

# **ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АВТОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**



Омск  
СибАДИ  
2016

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия  
(СибАДИ)»

Кафедра «Эксплуатация и ремонт автомобилей»

# **ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АВТОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Составители: Л.Н.Тышкевич, С.А. Тышкевич

УДК  
ББК

*Рецензент: д.т.н., проф. В.Н. Кузнецова*

Работа одобрена научно-методическим советом направления 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов».

**Основы организации и функционирования автосервисных предприятий:** курс лекций / сост.: Л.Н. Тышкевич, С.А. Тышкевич – Омск: СибАДИ, 2016. – 35 с.

Курс лекций предназначен для бакалавров направления 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов» и магистров направления 23.04.03 «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»

Табл. . Ил. . Библиогр.: назв.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Типы предприятий автомобильного сервиса.....	6
2. Маркетинг, как инструмент повышения загруженности предприятия автомобильного сервиса.....	10
3. Порядок взаимоотношений между заказчиком и предприятием автомобильного сервиса.....	14
3.1 Культура обслуживания заказчика.....	14
3.2 Основные принципы налаживания контакта с клиентами.....	15
3.3 Система управления взаимодействием заказчиками.....	16
4. Управление знаниями и оборудованием.....	17
4.1 Техническая информация.....	18
5. Управление продажами.....	19
5.1 Мероприятия по стимулированию сбыта.....	20
5.2 Продажа в мастерской.....	20
5.3 Прогноз и контроль за сбытом.....	22
6. Правила приемки и выдачи автотранспортных средств предприятием автомобильного сервиса.....	24
6.1.1 Определение сроков.....	26
6.1.2 Предварительный заказ деталей.....	27
6.2 Прием автомобиля.....	28
6.2.1 Диалог с клиентом во время приемки автомобиля.....	28
6.3 Организационные моменты.....	29
6.3.1 Принцип работы с доской планирования.....	30
6.3.2 Учет времени.....	31
6.4 Проведение ремонтных работ.....	31
6.5 Дополнительные работы в заказ – наряде.....	33
6.6 Выставление счета.....	34
6.7 Прием-сдача автомобиля и пояснение счета.....	34
6.8 Опросы для определения удовлетворенности клиентов.....	35
7. Партнерский менеджмент.....	35
7.1 Партнерство с поставщиками и предприятиями в сфере услуг.....	38
7.2 Партнерство с производственными клиентами.....	38
8. Архитектурный менеджмент.....	38
8.1 Движение в мастерской.....	40
8.2 Различные зоны мастерской.....	41
8.2.1 Различные зоны мастерской.....	42
8.2.2 Мастерская.....	42
8.2.3 Диалоговый приемный пункт.....	43
9. Производственный менеджмент.....	44

9.1.1	Задания для управления предприятием.....	44
9.1.2	Информационная технология.....	48
9.2.1	Техническое оснащение.....	49
9.2.2	Средства коммуникации, интернет, расширенная интрасеть.....	50
9.3	Охрана окружающей среды.....	50
9.4	Охрана труда.....	51
9.5	Право.....	52
9.5.1.	Договор подряда на ремонт автомобиля.....	53
9.5.2	Трудовое право.....	55
9.6	Управление складскими помещениями.....	55
9.6.1.	Организация складского хозяйства.....	56
9.6.2	Оптимизация работы на складе.....	58
10.	Управление качеством.....	59
10.1	Что такое управление качеством?.....	59
10.2	Последствия недостаточного качества выполненных услуг.....	62
10.3.1	Менеджмент с ориентацией на потребности рынка.....	63
10.3.2	Менеджмент с ориентацией на потребности клиентов.....	64
10.4	Требования к управлению персоналом.....	65
10.4.1	Управление продажами.....	66
10.4.2	Управление процессами.....	66
10.5.1	Партнерский менеджмент.....	68
10.5.2	Архитектурный менеджмент.....	68
10.5.3	Производственный менеджмент.....	70
10.6	Управление качеством.....	71
10.7	Непрерывный процесс совершенствования.....	73
10.7	Опросы клиентов.....	74
10.8	Аудиторские проверки.....	75
10.9	Проверки мастерской.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день на территории Российской Федерации растет численность транспортных средств, и, прежде всего, легкового транспорта индивидуального пользования, что повлекло за собой количественное увеличение предприятий автомобильного сервиса.

Современным предприятиям автомобильного сервиса свойственен многообразный перечень предоставляемых услуг, что обусловлено их адекватной реакцией на постоянно совершенствующуюся конструкцию автомобиля. 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 заканчивая индивидуальными запросами заказчиков.

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

В курсе лекций рассматриваются основные положения по организации и эффективному ведению деятельности в сфере автомобильного сервиса, вопросы планирования и стратегических аспектов предприятий автосервиса, подробно приводится характеристика автосервисных предприятий, варианты повышения конкурентоспособности, планирования деятельности, регулирования и маркетинга.

## 1. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ПРЕДПРИЯТИЙ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА

Определить тип предприятия автомобильного сервиса можно в зависимости от его назначения, видов предоставляемых услуг, производственных площадей и мощностью, организационной структурой, особенностями производственного процесса.

Таким образом, в обобщенном виде, предприятия автосервиса можно разделить на:

- пункт обслуживания автомобилей (ПОА);
- станция технического обслуживания автомобилей (СТО);
- станция инструментального контроля;
- станция восстановительного ремонта;
- аутосоринговые компании.

**Пункт обслуживания автомобилей** - предприятие, организованное в соответствии с требованиями законодательства, без создания юридического лица или входящее в состав юридического лица. Как правило, в пункте обслуживания автомобилей работает от 1 до 8 чел. И выполняет ограниченный перечень специализированных работ и услуг. Работающий в пунктах обслуживания персонал может не иметь специальной подготовки, подтвержденной свидетельством об образовании государственного образца. За соблюдение технологии, метрологическое соответствие оборудования, применение сертифицированных материалов и запасных частей, методов измерения, пожарную, санитарную, экологическую безопасность, охрану труда и технику безопасности, качество работы и соответствие автомобиля после выполнения обслуживания и ремонта требованиям нормативных документов отвечает владелец, руководитель или работник пункта, имеющий документально подтвержденное право на такую ответственность.

Пункт обслуживания автомобилей, как правило, оснащен одним - двумя рабочими местами, площадью для бытовых помещений, техническим помещением.

**Станция технического обслуживания** - предприятия предоставляющие услуги по обслуживанию автомобилей, как частных лиц, так и предприятий и организаций.

СТО можно разделить на предприятия с полным циклом продаж автомобилей, запасных частей и аксессуаров, услуг по обслуживанию и ремонту автомобилей), с неполным циклом продаж (продажа запасных частей и услуг автосервиса) и СТО, оказывающие только услуги по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей.

По типу обслуживаемого подвижного состава, СТО подразделяются на: для легковых, грузовых автомобилей, смешанного парка; по назначению и размещению - на городские и дорожные.

Мощность или размер СТО определяется количеством рабочих постов и количеством производственных рабочих. При увеличении количества производственных рабочих за счет изменения режима работы станция не переходит в другую категорию по мощности, поскольку изменяется лишь уровень использования мощностей.

По мощности СТО делятся на малые, средние, крупные.

К малым СТО относятся станции, имеющие 2 рабочих поста, с численностью производственных рабочих от 1 до 4 чел. включительно. Отличительной чертой малых СТО является ограниченный перечень выполняемых работ.

В большинстве случаев малые СТО не являются самостоятельными объектами, а размещаются в строениях, имеющих более широкое функциональное назначение. Проектирование малых СТО сводится не столько к созданию полнокомплектного строительного проекта, сколько к созданию технологического проекта в рамках другого, более объемного, например строительства автозаправочной станции, придорожного гостинично-ресторанного комплекса, туристической базы, торгово-развлекательного или торгово-офисного центра, жилого дома, автостоянки или автогаража. Отдельным строительным объектом чаще всего могут быть мастерские по выполнению шиномонтажных работ, замене масла, регулировке бензиновых топливных систем и систем зажигания.

Помещения или здания малых СТО должны отвечать требованиям регламентирующей документации, касающейся технического обслуживания и ремонта автомобилей, технического оснащения, производственных, технологических и организационных процессов СТО. Экологические, санитарные и пожарные требования к этим предприятиям зависят от места их расположения, а также от видов выполняемых работ.

К средним СТО относятся предприятия автосервиса с количеством постов от 3 до 9 и численностью рабочих, в зависимости от режима работы, от 5 до 20 чел. Большинство средних СТО носят универсальный



характер оказания услуг: выполняют ограниченный перечень работ по ремонту ходовой, двигателя, электрооборудования для разных марок автомобилей.

Крупные СТО имеют от 20 до 35 постов, на них работает от 21 до 70 (и более) производственных рабочих. Площадь специализированного центра — более 10 тыс. м<sup>2</sup>, численность производственных рабочих - около 250 чел.

**Автоцентры (АЦ)**, - автосервисные предприятия различной мощности, которые являются региональными или зональными центрами и имеют в своем составе подчиненные или независимые, но технологически или организационно связанные с центром периферийные станции технического обслуживания или другие подразделения. Автоцентр может иметь центральный склад автомобилей и запасных частей, централизованные функциональные службы, сервер и администратора компьютерной сети, учебный центр, аналитический центр, корпоративную службу маркетинга. Автоцентр выполняет полный комплекс работ и услуг.

**Станции инструментального контроля** - специализированные комплексные диагностические центры, оборудованные полным комплектом диагностического и проверочного оборудования, сертифицированные в соответствии с требованиями нормативов для целей технического контроля автомобилей и проверки их на предмет соответствия требованиям стандартов и технических условий.

**Станции восстановительного ремонта, или станции по восстановлению и окраске кузовов**, — автосервисные предприятия, основным видом деятельности которых является восстановление кузовов и их деталей, окрашивание кузовных поверхностей или кузовов в целом, а также выполнение других работ по восстановлению и уходу за кузовом автомобиля (антикоррозийная обработка кузова, тюнинг салона и др.).

