

В. Волгин

Автомобильный Дилер

656.13
В-67



Практическое
пособие
по маркетингу
и менеджменту
сервиса
и запасных
частей



МОСКВА

656.13.06 + УИД, 2

656.13

ББК 65.050.9(2)2

В 67-



Волгин В.В.

- В 67 Автомобильный дилер: практическое пособие по маркетингу и менеджменту сервиса и запасных частей. – М.: "Ось-89", 1997 – 224 с., илл.

ISBN 5-86894-162-4

В книге детально рассматриваются особенности организации, маркетинга и менеджмента торговли услугами по ремонту и запасными частями в условиях внутреннего и внешнего рынка с учетом информации и практики зарубежных производителей автомобилей, их дистрибьюторов и дилеров, специфики российского рынка, а также многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке.

В книге не затрагиваются общие вопросы маркетинга, менеджмента, технологии и оборудования сервиса, бухгалтерского и складского учета, рекламы, по которым существует обширная литература.

Книга адресована управленческому персоналу промышленных и торговых предприятий, реализующих автотракторную технику серийного производства и запасные части, в том числе на экспорт. Она будет служить надежной базой для принятия стратегических, тактических и текущих решений руководителям разных уровней – от заводов – изготовителей и региональных дистрибьюторов до мелких дилеров в глубинке.

Книга рекомендуется студентам технических вузов и слушателям факультетов повышения квалификации, ориентированных на подготовку организаторов производства, реализации и ремонта техники.

В 0605010205
И62(03)-97 Без объявл.

ББК 65.050.9(2)2

ISBN 5-86894-162-4

© Волгин В.В., 1997

© Оформление. ОСЬ-89, 1997

Введение

Зарубежные экономисты все еще применяют по отношению к сервису и запасным частям выражение «aftermarket» – «последующий рынок», имея в виду, что они продаются вслед за продажей техники. Но рынок сервисных услуг давно уже не зависит от поставок машин, наоборот, поставки машин возможны только при наличии рынка сервиса, часть которого можно привлечь к обслуживанию машин новых поставщиков. Что касается запасных частей, то значительные потоки неоригинальных, стандартизированных, унифицированных, подержанных и восстановленных узлов и деталей – лучшее доказательство существования этого рынка. Процветание независимых ремонтных предприятий и фирм, торгующих упомянутыми выше видами запасных частей, острая конкуренция между ними убедительно подтверждают это.

Ранее в нашей стране машины и запасные части не продавались, а распределялись, что было причиной постоянных проблем и простоев до половины парка техники. Сервис 20-миллионного парка машин выполнялся потребителями да полусотней ремонтных заводов. Только в семидесятых годах начали появляться первые станции технического обслуживания легковых автомобилей – с началом производства автомобилей ВАЗ. Но за тридцать лет таких станций появилось всего три сотни, в то время как требуется около десяти тысяч только для этих автомобилей. У других заводов станций еще меньше. Заводы-изготовители не имеют ни современных товаропроводящих инфраструктур, ни специалистов по их системной организации.

Наш рынок стал частью мирового рынка, ориентированного на потребителей, и все, что выгодно потребителям, уже внедряется теми предприятиями, которые хотят развиваться. Для предпринимательства в области торговли техникой, запасными частями и услугами по ремонту имеются практически неограниченные возможности. В мире сотни тысяч предприятий заняты этим бизнесом, весьма прибыльным, но только при современной организации. Основная

проблема, которую следует решать в первую очередь, — это правильная постановка работы с запасными частями, этим коварнейшим и сложным товаром. Простой техники и ремонтников в ожидании запасных частей приносят серьезные убытки. Известно, что уже в первый год эксплуатации все машины нуждаются в регламентной замене фильтрующих элементов и других деталей, а половина машин требует запасных частей для ремонта. Поэтому так важно поставлять их на новые рынки одновременно с поставками машин или даже раньше. В некоторых странах этого требуют импортное регулирование и законы о защите прав потребителей. Так обеспечивается готовность сбытовой сети к сервису техники.

В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга и менеджмента служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. *Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Строго говоря, ему нужна не деталь и не ремонт, а своя исправная машина.* Предложив запасную часть немедленно или ремонт в приемлемые сроки, торговец (дилер) оказывает ему услугу по решению проблемы, и эта услуга запоминается лучше рекламных мер. Дилеры за рубежом знают, что в районе их деятельности молва сильнее любой рекламы. Все потребители сервиса и запасных частей — и у нас, и в других странах, похожи: они хотели бы отремонтировать машины и покупать запасные части только тогда, когда это понадобится, как лекарства, получать услуги и детали немедленно и иметь сервис поблизости.

Если ремонтная фирма станет работать на современном уровне, с квалифицированными кадрами, новейшим оборудованием, хорошо организованным складом запасных частей, компьютерным обеспечением — к ней посыплются предложения стать дилером от многих поставщиков машин. Сейчас наш рынок в той стадии, когда поставщики работают почти со всеми желающими торговать техникой и запасными частями потому, что желающих, с соответствующими возможностями, не так много, как нужно рынку. Но скоро за хороших дилеров будут бороться, переманивать, предлагая лучшие условия и более перспективную для рынка технику, а с плохими дилерами будут расставаться. Так происходит во всех странах. Например, в 60-х годах в Англии компания «Datsun» переманила сразу около двухсот дилеров компании «NSU».

Наши и зарубежные производители техники остро нуждаются в десятках тысяч новых российских фирм, специализирующихся на ремонте, чтобы предложить им сотрудничество в качестве полноценных дилеров. Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. В ближайшее десятилетие ожидается удвоение парка машин в стране. Ввиду огромного уже сейчас дефицита услуг по ремонту, техническому обслуживанию и дополнительному оборудованию техники предстоит лавинообразное увеличение количества малых предприятий для заполнения этой ниши рынка. Во всех услугах участвуют запасные части, а также принадлежности и сопутствующие товары. Потребность в квалифицированных специалистах – организаторах всегда будет очень велика. Помочь в их сложной работе и призвана эта книга.

Книга посвящена современным методам системной организации, маркетинга и менеджмента сервиса и торговли запасными частями, общим для всех видов колесной и гусеничной техники. Читателю предлагается множество информации о практике зарубежных фирм, что вполне объяснимо – они всегда работали в условиях рынка, а у нас такого опыта не было. Некоторые руководители ведомств, заводов и торговых предприятий считают, что зарубежный опыт не подходит к нашим условиям. Это выдает их профессиональную непригодность – зарубежные фирмы со своими методами организации сервиса и короткими сроками поставок запасных частей быстро завоевывают наш рынок, лишая таких деятелей всяких перспектив. Если же завод-изготовитель машин намерен экспортировать свою продукцию, ему не обойтись без современных методов организации поставок запасных частей, иначе его просто не пустят в «приличное общество» суровые законы о защите прав потребителей в развитых странах, как это и было до сих пор.

В книге рассказывается только о торговых предприятиях, работающих по утвердившемуся за рубежом еще полвека назад принципу – продающий машины должен и обслуживать их, и продавать запасные части к ним. Таких предприятий у нас становится все больше, и скоро они станут основными продавцами машин, как и во всех странах с рыночной экономикой, ориентированной на потребителя. Предлагаемая информация предназначена для сотрудников предприятий – изготовителей машин, центральных складов запасных частей, региональных дистрибьюторов с региональными складами, крупных и мелких дилеров. Соответствующие разделы книги будут полезны и предприятиям, занимающимся только сервисом и ремонтом, и фирмам, только торгующим запасными частями. Логи-

ка развития бизнеса часто вызывает желание заниматься всеми операциями по торговле техникой, и тогда появляется новый полномочный дилер.

Приведем некоторые термины, применяемые в книге.

Продуценты = *автокомпании* = *заводы-изготовители* = производители техники и оригинальных запасных частей.

Регион = территория, выбранная для обслуживания региональным дистрибьютором и его складом. Это может быть страна или часть территории большой страны. В первом случае границы региона совпадают с государственными. Если это часть большой страны, расстояние до границ региона стараются ограничить расстоянием, которое автомобильный или железнодорожный транспорт преодолевает менее чем за полсутки. Варианты рассмотрены в книге.

Региональный дистрибьютор /distributor – распределитель (англ.)/ = монопольный агент в регионе = монопольный импортер в страну = оптовый торговец, уполномоченный производителем содержать региональный склад машин и оригинальных запасных частей, реализовать их через сеть полномочных дилеров, которую создает он же.

Полномочный дилер /dealer – торговец (англ.)/ = монопольный торговец техникой и оригинальными запасными частями в определенном районе (район – часть региона), уполномоченный производителем решать все вопросы по продаже, гарантии, ремонту и обеспечению запасными частями проданной техники. Мы будем для краткости называть их просто дилерами.

Зональный склад запасных частей = склад, обслуживающий несколько региональных, возможно, в разных странах. Обычно существуют у крупнейших компаний, реализующих запасные части десятков и сотен тысяч наименований на больших территориях.

Центральный склад запасных частей = склад службы реализации производителя. Не путать с заводскими складами, предназначенными для производственных, а не сбытовых целей.

Система складов = *товаропроводящая сеть* = включает центральный склад, зональные склады, региональные склады и дилерские склады.

