль в создании клиентоориентированной культуры в компании принадлежит менеджменту. Персонал организации должен хорошо понимать значение и задачи сервиса.

Минимальные требования:

✓ в центре должны предлагать полный спектр услуг по техническому обслуживанию автомобиля. Основные работы проводятся в автосервисе;

✓ нужно предлагать потребителям как минимум следующий спектр услуг: осмотр автомобиля на соответствие параметрам производителя, техническое обслуживание, поиск неисправностей, диагностика, ремонтные работы, общие механические восстановительные работы для автомобилей весом до 3,5 т;

✓ необходимо регулярно давать рекламу в локальных средствах массовой информации о центре, спектре товаров и услуг;

✓ активно использовать мероприятия по привлечению потребителей (бонусные карточки, гарантия мобильности, ремонтная гарантия, акции со скидками);

✓ составлять базу данных с основной информацией о потребителях и автомобилях, регулярно использовать ее для массовой рассылки, телефонных акций, написания индивидуальных писем

потребителям, например, напоминание о приближении срока прохождения техосмотра или контроля токсичности ОГ, поздравление с днем рождения;

✓ активно принимать участие в маркетинговых акциях, проводимых главным отделением;

✓ сообщать потребителям об услугах и расчетных ставках времени, пакетах твердых цен на самые популярные услуги в центре;

✓ знать направления деятельности их основных конкурентов (услуги и цены как минимум двух мастерских гарантийного ремонта и двух независимых мастерских), фиксировать эту информацию в деловой документации;

✓ соблюдать чистоту и порядок в торговом помещении центра, оформлять его в соответствии с тематикой проводимых главным отделением или рекламных и маркетинговых акций;

✓ использовать декоративный материал для внешнего и внутреннего оформления центра.

#### **9.4. Менеджмент с ориентацией на потребности потребителей**

В повышении уровня качества автосервисных услуг заинтересован как потребитель, так и организатор автосервисной деятельности. Потребителю важно получить пригодный и надежный вид автосервисных услуг и соответствие цены уровню этих услуг. Уровень качества автосервисных услуг должен быть ориентирован на потребителя. Для решения этой задачи важно определить приоритеты менеджмента.

Минимальные требования:

➤ центр должен быть открыт для потребителей на протяжении всех часов работы;

➤ в центре должна находиться оформленная соответствующим образом и чистая зона ожидания для потребителей, в которой можно предложить как минимум места для сидения, прохладительные напитки, свежие газеты/журналы;

➤ необходимо систематически и регулярно проводить опрос относительно удовлетворенности потребителей;

➤ должен быть как минимум один автомобиль, который можно сдать напрокат;

➤ часы работы и номера телефонов центра должны быть размещены и хорошо различимы на внешней стороне здания;

- режим работы центра – с понедельника по пятницу не менее 8 часов, в субботу – не менее 4 часов;
- иметь как минимум два парковочных места для потребителей в зависимости от расположения мастерской;
- должны заботиться о мобильности потребителей, активно предлагать им услуги службы аренды автомобилей, автомобиль мастерской напрокат, возможность использования такси или бесплатный проездной на общественный транспорт.

## **9.5. Требования к управлению персоналом**

Стратегия завоевания рынка автосервисных услуг состоит в том, чтобы обеспечить необходимый уровень качества этих услуг и одновременно использовать весь научно-технический потенциал в этой деятельности, делая эти услуги привлекательными для потребителя. Исследования и разработки, выполненные учеными различных стран позволили преодолеть противоречие между повышением качества и ростом эффективности оказания услуг. Применение новых идей управления позволило одновременно повышать качество и снижать затраты на производство.

Минимальные требования:

- ✓ руководство центра должно проводить, как минимум раз в месяц, обсуждение с сотрудниками;
- ✓ иметь соответствующую комнату отдыха для сотрудников, которая поддерживается в чистом состоянии и соединяется с мастерской;
- ✓ иметь соответствующие туалеты для сотрудников, лучше всего отдельные, расположенные возле мастерской и поддерживаемые в чистом состоянии;
- ✓ в центре должна быть аптечка, доступная всем сотрудникам. Каждые четыре года как минимум один сотрудник центра должен проходить курсы оказания первой неотложной помощи.