В последнее время все большую популярность приобретают **аутсорсинговые компании** – предприятия автосервиса, которое не имеет инфраструктуры для выполнения обслуживания автомобилей. Таким образом, происходит передача организацией или частным лицом процесса на оказание услуг по обслуживанию автомобилей. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной, квалифицированной поддержке постоянной бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе контракта (не менее 1 года).

Предприятия автомобильного сервиса можно разделить на две категории обслуживания – это **дилерские центры** и **независимые СТО**.

**Дилерские центры** - автосервисные предприятия оказывающие услуги на основании дилерского или партнерского договора непосредственно с производителем автомобилей, генеральным представительством производителя или импортером, уполномоченным производителем продавать автомобили на определенной территории рыночной ответственности. Основой деятельности предприятий подобного типа является продвижение на рынок автомобилей производителя, предпродажная подготовка автомобилей, гарантийное и послегарантийное обслуживание и ремонт, а также продажа оригинальных запасных частей.

Производственная структура авторизованного автосервисного предприятия включает автосалон, склад автомобилей, открытую стоянку, склад и магазин для продажи запасных частей, инфраструктуру для работы с клиентами, производственные мощности для обслуживания и ремонта автомобилей, бытовые и офисные помещения.

**Независимые СТО** не имеют дилерского (дистрибьюторского) договора, проводят независимую рыночную и маркетинговую политику, обслуживают одну или несколько марок автомобилей, используют при обслуживании и ремонте реализуют оригинальные или реплики запасных частей, могут иметь свой фирменный стиль.

Независимый автосервис реализует функцию обслуживания и ремонта автомобилей как первичную. Организационные формы, размер предприятия, технологические особенности, выполняемые виды работ формируются производителем услуг в зависимости от реальных условий, рыночного спроса, личных интересов и экономической целесообразности. Независимые автосервисные предприятия могут иметь автосалон, помещения для обслуживания клиентов, производственные мощности для технического обслуживания и ремонта автомобилей, склад запасных частей, магазин.

У независимых СТО есть возможность свободы выбора географической направленности, таким образом можно подобрать местность удобную для поставки запасных частей. К тому же, в отличие от дилеров, ограниченных требованиями автомобильных корпораций, независимые автосервисы имеют преимущество в разработке уникальных предложений.

Основным назначением независимых автосервисов является оказание услуг по обслуживанию и ремонту автомобилей, как правило, нескольких марок, а также реализация автомобильных запчастей.

*Контрольные вопросы для самопроверки:*

1. Как разделяют типы предприятий автомобильного сервиса?
2. Особенности функционирования пункта обслуживания автомобилей?
3. Особенности функционирования станции технического обслуживания автомобилей?
4. Особенности функционирования станции инструментального контроля?
5. Особенности функционирования станции восстановительного ремонта?
6. Особенности функционирования аутсорсинговых компаний?

## **2. МАРКЕТИНГ, КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЗАГРУЖЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА**

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

Одной из задач успешной деятельности предприятием автомобильного сервиса является 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 клиентов, а, следовательно, и повышения загруженности, специалисты предприятий автомобильного

сервиса должны максимально знать потребности клиентов, для возможности обслуживания его с соответствующей оптимизацией расходов.

Это позволит собрать и провести анализ полученной информации о заказчиках и их автомобилях и, 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, авто-телефон, носимая телефонная гарнитура), даты (осмотр, технический осмотр, контроль токсичности ОГ, гарантия мобильности). Исходя из этого, важными могут быть и такие качественные указания, как вопросы оплаты, платежеспособность, особенности.

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 (продукция и услуги) конкурентных предприятий, сравнить их со своим предложением и сделать соответствующие выводы относительно собственной политики цен и ассортимента;

определить ассортимент продукции и спектр услуг, принимая в расчет (универсальность, качество, доступность / все виды услуг по обслуживанию автомобиля /качественная альтернатива дилерским мастерским).

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

Кроме того возможность обеспечить расширение существующих основных сфер деятельности, например заключить договора с другими производителями/поставщиками.

Использовать необходимые для стимулирования продаж и привлечения клиентов инструменты с целью достижения неоспоримо позитивных результатов целенаправленного маркетинга и рекламных мероприятий. К примеру, организация межрегиональных/сезонных акций, использовать материалы с учетом индивидуальных особенностей

(например, устанавливать собственную стоимость, добавлять схему проезда и фотоотчеты организации и персонала).

Для этого необходимо располагать соответствующими товарообороту и рыночному потенциалу бюджетными средствами, который приблизительно составляет 1,5-2,0 % общего оборота средств. Затраты оправдывают себя, поскольку наличие и использование системы управления связями с клиентами, в рамках которой осуществляется частая коммуникация, является важным фактором успеха предприятий автомобильного сервиса и как следствие увеличение его загруженности.

Для того чтобы приступить к конкретным действиям, необходимо определиться со стратегическим направлением и связанные с ним цели автосервиса, для чего существует необходимость ответов на следующие вопросы, связанные:

- с перечнем оказываемых услуг

1. Соответствует ли ассортимент 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 / 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, клиенты, сотрудники, поставщики, объединения и др.).

- со стоимостью предоставляемых услуг/работ:

Какую стоимость конкурентные организации предлагают за аналогичные услуги и какому контингенту клиентов?

Какая максимально возможная стоимость оказываемых услуг при полностью используемом индивидуальном индекс мастерской (отношение почасовой расчетной ставки к почасовой оплате труда) и плановый валовой доход от продажи товаров?

5. Какие и насколько разные почасовые расчетные ставки, используются и для каких услуг / сфер деятельности? Дифференциация может быть разная: ориентированная на конкурентов, клиентов, автомобили, виды работ.

Каков дополнительный потенциал клиентов / шансы в будущем?  
непосредственная зона обслуживания (исчерпывание рынка зоны обслуживания)

смежные сферы обслуживания (транспортная привязка, конкуренция)

другие группы клиентов (путем расширение спектра услуг; агрессивная обработка рынка / конкурентная борьба на вытеснение с рынка, целенаправленное обращение к клиентам и т.д.)

демографические изменения (пожилые люди; женщины)  
изменение поведения покупателей / требований покупателей (больше дополнительных услуг по обслуживанию, оплата в рассрочку)

технический прогресс в автомобильной сфере (дополнительное оборудование для парктроников, газовые двигатели или сажевые фильтры)

параметры, на которые влияют законодатели или производители автомобилей (гарантия / послегарантийное сервисное обслуживание на льготных условиях, интервалы времени по сервисному обслуживанию, комбинация технического обслуживания, покупка автомобилей). Для обеспечения стабильности функционирования предприятия автомобильного сервиса является периодическое проведение ситуационного анализа, в котором также 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.

-Какую целевую группу можно привлечь?

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

*Контрольные вопросы для самопроверки:*

1. Основные цели и задачи маркетинга, как инструмента загруженности предприятия автомобильного сервиса?

2. Что обеспечивает стабильность функционирования предприятия автомобильного сервиса?

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

### **3. ПОРЯДОК ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЗАКАЗЧИКОМ И ПРЕДПРИЯТИЕМ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА**

#### ***3.1 Культура обслуживания заказчика***

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 заказчика появляется ощущения удовлетворенности от предоставленных услуг.

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

Заказчик замечает ориентацию на его потребности исходя из следующего:

- быстроте реакции;
- высокому уровню знаний / компетенции;
- готовности помочь;
- дружелюбности;
- надежности.

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

Итак, следует обдумать, насколько высок уровень укрепления связи с клиентами, сколько составляет средний оборот товаров, какой является частота посещаемости, какие дополнительные знания о клиенте необходимо получить. Кроме того, необходимо постоянно привлекать новых клиентов.

Благодаря использованию профессионального менеджмента с ориентацией на потребности клиентов можно активно налаживать

контакты с клиентами и тем самым увеличивать или удерживать эффективность деятельности.

В конкурентной борьбе возможностью дифференциации является оптимизация качества обслуживания. Решающими для удовлетворения потребностей заказчика является не только широкий перечень услуг и работ, но и качественное их выполнение.

### ***3.2 Основные принципы налаживания контакта с клиентами***

При прямом контакте с заказчиком следует исключительно ориентироваться на него, его желания и ожидания, то есть использовать ориентацию на потребности клиента.

Основные требования при телефонном контакте:

- находить решение с заказчиком услуг;
- учитывать пожелания и потребности заказчика;
- убедится в том, что автосервис располагает всеми необходимыми для обработки заказа данными (данные о клиенте и автомобиле, объем работ, предпочтения заказчика)

Правила приема автомобиля:

- вести с клиентом диалог;
- предлагать клиентам 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 следует:

- ❖ всегда использовать защитные приспособления для автомобиля (например, чехлы для сидений, защитные коврики);
- ❖ проводить очистку автомобиля снаружи и изнутри, если клиент не высказал категорического возражения против этого
- ❖ перед выполнением каждого дополнительного заказа консультируйтесь с клиентом.

Основные требования при выдаче автомобиля:

- обратить внимание на то, что выписанный счет должен иметь логическое построение, быть подробным и «прозрачным». По счету клиент должен понимать, какие работы были выполнены и за что он должен заплатить;
- объяснить клиенту позиции счета, а также прилагаемые документы, например, план технического обслуживания, контрольный список осмотра автомобиля;



➤ дать указания относительно дальнейшей потребности в сервисном обслуживании или проинформируйте о будущих акциях или предложениях;

➤ сопровождать клиента до автомобиля и передайте автомобиль ему лично.

➤ попрощаться с клиентом подобающим образом.

Анализ результатов выполнения заказа:

▪ систематически проводить опросы на предмет удовлетворения клиентов (по телефону или в письменной форме);

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

▪ если клиент остался недовольным, обязательно обратить внимание на то, чтобы рассмотрение рекламации осуществлялось с ориентацией на потребности клиента. Каждый сотрудник является представителем своей компании и несет ответственность за клиентов.

### ***3.3 Система управления взаимодействием заказчиками***

Целью системы взаимодействия с заказчиками является получение информации об индивидуальных ожиданиях, требованиях и желаниях с целью их выполнения с учетом как можно большей индивидуализации.