Товаропроводящие СИСТЕМЫ

Основа конкурентоспособности техники

Все предприятия, от компаний – производителей машин до дилеров, могут существовать, только если их машины покупаются. Потребители выбирают те машины, ремонт и обслуживание которых не доставят им больших проблем и расходов. Дилеры выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их полным ассортиментом запасных частей для ремонта и обслуживания. Отсюда ясно, что причины успехов и неудач на рынке следует искать в организации обеспечения запасными частями и сервиса. Специально обращаем внимание на необходимость именно такого распределения внимания высших руководителей торговых предприятий, потому что заводы-монополисты в нашей стране пренебрегали этими аспектами торговли техникой, вынуждали самих потребителей ремонтировать любую технику и не гарантировали обеспечение запасными частями. Зарубежные промышленники давно приняли к руководству, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники. *Сервис и запасные части, как и любой товар, имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей.* Следовательно, эти три параметра должны быть конкурентоспособны.

Качество обеспечения запасными частями – полная номенклатура и максимум сутки на ожидание детали – самый главный аргумент для привлечения дилеров и обеспечения конкурентоспособности техники. Это поняли полвека назад все зарубежные организаторы торговли

техникой и приняли необходимые меры. Руководители наших заводов до сих пор не верят, что причина, по которой заводы за много лет так и не вышли на рынки развитых стран, а теперь теряют и рынок собственной страны, — ненадежность в снабжении запасными частями. По этой причине солидные дилеры не соглашались работать с ними. Качество машин — не главная причина; для любого качества есть свои покупатели.

Периодом становления современной системы организации торговли техникой и запасными частями за рубежом можно считать 60-е годы. Именно в этот период крупные компании, столкнувшись с разорительными проблемами в торговле запасными частями для проданного ими громадного парка многомарочной техники, обнаружили прямую зависимость сбыта машин от их обеспечения запасными частями. Вследствие бурного развития механизации и специализации в строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте рынок потребовал множества моделей специализированных для определенных работ машин на базе автотракторной техники. Следуя спросу на рынке, изготовители резко увеличили количество выпускаемых модификаций машин. Например, в период активного формирования спроса на специализированные машины — послевоенное двадцатилетие — компания «International Harvester» увеличила с 38 до 146 количество выпускаемых модификаций тракторов и сельхозмашин, компания «Massey Ferguson» — с 12 до 52 модификаций. Десятки моделей машин одного производителя и необходимость поставлять запасные части в течение нескольких лет после снятия модели с производства значительно осложнили условия производства и поставок запасных частей. Номенклатура запасных частей компании «Volkswagen» увеличилась с послевоенного периода более чем в 15 раз — с 5 до 80 тысяч наименований.

Возросшие объемы и ассортимент запасных частей, их товарные особенности, суровые законы о защите прав потребителей и проблемы с поиском дилеров, соглашающихся принять на себя обязательства ремонтировать технику, потребовали от производителей изменения методов работы с запасными частями. Они провели необходимые исследования, нашли концептуальные решения принципиальных задач обеспечения запасными частями покупателей своих машин. К 70-м годам крупнейшие компании создали товаропроводящие сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта запасных частей. В после-

дующие годы методы организации сбыта последних лишь шлифуются за счет применения все более совершенных компьютеров, телекоммуникаций, более подробной и обширной статистики сбыта машин и запасных частей, а также благодаря более основательной подготовке специалистов для всех звеньев сбытовых сетей.

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

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

Основой для успешной торговли машинами за рубежом является *системная* организация товаропроводящих сетей для продвижения машин, запасных частей и услуг по ремонту. Такие сети предоставляют, в соответствии с требованиями законов о защите прав потребителей, в каждом предприятии, торгующем техникой от имени изготовителя, весь комплекс услуг по гарантийным и последующим ремонтам силами обученных изготовителями механиков. Самое главное, без чего все остальное неважно и что в нашей стране игнорировалось на всех уровнях управления, – сети обеспечивают такую организацию поставок запасных частей, которая гарантирует доставку ремонтнику или конечному потребителю в любой точке рынка любой детали в течение суток с момента обращения. *Все организационные и управленческие решения в таких сетях базируются на максимальном соблюдении интересов потребителя.*

В различных районах техникой торгуют только предприятия, уполномоченные изготовителями машин или их региональными филиалами представлять интересы изготовителей, рассматривать на месте все претензии по гарантиям, осуществлять ремонт только в соответствии с технологией, рекомендованной изготовителями, обеспечивать поставку любых запасных частей, включенных в прейскуранты изготовителей. Такие предприятия называются *полномочными дилерами*, в англоязычных странах – *authorized dealer*, во фран-

коязычных – *concessionnaire autorise*. И буквальный, и смысловой перевод означает, что дилер или concessionaire уполномочены – т. е. им доверено, разрешено и поручено – решать все вопросы и проблемы, связанные с продаваемой техникой. Несложно догадаться, что дилеры могут решать проблемы, только имея полную техническую, информационную, правовую и ценовую поддержку изготовителя. Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики производителей машин. Дилеры – самостоятельные предприятия, работающие с товарами производителей машин по договорам. Поставщики машин своей товарной и торговой политикой стараются исключить любые риски, которые могут по их вине привести к разорению дилеров – это важно, в первую очередь, для самих производителей машин, т. к. с банкротством дилера они теряют торговую и сервисную точку в районе, чем не преминут воспользоваться конкуренты.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удастся охватить своим сервисом только от четверти до половины проданных ими машин. Владельцы машин отдают их в ремонт после гарантийного периода не только дилерам, но и не зависимым от изготовителя ремонтным предприятиям, если они расположены ближе, или дешевле ремонтируют, или связаны с владельцами машин взаимными делами, приятельскими или родственными связями. Поэтому производители техники привлекают независимые мастерские для ремонта своих машин, обучая механиков и заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или сертифицированной, или «сервисным агентом», т. е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами производителя. Мастерская не принимает на себя дилерские обязательства, но получает сертификат, свидетельствующий об умении квалифицированно ремонтировать машины такого-то производителя. Мастерской – больше доверия от клиентов, производителю – ремонт обученными людьми. Это очень важно для рекламы, ибо таким способом техника приобретает репутацию машин, «которые можно отремонтировать везде». Автомобили «Opel» в ФРГ обслуживают и ремонтируют более 2000 мастерских, хотя количество уполномоченных дилеров значительно меньше.

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

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

Так как дилеры и независимые мастерские ремонтируют 80-90% парка машин, они являются мелкооптовыми заказчиками запасных частей, потребляющими основную массу товара. В этих условиях изучение спроса и планирование поставок запасных частей в регион облегчаются. Проблему соблюдения сроков поставок изготовители машин решают созданием региональных складов, обслуживающих дилеров и независимые мастерские на территориях, размеры которых или транспортные условия позволяют обеспечить доставку заказов дилерам автомобильным или железнодорожным транспортом в течение не более 12 часов. Розничный спрос на запчасти тех владельцев машин, которые сами их ремонтируют, покрывается складами дилеров за счет их страховых запасов.

Региональные склады являются важнейшими и высокорентабельными звеньями сбытовых сетей для изготовителей. Они превращают случайный спрос отдельных потребителей в свой определенный спрос, поддающийся анализу и прогнозу, то есть в оптовые заказы заводам, так необходимые для планирования производства и управления совокупным запасом деталей во всей товаропроводящей сети.

Системы обеспечения рынка запасными частями

Компания «John Deere», имеющая в Канаде центральный склад запасных частей и несколько региональных, с 1973 г. применяет единую систему управления запасами на всех своих складах в стране, названную «FLAN» (Fast Locating and Handling). Одной из задач этой системы является координация связей между складами, при которой поставка запасных частей по заказам дилеров осуществляется с ближайших к ним региональных складов – даже если в момент заказа необходимых деталей нет в наличии. В последнем случае компьютер регионального склада, получившего заказ, который не может быть выполнен, немедленно сообщает о нем по каналам связи центральному складу; компьютер центрального склада устанавлива-

ет, в каком из ближайших региональных складов имеются необходимые запасные части и дает команду отгрузить их в адрес того склада, к которому обратился дилер. Так действует система при обычных заказах. При поступлении срочных заказов запасные части, отсутствующие на ближайшем к дилеру складе, отгружаются другим региональным или центральным складом непосредственно заказчику. Эта система позволила значительно улучшить управление запасами и поставками: 95% срочных заказов дилеров выполняются ближайшим региональным складом компании, 3% – соседним к ближайшему складу и только 2% – центральным складом. Подобную систему компания «John Deere» ввела и в других странах, где продаются ее тракторы.

У компаний, реализующих множество моделей машин на больших территориях или во многих странах, например, «Ford» и «International Harvester», вместо центрального склада или наряду с ним, имеются зональные склады, которым поручено обслуживание только региональных складов. Управление запасами в системах складов осуществляется централизованно, это способствует сокращению запасов в системах. Дилерская сеть крупных компаний обширна – в США только упомянутая «International Harvester», выпускающая более сотни моделей тракторов, сельскохозяйственных, дорожно-строительных и других машин, имеет около 5600 дилеров, т. е. по дилеру на каждый квадрат территории 30x30 км., не считая незаселенных горных районов и прерий. У этой компании действует система обеспечения запасными частями «Speed» (скорость), которая обслуживает и экспортные поставки. На основе анализа спроса вся номенклатура деталей была разделена на две группы: «Р» – региональные, пользующиеся высоким и постоянным спросом, и «Н» – национальные, пользующиеся нерегулярным спросом. В соответствии с таким делением деталей была создана система складов, включающая региональные склады, хранящие номенклатуру только группы «Р», и крупные зональные «национальные» склады, хранящие номенклатуру группы «Н». Конечными звеньями сети сбыта являются торговые склады дилеров. Региональные и национальные склады оснащены компьютерами, взаимодействующими с главным вычислительным центром в г. Хинсдейл, недалеко от Чикаго. Центральный склад расположен в г. Бродвью, два национальных склада – в гг. Бедфорд-Парк и Форт-Уэйн. Районные склады расположены в гг. Атланта, Балтимор, Колумбус, Даллас, Мемфис, Канзас-Сити, Ричмонд и Сент-Пол. Главный вычислительный центр получает информацию о запасах деталей от всех региональных и

национальных складов и при сокращении запасов до определенного уровня выдает команды на их пополнение соответствующим заводам-поставщикам.