Ожидания:

- нужно иметь соответствующие приспособления для умывания, в идеальном случае – душ для их сотрудников;
- комнаты отдыха должны быть светлыми и привлекательными, оборудованные кухонным уголком с источником водоснабжения, машиной для приготовления кофе и кухонными принадлежностями;

- в центре должны работать как минимум 4–6 квалифицированных механиков, получающих поддержку мастера или системного техника.

Руководитель должен:

- принимать участие в программе 100% успеха;
- заботиться о благоприятной производственной атмосфере, мотивировать сотрудников в отношении ориентации на нужды потребителей и требований к качеству, предъявляемых организацией;
- как минимум раз в год проводить разговор с каждым сотрудником, узнавать о его ожиданиях и удовлетворенности, а также договариваться о целях и принятии участия в мероприятиях по повышению квалификации. Результаты разговора должны фиксироваться в документальном виде, копия документа выдается сотруднику;
- иметь актуализированную квалификационную матрицу относительно всех сотрудников;
- вместе с сотрудниками как минимум один раз в год составлять план повышения квалификации;
- составлять схему организационной структуры, выдавать ее сотрудникам и размещать на видном для потребителей месте.

### ***9.5.1. Управление продажами***

Минимальные требования:

- ✓ активно предлагать услуги по сервисному обслуживанию;
- ✓ обеспечивать соответствующую презентацию продукции в приемном пункте автомобилей и торговом помещении, то есть продукция актуальна, упаковка не пожелтела, цена обозначена;
- ✓ в начале каждого года руководитель должен разрабатывать план проведения рекламных мероприятий.

### ***9.5.2. Управление процессами***

Минимальные требования:

- использовать систему электронной обработки заказов или программу по управлению мастерской;
- использовать письменное или электронное календарное планирование и учитывать фактор выделения свободного времени между назначенными сроками;

➤ вести систематический и полный учет данных о потребителях и автомобилях. При этом узнавать о возможностях связи с потребителем (номер телефона для обратной связи) и о его мобильности. Предлагать потребителю взять автомобиль напрокат или другие услуги по перемещению;

➤ вести письменный и полный учет заказов. На заказах должна стоять подпись потребителя;

➤ оформлять счет четко и структурировано;

➤ как правило, проводить прием автомобиля в диалоговом приемном пункте. В виде исключения можно отказаться от такого вида приема, если речь идет о постоянных и крупных потребителях;

➤ в любом случае проводить прием автомобиля согласно контрольному списку. Кроме того, использовать контрольный список для осмотра автомобиля. Сотрудники лично должны подписывать этот список;

➤ указывать на бланке заказа эффективное рабочее время, все используемые детали и материалы при помощи рабочего листа или специальной программы для ЭОД;

➤ работники мастерской должны использовать чехлы для сидений, руля и места для ног, а также специальные коврики для предотвращения коррозии автомобиля;

➤ систематически и регулярно проводить опрос относительно удовлетворенности потребителей.

Описание выполнения процессов должно быть известно каждому сотруднику центра:

- выполнять все заказы, осуществляя основные процессы по сервисному обслуживанию;

- фиксировать в письменном виде компетентность/ответственность за выполнение следующих задач с указанием имени и информировать всех сотрудников центра;

- принимать заказ потребителя:

- управление мощностями мастерской (календарное планирование);

- заключительный контроль выполненных заказов;

- передача автомобиля потребителю.

- оборудовать место для диалогового приемного пункта;

- активно использовать диспозитивную доску;

- вести учет времени в мастерской, оценивать его и регулярно обсуждать результаты с сотрудниками;

- ответственное лицо мастерской должно проводить заключительный контроль каждого заказа.



### **9.5.3. Партнерский менеджмент**

Минимальные требования:

✓ необходимо заключать письменные договоры со всеми специализированными мастерскими и производителями услуг, которым поручают выполнение работ, являющихся частью сервисного предложения согласно концепции (например, работы со стеклом);

✓ активно принимать участие в рекламных и маркетинговых акциях, а также конкурсах персонала по продажам;

✓ активно принимать участие в мероприятиях (например, ежегодные съезды, региональные встречи и т.д.), а также в других акциях и конкурсах за высокое качество.