Условием для систематического поддержания отношений с заказчиком является определение клиентской стратегии.

Только при помощи определенной системы управления взаимодействием с клиентами 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 клиентах чаще всего хранится только в голове. Однако этого недостаточно для оптимального обслуживания клиентов и максимального использования этой ценной информации. Если, например, при личном контакте клиент 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 клиентах и их автомобилях, как например:

- адрес;
- номер телефона (стационарный и мобильный номер телефона);
- номерной знак, номер шасси, цифровое обозначение;
- год выпуска;
- марка и модель;
- оборудование и аксессуары;
- сроки проведения осмотра;
- примечания (например, клиент является руководителем автопарка крупного предприятия, клиент плохо платит).

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

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

- письменные обращения с напоминанием о наступлении срока (технический осмотр, контроль токсичности ОГ);
- 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 и 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 клиентов 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 заказчиками? Какие мероприятия сопутствуют системе управления взаимодействием с клиентами?

## **4.УПРАВЛЕНИЕ 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, самым сложным заданием для увеличения загруженности автосервиса является получение из испытательных программ, данных, руководств по ремонту, технической литературы и учебных материалов, применимых и ориентированных на действия знаний. Не менее сложным заданием является вложение инвестиций в необходимые инструменты и производственное оборудование при ограниченном бюджете.

В необходимые условия для предоставления сервисных услуг по обслуживанию автомобилей необходимы активные, систематические и опережающие действия: управление знаниями и оборудованием.

Даже сегодня есть основные условия, еще не обозначает, что завтра сервис сможет оказывать желаемые клиентами услуги по сервисному обслуживанию автомобилей по условиям, задаваемым рынком. Новые технологии и изменения условий рынка требуют постоянного обновления технических и коммерческих знаний в такой же степени, как и усовершенствования инструментов, оборудования и испытательных устройств. То же самое касается технического и программного обеспечения компании.

### ***4.1. 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 необходимо 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 потребности клиентов, то здесь, конечно, необходимо принять во внимание расходы.

Помимо минимальных стандартов для обучения, в также определить минимальные стандарты для инструментов. Подводя итогу вышеизложенного, следует отметить, что это все является лишь последствиями данным клиентам 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.

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

Эффективное решение комплексов планировочно-управленческих и оптимизационных в области управления техническими воздействиями возможно на основе оперативно обновляемой информации о состоянии внутренних и внешних факторов управляемой системы (автомобиля и его узлов, системы по поддержанию его ТС или предприятия в целом). 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 технической информация и информационных технологий.
2. Какие требования предъявляются к информационным комплексам?
3. Какие задачи решают новые информационные технологии на предприятиях АТ?

## **5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ**

При реализации продукции речь идет не о том, что приобретают заказчики, а о том, что реализуется заказчиком, и в этом заключается существенная разница. При этом самым важным является то, что сотрудники должны принимать активное участие в том, чтобы продажи осуществлялись. Для этого необходимо:

- ❖ иметь предложение;
- ❖ предлагать;
- ❖ представлять преимущества предложения.

Для реализации продукции и предоставления услуг необходимо:

- общаться с клиентами, убедиться в том, что существует восприятие и интерес к продукции;
- контролировать оборот;
- обучать персонал – персонал 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 также 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 можете составить план развития последующих действий;
- эффективный риск-менеджмент - планируете работу и не предоставляете возможности другим определять успех дела;
- мотивация и ориентация на цель – поскольку есть цели, к которым необходимо стремиться;
- эффективное управление продажами включает в себя значительно больше аспектов, и не является просто продажей их услуг.

### ***5.1 Мероприятия по стимулированию сбыта***

Мероприятия по стимулированию сбыта – важное средство коммуникации с потенциальными клиентами, отличаются от рекламных мероприятий преследуемыми целями. Мероприятия по стимулированию сбыта представляют собою рекламные акции, не ориентированные на конкретных людей, а прямо влияющие на продажи. Они проводятся в течение какого-то 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.

## 5.2 Продажа в мастерской

Клиент, который приходит в мастерскую, может находиться в поисках продукции или четко знать, что ему нужно. Существует общая схема, которую можно обозначить семью этапами. Схема описывает основные элементы для успешной продажи продукции или предоставления услуг, можно выделить 7 этапов этой схемы:

1. подготовка-планирование-исследование;
2. вступление-начало-обращение;
3. вопросы - потребности;
4. пояснения – демонстрация;
5. сделка - завершение – соглашение – согласие - подтверждение
6. анализ - сервисная служба – выполнение – поставка – управление.

1. Подготовка – важные факторы, которые необходимо учесть:

■ зона приема посетителей или торговое помещение в мастерской должны быть оформлены таким образом, чтобы это создавало определенные возможности и благоприятствовало процессу осуществления продаж. При демонстрации продукции использование соответствующих материалы, например, рекламные проспекты, стенды и т.д. Демонстрация продукции должна быть четко организована и согласована с прохождением актуальных рекламных акций.

■ Материалы для продажи - использование рекламные проспекты, каталоги 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.

• Хорошая техника постановки вопросов является основой для налаживания контакта, завоевания доверия и установления хороших отношений – никто не захочет приобретать товар у покупателя, который заинтересован только в своей продукции и компании. Каждый хочет быть уверен в том, что он действительно покупает то, что ему необходимо. Самая лучшая возможность убедить в этом клиента заключается в том, чтобы внимательно его выслушать и учесть индивидуальные потребности.

• Презентация – предлагайте заказчику те продукты и услуги, которые соответствуют потребностям клиента. 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.

- Дать пояснения о продукции или услугах четко и внятно.
- Подчеркивать особенности и преимущества.
- Вручить дополнительные материалы, если это необходимо.
- Использовать макеты и образцы.

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

3. Анализ - после заключения сделки важно проследить за окончанием процесса и убедиться, что клиент остался довольным. Учтите следующее:

- выполните всю необходимую письменную работу (список для осмотра, счет, карта контроля времени и т.д.);
- обеспечьте поставку продукции в соответствии с договоренностью;
- свяжитесь с клиентом после заключения сделки и узнайте, остался ли он доволен.

### ***5.3. 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 и 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 центров с таким же количеством сотрудников и схожей инфраструктурой представляют собою отличную основу для планирования собственного сбыта. представитель предоставит в распоряжение всю необходимую информацию.

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, Вы сможете 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.

Для обеспечения профессионального управления мастерской от всех центров s требуется предоставление отчетности об общем сбыте, по меньшей мере, за неделю с учетом данных по работе мастерской, продаже принадлежностей и подержанных автомобилей.

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

- ✓ замена масел и техосмотр;
- ✓ тормозные системы;
- ✓ ремонтная служба;
- ✓ впрыск топлива;
- ✓ электротехника;
- ✓ кондиционеры;
- ✓ шины;
- ✓ запасные части (свободная продажа);
- ✓ продажа принадлежностей;
- ✓ продажа подержанных автомобилей.

При помощи такой классификации учитывайте подробную информацию, которую Вы сможете использовать в различных ситуациях, например, для определения тенденций, роста продаж в определенных сферах и слабые стороны. Эти данные можно использовать для анализа актуальной ситуации и для 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 вооружить 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 клиенту все сводится к тому, насколько хорошо ему были разъяснены преимущества этого товара.

Тренинг по изучению информации о продукции может быть простым и проводится сотрудниками. Организовать курсы, на которых при помощи демонстрации укажите на способ функционирования, характерные черты, преимущества той или иной продукции. Разрешите ему персоналу поближе познакомиться с товарами, раздайте сопроводительные документы и организуйте тренинги по продажам. 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?

## **6. ПРАВИЛА ПРИЕМКИ И ВЫДАЧИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ ПРЕДПРИЯТИЕМ АВТОМОБИЛЬНОГО СЕРВИСА**

Процесс в мастерской – это регулируемый ход событий (основа), который начинается с первого контакта с клиентом, затем следуют производство работ, предоставление услуг, возврат автомобиля и в заключение проводится опрос удовлетворенности клиента.

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

Приведенное ниже описание соответствует типовому процессу, которого обязательно необходимо придерживаться как можно в большей степени. В определенных случаях возможны некоторые отклонения от стандартного принципа действий, например, клиент компании требует другого приема автомобиля. Несмотря на это, на всех остальных этапах необходимо придерживаться стандартов.

Поскольку процесс, осуществляемый в мастерской, является не самоцелью, а гарантией того, что сервисное обслуживание клиента будет надежным и эффективным, по окончании необходимо еще раз критически посмотреть на него глазами клиента. Это нужно регулярно делать самим, а также выяснять посредством проведения опросов клиентов. Кроме того, проводятся проверки мастерских (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 неизменное качество. Систематические методы, используемые в разговорах продавца и покупателя и при контактах с клиентами, позволяют получить сведения о желаниях и ожиданиях клиентов, 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 клиента. Другими словами, это визитная карточка компании.

Если назначаете встречи слишком многим клиентам в течение короткого периода времени, упускаете возможность соответствующим образом оправдать их ожидания, вместо этого Вы рассердите клиентов и введете в заблуждение сотрудников. То же самое касается и назначения нереальных сроков по возврату автомобиля.

Исходя из этого, договаривайтесь с клиентом о сроках по такой схеме:

1. приветствие;
2. запись имени звонящего по телефону;
3. выяснение пожеланий;
4. срок выполнения заказа (предложить свободные сроки);
5. узнать о возможности клиента передвигаться;
6. подведение итогов.

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

После того, как определены объемы работ и сроки, необходимо внести данные о клиенте 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 автомобиля;
- 4) тип автомобиля;
- 5) пробег в километрах;
- 6) год выпуска;
- 7) виды работ, которые необходимо выполнить.

Активно расспрашивайте клиента о возможных дополнительных объемах работ, например, предстоящий технический осмотр или контроль токсичности ОГ, проводимые в настоящее время акции, ...“возможно, Вы обратили еще на что-нибудь внимание“? у нас как раз проходит ххх акция, возможно, это заинтересует?“

Выясните у клиента о его возможности передвигаться. Предложите ему услуги по использованию автотранспорта (в случае необходимости за деньги) или автомобиль мастерской взамен. Покажите клиенту, что ориентируетесь на его потребности!