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



- 1 — Региональный склад: получение заявок. 2 — Сообщение о них главному ВЦ.
 3 — Команда ВЦ складам на отгрузку деталей соответствующих групп.
 4 — Поставка региональному складу. 5 — Поставка дилерам.

Рис. 1. Системы «Speed» и «Computair»

Для доставки деталей группы «Н» по срочным и аварийным заказам в составе системы «Speed» функционирует система «Computair». Национальные склады по указанию главного вычислительного центра доставляют запасные части в аэропорт, где мелкие партии, предназначенные для дилеров одного района, комплектуются вместе и грузятся в специальные авиаконтейнеры. За ночь детали перевозятся самолетом на региональный склад, где происходит разукруп-

нение партий, после чего они доставляются дилерам-заказчикам. Разница во времени при срочной доставке деталей группы «Р» с региональных складов и деталей группы «Н» с национальных складов не превышает, как правило, 24 часов. Несрочные заказы выполняются в течение 3 дней.

Разработка и внедрение системы «Speed» заняли у специалистов компаний «International Harvester» и «IBM» около трех лет. Преимущество описанных систем очевидно: дилер получает до 95% заказанных деталей с ближайшего к нему склада в кратчайшие сроки, что позволяет ему содержать на своем складе не более одно-двухмесячного запаса деталей. Централизованное управление запасами позволяет обеспечить среднюю оборачиваемость запасных частей на региональных и национальных складах не менее 3 раз в течение года. При номенклатуре в 50-150 тысяч наименований различной степени спроса такую оборачиваемость считают вполне удовлетворительной. Заказы на пополнение запасов каждого склада в системе главный вычислительный центр готовит в автоматизированном режиме и направляет поставщикам, с компьютерами которых тоже имеется взаимодействие.

Конкуренция заставила всех производителей техники обзавестись подобными системами. Наличие таких мощных систем обеспечения запасными частями машин на территориях любых размеров позволяет без проблем ежегодно продвигать на рынок новые модели машин. Добавление дополнительной тысячи наименований запасных частей в систему, уже работающую с десятками тысяч наименований, не представляет никаких сложностей. Эти системы – надежная опора для освоения новых рынков. Очевидно, что региональный склад запасных частей компании-производителя в какой-либо стране может достаточно эффективно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад. Именно так действуют все компании, осваивающие российский рынок. Если германские и французские компании поставляют запасные части российским дилерам прямо со своих центральных складов, то японские и американские компании используют для этой цели свои региональные склады в Европе. По мере освоения рынка и развития дилерской сети региональные склады создаются для обслуживания новых территорий, подключаясь к единым компьютерным системам поставщиков. В Москве уже функционируют региональные склады компаний «Mercedes» и «Mitsubishi».

Ни у одного нашего завода подобной системы нет. Сравнивая вышеописанные системы с нашей бессистемностью, мы понимаем,

что потеряли полвека и очень скоро не досчитаемся тех из российских изготовителей машин, которые по-прежнему относятся к запасным частям как к надоедливой необходимости. Их банкротство неминуемо. Печальным примером может служить неудачный опыт немецкой компании «Case», поставившей большую партию комбайнов в Туркмению в 1994 г. и доверившей сервис и обеспечение запасными частями местной системе материально-технического снабжения, сохранившейся со времен существования СССР. В результате характерной для этой системы неторопливой рутины, распределения запасных частей по мало обоснованным соображениям или под влиянием связей и т.п. репутация комбайнов и компании быстро рухнула. Ее успешно вытесняет компания «John Deere», сразу организовавшая собственный региональный склад запасных частей и несколько современных сервисных станций.

Товарная политика

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

- накопление данных статистики о продажах и парке машин, подлежащем обеспечению запасными частями, по регионам и возрасту;
- отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;
- накопление данных статистики о фактических продажах запасных частей в количественном, суммовом, весовом и объемном выражении; об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах; об упущенных продажах;
- определение и корректировку номенклатуры для производства, закупок по кооперации и сбыта; определение и корректировку номенклатуры для хранения на центральном, зональных и региональных складах;
- определение географии размещения и оптимальных объемов региональных и дилерских складов на перспективу;
- управление запасами в системах складов; разработку методов распределения запасных частей в товаропроводящей сети, номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровней, пе-

риодичности, объемов и сроков пополнения запасов; разработку минимально поставляемых количеств, комплектов, выбор упаковки и тары;

- разработку, изготовление, рассылку технико-информационных материалов;
- подготовку инструкторов, специалистов и учебных пособий;
- анализ технических отчетов дистрибьюторов и дилеров;
- анализ претензий;
- разработку технических заданий для улучшения качества агрегатов и деталей;
- разработку рекомендаций для модифицирования или обновления моделей машин.

Товарная политика определяет основы планирования производства и сбыта техники и запасных частей, их распределения в сбытовой сети, организации ремонта и обслуживания по единой технологии.

Важным элементом товарной политики является повышение квалификации своих сотрудников и персонала дилеров по мере модифицирования узлов или появления новых моделей машин. Продавцы машин заинтересованы в высокой квалификации персонала сбытовой сети еще и потому, что специалисты, занимающиеся ремонтом, являются важнейшим источником идей по совершенствованию машин.

Информационное обеспечение сбыта

Поставщики машин издадут для дилеров подробные руководства, которые содержат разнообразные рекомендации по всем аспектам их деятельности. Понимая, что не все дилеры смогут усвоить сложные вопросы управления, поставщики снабжают их методическими материалами, помогающими находить оптимальные решения по многим деловым проблемам – от экономического размера заказа на запасные части до размещения деталей на складе, от расчета скидок или надбавок для покупателей до методов работы с персоналом и общения с клиентами. Для этих целей разрабатываются различные пособия, инструкции, таблицы, пользование которыми доступно людям с невысоким образовательным уровнем. Компания «Ford» даже вручает дилерам таблицы определения стоимости, скидок и валового дохода при заказах и продаже запасных частей, выполненные в виде пластиковой карточки.

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

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

Текущая информация направляется дилерам в виде отдельных бюллетеней, микрофишей, компакт-дисков CD-ROM, а также содержится в документах, подтверждающих принятие к исполнению очередных заказов. Например, компания «Volkswagen» по компьютерной связи направляет региональным складам результат обработки их заявок – перечень заказанных ими запасных частей, в котором при помощи специальных кодов заложена информация о замене или снятии с производства деталей и о появлении в номенклатуре новых.

Для обеспечения поступления грамотных заявок от дилеров зарубежные поставщики совершенствуют каталоги запасных частей, обеспечивают дилеров своевременной информацией об изменениях в конструкции машин и деталей. Обычные сброшюрованные каталоги заменили каталогами со сменными листами, позволяющими при изменении конструкции какого-либо узла вместо выпуска и рассылки нового каталога высылать только новые листы. Широко применяются каталоги на микрофишах – фотопленке в виде карты размером около 10x15 см, с кратностью уменьшения 42 и более.

Преимущества микрофильмирования – дешевизна изготовления, тиражирования и рассылки, возможность частой замены, благоприятствовали переводу на этот способ передачи информации не только каталогов, но и прейскурантов, различных спецификаций, карт обслуживания. Обновление комплектов каталогов на микрофишах во всех пунктах их использования производится поставщиками по мере появления изменений, иногда дважды в месяц. Все шире практикуется изготовление каталогов, инструкций по эксплуатации и ремонту на компьютерных компакт-дисках CD-ROM. Они также систематически обновляются у дилеров.

Для крупной малосерийной техники, начиная с грузовых автомобилей, а в последние годы и для легковых, все больше практикуются компьютерные системы каталожной информации. При малых сериях производится несколько модификаций каждой модели, машины модифицируются каждый год, и выпускать каталоги для них слишком долго и дорого. Предпочтение отдается компьютерному учету каждого грузовика по VIN – коду (Vehicle Identification Number – идентификационный номер машины), номерам шасси и двигателя с привязкой к соответствующему набору запасных частей, хранящемуся в памяти центрального компьютера поставщика. При заказах запасных частей дилеры, принявшие машину в ремонт, сообщают на региональный склад перечень требуемых запчастей с указанием учетных номеров машины. Такие системы обеспечивают получение дилерами именно тех деталей, которые подходят к данной модификации машины. Разумеется, применение таких систем стало возможным с развитием постоянного обмена компьютерной информацией между центральным и региональными складами, обеспечивающими поставку деталей в течение суток.

Поставщики машин, как правило, не предусматривают передачу каталогов запасных частей покупателям техники. Каталогами обеспечиваются только дилеры, т. к. они занимаются обслуживанием и ремонтом. Конечно, купить каталог может и владелец машины, но большинству они не нужны.