Ожидания:

- обслуживание их потребителей, в частности, производственных и крупных потребителей должно быть соответствующим образом, соблюдая имидж торговой марки;

- объем закупок продукции должен ежегодно увеличиваться на 5% по сравнению с предыдущим годом;

- регулярно (1 раз в год) проводить деловые встречи с крупными корпоративными потребителями и поставщиками о состоянии дел, результаты фиксировать документально.

### **9.5.4. Архитектурный менеджмент**

Минимальные требования:

- автосервис должен располагать соответствующей недвижимостью и месторасположением для парковки и привлекательно оформленным приемным пунктом. В помещении должно быть предусмотрено место для создания склада запасных частей;

- здание, территория центра и элементы оформления должны поддерживаться в чистом и аккуратном виде;

- внешнее и внутреннее оформление центра должно осуществляться с учетом корпоративного дизайна – четкие надписи, указатели;

- необходимо подъемными платформами оборудовать как минимум 2 места для расположения автомобилей в мастерской (внутри помещения);

- в центре должны находиться соответствующее торговое помещение, достаточного размера для приема потребителей, зона ожидания и презентации товаров и принадлежностей для автомобилей;

■ площадь склада для запасных деталей должна составлять не менее 10 м<sup>2</sup>, склад должен находиться в доступном месте, иметь соответствующее оснащение для сбережения самых ходовых деталей (стеклоочистители, аккумуляторы, свечи зажигания, тормозные диски, накладки и т.д.);

■ в мастерской для проведения работ по ремонту и техническому обслуживанию нужно иметь две подъемные платформы в надлежащем состоянии. Для диалогового приемного пункта необходима еще одна подъемная платформа с отдельной зоной для приема потребителей;

■ если помимо использования концепции дополнительно заключили договор на гарантийное обслуживание с производителем автомобилей, должны четко разделить зону мастерской и зону мастерской гарантийного ремонта. В идеале следует разместить мастерские в двух отдельных помещениях. Если пространственное разделение невозможно осуществить с конструктивной точки зрения, помещение должно быть четко разделено визуальным и различимо для потребителей.

Ожидания:

- подъездные пути к автосервису должны находиться в хорошем состоянии;

- в распоряжение потребителей необходимо предоставить как минимум 3 размеченных, доступных и укрепленных места для парковки автомобилей потребителей. Дополнительно оборудовать еще 3 места для парковки автомобилей, которые должны забрать потребители;

- торговое помещение, зона ожидания для потребителей и комната отдыха для сотрудников должны быть светлыми и привлекательными;

- в диалоговом приемном пункте может находиться отдельная зона для приема потребителей с отдельной подъемной платформой.

### ***9.5.5. Производственный менеджмент***

Минимальные требования:

- ✓ личная инициатива в активной практической деятельности;
- ✓ лояльность и поддержание имиджа торговой марки;
- ✓ способность к управлению и мотивированию;
- ✓ ориентация на нужды потребителей, коммуникабельность;
- ✓ способность определять производственно-экономические обстоятельства, давать им оценку, для этого необходимы основные знания по бухгалтерскому учету;

- ✓ техническое или коммерческое профессиональное обучение;
- ✓ постоянное повышение квалификации по управленческой тематике.

Центр должен утилизировать отходы согласно законодательным нормам и иметь соответствующее региональным законодательным положениям подтверждение об утилизации:

- горючие, угрожающие окружающей среде и другие токсичные вещества необходимо хранить согласно нормативным документам – Приказу Минэнерго РФ от 19.06.2003 № 231 «Об утверждении Инструкции по контролю и обеспечению сохранения качества нефтепродуктов в организациях». Таким образом, можно избежать угрозы нанесению вреда здоровью и жизни сотрудников в результате неправильного обращения с этими веществами;

- в организации должен быть огнетушитель в исправном состоянии, расположенный в установленном месте;

- иметь соответствующее конкретной стране оборудование и системы для ЭОД с целью технического и коммерческого ведения дел. К ним относятся: коммерческая программа ЭОД для отчетности, управления складскими запасами и учета рабочего времени; программное обеспечение для обработки текста (Word, Works или подобное); программное обеспечение для осмотра и диагностики ESI[tronic]; не менее одного ПК (терминал) с доступом к Интернету и принтером для мастерской, приемного пункта или склада, а также для администрации или офиса; в зоне приема потребителей разместить устройство считывания с карточки для осуществления электронных платежей; необходимо вести актуальную базу данных потребителей и использовать электронную систему управления складом.