Установите срок для возврата автомобиля клиенту.

По окончании телефонного разговора обработайте полученную информацию: занесите в базу данных информацию о клиенте/автомобиле, составьте план загруженности мастерской (поставьте в известность механиков, позаботьтесь о подъемниках и специальных инструментах), распорядитесь заранее о наличии запасных частей, внесите в план автомобиль, предоставляемый взамен.

### ***6.1.1 Определение сроков***

Для того чтобы было достаточно времени для беседы с каждым клиентом, 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 клиента. Клиенту следует предлагать два различных срока, например, „когда удобнее господин/госпожа..., в понедельник в 14:30 или в среду в 08:00 часов?»

Ошибочное высказывание о предполагаемом ориентировании на потребности клиентов - «мы ждем с 07:00 часов» - практически не приносит никакой пользы, поскольку в таком случае все клиенты могут приехать в одно и то же время.

Если даже речь идет 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 клиента есть время или интерес для этого. Ориентировочно у около 80% частных клиентов осуществляется прием автомобилей в форме диалога. Работа мастерской 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 клиенты), как правило, около 80 % работы мастерской спланировано заранее. Оставшиеся 20% необходимы для того, чтобы обслуживать клиентов, не

записанных на прием заранее и для того, чтобы устранять задержки при выполнении ремонтных работ (трудности и увеличение заказа).

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

Календарное планирование должно осуществляться таким образом, чтобы вечером также можно было принимать автомобили для осмотра на следующий день и избегать простоя мастерской по утрам.

Рекомендации относительно времени работы: для приема автомобиля утром необходимо около получаса, то есть, например, при режиме работы с 07:30 до 18:00 часов приемщики автомобилей приступают к работе уже в 07:15 для того, чтобы в 07:30 находится в распоряжении клиентов. С 08:00 часов мастерская начинает проводить работы по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей, поэтому работники мастерской приступают к работе в 07:45.

### **6.1.2 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 клиенте и автомобиле и соответствующего текста заказа.

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 клиент не появился, детали возвращаются на склад или отдаются поставщику.

### **6.2 Прием автомобиля**

Просмотрите план сервисного обслуживания и осмотрите автомобиль вместе с клиентом.

Обязательно обратите 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 въездом используйте чехлы для сидений, рулевого колеса и места для ног. Укажите клиенту на возможные неполадки. При этом используйте позитивные формулировки, старайтесь избегать негативных высказываний (об автомобиле или предыдущих ремонтных работах). При помощи искусной техники постановки вопросов узнайте о потребностях клиента. Целью является оптимальное консультирование клиента. В заключение спросите клиента о других возможных пожеланиях и особенностях. Если информация, полученная от клиента, или визуальный осмотр автомобиля приемщиком свидетельствуют о необходимости проведения ходового испытания, проведите его вместе с клиентом. Когда все технические моменты выяснены, полностью оформите заказа, распечатайте план технического обслуживания (например, с использованием системы ESI) и обсудите его с клиентом.

По окончании разговора выясните:

- срок возврата автомобиля;
  - номер телефона (по которому клиенту можно звонить в течение дня);
  - способ оплаты (наличный, безналичный расчет, финансирование);
  - возможность клиента передвигаться (автомобиль взамен, служба по предоставлению автомобилей, такси или общественный транспорт);
- и получите подпись клиента.

В качестве расписки клиент получает копию заказа.

Если клиент нуждается в том, чтобы мастерская предоставила ему автомобиль взамен, необходимо заполнить и подписать договор о прокате автомобиля. К договору необходимо приложить документ о допуске 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 заказчик уехал, оставьте для механика на доске планирования заказ вместе с ключами от автомобиля, контрольным списком, документом о допуске транспортного средства к эксплуатации (копия) и планом технического обслуживания, указав сроки выполнения заказа и соответствующего механика ответственного за этот заказ.

### **6.2.1 Диалог с клиентом во время приемки автомобиля**

Во время диалога по приемке автомобиля, машина систематически осматривается в присутствии клиента на специально предусмотренном для этого инспекционном участке с подъемником. В процессе обсуждения состояния автомобиля согласно контрольному листу и фиксируете информацию в письменном виде. Поскольку речь идет о контакте с клиентом, 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 клиент 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 клиента). Практический опыт показывает, что использование диалога на специальном участке приемки автомобиля увеличивает оборот на 20-30%.

### **6.3 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 клиентом. 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 из помещения



для приема клиентов (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.

### ***6.3.1 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. рекомендуем размещать документы на доске планирования за полчаса до начала срока выполнения заказа с учетом времени, необходимого на проведение ремонтных работ.

Пример: Для выполнения технического обслуживания требуется 1,5 часа, клиент желает забрать свой автомобиль в 15:30, исходя из этого, папку с заказом нужно оставить для механика в 13:30.

Помимо ячеек механиков, существует еще такая ячейка, как "готовый автомобиль". Она предназначена для проведения мастером заключительного контроля качества / тест-драйв.

### **6.3.2 Учет времени**

Проданные рабочие часы представляют собою важнейший источник дохода для каждой мастерской. Кроме того, они являются определяющим коммерческого успеха для деятельности компании. Поэтому абсолютной необходимостью является не просто следить за временем, но и уметь его точно использовать.

Если в системе ЭОД станции 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, выставяемого в счет клиенту.

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 клиента.

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

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

### **6.4 Проведение ремонтных работ**

Механик забирает с собой папку заказа с 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.

Механик ставит печать о принятии заказа, отмечает время работы на технологической карте и приступает к работе над автомобилем. Никогда не забывайте 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 клиентом 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 механик осмотрит автомобиль, мастер - приемщик сообщает ему о возможных дополнительных работах.

После установления полного объема работ механик 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 бланке заказа отмечаются все необходимые запасные детали и материалы. Собственно только после этого начинается процесс технического обслуживания / ремонта. Старые детали необходимо сохранить, чтобы показать их клиенту при сдаче автомобиля.

По окончании ремонтных работ автомобиль очищается. Объем определяется в производственном порядке, по меньшей мере, очистить пепельницу и почистить коврики. Посоветовавшись с клиентом, при выполнении серьезных заказов проводится мойка автомобиля.

Рабочее место приводится в порядок и очищается.

Механик полностью заполняет бланк заказа (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 (припарковывает его задом), оставляет в автомобиле рекламные материалы, анкету для определения удовлетворенности клиента 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 заказа (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.

### ***6.5 Дополнительные работы в заказ-наряде***

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

Перед тем как позвонить клиенту, 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 клиентом.

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

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

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

## ***6.6 Выставление счета***

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

- 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.

## ***6.7 Прием-сдача автомобиля и пояснение счета***

Вместе с клиентом изучите план технического обслуживания, гарантию мобильности, позиции счета и укажите на особенности (например, давление воздуха в шинах на всех 4 колесах было слишком низким, ситуация исправлена, теперь уменьшится износ и расход топлива). Обсудите 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 поясните клиенту еще раз преимущества проведения ремонтных работ, следует убедить клиента в правильности принятого решения.

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

После оплаты передайте клиенту все документы и ключ, проводите клиента до автомобиля. Если клиент брал напрокат

автомобиль мастерской, примите его, вместе с клиентом зафиксируйте пробег автомобиля в километрах, заполнение бака и состояние автомобиля.

### ***6.8 Опросы для определения удовлетворенности клиентов***

Опросы для определения удовлетворенности клиентов позволяют рассматривать мастерскую с позиции клиента. Это очень ценный информационный источник о том, что клиент воспринял, чего ему не хватало, что его рассердило и что он думает о компании. 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 клиентов. В зависимости от величины компании и условий опрос может проводиться по телефону или в форме простой анкеты.

Опросы для определения удовлетворенности клиентов должны проводиться обученным персоналом (обучение ведения телефонных разговоров). Цель заключается в том, чтобы узнать о конкретных высказываниях клиента (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 клиентом. Выслушайте мнение клиента, не оправдывайтесь, не вразумляйте его и уж тем более не спорьте о процессе выполнения работ в мастерской.

## **7. 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 и/или дополнения (ширина и глубина) предложения.

Если, например, в центр обращается клиент с автомобилем после аварии, а в сервисе не выполняются работы по восстановлению кузова и

лакированию, автосервис направляет автомобиль, например, на кузовной завод, который выполнит эти работы.

Эти деловые отношения должны быть построены по принципу того, чтобы интересы клиента были на первом плане. Основная группа деловых партнеров – это промышленные компании, в частности крупные клиенты. Сегодня партнерские отношения строятся, ориентируясь на четкую постановку цели и получения выгоды: в партнерстве в сфере продаж и маркетинга на первом месте, например, находится проникновение на рынок и усиления имиджа. Например, подписание договора с арендодателями или крупными клиентами, к которым отдельный центр не имели бы доступа, поскольку эти компании требуют межрегиональные/национальные договора (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, например соглашения с производителями услуг по расширению имеющегося в наличии предложения (специалисты в таких сферах: кузов, лакирование, стекла, шины, дизель, мастерские гарантийного обслуживания, страхование, сборщики автомобилей и т.д.). В партнерстве в сфере технологий, сервисного обслуживания и аутсорсинга существуют тенденции к экономии затрат или повышению способности осуществлять поставки при гарантированном уровне обслуживания.

Например, сотрудничество с организациями и поставщиками с целью профессионального и комплексного участия на рынке (концепция партнерства, крупные компании и т.д.)

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

Партнерство представляет собою основную составляющую для поддержки политики и стратегии компании. В идеале благодаря обдуманному партнерству Вы заботитесь об уравнивании потребностей их клиентов и возможностей компании.

Несмотря на то, что в лице компании есть сильный партнер, бизнес по ремонту автомобилей настолько комплексный и разнообразный и невозможным является, чтобы один единственный партнер смог поставлять все необходимое в повседневной деятельности. Чем шире ассортимент продукции, тем менее реалистичным выглядит тот факт, что сервис может предложить все детали, всё оборудование, все данные и программное обеспечение.