Следует особо отметить, что при разных системах нумерации деталей в чертежах, каталогах, прейскурантах все компании придерживаются единого правила – количество знаков в номерах и наименованиях деталей не должно увеличиваться при модификациях деталей или моделей машин. Так, если с самого начала была заложена 15-значная система для номера и для наименования, она остается неизменной. Такие ограничения вызваны тем, что во всех компьютерных программах, выполняющих любые операции по учету запасных частей –

от конструкторского бюро до продажи конечным покупателям в разных странах, – количество знаков, отведенных для номера и наименования детали, фиксировано и не может быть увеличено без полной переделки всех программ во всех странах, где продаются запчасти. Кроме того, в номерах деталей не применяются знаки, мешающие сортировке – точки, дроби, скобки. В каталогах деталей на наши машины, к сожалению, пока можно увидеть нагромождения таких паразитных знаков, номера нелимитированного размера, добавления типа «зам», «рем». Буквы вообще нежелательны в номерах деталей, особенно если планируется поставка машин на экспорт. В крайнем случае в номерах деталей можно применять те буквы русского алфавита, которые графически выглядят, как буквы латинского алфавита в обоих регистрах, чтобы их не «переводить»: а, е, м, о, р, с, х. Искажения в переложении других букв на латинский шрифт вызывают множество ошибок в заказах и претензий импортеров российских запасных частей. Кроме того, в наших каталогах приводятся все детали машин, тогда как следовало бы указывать номера только тех, которые поставляются в запасные части – было бы меньше ошибок в заявках, претензий и ненужной переписки.

Наши производители машин не совершенствуют каталоги и плохо информируют потребителей о технических изменениях. Даже при поставках на экспорт бюллетени о конструктивных изменениях высылаются с задержками, часто без перевода на язык импортеров. Поэтому в дилерских соглашениях с отечественными поставщиками необходимо требовать обязательную высылку полной информации о замене деталей новыми, чтобы дилеры могли вовремя их заказывать.

Подготовка кадров

Понимая, что прибыльность и своевременность обслуживания покупателей зависят от эффективности и оперативности сбытовой сети, то есть от квалификации персонала, ответственного за ремонт и торговлю запасными частями, все поставщики машин организовали обучение работников своих служб и персонала дилеров в учебных центрах при предприятиях поставщиков или в регионах. Компания «Daimler-Benz» готовит специалистов для российского рынка и в своем учебном центре в ФРГ, и в учебном центре, созданном на российской фирме АО «Мерседес – Бенц Автомобили», являющейся дистрибьютором в России и содержащей региональный склад запасных частей. Компания «FIAT» готовит механиков и специалистов по работе с запасными

частями в своей школе технического обслуживания. Компания «Ford» имеет так называемые «институты маркетинга» в США, Бельгии и Финляндии, одной из задач которых является подготовка кадров для службы запасных частей самой компании и для дилеров. Женевский учебный центр компании «Caterpillar» выпускает в год около 2000 специалистов различного профиля, а всего в разных странах эта компания имеет более десятка учебных центров.

В некоторых странах специалистов по организации сервиса и торговли запасными частями готовят учебные заведения, прямо не связанные с изготовителями машин, но «почувствовавшие» спрос на специалистов такого профиля. Так, в Англии профессионалов готовят Институт городского и муниципального хозяйства и институт «Motor Industry» в Лондоне. В Дании вечерняя Школа оптовой торговли в течение трех лет обучает будущих продавцов машин и запасных частей товароведению, складскому делу, экономике предприятия, бухучету, делопроизводству, английскому и немецкому языкам, машинописи и пользованию оргтехникой.

Обучение и переподготовка персонала дистрибьюторов и дилеров является не рекомендацией, а требованием поставщиков.

Считается аксиомой, что каждому сотруднику товаропроводящей системы нужно учиться. Новичкам – знакомиться с системой и порядками в фирме, уже работающим – периодически повышать квалификацию, осваивать ремонт новых моделей машин, или новых агрегатов, или более сложной работы, чтобы соответствовать изменениям в торговой политике фирмы, уметь устранять причины жалоб клиентов. Базовые принципы организации обучения – не в преподавании, а в стимулировании желания учиться. Поэтому стараются, чтобы сотрудники понимали и учитывали в своих жизненных планах, что получаемые знания:

- обеспечивают повышение оплаты или продвижение по службе;
- приносят уважение коллег и руководства;
- облегчают работу;
- помогают преодолевать трудности;
- ведут к высшей квалификации.

Менеджеры активно помогают саморазвитию подчиненных, а также обучают их во время работы. Обучение начинается с установления требований к работе каждого. Беседуя при найме или выявляя потребности в обучении, учитывают хорошие, удовлетворительные или неудовлетворительные возможности и способности к усвоению знаний. Сравнивая требования работы с компетенцией рабочего, определяют программу обучения. Нет предела совершенствованию,

но чтобы получить максимальный эффект от программы обучения, устанавливают краткосрочные и долгосрочные задачи, разрабатывают подробную программу для достижения целей, которые обучаемым должны быть ясны.

Тематика обучения для персонала выявляется при составлении должностных инструкций и оценке каждого сотрудника. Обычные темы для обучения механиков: основы работы с подчиненными, технология работы, инструкции по исполнению операций, развитие способностей здраво мыслить, техника безопасности. Темы для бригадиров: технология операций, умение обучать методам работы помощников, умение совершенствовать выполнение операций, отношения с подчиненными, развитие лидерских качеств. Помощник менеджера должен изучать такие темы, как принципы управления, контроль и полномочия, организация и планирование, руководство и обучение, распределение времени, как завоевать уважение и доверие подчиненных, анализ работы, повышение производительности и эффективности труда, надлежащее распределение работ, принципы и практика менеджмента.

Обучение новых рабочих зависит от конкретных условий, но общий порядок таков: объяснить работу, показать, как ее выполнять, дать поработать под наблюдением, регулярно наблюдать за работой новичка пока не убедитесь, что он все понимает, часто беседовать с ним для передачи ему новой информации, используя руководство по ремонту, техбюллетени и т.п.

В таблице 1 приведен типичный бланк плана обучения для каждой категории обучаемых – новых сотрудников, постоянных сотрудников, руководящего персонала, управленческого персонала.

Таблица 1

	1 этап	2 этап	3 этап	4 этап
Тема				
Задачи				
Содержание				
Дата, месяц				
Дата, время				
Количество обучаемых				
Инструктор				
Место обучения				
Метод обучения				
Средства обучения				
Бюджет обучения				
Фамилии обучаемых				

Ответственность за обучение на каждом этапе возлагается на конкретного компетентного сотрудника. При обучении на рабочем месте это бригадиры, старшие механики и механики. Обучение работе с новыми моделями машин, новым оборудованием, новым методом проводят инструкторы в центрах обучения заводов или дистрибьюторов. Контролируется применение знаний, оценивается эффективность их применения. Оцениваются и качество обучения, и преподавательские способности инструктора.

К сожалению, на всех уровнях управления нашей промышленностью, на самих заводах и даже в новых фирмах, торгующих техникой, руководители до сих пор не сомневаются, что настоящие мужчины с детства прекрасно разбираются в технике и запасных частях и учиться им ничему не нужно. У таких управленцев работа по ремонту и с запасными частями считается непрестижной. Неудивительно, что ремонтные службы и склады запасных частей во многих наших фирмах и даже на заводах – это самые непривлекательные и грязные помещения. В результате предприятия получают от них такую отдачу, которую заслужили. К сожалению, в нашей стране никто, никогда и нигде не учился и не учил системной организации сервиса и обеспечения запасными частями эксплуатируемых машин. Ни ученые, ни крупные организаторы, ни преподаватели не выросли на этой тематике. Учебной литературы не было. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны автором в МГИУ и МАДИ в мае 1997 г. на основе его книги, первой по этой проблематике, изданной в марте того же года.

Настоящую книгу, посвященную организации, маркетингу и менеджменту в сервисе и в торговле запасными частями, удалось подготовить лишь благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению внутрифирменных материалов крупных компаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с поставщиками, их дистрибьюторами и дилерами.

Гарантийный компромисс

Работа с претензиями в период гарантии помогает укрепить или разрушить положительный имидж фирмы, привлечь или оттолкнуть клиентов и их знакомых. Эти вопросы стараются решать быстро, с максимально высоким качеством обслуживания клиентов. Некоторые компании разработали подробнейшие инструкции правил рабо-

ты с клиентами при предъявлении претензий, вплоть до способов ведения переговоров с разными типами людей.

Свои системы решения гарантийных проблем, а это именно системы, некоторые компании называют «философией гарантийного компромисса». Именно эта «философия» побуждает компанию – производителя, обнаружившую типичный производственный дефект, сообщать дилерам номера машин, которые были изготовлены в той партии, где проявились дефекты. Дилеры приглашают владельцев этих машин приехать для заблаговременного устранения дефекта. Конечно, компаниям это обходится дорого, зато их репутация солидных и добросовестных поставщиков, а также репутация машин растут.

Карты истории машины (VHF – Vehicle History File), заводимые дилерами при продаже, аккуратно пополняются информацией при гарантийном и регламентном обслуживании и последующих ремонтах. В картах содержится информация: VIN – код, номер двигателя, номер кузова, номер краски кузова, номер ключей, модификация, комплектация, регистрационный номер, номер счета, дата продажи, имя, адрес и телефон покупателя, страховая информация. При поступлении сведений об изменениях имени и адреса владельца их немедленно вносят в карту. Карты хранят более 10 лет или до тех пор, пока не поступит информация, что машина утилизирована.