Ожидания:

- увеличение оборота (потребители, направления деятельности);
- удовлетворенность потребителей;
- повышение качества предоставления услуг.

## **9.6. Управление качеством**

Одним из наиболее важных и значимых показателей при оценке автосервисных услуг, является показатель качества этих услуг, оцениваемый потребителем по установленным стандартам и нормам. Менеджмент качества включает в себя четыре основных составляющих:

- контроль качества;

- обеспечение качества;
- планирование качества;
- улучшение качества.

Минимальные требования:

- принимать участие в постоянном аудите качества и проверках мастерской, организованных разработчиком концепции или производителем его услуг;
- реализовать согласованные действия по повышению качества и производительности центра;
- постоянно обеспечивать достижение договорных минимальных показателей качества при проведении аудита качества;
- регулярно и систематически проводить опросы относительно удовлетворенности потребителей.

Ожидания:

- получить отметку в 75% как результат аудита качества и проверки мастерской;
- как минимум один раз в год принимать участие в проверке мастерской, предложенной главным отделением;
- как минимум один раз в квартал проводить выборочную проверку центра и мастерской, результаты фиксировать документально.

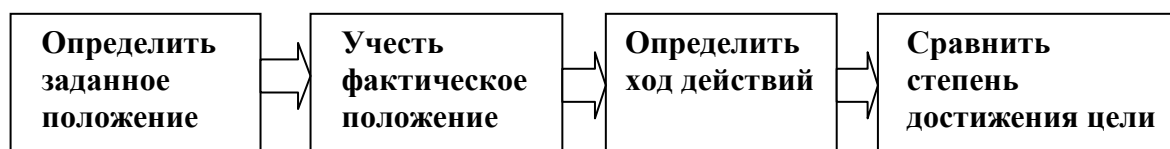
Соблюдение этих минимальных предпосылок и ожиданий регулярно проверяется аудитом качества (фактическое состояние). Фактическое состояние учитывается при проведении проверки в мастерской.

При обсуждении по окончании проверки вместе с представителем главного отделения анализируются слабые места компании и договариваются о проведении действий по усовершенствованию деятельности.

Для осуществления этих действий назначаются ответственное лицо и конечный срок выполнения соответствующего задания. Результат проведения этих действий фиксируется и обсуждается с участниками этого процесса.

Результаты сопоставляются (например, заключительный контроль после ремонта автомобиля) и используются в рабочих процессах.

На приведенном ниже рисунке показана последовательность проведения контроля качества.



Последовательность проведения контроля качества выполненных работ

Условием для правильного практического применения стандартов в отдельных автосервисах является действующая система контроля качества. Под этим понятие подразумеваются все действия в рамках управления качеством, направленные на завоевание доверия того, что требования к качеству выполнены.

Инструментами для контроля качества могут быть:

- непрерывный процесс совершенствования;
- опросы потребителей;
- проверки качества;
- аудит (продукт, процесс, система);
- проверка мастерской;
- сертификация по стандарту качества.

### **9.7. Непрерывный процесс усовершенствования**

Ниже речь пойдет о постоянной коммуникации, информировании и обсуждении дальнейшего развития и оптимизации производственных процессов.

Это обозначает, что после определения проблемы (отклонения от заданного положения) необходимо участие всех сотрудников центра для ее устранения.

Начиная с анализа проблемы, при помощи целенаправленного принципа действий определяется причина возникновения проблемы и разрабатывается план действий для ее устранения.

Итак, речь идет о том, чтобы исключить возможность возникновения повторных ошибок и устранить ошибку в системе на продолжительный период времени.

Пусковым механизмом для осуществления процесса 100% успеха является множество мелочей в повседневной деятельности: склад на рабочем месте; закончился красящий порошок для ксерокса, а его нет в запасе; поиск специальных инструментов.