Активно действуйте в таких ситуациях, сотрудничайте с мастерскими гарантийного обслуживания и производителями услуг.

Следует различать между «нужными» и «возможными» партнерами.

С «нужными» партнерами (банк, поставщики) необходимо общаться более чувствительно, однако общие критерии для этих категорий одинаковые.

«Возможных» партнеров выбираем по таким 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 сами 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 расчет, финансирование ремонтных работ), автомобильные клубы, союзы, объединения.

Нельзя недооценивать членство в различных союзах и объединениях, даже если автосервис лишь косвенно извлекаете 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 торговцы 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 (шины, масла и т.д.).



## ***7.1 Партнерство с поставщиками и предприятиями в сфере услуг***

При установлении отношений со стратегическими поставщиками руководствуйтесь следующими принципами:

- регулярно поддерживаете контакты со всеми партнерами и информируете их о ассортименте услуг;
- постоянно ищите возможные результаты от взаимодействия с партнерами;
- постоянно ищите возможности по оптимизации затрат;
- убеждаетесь, что принятые соглашения соблюдаются всеми;
- в зависимости от значимости партнера, его необходимо посещать не менее 1 раза в год с целью обсуждения вопросов сотрудничества;
- незамедлительно устранять негативные явления в совместной работе (жалобы/рекламации) по отношению к конечному потребителю.

Принимайте приглашения их партнеров и показывайте свою заинтересованность в сотрудничестве.

## ***7.2 Партнерство с производственными клиентами***

При установлении отношений со стратегическими поставщиками руководствуйтесь следующими принципами:

- ✓ регулярно поддерживаете контакты со всеми клиентами и информируете их об ассортименте услуг, проведении различных акций;
- ✓ регулярно приглашайте их основных клиентов на мероприятия, ориентированные не на автомобили и прямые заказы, а на потребности клиента и поддержание с ним отношений;
- ✓ при налаживании отношений с производственными клиентами особенно учитывайте соблюдение принятых договоренностей.

## **8. АРХИТЕКТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Если говорить об открытии СТО, то месторасположение является ключевым фактором; этот критерий является особенно важным для

центра. В этом разделе рассматриваются вопросы, которые могут быть важны не только в том случае, при открытии. Возможность, расширения, переместить в другое место или достроить. В таком случае пункты, приведенные ниже, помогут определить и использовать потенциал. При выборе месторасположения мастерской следует учесть следующие факторы влияния.

Город – арендная плата или стоимость земли и недвижимости, а также другие затраты, налоги, законодательные положения и государственное экономическое стимулирование.

Часть города – доступны ли автосервисы клиентам, важно ли месторасположение в какой-либо конкретной части города для имиджа, расходы?

Месторасположение относительно улиц, возможностей парковки и других компаний – заметят ли? Легко ли добраться пешком и на транспорте? Будет ли позитивно влиять на деятельность расположение поблизости других компаний?

Клиенты – есть ли потенциальные клиенты? Достаточно ли велик радиус обслуживания?

Конкуренция – есть ли в этом районе уже открывшиеся мастерские? Может ли автосервис выделиться на фоне конкурентов? Может ли конкуренция удовлетворить спрос?

Сотрудники – есть ли в этом районе потенциальные сотрудники? Проводятся ли поблизости соответствующие курсы? Уровень занятости?

Потенциал – сможет ли месторасположение удовлетворить больше, чем сегодняшний спрос? Что произойдет с районом в будущем?

Требования относительно мастерской – существуют ли предпосылки? Можно ли предпринять необходимые изменения в том месте?

Парковка – имеется ли соответствующие условия? Благоприятно/практично/надежно ли расположение?

Вывеска – есть ли место/возможность для размещения соответствующей вывески? Вывеску нельзя разместить из-за условий договора об аренде или других ограничений?

Транспортная развязка – удобно ли месторасположение? Имеется ли соединение с общественным транспортом?

Стратегические партнеры – есть ли в районе хорошие возможности для сотрудничества? Есть ли местные компании, которые смогут оказывать поддержку в предоставлении услуг?

## 8.1 Движение в мастерской

Движение в мастерской – это перемещения клиентов, деталей и работы по мастерской. Движения в мастерской важны для эффективности и надежности производственных процессов.

Поток клиентов – все клиенты, которые посещают мастерскую, должны ощущать приятные чувства. Для этого необходимо, по крайней мере, отвечать таким критериям:

- прибытие – легкий доступ к четко обозначенной парковке для клиентов с достаточным количеством парковочных мест, освещением и безопасностью;

- зона приема – отдельное от мастерской помещение, которое можно легко и просто найти. Помещение должно быть чистым и привлекательным, в нем должно быть приемное окошко и администратор, предоставляющий информация об имеющихся в ассортименте товарах и услугах. Клиента необходимо поприветствовать и обслужить;

- зона ожидания – зона ожидания может находиться в том же помещении, где и зона приема. Обязательными основными элементами обстановки должны быть места для сидения, туалет, прохладительные напитки, стол с материалами для чтения и занимательные предметы для детей. Кроме того, можно расположить здесь телевизор или компьютер с доступом в Интернет;

- диалоговый приемный пункт – особая зона мастерской, предназначенная для осмотра автомобилей. Клиенту предлагается возможность осмотреть автомобиль вместе с обученным механиком. Эта зона должна быть сконструирована таким образом, чтобы можно было надежно провести осмотр автомобиля;

- выставочная зона – для презентации продукции и для использования клиентами, которые хотят купить не услугу, а товар (например, щетка стеклоочистителя, запасная лампа, принадлежности и т.д.).

Перемещение деталей – это, возможно, самый легкий из трех рабочих процессов, но все-таки важный процесс. Эффективное перемещение деталей и материалов по мастерской позитивно влияет на деятельность, повышает общую эффективность и имидж компании.

Поставка - надо располагать достаточными возможностями подъездных путей для автомобилей поставщиков, специальной зоной

поставки, условиями для ночных поставок и безопасными методами для предотвращения несчастных случаев и нанесения ущерба.

Складирование - необходимо складское помещение с достаточной для компании площадью. Детали необходимо хранить на стеллажах надлежащим образом, в соответствии с рекомендациями производителя и в надежных условиях.

Складирование заказанных деталей – в мастерской необходимо оборудовать специальную зону для предварительно заказанных деталей. Так, под рукой всегда будут детали, которые необходимы, не будете терять время на поиск деталей в складских помещениях или на ожидание поставок.

Утилизация - масла и химикаты необходимо постоянно утилизировать 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.

Необходимо учесть такие важные архитектурные факторы как:

- соответствует ли мастерская требованиям, необходимым для осуществления процесса;
- можно ли улучшить расстановку в мастерской в соответствии с процессами;
- поддерживают ли другие перемещения этот процесс;
- 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.

## ***8.2 Различные зоны мастерской***

Мастерская – это не просто место для ремонта автомобилей, это еще и магазин, отдел сбыта, склад, зоны приема и ожидания для клиентов, рабочее место и многое другое. Это обозначает, что необходимо подготовить соответствующую обстановку и место для удовлетворения различных потребностей и ожиданий клиентов, поставщиков, сотрудников и их собственных.

### ***8.2.1 Различные зоны мастерской***

В центре должны быть все эти зоны. Используйте 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 клиентов – 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/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.

### **8.2.2 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.

### **8.2.3 Диалоговый приемный пункт**

Современный клиент – сведущий человек, возлагающий большие ожидания на ремонт или техническое обслуживание своего автомобиля. Задание заключается в том, чтобы помочь клиенту понять, какие работы необходимо выполнить, что будете делать и каким образом. Так, клиент проникнется доверием. Диалоговый приемный пункт - замечательное место для этого, 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

## 9. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Под понятием "производственный менеджмент» подразумевается совокупность действий, необходимых для предоставления услуг клиенту 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. Другими словами, все необходимые действия для обслуживания существующих клиентов, привлечения новых клиентов, открытия новых потенциалов и обеспечения будущего компании.

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

Жесткая конкуренция, комплексность автомобильной техники, постоянные изменения общих условий (персонал, ожидания клиентов 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 клиентов сверх меры и лучше всех ориентироваться в будущих тенденциях.

### *9.1.1 Задания для управления предприятием*

Управленческими задачами являются:

5. Определение цели - разработка конкретных плановых представлений.

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

компании.

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

Сводить риски к минимуму: определите цели для удовлетворенности клиентов (для снижения риска потери клиентов), согласование ресурсов с определенными сферами деятельности (например, дополнительное оборудование для отопительных систем независимого действия и навигации), преодоление чрезвычайных обстоятельств (например, работы по строительству дорог на подъезде к центру) и реагирование на изменения ситуаций в конкурентной борьбе (например, открытие пит - стопа напротив центра).

Укреплять сильные стороны: определите цели по увеличению степени известности компании (например, проведение рекламных кампаний, тематические акции), повышению качества, по повышению технической компетенции (например, использование новых информационных источников).

Сокращать слабые стороны: определите 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), соотнесение задач и ответственности в центре (например, закупка деталей, разговоры с клиентами 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).

2. Планирование.

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

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.

### 3. 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.

### 4. 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, привлечете 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 центра обозначает удерживание четкой позиции, ориентированной на целевые группы клиентов, 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 клиентов. Затем разрабатываются дифференцирующие особенности.

Что же все-таки обозначает «стратегическое управление в центре?»:

- видение компании

Четкое и объемное видение будущего компании, 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 компании, возможно, поспособствует увеличению доли производственных клиентов.

- Корпоративная культура

Для привлечения большей части клиентов необходимо усилить сознательность клиентов, 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.

- ✓ Какое «ноу-хау» можно использовать?
- ✓ Какое оборудование и оснащение (например, инструменты) должны находиться в распоряжении автосервиса?
- ✓ Какую информацию об условиях рынка надо получить?
- ✓ С какими экспертами мне необходимо посоветоваться?
- ✓ В каком направлении должен быть организован маркетинг?