Получив претензию, по карте проверяют, покрывает ли предоставленная гарантия данный конкретный случай по содержанию и по сроку действия. Карта весьма полезна и для уточнения модификаций узлов и агрегатов, а также для выяснения, было ли установлено дополнительное оборудование.

Формы бланков для гарантийных претензий, разработанные компаниями, очень подробны, чтобы собирать побольше данных о дефекте для выяснения причин и их устранения.

Дефектные части хранятся дилерами с приложением копий претензий до получения распоряжения об их высылке поставщику или уничтожении.

Контроль качества

Контроль качества, первоначально осуществлявшийся только в отношении конечного промышленного продукта, в настоящее время охватывает все операции с продукцией машиностроения. Родившаяся в промышленности США система QC (Quality Control – контроль

качества), охватывающая производственный цикл, получила развитие в Японии, превратившись в систему TQC (Total Quality Control – всеобщий контроль качества). Эта система подразумевает контроль не только качества продукции, но и качества продажи, качества сервиса, качества работы каждого сотрудника от заводов до дилеров. Она формирует основу менеджмента на японских предприятиях. Вариантом названия системы является CWQC (Corporate Wide Quality Control – всекорпоративный контроль качества). Концепция TQC применяется ко всем службам, включая бухгалтерию, администрацию и т.д. Особенности системы контроля в том, что сам персонал участвует в ней. Работа на предприятии требует личных усилий каждого сотрудника. Он должен быть уверен в результатах своих усилий. Он должен считать, что его работа очень ответственна. В должностных инструкциях подчеркивается, что все начинается с отдельного сотрудника, что качество его работы важно не только для клиентов, но прежде всего для его коллег и для фирмы в целом. Например, для приемщика машин в сервис заказчиками являются не только клиенты, но и все сотрудники фирмы – ошибки в диагностике и определении объемов ремонта приводят к финансовым потерям каждого, неверное заполнение бланка заказа – к неправильному пониманию заказа механиком и повторным работам и так далее.

Требования к качеству работы приводятся в каждом руководстве, по каждой операции, начиная с руководства по хранению новых автомобилей и кончая правилами разговора с клиентами по телефону. Дилерам рекомендуется внедрять систему коллективной финансовой ответственности за реальные убытки, например, от повторных работ, путем удержания соответствующих средств из фонда зарплаты для полного их возмещения.

Региональные дистрибьюторы

Основные каналы сбыта зарубежные поставщики машин организуют сами путем создания филиалов в крупных регионах и других странах в виде дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть. Создание филиалов имеет определенные преимущества, ибо расценивается как желание поставщика техники серьезно работать на рынке. Это способствует завоеванию доверия покупателей и потенциальных дилеров, кото-

рые с большей уверенностью могут сотрудничать с новой фирмой. Кроме того, поставщик через посредничество филиала может с меньшим риском начать работу с мелкими дилерами, оказывая им техническую помощь и контролируя их деятельность.

Создавая филиалы в виде дочерних фирм, руководствуются тем, что в отдаленных от поставщика странах или регионах конкуренты имеют более твердое положение на рынке, и в первые годы деятельности трудно найти солидных дилеров, которые взялись бы сотрудничать с поставщиком, не зная репутации техники. Начинать же торговлю в таких районах через мелких дилеров, финансовое положение которых неустойчиво и у которых не имеется достаточной технической базы и квалифицированного персонала, рискованно для поставщиков, так как в случае первой неудачи трудно впоследствии завоевать доверие покупателей.

Некоторые функции регионального дистрибьютора:

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

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

Поставщики техники убедились, что не все дилеры в состоянии выполнять все их рекомендации и работать одинаково тщательно, поэтому приняли на себя максимальное количество операций в товаропроводящих сетях. Самые ответственные звенья сетей – центральные, зональные и региональные склады принадлежат производителям машин в виде дочерних фирм.

Методы работы и региональных дистрибьюторов, и дилеров с запасными частями освещены в разделе «Запасные части».

Подбор дилеров

Подбор дилеров – главная и постоянная задача региональных дистрибьюторов. Дилер – это не только коммерческое звено, связывающее поставщика с покупателями. От его деятельности зависит правильность эксплуатации, обслуживания и ремонта машин, своевременное обеспечение покупателей запасными частями и, в конечном счете, успех техники на рынке. Дилер является для поставщика основным источником информации о спросе на те или иные детали, поэтому качество учета у дилеров, квалификация персонала, техника продаж, реклама, организация складского хозяйства, методы закупок – все должно соответствовать требованиям, предъявляемым поставщиком.

Дилеров привлекают к сотрудничеству эффективной торговой политикой на рынке, предлагая машины, обладающие высокой конкурентоспособностью. Большое значение имеют емкость рынка и его насыщенность аналогичными товарами. При малой емкости рынка и избытке конкурентных товаров возрастают трудности в подборе дилеров, усиливается борьба за них между конкурентами. Работа по подбору дилеров и созданию сбытовой сети проводится поставщиками постоянно.

Дилерская сеть крупных компаний весьма обширна. Например, компания «Renault» во Франции в 1995 г. имела 68 собственных отделений, являющихся региональными дистрибьюторами, 412 крупных дилеров и 6416 агентов. Компания «Toyota» имеет в Японии 5617 дилеров. Численный состав дилерской сети определяется емкостью и географическими данными рынка. Крупный дилер часто имеет свою сеть субдилеров или агентов.

В качестве дилеров обычно выступают юридически самостоятельные предприятия, деятельность которых ограничивается согласованным районом. Следует подчеркнуть, что дилеры – вовсе

не подчиненные поставщику или региональному дистрибьютору предприятия, а деловые партнеры, которые могут в любое время отказаться от продажи товаров поставщика. Поэтому взаимоотношения поставщика и дилеров строятся на максимально дружеской основе, а все трения улаживаются путем компромиссов, так как поставщик более заинтересован в дилере, чем дилер в поставщике. Но дилеры тоже не бросаются поставщиками, так как уход дилера от серьезной компании негативно отражается на его репутации. Но главный интерес дилера в сотрудничестве состоит в понимании того, что работа в товаропроводящей системе крупной компании – надежный бизнес. Мощная торгово-политическая, информационная, рекламная, кадровая и финансовая поддержка способствуют процветанию, отсутствию прямой конкуренции по тем же машинам, уверенности в завтрашнем дне. Этого нет у независимых ремонтных фирм, и их независимость чаще всего не помогает им развиваться.

Следует отметить, что к моменту выхода поставщика с какими-либо машинами на рынок там, как правило, уже работают фирмы-конкуренты. Поэтому «свободных» дилеров на рынке нет, и для организации сбытовой сети поставщик должен проделать большую работу. Дилеров подбирают среди независимых предприятий по ремонту, заинтересованных в развитии, а также среди дилеров конкурентов, предлагая им более выгодные условия.

Дилеры должны обладать хорошей репутацией в данном районе рынка, достаточной материально-технической базой, опытом работы с аналогичными машинами и запасными частями. При подборе учитываются также их взаимоотношения с банками, организаторские способности и финансовые возможности для развития деловых операций, наличие квалифицированного персонала. Почти все фирмы за рубежом, торгующие машинами, начинали как ремонтные. Приобретая опыт в ремонте машин, они предлагали поставщику свои услуги в качестве дилера в определенном районе. Если предложение принималось, этой фирме ставился ряд условий для достижения стандартов, установленных поставщиком, по оборудованию постов для ремонта, созданию неснижаемого запаса деталей, обучению персонала особенностям ремонта конкретных моделей машин и работе с запасными частями.

Например, компания «Volkswagen» при подборе дилеров в России требует наличия следующих возможностей:

- площадь помещений для сервисного цеха – 500-800 кв. м, для склада запасных частей – 200-300 кв. м, для демзала – 250-

500 кв. м плюс помещения для офиса и свободная территория 1000-1600 кв. м;

- первичная закупка запасных частей – на сумму около 100 тыс. марок, специнструмента – на сумму около 70 тыс. марок, новых автомобилей для демзала – по одному желательных моделей;
- обеспечение условий и персонала для продажи машин, запасных частей и ремонта;
- дилерами могут быть только частные фирмы.

После проверки упомянутых возможностей и финансовых гарантий к кандидату выезжают менеджер по сбыту, технический директор и архитектор. Они осматривают мощности, знакомятся с банком, а также готовят *рекомендации по переоборудованию имеющихся помещений, по закупке оборудования, по обучению персонала* и подписывают договор о намерениях. Если кандидат выполнит все рекомендации, включая обучение персонала (часть в ФРГ, часть в России), подписывается дилерское соглашение.

Прежде чем принять решение о привлечении дилера к сотрудничеству, поставщик выясняет его финансовое положение. Например, во Франции существуют специальные страховые компании, которые страхуют коммерческие кредиты. По запросу такая компания устанавливает максимальную сумму кредита, которую поставщик может предоставить дилеру и которую компания страхует на случай банкротства последнего, с обязательством возмещения поставщику от 85 до 100% суммы кредита. Располагая такими данными, поставщик может работать с дилерами более уверенно.