Задача заключается в том, чтобы постоянно определять слабые места и потенциал для совершенствования, а также вносить предложения по усовершенствованию. Практически эта задача реализуется самими сотрудниками. Для этого необходимы систематический процесс с использованием простых инструментов, а также четкие и простые правила игры.

При этом учитываются следующие аспекты:

✓ в своих действиях всегда нужно ориентироваться на потребности потребителей;

- ✓ регулярно обмениваться информацией внутри компании;
- ✓ мотивировать командную работу в центре и способность к командной работе, поскольку они обязательны для повышения эффективности;
- ✓ если описываете проблемы, нужно фиксировать их всегда в письменном виде, при этом строить описание только на фактах;
- ✓ при поиске решений действовать методично, записывать результаты;
- ✓ по возможности использовать статистические инструменты для измерения. Например, проверка мастерской; результаты опроса относительно удовлетворенности потребителей; доля расходов, связанных с предъявлением рекламации; доля расходов, связанных с выполнением работ по устранению брака; производственные параметры;
- ✓ стандартизировать процесс наблюдения за действиями сотрудников или их результатом, документировать степень их реализации и результаты;
- ✓ мотивировать сотрудников и поддерживать их в желании осуществлять изменения;
- ✓ сотрудник, ответственный за качество, или координатор, ведет обсуждение, наблюдает и все время стимулирует осуществление процесса. Он понимает концепцию и использует инструменты для повышения качества;

## **9.8. Опросы потребителей**

Мнения потребителей используются для того, чтобы узнать уровень восприятия реализуемых стандартов. При этом прямые опросы потребителей могут быть такими же содержательными, как и незаявленные проверки мастерской, а также контроль предоставляемых услуг (заключительный контроль автомобиля после ремонта).

После того как потребитель передал свой автомобиль в центр, и были выполнены соответствующие услуги, работа еще не считается полностью законченной. Оказание услуг должно продолжаться, поскольку если потребитель доволен ценой и качеством предоставленных услуг, существуют хорошие шансы, что он в будущем будет прибегать к услугам центра для выполнения ремонтных работ. Потребитель доверяет качеству услуг, компетентности центра и всей организации.

Знания относительно степени удовлетворенности потребителей являются обязательными и представляют собой решающее преимущество в конкурентной борьбе. При помощи опросов потребителей можно получить много необходимой для оперативного ведения дел информации. Использование анкет при проведении опроса позволяет быстро и просто узнать мнения потребителей, именно при анонимном анкетировании высказанные мнения честны и откровенны. Анкеты показывают, совпадают ли мнения потребителей с их собственным мнением или расходятся. В ответах потребителей содержится важная информация для определения направления ежедневной работы. К тому же, опросы потребителей сигнализируют об ориентации на их потребности и оказанном им внимании.

При помощи анализа высказываний, полученных в результате опроса, можно определить слабые места и усовершенствовать работу в рамках программ обеспечения успешной работы.

Опросы после посещения потребителем мастерской оказывают помощь для определения доли расходов, связанных с рекламациями. Анкеты можно выдать потребителю при сдаче автомобиля или отправить через 1–2 недели. Рекомендуются также проводить телефонные опросы потребителей, которые значительно увеличили бы оборот компании или обратились с особыми (сложными) заказами.

## **9.9. Аудиторские проверки**

Аудит (от лат. «заслушивание») – метод проверки, предназначенный для оценки выполнения процессов относительно соблюдения конкретных требований и норм. Аудит чаще всего проводится в рамках управления качеством. Аудиторские проверки проводятся специально обученными аудиторами / оценщиками.

В зависимости от сферы деятельности при проведении аудита анализируется фактическое состояние или сравнивается изначальная постановка цели с фактически достигнутой целью. Часто аудит проводится для обнаружения общих проблем и определения требований для их устранения.

Целью аудита является обеспечение комплексного конкурентоспособного и ориентированного на потребности рынка спектра и уровня услуг организации.

В результате усиления конкурентной борьбы и постоянного увеличения ожиданий потребителей крайне необходимо уметь четко показать рынку и потенциальным потребителям высокий уровень

предоставления услуг. В центре внимания всех действий центра и соответственно применяемых стандартов находится потребитель и его ожидания.