- Цели

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 и 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

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 – выбрать путь, который будет наиболее перспективным. Или какой путь будет для самым надежным,

требующим использования минимальных ресурсов и т.д. 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 Вы изначально рассчитывали или внезапно открываются совершенно новые потенциалы (в связи с прекращением деятельности им сам сильным конкурентом). Вы должны уметь быстро и соответствующим образом реагировать на изменения внутри компании или ситуации на рынке. При незначительных изменениях можно привести в соответствие с изменениями и меры и действия, при серьезных изменениях должны обдумать цели и стратегию.

### ***9.1.2 Информационная технология***

Увеличению загруженности автосервисного предприятия может поспособствовать использование электронных вспомогательных средств начиная от приема заказа на выполнение ремонтных работ и 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 на 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, независимо от того, будь-то управление прокатными автомобилями или перечень хранящихся на складе дисков клиентов. Комплексный подход используется при обработке рекламаций. Результат: обещанные клиенту сроки не выполняются, и в телефонном разговоре нельзя сказать клиенту ничего определенного. Или: клиент ожидает на улице, а автомобиль еще не готов и взамен ему Вы тоже не можете предоставить другой автомобиль.

### *9.2.1 Техническое оснащение*

Обратите внимание на такие особенности при использовании технического и программного обеспечения, для обеспечения лидерские позиции на рынке и перспективность:

#### 1. Программное обеспечение:

➤ система товарного хозяйства - накладные, основные данные (клиенты, 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 клиентах, автомобилях, товарах и т.д.;

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

➤ анализ / контроллинг - 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 приемной пункте / отделе сбыта и на складе / в администрации и мастерской. Для этого необходимо как минимум два принтера. Оснащение техническим оборудованием зависит от количества сотрудников, посещаемости клиентами и конструкции;

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

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

### ***9.2.2 Средства коммуникации, интернет, расширенная интрасеть***

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

▪ Телефон. Соответствие с производственной ситуацией необходимую конфигурацию и мощности: 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 мастерской с коммерческой системой ЭОД) для эффективности работы в компании должна быть сеть ЭОД. Благодаря доступу к данным и сотрудники быстрее получают и передают необходимую информацию.

### ***9.3 Охрана окружающей среды***

Бережное отношение к окружающей среде и соблюдение соответствующих норм выражается в обществе и в глобальном народном хозяйстве по-разному.

Основываясь на принципах производственной политики рационального использования окружающей среды 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. Предотвращение недопустимого загрязнения окружающей среды, например, 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.

Предоставление благоприятных для окружающей среды услуг: измеримые результаты в отношении влияния на окружающую среду, например, выпуск в атмосферу веществ, загрязняющих окружающую среду, сточные воды, загрязнение почвы и т.д.

Выполнение возложенных обязательств и соблюдение предельно допустимых концентраций.

#### ***9.4 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 „Законами об охране труда“ на государственном уровне и уровне федеральных земель.

Следует различать:

➤ социальная охрана труда;

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

➤ техническая охрана 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;

➤ производственная медицина и психология 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.

## ***9.5 Право***

Условием для продолжительного сохранения деятельности компании является соблюдение законодательных норм и положений. Сегодня каждый человек, представляющий компании 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.

В виду того, что судебная практика все время меняется, и каждый практический случай имеет свои особенности, успешно сможет работать то, 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 статутного права, ориентированного на интересы потребителей, только в том случае, если они закреплены в конкретном договоре.

### ***9.5.1 Договор подряда на ремонт автомобиля***

Договор подряда, заключенный между центром и клиентом, является исходной точкой деловых отношений. Договора подряда между клиентами 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 договором подряда являются:

❖ предприниматель обязуется выполнить обещанную работу, а заказчик – 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 центр 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 заключение 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 собою значительное улучшение для центра с правовой точки зрения по сравнению с нормами Гражданского кодекса.

Важно знать, что общие условия заключение 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 устной форме) в отношении клиентов при заключении индивидуальных соглашений.

Необходимо убедиться, что:

1. общие условия заключения торговых сделок компании сформулированы в доступной форме для каждого клиента (объявление, по поручению) и известны всем сотрудникам;

2. каждое поручение, каждый заказ клиента подписан и безусловно подтвержден с юридической точки зрения;

3. при выдаче на прокат автомобиля мастерской, сделать копию водительских прав, и удостоверения личности клиента / арендатора и клиентом подписан договор о прокате автомобиля;

4. при заключении соглашений по телефону относительно выполнения дополнительных работ, получено подтверждение от клиента 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, внесение изменений в важные законодательные акты) принимать участие в информационных юридических семинарах и семинарах по повышению квалификации;

6. При возникновении индивидуальных правовых вопросов или споров в нем распоряжении есть юридический помощник.

### ***9.5.2 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 зафиксировать в нем рамки конкретной деятельности (должностная инструкция).

### ***9.6 Управление складскими помещениями***

Торговые обороты мастерских по техническому обслуживанию автомобилей в последнее время снизились в результате сильной конкуренции на оптовом и специализированном рынке 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 освоение рынка и управления складом для того, чтобы продвигаться на рынке с благоприятной для покупателей конъюнктурой и быстро реагировать на изменения.

Для того чтобы и клиенты оставались удовлетворенными обслуживанием, ответственное лицо центра должны иметь в своем распоряжении склад с достаточным наличием на нем товаров в соответствии со спектром предлагаемых и товаров и услуг.

Ширина (разнообразие товаров в конкретной сфере деятельности) и глубина (количество) отдельных товаров) определяются по таким параметрам:

Требования рынка и клиентов (например, другой бизнес с существующими клиентами):

- ✓ поставщики (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 управление 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 должен заботиться о:

- изнашивающихся деталях (например, свечи зажигания, фильтра, зубчатые ремни и т.д.) для 20 самых популярных автомобилей на региональном рынке;
- в запасе должен постоянно быть как минимум оборот на один месяц в стоимостном выражении на складе/ в торговом помещении;

- акционные товары, а также ходовые товары должны быть на момент проведения рекламной акции в достаточном количестве;
- сезонные товары должны быть заказаны своевременно и в плановом количестве;
- в зависимости от сферы деятельности в наличии должна быть актуальная продукция для демонстрирования и проведения презентаций в торговом помещении;
- товары и соответствующие рекламные средства должны быть хорошо представлены клиентам в торговом помещении;
- обратите внимание на актуальность, чистоту, целостность упаковки и обозначение цены на товарах, представленных в торговом помещении;
- своевременно обсуждать с сотрудниками проведение торговых акций / распродаж (неходовой товар, излишки) для того, чтобы получить их поддержку;
- ознакомит 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.

### ***9.6.1 Организация складского хозяйства***

Ее задание заключается в том, чтобы разместить необходимые запчасти на как можно 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 2-3 ежедневных поставки плюс ночная поставка и экспресс-поставки.

Последовательно используйте систему ЭОД для ведения материального хозяйства (если есть в наличии), учитывайте в ней каждое место хранения, автоматически формируйте предложения заказов и передавайте поставщикам в электронном виде. Так, облегчаете занесение в бухгалтерскую книгу поставленных товаров. Убедитесь в том, что заказанные детали приготовлены для конкретного

покупателя, например, находятся прямо за торговым окошком на определенной полке.

Складируйте ходовые товары у входа в склад, на верхних и задних полках размещайте товары, которые редко используются. Выделите дополнительно отдельное складское помещение для громоздких товаров.

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

Помещение для хранения масел оборудуйте ванной для обеспечения свежего масла.

Для осуществления ночных поставок должны быть в распоряжении большое помещение.

Договорится с оптовыми торговцами о том, что каждые 3-6 месяцев будет проводиться очистка склада от акционных товаров (обмен на более актуальные), излишков ходовых товаров и по возможности от залежавшегося товара.

### ***9.6.2 Оптимизация работы на складе***

Используйте накопленный 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);
- 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);
- создание свободных площадей (для других, дополнительных сфер деятельности);
- сокращение расходов по содержанию персонала благодаря использованию системы ЭОД (оформление заказов, заказ через Интернет, автоматическая проводка по бухгалтерским книгам и подведение итогов);

- улучшение организации производства (наличие запчастей в торговом помещении или на рабочем месте в мастерской).

Многими компаниями 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 ответственности и реализации (осуществления процессов) (в письменном виде) и старайтесь избегать появления рекламаций и жалоб клиентов. Последовательно и обширно следует повышать квалификацию сотрудников в этой сфере.

## **10 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

### ***10.1 Что такое управление качеством?***

Чтобы достичь того уровня, которого ожидает клиент, 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 клиентов. Для этого необходимо четко и детально определить понятие «качество»:

- качество товаров и услуг определяет степень пользы для клиентов, 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 клиентов 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 практики:

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 клиент заказывает запчасти по телефону? Посылает ли автосервис напоминания неплательщикам каждые 14 дней? Всегда ли готовы счета при возврате автомобиля? Сборщик получает четкий диагноз, указанный на заказе для выполнения ремонтных работ? Как обрабатываются рекламации? Клиент спрашивает о предложении, размещенном в последнем рекламном проспекте/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 клиентов 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 клиентов и оставаться компетентным на рынке по предоставлению услуг, необходимо улучшать качество во всех сферах деятельности центра и совершенствовать далее квалифицированную систему «ноу-хау». Никким образом нельзя осуществить этот процесс в течение одного дня. Исходя из этого, для постепенного приближения к достижению общей

цели важным является определить основные моменты, используя систематическое управление качеством.

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

Задачей системе управления качеством является убедиться в том, что интересы качества занимают в центре соответствующее место и представляют собою высокую ценность для и их 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 потребности клиентов.

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 клиентов 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 клиентов, поскольку клиент 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 согласование того, кто и что должен делать, как и кому передавать. 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.

## **10.2 Последствия недостаточного качества выполненных услуг**

Каждый клиент, который остается довольным обслуживанием в центре, потенциально готов снова воспользоваться услугами мастерской и своими рекомендациями увеличить круг клиентов.