Реализация машин и запасных частей в значительной мере зависит от плотности дилерской сети в регионе. Высокая плотность сети имеет и преимущества, и недостатки. При большом количестве точек продажи сбыт возрастает, но вместе с тем уменьшается объем сбыта, приходящийся на отдельного дилера, а следовательно, снижается его прибыль, развивается ненужная конкуренция между дилерами. Выход находят в ценовой субординации – дилеры с хорошей ремонтной базой и складом запасных частей продают машины и запчасти мелким дилерам, часто расположенным в глубинке. Особенно часто это практикуется, если машинам нужна большая предпродажная подготовка. Ее выполняют крупные дилеры, мелким выгоднее платить за подготовку, чем организовывать ее у себя. В результате этой иерархии исключается конкуренция между дилерами.

Задача дилерской сети – реальное утверждение на рынке, а не захват территории, которую она не в силах освоить. Схема взаимодей-

ствия внутри дилерских сетей чаще всего диктуется транспортными связями – региональный склад рассчитан на снабжение тех дилеров, до которых автомобильный или железнодорожный транспорт может доставить товар не более чем за 12 часов. Если расстояния больше, организуются дополнительные склады у крупных дилеров для обеспечения коротких сроков поставок отдаленным субдилерам на следующем транспортном плече.

Большинство дилеров за рубежом – не крупные фирмы, обслуживающие один район площадью 1-2 тыс. кв. км, т. е. радиус обслуживания – около 50 км. Например, в Дании с населением около 8 млн. человек, территорией примерно 300x300 км. и полусотней городов – что сопоставимо с Московской областью по площади (хотя населения только в Москве больше), – каждый дистрибьютор импортной техники имеет один региональный склад и от 20 (тяжелая техника) до 50 (легковые автомобили) и более дилеров. Чаще всего дилерами становятся мелкие семейные предприятия, имеющие не более 5 наемных механиков. Для дилеров их бизнес – не столько средство обогащения, сколько способ существования. Например, мелкие дилеры по продаже тракторов, сельхозмашин и автомобилей в Дании – это бывшие механики или продавцы, служившие у других дилеров, накопившие небольшой капитал и открывшие свое «дело». Их образовательный уровень и экономическое мышление не всегда пригодны для предпринимательства, вследствие чего среди них нередки банкротства. Вообще финансовое положение мелких дилеров весьма неустойчиво. По этой причине в большинстве своем они всячески избегают создания запасов деталей, чтобы не замораживать средства. Их склады чаще всего состоят из небольших помещений, где хранятся около полусотни наименований самых ходовых деталей да старые узлы и агрегаты, которые могут пригодиться. Большинство дилеров не используют даже крупные заказы с повышенной скидкой, довольствуясь скидкой при срочных заказах.

Развитие сбытовой сети заключается не только в поиске новых дилеров, но и в привлечении независимых мастерских к ремонту техники, обучая их механиков и заключая договоры о сервисном агентстве. Цены на запасные части для независимых мастерских устанавливаются обычно выше, чем для дилеров, с тем чтобы защитить права последних. В Дании региональные склады предоставляют независимым мастерским скидку в 15% с розничных цен (дилерам – 25%) при срочных телефонных заказах. Дилеры продают им запчасти с той же 15% скидкой, зарабатывая 10%.

В сельской местности привлекают агентов для ремонта техники и продажи запасных частей. Можно использовать механизаторов, фермеров, мастерские колхозов и совхозов. Именно так формируется сбытовая сеть в глубинке, особенно в труднодоступных местностях во многих странах. В Дании, Франции и других странах дилеры по продаже автомобилей, тракторов и сельхозмашин, живущие в сельской местности, были и являются фермерами.

За рубежом оригинальные запасные части продают только полномочные дилеры прямо со складов. Магазины по продаже запасных частей, встречающиеся на улицах, являются торговыми агентами изготовителей неоригинальных запасных частей, унифицированной номенклатуры и сопутствующих товаров.

В наших условиях при отсутствии полномочных дилеров к розничной продаже оригинальных запасных частей к отечественным машинам активно привлекают магазины. Ремонтники и крупные потребители у нас не избалованы доставкой заказанных запасных частей и сами ездят по магазинам, теряя дорогое время. Но доставку вполне можно осуществлять по телефонным заявкам предприятий непосредственно со складов, которым не нужны выгодное расположение и дорогие торговые помещения. Когда наши дилеры и другие продавцы наладят доставку прямо со складов, нужда в магазинах для оригинальных запасных частей останется только у частных покупателей.

В обязательный комплекс услуг покупателям, оказываемых уполномоченными дилерами зарубежных изготовителей техники, входят: торговля машинами, предпродажная подготовка, гарантийный ремонт, регламентное техобслуживание, текущий ремонт, продажа оригинальных запасных частей, рекомендуемых масел и технологических жидкостей, обеспечение регистрации и страхования машин.

Полномочные дилеры

Функции дилеров

Торговая политика дилера базируется на его соглашении с поставщиком, по которому последний поставляет в согласованный район свои машины и запасные части только дилеру. Это важно обоим: поставщику — чтобы иметь только крупных заказчиков, дилеру — чтобы не иметь конкурентов. Дилеру предоставляется монопольное право на продажу машин и оригинальных запасных частей в районе, а также определяются обязанности по обслуживанию его части рынка. Он должен обеспечить активную продажу машин и оригинальных запасных частей в любой точке своего района, учитывать парк машин в своем районе, вести картотеку клиентов.

В дилерских договорах устанавливается порядок подачи заявок на запчасти и их выполнения. Обычно дилерам предписывается содержание запаса деталей определенной номенклатуры или на определенную сумму. Например, дилеры компании «Mercedes» в России обязаны хранить запасные части на сумму не менее 100 тыс. марок. Создавая дилерские склады, поставщики имеют возможность сократить запасы деталей на региональных складах, повышая тем самым оборот товаров и снижая издержки по их хранению. Так как часто дилеры не могут реализовать все запасы деталей, в договорах оговаривается замена непроданных деталей или возврат их поставщикам.

Дилеры должны хранить коммерческую тайну и не сообщать третьим лицам сведений, запрещенных поставщиком. Обычно им также запрещается быть одновременно представителями конкурен-

тов. Однако на некоторых рынках количество конкурентов-поставщиков очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщикам, и на практике нередки случаи, когда один дилер представляет две-три компании, правда, чаще всего по машинам разного класса. Такая ситуация сложилась и на российском рынке.

Обычно предусматривается, что дилеры будут наращивать продажи из года в год. Иногда договорами предписываются квоты ежегодных или ежеквартальных продаж, которые должны обеспечить дилеры. Для контроля деятельности дилеров проводятся периодические инспекционные проверки. Их результаты доводятся до сведения инспектируемого. При необходимости ему оказывается помощь или указывается на невыполнение обязанностей по агентскому договору. Предусматривается возможность расторжения договора по инициативе дилеров или поставщиков. Как правило, договор может быть расторгнут при невыполнении должным образом договорных обязательств, банкротстве, добровольной ликвидации фирмы дилера или прекращении деятельности по решению суда, при реорганизации или слиянии одной из фирм с другой, в случае смерти дилера или одного из крупных пайщиков его фирмы. Если дилерская фирма прекращает существование вследствие банкротства или смерти одного из основных учредителей, поставщик или дистрибьютор нередко покупает принадлежащие ей помещения, мастерские и склады. Сохранив таким образом канал сбыта в данном районе, он организует свой филиал, либо продает «дело» при условии, что покупатель становится дилером поставщика в данном районе.

Следует подчеркнуть, что обязанности дилера по снабжению запчастями клиентов в течение суток, обеспеченные соответствующей четкой организацией деятельности товаропроводящей сети изготовителя машин, распространяются только на клиентов, купивших у него одну или несколько машин. Только эти клиенты находятся на контроле у дилера и могут предъявить претензии по срокам обеспечения запасными частями. Перед другими покупателями запасных частей дилер таких обязанностей не несет, однако в целях расширения сбыта и поддержания престижа тоже старается доставлять заказываемые запчасти в кратчайшие сроки.

В обязанности региональных дистрибьюторов по договору обычно входит: своевременное удовлетворение заявок дилеров в установленные сроки для обычных и срочных заказов, обеспечение технико-информационными и рекламными материалами, обучение и переподготовка персонала дилера. Основой расчетов между диле-

рами и дистрибьютором служат рекомендованные последним розничные цены на запасные части и установленная шкала торговых, льготных и премиальных скидок и бонусов, а также условия платежей. Обязательства дилера по рекламе также указываются в договоре, однако ее общее направление и методы устанавливаются поставщиками, так как от них поступает основная масса рекламных материалов.

Обычные структуры торгующих техникой зарубежных полномочных дилерских фирм и функции подразделений приведены ниже.

Коммерческая служба:

- разработка торговой политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- предпродажная подготовка (иногда выполняет дистрибьютор);
- приобретение и продажа новых машин;
- определение необходимых работ по предпродажной подготовке;
- организация рекламных мероприятий;
- формирование базы данных о клиентах;
- учет претензий по гарантиям и урегулирование соответствующих вопросов с покупателями и поставщиками машин;
- изучение рынка и конкурентов.

Служба реализации подержанных машин:

- приобретение и продажа подержанных машин;
- дефектовка машин, определение необходимых и целесообразных работ по предпродажному ремонту;
- учет претензий по гарантиям и урегулирование соответствующих вопросов с покупателями;
- принятие мер по утилизации непригодных для сбыта машин.