Кроме того, использование анкет помогает компании ориентироваться на требования рынка, предъявляемые к современной, производительной и направленной на потребности потребителей мастерской:

- бренд-менеджмент;
- менеджмент с ориентацией на потребности рынка;
- менеджмент с ориентацией на потребности потребителей;
- управление персоналом;
- знания и оборудование;
- продажи, сбыт;
- описание работы в центре;
- партнерский менеджмент;
- архитектурный менеджмент;
- производственный менеджмент;
- управление качеством.

Для возможности проведения аудита владельцы центров, крупные торговцы и ответственные за разработку концепции преобразовали ожидания потребителей в конкретные заданные величины, которые могут быть реализованы и проверены третьими лицами.

Каждая компания, которая хочет быть или оставаться центром, должна выполнять эти условия по предоставлению услуг. При этом различают два вида заданных величин.

Стандарты являются абсолютно обязательными для выполнения. Они носят обязательственный характер и оцениваются при проведении аудита по трем пунктам. При последующем обсуждении результатов аудиторской проверки и определении дальнейших действий, в случае если такой стандарт не выполняется или выполняется недостаточно, эти заданные величины имеют большое значение. Если один из центров не намеривается больше выполнять какой-либо стандарт, главное отделение может расторгнуть договор в одностороннем порядке.

Степень выполнения стандартов и рекомендаций каждым автосервисом проверяется внештатным оценщиком на местах. Частота проведения проверок зависит от личного результата аудита. Но, как правило, действует такой основной принцип: чем последовательней и примерней соблюдать заданные величины, тем больше будут интервалы



времени, в течение которых будет проверяться и документироваться степень выполнения стандартов.

Как уже было сказано, частота аудиторских проверок зависит от личного результата аудита и подлжит следующим правилам. На основании показателей качества, полученных в результате проведения аудита, каждая компания классифицируется в соответствии с 4 классами мощности. Класс мощности (КМ)1 будет присвоен, если в результате проведения аудита показатели качества составят 90 – 100%. Эти очень хорошие показатели качества свидетельствуют о том, что организация всерьез относится к качеству и идентифицирует себя с ним. В центрах, которым присвоен класс КМ1, аудиторская проверка проводится в дальнейшем каждые четыре года. Для всех других компаний, которым присвоены классы КМ2 – КМ4, в соответствии с их показателями качества назначены более короткие интервалы времени для проведения аудиторской проверки.

#### **Рекомендуемые значения периодичности проведения аудиторских проверок**

| Класс мощности           | Периодичность проведения аудиторской проверки, год |
|--------------------------|--|
| 1 (90 – 100% выполнения) | 4  |
| 2 (75 – 89% выполнения)  | 3  |
| 3 (55 – 74% выполнения)  | 2  |
| 4 (0 – 54% выполнения)   | 1  |

Основное внимание направлено на класс мощности КМ4. Если автосервису присвоен этот класс мощности, это говорит о том, что им не выполняются основные условия и стандарты и он не может предоставлять требуемый спектр услуг и поддерживать необходимый уровень обслуживания. Самый высший приоритет заключается в том, чтобы развивать дальше такие компании и побуждать их к достижению более высокого уровня качества и предоставления услуг. Аудиторские проверки в таких компаниях проводятся через 1 год. В этот период времени ответственные лица главного отделения в тесном сотрудничестве с соответствующей компанией ускоряют реализацию действий по дальнейшему развитию. Выполнение этих действий систематически отслеживается и регистрируется главным отделением.

Если автосервис не желает выполнять эти действия и проведение аудиторской проверки в следующем году не показывает необходимого улучшения, центр сам несет расходы по проведению повторной проверки. Если же и в третий раз не выполняются минимальные

требования концепции, ответственному лицу главного отделения не остается ничего другого, как расторгнуть с ним договор.

### **9.10. Проверки предприятия**

Если в центре внимания аудиторской проверки находятся условия для обслуживания, то во время проверки автосервиса оценивается способ предоставления услуг. Другими словами, во время аудита речь идет о том, чтобы «иметь», а во время проверки автосервиса – о том, чтобы «использовать». Проверка автосервиса – это возможность оценить себя и компанию глазами потребителей. Потребители делают это ежедневно. Они просто действуют: приходят снова или уходят к конкурентам.