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

В этом случае, к сожалению, психология людей работает против и компании. Экспериментальные исследования показали, что среднестатистический клиент делиться своими позитивными эмоциями (соответствующие качество) с 8-10 своими друзьями или родственниками. О негативном опыте (качество не было соответствующим) клиент рассказывает 14 и более людям.

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 несостоятельным, стоит огромное количество денег (помимо такого неимущественного ущерба, как имидж компании, доверие клиентов 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 клиента;
- потеря имиджа в результате распространения негативной информации о центре.

### *10.3.1 Менеджмент с ориентацией на потребности рынка*

Минимальные требования:

❖ в центре предлагается полный спектр услуг по техническому обслуживанию автомобиля. Основные работы проводятся в автосервисе;

❖ предлагаете клиентам 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;

❖ регулярно даете рекламу в локальных средствах массовой информации о центре, спектре товаров и услуг;

❖ активно используете мероприятия по привлечению клиентов (бонусные карточки, гарантия мобильности, ремонтная гарантия, акции со скидками);

❖ составляете базу данных с основной информацией о клиентах и автомобилях, регулярно используете ее для массовой рассылки, телефонных акций, написания индивидуальных писем клиентам, например, напоминание о приближении срока прохождения техосмотра или контроля токсичности ОГ, поздравление с днем рождения;

❖ активно принимаете участие в маркетинговых акциях, проводимых главным отделением;

❖ подсоединены к экстрасети ;

❖ сообщаете им клиентам об услугах и расчетных ставках времени, пакетах твердых цен на самые популярные услуги в центре;

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

❖ соблюдаете чистоту и порядок в торговом помещении центра, оформляете его в соответствии с тематикой проводимых главным отделением или рекламных и маркетинговых акций;

❖ используете декоративный материал для внешнего и внутреннего оформления центра.

### ***10.3.2 Менеджмент с ориентацией на потребности клиентов***

Минимальные требования:

❖ центр открыт для клиентов на протяжении всех часов работы;

❖ в центре есть оформленная соответствующим образом и чистая зона ожидания для клиентов, в которой Вы можете предложить как минимум места для сидения, прохладительные напитки, свежие газеты/журналы;

❖ систематически и регулярно проводите опрос относительно удовлетворенности клиентов;

❖ есть как минимум один автомобиль, который Вы сдаете напрокат;

❖ часы работы и номера телефонов центра размещены и хорошо различимы на внешней стороне здания;

❖ центр работает с понедельника по пятницу не менее 8 часов, в субботу - не менее 4 часов;

❖ есть как минимум 2 размеченных парковки для клиентов в зависимости от расположения мастерской;

❖ заботитесь о мобильности их клиентов, активно предлагаете им услуги службы аренды автомобилей, автомобиль мастерской на прокат, возможность использования такси или бесплатный проездной на общественный транспорт.

Ожидания:

➤ активно используете клиентские карточки и гарантию мобильности;

➤ располагаете возможностью приема клиентов 24 часа в сутки;

➤ предлагаете клиентам свежие газеты и журналы;

➤ есть соответствующие туалеты для клиентов, лучше всего отдельные - для мужчин и женщин, расположенные возле стола администрации и поддерживаемые в чистом состоянии;

➤ на каждую рекламацию клиента составляете рекламационный акт.

## 10.4 Требования к управлению персоналом

Минимальные требования:

- ❖ в центре есть как минимум 2 сотрудника мастерской;
- ❖ как минимум раз в месяц руководство центра проводит обсуждение с сотрудниками;
- ❖ есть соответствующая комната отдыха для сотрудников, которая поддерживается в чистом состоянии и соединяется с мастерской;
- ❖ есть соответствующие туалеты для сотрудников, лучше всего отдельные - для мужчин и женщин, расположенные возле мастерской и поддерживаемые в чистом состоянии;
- ❖ в центре есть аптечка, доступная всем сотрудникам. Каждые четыре года как минимум один сотрудник центра должен проходить курсы оказания первой неотложной помощи.

Ожидания:

- соответствующие приспособления для умывания, в идеальном случае – душ для их сотрудников;
- комнаты отдыха должны быть светлыми и привлекательными. В них должен быть оборудован кухонный уголок с источником водоснабжения, машиной для приготовления кофе и кухонные принадлежности;
- в центре должны работать как минимум 4-6 квалифицированных механиков, получающие поддержку мастера или системного техника;
- вы принимаете участие в программе 100% успеха;
- вы заботитесь о благоприятной производственной атмосфере, мотивируете сотрудников в отношении ориентации на потребности клиентов и требований к качеству, предъявляемых организацией;
- как минимум раз в год Вы проводите разговор с каждым сотрудником, узнаете о его ожиданиях и удовлетворенности, а также договариваетесь о целях и принятии участия в мероприятиях по повышению квалификации. Результаты разговора фиксируются в документальном виде, копия документа выдается сотруднику;
- есть актуализированная квалификационная матрица относительно всех сотрудников;
- вместе с сотрудниками как минимум один раз в год составляете план повышения квалификации;
- составляете схему организационной структуры, выдаете ее сотрудникам и размещаете на видном для клиентов месте.

### ***10.4.1 Управление продажами***

Минимальные требования:

- ❖ активно предлагаете услуги по сервисному обслуживанию;
- ❖ обеспечиваете соответствующую презентацию продукции в приемном пункте автомобилей и торговом помещении, то есть продукция актуальна, упаковка не пожелтела, цена обозначена;
- ❖ в начале каждого года Вы разрабатываете план проведения рекламных мероприятий.

### ***10.4.2 Управление процессами***

Минимальные требования:

- ❖ используете систему электронной обработки заказов или программу по управлению мастерской;
- ❖ используете письменное или электронное календарное планирование и учитываете фактор выделение свободного времени между назначенными сроками;
- ❖ ведете систематический и полный учет данных о клиентах и автомобилях. При этом Вы узнаете о возможностях связи с клиентом (номер телефона для обратной связи) и о его мобильности. Вы предлагаете клиенту взять автомобиль на прокат или другие услуги по перемещению;
- ❖ ведете письменный и полный учет заказов. На заказах должна стоять подпись клиента;
- ❖ оформляете счет четко и структурировано;
- ❖ как правило, Вы проводите прием автомобиля в диалоговом приемном пункте. В виде исключения можно отказаться от такого вида приема, если речь идет о постоянных и крупных клиентах;
- ❖ в любом случае Вы проводите прием автомобиля согласно контрольному списку. Кроме того, Вы используете контрольный список для осмотра автомобиля. И сотрудники лично подписывают этот список;
- ❖ указываете на бланке заказа эффективное рабочее время, все используемые детали и материалы при помощи рабочего листа или специальной программ для ЭОД;

❖ и работники мастерской используют чехлы для сидений, руля и места для ног, а также специальные коврики для предотвращения коррозии автомобиля;

❖ систематически и регулярно проводите опрос относительно удовлетворенности клиентов.

Ожидания.

Описание выполнения процессов известно каждому сотруднику центра:

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

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

- принятие заказа клиента:

- управление мощностями мастерской (календарное планирование);

- заключительный контроль выполненных заказов;

- передача автомобиля клиенту.

- оборудовали место для диалогового приемного пункта;

- активно используете диспозитивную доску;

- ведете учет времени в мастерской, оцениваете его и регулярно обсуждаете результаты с сотрудниками;

- ответственное лицо мастерской проводит заключительный контроль каждого заказа.

### ***10.5.1 Партнерский менеджмент***

Минимальные требования:

- ❖ заключаете письменные договора со всеми специализированными мастерскими и производителями услуг, которым Вы поручаете выполнение работ, являющихся частью сервисного предложения согласно концепции (например, работы со стеклом);

- ❖ активно принимаете участие в рекламных и маркетинговых акциях, а также конкурсах персонала по продажам;

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

Ожидания:

- обслуживаете их клиентов, в частности производственных и крупных клиентов, соответствующим образом, соблюдая имидж торговой марки;
- объем закупок продукции должен ежегодно увеличиваться на 5% по сравнению с предыдущим годом;
- регулярно (1 раз в год) проводите разговор с крупными корпоративными клиентами и поставщиками о состоянии дел, результаты фиксируете документально.

### *10.5.2 Архитектурный менеджмент*

Минимальные требования:

- ❖ располагаете соответствующей недвижимостью и месторасположением с достаточными возможностями для парковки и привлекательно оформленным приемным пунктом. В помещении должно быть предусмотрено место для создания достаточных запасов запасных частей;
- ❖ здание, территория центра и элементы оформления должны поддерживаться в чистом и аккуратном виде;
- ❖ внешнее и внутренне оформление центра, в частности фасад и помещение для приема клиентов, осуществляется с учетом корпоративного дизайна - четкие надписи, указатели;
- ❖ подъемными платформами оборудовано как минимум 2 места для расположения автомобилей в мастерской (внутри помещения);
- ❖ в центре находится соответствующее торговое помещение достаточных размеров для приема клиентов, зона ожидания и презентации товаров и принадлежностей для автомобилей;
- ❖ площадь склада для создания запасов запасных деталей составляет не менее 10 м<sup>2</sup>, склад расположен в доступном месте, имеет соответствующее оснащение для сбережения самых ходовых деталей (стеклоочистители, аккумуляторы, свечи зажигания, тормозные диски, накладки и т.д.);
- ❖ мастерская создает хорошее визуальное впечатление, располагает как минимум 3 постоянно используемыми рабочими местами;
- ❖ в мастерской для проведения работ по ремонту и техническому обслуживанию располагаете 2 пригодными подъемными платформами в

надлежащем состоянии. Для диалогового приемного пункта необходима еще одна подъемная платформа с отдельной зоной для приема клиентов;

❖ 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 визуалью и различимо для клиентов.

Ожидания:

- подъездные пути к ему центру находятся в хорошем состоянии. Дороги, которые используются клиентами, должны быть укреплены;
- в распоряжение клиентов предоставлено как минимум 3 размеченных, доступных и укрепленных места для парковки автомобилей клиентов. Дополнительно оборудовано еще 3 места для парковки автомобилей, которые должны забрать клиенты;
- торговое помещение, зона ожидания для клиентов и комната отдыха для сотрудников должны быть светлыми и привлекательными;
- в диалоговом приемном пункте находится отдельная зона для приема клиентов с отдельной подъемной платформой.