Служба технического сервиса:

- предпродажная подготовка новых машин;
- предпродажный ремонт подержанных машин;
- гарантийный ремонт проданных новых и подержанных машин;
- коммерческое профилактическое регламентное обслуживание техники;
- коммерческое предупредительное обслуживание (регулировки и т.п.);
- коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);
- все виды обслуживания собственного парка техники;

- ремонт узлов и агрегатов для фонда восстановленных запасных частей;
- коммерческое предоставление (прокат) ремонтных мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины;
- предоставление ремонтных мощностей своим сотрудникам, желающим самим ремонтировать личные машины.

Служба запасных частей:

- приобретение запасных частей, принадлежностей;
- передача запасных частей, принадлежностей и расходных материалов службе сервиса для предпродажной подготовки, гарантийных ремонтов, коммерческого обслуживания и ремонтов, ремонта собственного парка фирмы;
- складская обработка – разгрузка, приемка, размещение, учет, комплектация для выдачи потребителям, упаковка, отгрузка;
- коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов независимым сервисным фирмам;
- коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов владельцам техники;
- складирование фонда восстановленных агрегатов;
- консультирование клиентов.

Офис:

- подготовка и обработка документации, счетов и т.п.;
- оказание дополнительных услуг клиентам по организации регистрации, страхования, перегона и т.д.

Бухгалтерия:

- бухгалтерский учет;
- контроль поступления платежей;
- оплата расходов фирмы;
- подготовка сводной финансовой документации.

В зависимости от масштабов фирм существуют и другие подразделения.

Нередко можно слышать, что сервисная служба должна защищать фирму дилера от претензий заказчиков. В этом утверждении сервисной службе заведомо отводится некая второстепенная роль, ее как бы и не считают источником получения прибыли. Но сервисная служба и служба запасных частей являются самостоятельными и весьма эффективными источниками дохода в дилерской фирме. Роль этих служб в обеспечении рентабельности фирмы особенно заметна в периоды спадов в экономике, *которые обычно длятся дольше, чем*

подъемы. Агрессивный маркетинг в продаже запасных частей и услуг по ремонту в такие периоды компенсирует негативные последствия снижения продажи машин. Разумеется, потребители тоже хотели бы сократить свои расходы в такие времена. Но обойтись без обслуживания, если машины эксплуатируются, им не удастся, не говоря уже о ремонте и окраске кузова после происшествий.

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

Если руководители дилерских фирм осознают, что службы сервиса и запасных частей – реальные источники прибыли, менеджерам этих служб предоставляют возможности для самостоятельной организации сбыта услуг, контроля расходов и оперативной прибыли служб. Они сами ставят задачи и принимают меры для их выполнения. Эти менеджеры занимаются и долгосрочным планированием, и «текучкой». Поэтому они имеют доступ к финансовой отчетности в части, касающейся их служб. Они осведомлены о необоснованных затратах и их последствиях. Им предоставлено право принятия решений в отношении операций их служб в рамках работы всей фирмы. Финансовая информация без полномочий и ответственности бесполезна. Менеджеры имеют возможность периодических контактов с высшим руководством фирмы для доклада о своих планах и для получения информации о планах деятельности всей фирмы. Сервис и запасные части – важные источники получения прибыли, и высшему руководству дилерской фирмы следует лично контролировать деятельность этой службы, несмотря на обилие разных проблем на рынке и в фирме. Если службы запасных частей не поставлены в положение подсобников и руководители торговых фирм лично уделяют этой работе не меньше внимания, чем сервису и торговле машинами, убытков и потери клиентов можно не опасаться.

Бессспорно, необходимо вести бухгалтерский учет отдельно по продажам новых машин, подержанных машин, сервису коммерческому и некоммерческому, торговле запасными частями, торговле принадлежностями и торговле расходными материалами. Следует отметить, что не все руководители дилерских фирм понимают необходимость раздельного учета финансовых результатов по каждой службе. Этому противятся, как правило, менеджеры служб по продаже машин. Общий учет помогает им скрыть недостатки их коммерческой деятельности, свалить потери на другие службы. Особен-

но это заметно в наших фирмах, руководители которых воспитаны на полном непонимании роли качества сервиса и качества обеспечения запасными частями в торговле техникой – непонимании, характерном для всех уровней управления нашей промышленностью, – от министров до заводских плановиков.

Дилерские стандарты для сервисных служб

Как уже упоминалось в разделе, посвященном подбору дилеров, компании-производители добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию сервисных служб, технологии ремонта, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т.д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации компании и ее дилеров. Ниже приведены дилерские стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые АО «Мерседес – Бенц Автомобили», региональным дистрибьютором в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей. Практически такие же стандарты существуют у всех автокомпаний, и сложились они более 30 лет назад.

Обязательные услуги:

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

Услуги, выполняемые дилером или привлеченными им субпоярщиками:

- кузовные и окрасочные работы;
- обивочные работы;
- круглосуточный сервис «24 часа» для грузовых автомобилей;
- установка и ремонт кузовов, прицепов и полуприцепов грузовых автомобилей;
- мойка и уход.

Приемка автомобилей:

- не менее одного оборудованного места в помещении для приемки в ремонт;
- не менее одного места под навесом с подъемником или смотровой ямой для приемки в ремонт;
- приемка должна быть тщательной, чтобы не оставалось необнаруженных дефектов;
- зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;
- приемщик согласует сроки предварительной записи, не вынуждая клиентов долго ждать;
- клиенты получают вежливые консультации;
- из зоны приемки есть прямой проход в демзал и магазин запасных частей и принадлежностей;
- калькуляция стоимости ремонта и условия платежа согласуются при приемке.

Выполнение заказов:

- заказы оформляются на типовом бланке компании, согласно имеющимся в нем указаниям, графам и нормативам времени, и подписываются клиентом;
- сроки выполнения работ указываются в заказах и соблюдаются;
- заказ передается приемщиком в цех заблаговременно, для обеспечения подготовки;
- дополнения к заказанным работам согласуются с клиентом;
- выполненные работы отмечаются в соответствующих графах заказа;
- перечень и стоимость запасных частей и услуг сторонних фирм передается в расчетную часть;
- работы контролируются бригадиром во время и после исполнения;
- заполняется сервисная книжка, и используются сервисные рабочие листки.

Подготовка счета:

- счет выписывается с соблюдением требований и нормативов времени, указанных в стандартных бланках;
- счет вручается клиентам при выдаче автомобиля.

Выдача автомобиля:

- автомобиль выдается лично клиенту, позиции счета при необходимости объясняются;

- демонтированные детали передаются клиенту, по его желанию;
- автомобиль должен быть чист внутри и снаружи.

Помещения и оборудование:

- количество, комплектность и состояние оборудования соответствуют параметрам, заданным «Пособием по производственному оборудованию», том 1 и 2;
- имеется действующая сервисная литература;
- для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;
- оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;
- применяются рекомендованные компанией оргтехника и компьютерные системы;
- организация труда соответствует рекомендациям.

Гарантийные операции:

- работа по гарантийному компромиссу выполняется согласно инструкции;
- операции выполняются быстро и с высокой степенью надежности.

Дилерские стандарты для служб запасных частей

Компании-производители добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию складов запасных частей, технологии складских операций, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т.д. в целях эффективного обеспечения рынка запасными частями. Ниже приведены дилерские стандарты для служб запасных частей дилеров, вводимые и контролируемые АО «Мерседес – Бенц Автомобили», региональным дистрибьютором в России.

Склад:

- размеры склада – не менее 100 кв. м;
- расположение и планировка склада (ворота, двери, проходы) удобны для выдачи запасных частей в мастерскую и торговый зал, разгрузки и сортировки поступающих грузов;

- стеллажей достаточно для упорядоченного складирования;
- система нумерации адресов хранения соответствует требованиям компании;
- номенклатура склада включает оригинальные запасные части, стандартизированные детали и нормали, смазочные материалы, шины, принадлежности;
- количество позиций и стоимость запаса соответствуют требованиям регионального дистрибьютора. Стоимость – не менее 100 тыс. марок;
- зона приемки и отгрузки позволяет въезд, разгрузку и загрузку грузовиков;
- имеются верстаки для комплектации, проверки и упаковки товара;
- имеется промежуточный склад для резерва;
- имеется отдельный участок для хранения восстановленных агрегатов и неисправных, подлежащих восстановлению на заводе;
- имеется участок для хранения дефектных деталей по гарантийным случаям;
- имеются достаточное освещение, вентиляция и отопление;
- имеются погрузчики, тележки для внутренних перевозок;
- информация о движении товаров на складе корректно документировается и хранится в полном объеме;
- оперативный запас принадлежностей и сопутствующих товаров хранится отдельно;
- имеется достаточно места и мебели для работы с документами, подбора и комплектации запасных частей.

Выдача запасных частей в сервисный цех:

- между складом и цехом имеются ворота или дверь, запираемые со стороны склада;
- их ширина достаточна для проезда погрузчиков;
- имеются действующие каталоги, прейскуранты, справочная литература;
- имеется достаточное количество приборов для чтения микрофиш.