Независимое лицо, проводящее проверку, обращается в автосервис как потребитель и проходит все этапы, начиная от договоренности о сроках и заканчивая передачей автомобиля. При проведении проверки определяется, насколько соблюдаются стандарты качества и качество работы в центре.

Несмотря на то, что проверка автосервиса представляет собой лишь моментное наблюдение, она свидетельствует о стандартах качества, которые может сравнивать каждый потребитель автосервиса.

Лишь последовательное проведение проверок третьими лицами создает неизменно высокое качество обслуживания:

- определяете и слабые места;
- сразу же проводите действия по усовершенствованию;
- повышаете чувствительность их сотрудников;
- изменяете заведенный порядок;
- сосредотачиваетесь на качестве и усиливаете давление в отношении последовательного обеспечения качества.

При помощи проведения проверки мастерской можно узнать слабые места и в будущем повысить качество предоставления услуг.

Кроме того, в различные временные интервалы должны проводить самопроверки для того, чтобы избежать неприятных неожиданностей.

Существует небольшая, но реальная возможность того, что компанию анонимно проверит какой-либо журнал или телевизионный канал и результаты проверки станут достоянием широкой публики. Тщательно подготовьте себя и сотрудников к проведению проверки независимым лицом. Критерии проверки разделены на пять этапов:

- 1) телефонная договоренность о сроках;
- 2) передача автомобиля;

- 3) выполнение заказа или услуги мастерской;
- 4) расчет;
- 5) возврат автомобиля.

При проведении работ по техническому обслуживанию или ремонту ожидаем получения 100% результата; потребитель также ожидает, что будут обнаружены и устранены все недостатки в своем автомобиле.

### *Контрольные вопросы*

1. Опишите процесс активной приемки автомобиля.
2. Как проводится осмотр и принятие автомобиля в ремонт?
3. Процедура передачи автомобиля потребителю услуг после выполнения ремонтных работ.

## Библиографический список

1. ГОСТ Р 51709–2001. Автотранспортные средства. Требования безопасности к техническому состоянию и методы проверки. – Введ. 2002–01–01. – 4-е изд. – М. : Стандартинформ, 2010.
2. ГОСТ 51709–2001 (с изменениями от 2007 г.). Автотранспортные средства. Требования безопасности к техническому состоянию и методы проверки. – Введ. 2002–01–01. – 4-е изд. – М. : Стандартинформ, 2010.
3. ГОСТ Р 52033–2003. Автомобили с бензиновыми двигателями. Выбросы загрязняющих веществ с отработавшими газами. Нормы и методы контроля при оценке технического состояния. – Введ. 2004–01–01. – М. : Издательство стандартов, 2004.
4. ГОСТ Р 52160–2003. Автотранспортные средства, оснащенные двигателями с воспламенением от сжатия. Дымность отработавших газов. Нормы и методы контроля при оценке технического состояния.– Введ. 2004–01–01. – М. : Издательство стандартов, 2004.
5. ГОСТ Р 52231–2004. Внешний шум автомобилей в эксплуатации. Допустимые уровни и методы измерения. – Введ. 2005–01–01.– М. : Издательство стандартов, 2004.
6. Межотраслевые правила по охране труда на автомобильном транспорте : ПОТ РМ-027–2003 : утв. Постановлением Минтруда России от 12.05.2003 № 28.– СПб. : ЦОТПБСП, 2003.
7. Нормы расходов топлив и смазочных материалов на автомобильном транспорте. РД Р3112194-0366–97(Минтранс России, НИИАТ, 2002). – М., 2002.
8. О защите прав потребителей : фед. закон от 09.01.96 № 2-ФЗ/1996. – М., 1996.
9. Общероссийский классификатор услуг населению : ОКУН 002-93 / Госстандарт России. – М. : Изд-во стандартов, 1994.
10. Основные положения по допуску транспортных средств к эксплуатации и обязанности должностных лиц по обеспечению безопасности дорожного движения : утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 23.10.1993. – М., 1993.
11. ОСТ 37.001.082–92. Подготовка предпродажная легковых автомобилей. Положение о техническом обслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта / М-во автомоб. трансп. РСФСР. – М. : Транспорт, 1986. – 72 с.
12. Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров. Перечня товаров длительного пользования, на которые распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, Перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размеров, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации» (в ред. Правительства Российской Федерации от 08.02.2006 № 80) : утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 19.01.1998 № 55. – М., 2006.
13. Об утверждении правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств (в ред.