### ***10.5.3 Производственный менеджмент***

Минимальные требования:

❖ как владелец, коммерческий и технический директор вы руководите центром, выполняете основные задания. Вы несете полную ответственность за результат и имеете необходимую компетенцию для принятия решений;

❖ как ответственное лицо центра Вы имеете необходимую квалификацию предпринимателя, в частности:

- личная инициатива в активной практической деятельности;
- лояльность и поддержание имиджа торговой марки;
- способность к управлению и мотивированию;
- ориентация на потребности клиентов, коммуникабельность;



- способность определять производственно-экономические обстоятельства, давать им оценку, для этого необходимы основные знания по бухгалтерскому учету;

- техническое и / или коммерческое профессиональное обучение;

- постоянное повышение квалификации по управленческой тематике.

Центр утилизирует отходы согласно законодательным нормам и имеет соответствующее региональным законодательным положениям подтверждение об утилизации:

- ❖ горючие, угрожающие окружающей среде и другие токсичные вещества Вы сохраняете согласно предписанию. Вы избегаете угрозы нанесению вреда здоровью и жизни сотрудников в результате неправильного обращения с этими веществами;

- ❖ располагаете огнетушителем в исправном состоянии, расположенном в доступном месте мастерской;

- ❖ есть соответствующее конкретной стране оборудование и системы для ЭОД с целью технического и коммерческого ведения дел. Сюда 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 1 ПК (терминал) с доступом к Интернету и принтером для мастерской, приемного пункта /склада, а также для администрации /офиса;
- в зоне приема клиентов размещено устройство считывания с карточки для осуществления электронных платежей;
- вы ведете актуальную базу данных клиентов и используете электронную систему управления складом.

Ожидания.

- Владение центром и возможность использования недвижимого имущества обеспечены на длительный период времени.

- Разрабатываете конкретные цели для компании, в частности:
  - увеличение оборота (клиенты, направления деятельности);
  - удовлетворенность клиентов;
  - повышение качества предоставления услуг.

- Планируете достижение их целей путем описания отдельных действий.
- Используете в центре систему оценку основных производственных данных.
- Управляете компанией на основании таких показателей:
  - оборот по таким направлениям деятельности: выполнение ремонтных работ - продукция мастерской – торговля;
  - закупка товаров;
  - расходы по основным видам затрат;
  - краткосрочное подведение итогов (счет прибылей и убытков);
  - доход с оборота;
  - размер обязательств и ликвидности;
  - загрузка мастерской;
  - продуктивность сотрудников;
  - количество заказов;
  - как минимум ежегодное сопоставление цен с основными конкурентами в отношении расчетной ставки времени и стандартных услуг.
- Управляете сотрудниками при помощи:
  - конкретного и документального регулирования иерархии, ответственности / компетентности, выполнения процессов;
  - системы вознаграждения, зависящей от достижений, мотивирующих условий работы и стиля управления;
  - внутренних и внешних мероприятий по повышению квалификации со стимулированием карьерного продвижения и создания свободного пространства для действий.

## **10.6 Управление качеством**

Минимальные требования:

- ❖ принимаете участие в постоянном аудите качества и проверках мастерской, организованных разработчиком концепции или производителем его услуг;
- ❖ реализуете согласованные действия по повышению качества и производительности центра;

- ❖ постоянно обеспечивает достижение договорных минимальных показателей качества при проведении аудита качества;
- ❖ регулярно и систематически проводите опросы относительно удовлетворенности клиентов.

Ожидания:

- получаете 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 Вы проводите выборочную проверку центра и мастерской, результаты фиксируете документально.

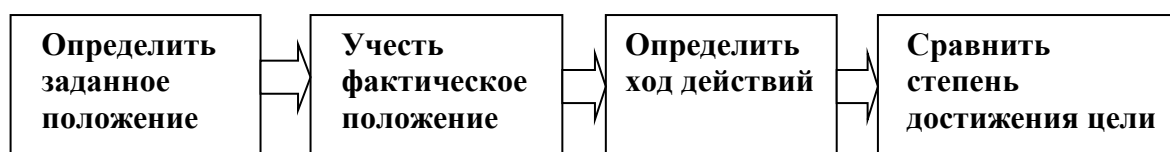
Соблюдение этих минимальных предпосылок и ожиданий регулярно проверяется аудитом качества (фактическое состояние). Фактическое состояние учитывается при проведении проверки в мастерской.

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

Для осуществления этих действий Вы назначаете 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.



**Рисунок 1 – Последовательность проведения контроля качества**

Условием для правильного практического применения стандартов в отдельных центрах 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 клиентов;
- проверки качества;
- аудит (продукт, процесс, система);
- проверка мастерской;
- сертификация по стандарту качества.

## 10.7 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, и его нет в запасе, поиск специальных инструментов.

Другими слою, 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 необходимо:

Систематический процесс с использованием простых инструментов, а также четкие и простые правила игры.

При этом учитывайте следующие аспекты:

- ❖ в своих действиях всегда ориентируйтесь на потребности клиентов;
- ❖ регулярно обменивайтесь информацией внутри компании;

❖ мотивируйте командную работу в центре и способность к командной работе, поскольку они обязательны для повышения эффективности;

❖ если описываете проблемы, фиксируйте их всегда в письменном виде, при этом стройте описание только на фактах;

❖ при поиске решений действуйте методично, записывайте результаты;

❖ по возможности используйте статистические инструменты для измерения, например, проверка мастерской, результаты опроса относительно удовлетворенности клиентов, доля расходов, связанных с предъявлением рекламации, доля расходов, связанных с выполнением работ по устранению брака, производственные параметры;

❖ стандартизируйте процесс наблюдения за действиями или их результатом, документируйте степень их реализации и результаты

❖ мотивируйте сотрудников и поддерживайте 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;

❖ затраты времени: 30 минут в месяц на всех сотрудников.

## 10.7 Опросы клиентов

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

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

Знания относительно степени удовлетворенности клиентов являются обязательными и представляют собою решающее

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

При помощи анализа (например, сильные/слабые стороны) высказываний, полученных в результате опроса, можно определить слабые места и усовершенствовать работу в рамках программ 100% успеха.

Опросы после посещения клиентом мастерской оказывают помощь для определения доли расходов, связанных с рекламациями. Анкеты можно выдать клиенту при сдаче автомобиля или отправить через 1-2 недели. Рекомендуется также проводить телефонные опросы клиентов, которые значительно увеличили оборот компании или обратились с особыми (сложными) заказами.

## **10.8 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 с целью обнаружения общих проблем и определения требований к усовершенствованию для устранения этих проблем.

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 клиентов крайне необходимо уметь четко

показать рынку и потенциальным клиентам высокий уровень предоставления услуг нашей организацией. В центре внимания всех действий центра и соответственно применяемых стандартов находится клиент и его ожидания.

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

- бренд-менеджмент;
- менеджмент с ориентацией на потребности рынка;
- менеджмент с ориентацией на потребности клиентов;
- 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 клиентов 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 3 пунктами. 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 центром проверяется внештатным оценщиком на местах. Частота проведения проверок зависит от личного результата аудита. Но, как правило, действует такой основной принцип: чем последовательней и примерней

Вы будете 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 подлежит следующим правилам. На основании показателей качества, полученных в результате проведения аудита, каждая компания классифицируется в соответствии с 4 классами мощности. Самый лучший класс 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 компания всерьез относится к качеству и идентифицирует себя с ним. В центрах, которым присвоены КМ1, аудиторская проверка проводится в дальнейшем каждые четыре года. Для всех других компаний, которым присвоен КМ 2-4, в соответствии с их показателями качества назначены более короткие интервалы времени для проведения аудиторской проверки.

Класс мощности аудиторской проверки	Частота проведения
1 (90% - 100% выполнения)	4 года
2 (75% - 89% выполнения)	3 года
3 (55% - 74% выполнения)	2 года
4 (0% - 54% выполнения)	1 год

Основное внимание направлено на класс мощности 4. Если центру присвоен этот класс мощности, это говорит о том, что им не выполняются основные условия и стандарты, и что 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 центр 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 договор с таким центром на благо других центров и защиты торговых марок.

## 10.9 Проверки мастерской

Если в центре внимания аудиторской проверки находятся условия для обслуживания, то во время проверки мастерской оценивается способ предоставления услуг. Другими словами, во время аудита речь идет о том, чтобы «иметь», а во время проверки мастерской – о том, чтобы «использовать». Проверка мастерской – это возможность оценить себя и компанию глазами клиентов. Клиенты делают это ежедневно. Разумеется, не записываете, что они увидели или ощутили, они не обсуждают с и этого. Они просто действуют: приходят снова или уходят к конкурентам.

Независимое лицо, проводящее проверку, обращается в у мастерскую как клиент, 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 мастерской представляет собой лишь моментное наблюдение, оно свидетельствует о стандартах качества, которые может сравнивать каждый клиент центра.

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 Вы сможете узнать их слабых местах и в будущем повысить качество предоставления услуг.

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

Существует небольшая, но реальная возможность того, что у компанию анонимно проверит какой-либо журнал или телевизионный канал, и результаты проверки станут достоянием широкой публики. В средствах массовой информации действует принцип: „только плохие новости интересны читателям“ / („only bad news are good news“), поэтому и недостатки будут выставлены в особом свете.

Тщательно подготовьте себя и их сотрудников к проведению проверки независим лицом. Критерии проверки разделены на 5 этапов:

1. телефонная договоренность о сроках;
2. передача автомобиля;
3. выполнение заказа / услуги мастерской;
4. расчет;
5. возврат автомобиля.

При проведении работ по техническому обслуживанию или ремонту ожидаем получения 100% результата; клиент также ожидает, что Вы обнаружите и устраните все недостатки в своем автомобиле. Оплатить счет клиент должен также на 100%.