Постановления Правительства Российской Федерации от 23.01.2007 № 43) : утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 11.04.2001 № 290. – М., 2007.

14. Правила дорожного движения Российской Федерации : утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 10.05.2010 № 316.– М., 2010

15. Правила комиссионной торговли непродовольственными товарами : утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 06.06.1998 № 569. – М., 1998.

16. Правила оказания услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств №9 290 от 11.04.2001.

17. Правила по проведению работ в системе сертификации механических транспортных средств и прицепов : утв. постановлением Госстандарта России от 01.04.1998. № 19. – М., 1998.

18. Правила проведения государственного технического осмотра автотранспортных средств и прицепов к ним Государственной инспекцией безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел Российской Федерации. Приложение 1 к Приказу МВД России от 15 марта 1999 г. № 190.

19. Правила сертификации работ и услуг в Российской Федерации от 30.04.1998 № 1502. 26. РД 37.09.026–92 . Положение о техническом обслуживании и ремонте автотранспортных средств, принадлежащих гражданам (легковые и грузовые автомобили, автобусы и мини-трактора).

20. РД 37.009.024–92. Приемка, ремонт и выпуск из ремонта кузовов легковых автомобилей предприятиями автотехобслуживания. – Введ. 1992–12–01.– М., 1992.

21. РД 37.009.025–92. Положение о гарантийном обслуживании легковых автомобилей и мототехники. – Введ. 1993–01–01.– М., 1993.

22. РД 37.009.010–85. Руководство по организации диагностирования легковых автомобилей на СТО системы «Автотехобслуживание» / Минавтопром СССР. – Введ. 1985–05–20.– М., 1985.

23. Сборник норм времени на техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей марки ВАЗ и их модификаций. Т. 2. ГУП «Центр оргтрудавтотранс» Министерство транспорта Российской Федерации. – Тольятти : АвтоВАЗтехобслуживание, 1998.

24. Технический регламент «О безопасности колесных транспортных средств».

25. Требования к производственно-технической базе, на основе которой осуществляется проверка технического состояния транспортных средств, при государственном техническом осмотре, и персоналу, участвующему в такой проверке // Государственный технический осмотр в нормативных правовых актах : Требования к организации работ по проверке технического состояния транспортных средств. – М. ; Н.-Новгород, 2001. – Вып. 1.

26. Требования к технологии работ по проверке транспортных средств при государственном техническом осмотре с использованием средств технического диагностирования // Государственный технический осмотр в нормативных

правовых актах : Требования к организации работ по проверке технического состояния транспортных средств. – М. ; Н.-Новгород, 2001. – Вып. 1.

27. ТУ 4538-140-00232934–98. Приемка, ремонт и выпуск из ремонта кузовов легковых автомобилей ВАЗ предприятиями автотехобслуживания. – Тольятти : АвтоВАЗтехобслуживание, 1998.

28. О техническом регулировании : фед. закон от 27.12.2002 №2 184-ФЗ (в ред. федеральных законов от 09.05.2005 МБ 45-ФЗ, от 01.05.2007 МБ 65-ФЗ, от 01.12.2007 № 309-ФЗ). – М., 2007.

29. О безопасности дорожного движения : фед. закон от 01.12.2007 № 196-ФЗ. – М., 2007.

30. О техническом регулировании : фед. закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ (с изменениями от 01.12.2007 № 309-ФЗ). – М., 2007.

31. О лицензировании отдельных видов деятельности : фед. закон от 08.08.2001 № 9-ФЗ (в ред. от 29.10.2010 с изм. и доп., вступившими в силу 01.01.2011). – М., 2010.

32. Об отходах производства и потребления : фед. закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ. – М., 1998.

33. Об охране окружающей среды : фед. закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ. – М., 2002.

34. Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств : фед. закон от 25.04.2002 № 40-ФЗ (в ред. от 22.04.2010 № 65-ФЗ). – М., 2010.