Розничная продажа:

- для розничной продажи выделен торговый зал достаточной площади;
- оформление и оборудование торгового зала, форма одежды продавцов соответствуют требованиям регионального дистрибьютора;

- имеются витрины для демонстрации принадлежностей и сопутствующих товаров;
- имеются кресла для ожидающих клиентов;
- касса расположена в зале или в непосредственной близости от него;
- на рабочем месте каждого продавца имеются: комплект микрофиш и прибор для их чтения, монитор компьютера для проверки наличия товара на складе, каталоги товаров, прейскуранты;
- у каждого продавца отдельный телефонный аппарат, минимум один телефонный номер выделен только для приема звонков от клиентов;
- номера запасных частей определяются по действующим микрофишам;
- четко и корректно оформляются все документы, рекомендованные дистрибьютором;
- товар выдается обязательно со счетом и/или накладной, они регистрируются и хранятся;
- практикуется резервирование вновь поступивших товаров для покрытия недопоставок по ранее принятым заказам;
- неудовлетворенный спрос регистрируется и анализируется;
- ведется картотека оптовых покупателей;
- оптовым покупателям не реже раза в год направляются льготные предложения по всем видам товаров и услуг.

Пополнение запасов:

- если заказы формируются компьютером, то на позиции, по которым достаточно исходных данных для автоматического расчета потребности, заказ без изменений отправляется по компьютерной связи на следующий день после получения результатов расчета; если исходных данных недостаточно, на уточнение выделяется дополнительный день;
- если заказы формируются вручную, применяется способ с фиксированным 14-дневным интервалом высылки; определение момента формирования заказа и необходимых количеств производится на основании статистики наличия и движения каждой позиции;
- выдерживаются приоритеты, сроки и форма подачи срочных заказов, установленные региональным дистрибьютором;
- соотношение объемов срочных и несрочных заказов по количеству позиций в месяц соответствует установленным нормативам;

- бланк заказа и форма его заполнения соответствуют установленным требованиям.

Ассортимент:

- новая позиция включается в постоянный ассортимент при двух случаях ее продажи в течение 6 месяцев;
- первоначальный ассортимент запасных частей для новых моделей автомобилей заказывается на основании рекомендации регионального дистрибьютора;
- ассортимент принадлежностей и сопутствующих товаров, рекомендованный дистрибьютором, всегда имеется в наличии.

Персонал:

- количество персонала соответствует потенциалу фирмы;
- персонал обязательно проходит периодическое обучение, проводимое региональным дистрибьютором;
- менеджер службы запасных частей имеет необходимые знания в области коммерции, экономики и техники;
- при большом объеме продаж принадлежностей и сопутствующих товаров назначается ответственный за них.

Менеджмент:

- для всех сотрудников имеются должностные инструкции, рекомендованные региональным дистрибьютором;
- менеджер ведет статистику развития рынка, обновления ассортимента, соотношения затрат и доходов;
- статистическая отчетность предоставляется региональному дистрибьютору в полном объеме;
- внутренние показатели деятельности дилерской фирмы известны менеджеру службы запасных частей и используются для управления.

Помещения, мощности, территория

Производственные мощности дилеров должны отвечать требованиям поставщика машин и существующим тенденциям. Сервисные мощности должны быть в состоянии эффективно удовлетворять различные потребности заказчиков. Когда предприятие называют сервисным центром, это подразумевает выполнение абсолютно всех видов работ по ремонту и обслуживанию. Крупные зарубежные компании обычно регламентируют внешний вид, планировку и обо-

рудование дилерских фирм. Если помещения строятся заново, они следуют типовым проектам, если реконструируются, то с участием архитектора, рекомендованного компанией.

Ниже приведены некоторые рекомендации продуцентов машин своим дилерам по планированию помещений, рабочих мест и т.д. Это только рекомендации, а окончательные решения принимают совместно с проектировщиками, архитекторами и строителями. Но ценность их в том, что они многократно проверены практикой и учитывают все требования нормативов охраны труда, санитарии, гигиены, экологии и т.д. большинства развитых стран.

При проектировании новых помещений для сервисных служб проводятся серьезные предварительные исследования. Они считаются необходимыми, так как такое проектирование и строительство для большинства дилеров случается раз в жизни. Неудачные конструктивные, архитектурные и оформительские решения могут иметь длительные негативные последствия сразу после начала бизнеса.

При выборе места для строительства нового здания для дилерской фирмы учитывают пять основных аспектов – место, условия, конфигурация участка, размеры, расходы. Удовлетворительным считают участок широкий, ровный, прямоугольный или квадратный – у таких рациональнее используется площадь, – расположенный на углу главной улицы. Такое расположение наиболее удобно для торговли машинами и обслуживания клиентов.

Клиентам удобно посещать дилерскую фирму, если она находится на приемлемом расстоянии или вблизи деловых, жилых или торговых районов. Въезд и выезд на территорию сервисного центра должны быть беспрепятственными.

Дилерской фирме должна быть легко доступна вся инфраструктура – электро-водо-тепло-снабжение, канализация, телефон, общественный транспорт и т.д. Желательно иметь неподалеку поставщиков материалов, необходимых для деятельности сервисной службы.

Учитывают также:

- различные ограничения, действующие в районе – на строительство, на земляные работы, на ограждение и т.д.;
- план развития жилого, торгового, делового района, план возможных перепланировок участков и т.д.;
- план строительства новых дорог и изменений в регулировании движения потоков транспорта;
- рекомендации фирм по недвижимости, городских проектировщиков и архитекторов, юристов и т.д.;

- желательно, чтобы участок располагался на уровне дороги и не требовалось дорогостоящее перемещение земли при планировке;
- участок должен быть защищен от наводнений, землетрясений, оползней, и т.п.

Наиболее важным параметром является размер участка – стараются приобретать как можно больший, с учетом перспектив развития бизнеса. Обычные требования – на каждый пост по обслуживанию необходимо 100 кв. м всех помещений, 100 кв. м территории плюс 100 кв. м резервной площади.

Привлекательные здания, интерьер, удобные рабочие места, комфортные социальные помещения – это весьма ценные «основные средства», серьезные факторы для привлечения кадров и клиентов. Хорошие помещения и энергичная дилерская политика обещают успешный бизнес. Продажа машин и послепродажная деятельность поддерживают одна другую, способствуя спиральному расширению бизнеса – со временем он будет расти сам. А раз бизнес растет, здания и прилегающая площадка также потребуют расширения. Следовательно, предусматривать расширение следует уже на стадии проектирования, имея в виду перспективы роста бизнеса.

Например, как можно расширить сервисный цех в городских условиях, когда вокруг все занято? Одно решение – многоэтажное здание. Другое решение – строить в ином месте города или в пригороде. При любом расширении понадобятся инвестиции. При таких больших расходах жизненно необходимо предусматривать расширение с учетом не только назревших, но и будущих потребностей. Кроме того, дилерские помещения должны рассматриваться с точки зрения и заказчиков, и служащих, и управленцев.

Заказчикам нужно, чтобы здание было удобно расположено, имело хороший доступ для въезда с улицы и выезда, в демзал, к приемщику сервисной службы, к прилавку, торгующему запасными частями, к кассе, имело комфортабельную комнату ожидания и т.п.

Сотрудникам требуется комфортное окружение, где они могли бы с удовольствием работать. Подразделения должны сообщаться между собой, чтобы работа шла в тесном сотрудничестве.

Управленцам необходимы помещения, из которых можно наблюдать и контролировать производственные операции.

Размеры помещений определяют после изучения потенциала торговли, парка машин в районе и необходимых капиталовложений. Размеры здания и помещений определяются с учетом прогнозируе-

мых масштабов деятельности каждой службы. Учитываются следующие составляющие проекта:

- ежегодный потенциал продаж новых машин, ежегодный потенциал продаж подержанных машин, парк машин в районе деятельности;
- требуемое количество постов для общего обслуживания и ремонта может быть рассчитано по приведенной далее методике;
- количество мест в кузовном и красильном цехе выбирается с учетом оценок потребностей бизнеса;
- количество производственных рабочих, таких, как механики, электрики, жестянщики, маляры и помощники, определяется по приведенной далее методике и уточняется в зависимости от обстоятельств бизнеса; количество непроизводственного персонала, как, например, управляющие, бригадиры, приемщики, диспетчеры, клерки, разнорабочие, выбирается также в зависимости от обстоятельств и количества производственного персонала;
- помещения: зал ожидания, офис, подсобные помещения (зарядной, компрессорной, ремонт агрегатов, осмотра машин и т.п.), помещения для служащих – раздевалка, туалеты, душевая, для обедов и т.д.;
- незастроенная территория для новых и подержанных машин, а также для парковки машин служащих и клиентов, демонстрационный открытый участок, резерв для маневров при въезде и выезде;
- резерв территории для развития. При проектировании учитываются перспективы развития в течение 10 лет.

Ниже приведены данные расчетов необходимых мощностей и методикам, рекомендуемым некоторыми автокомпаниями. Дилеры применяют их как рекомендации с учетом местных особенностей. В большинстве случаев рассчитывается только количество мест для общего сервиса и ремонта. Для остальных видов – в зависимости от функций основных.

Количество постов для обслуживания и ремонта машин заказчик

- Парк, проданный фактически, или потенциалный парк за пять лет продаж*
- × Частота заказов каждого клиента в год
 - × Среднее количество часов на ремонт одной машины
 - × Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков : Количество рабочих часов механиков в год

- Количество постов для предпродажной подготовки новых машин =
 $\frac{\text{Потенциал годовых продаж машин}}{\times \text{Среднее количество часов для предпродажной подготовки}}$
- × Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков : $\frac{\text{Количество рабочих часов механиков в год}}$

- Количество постов для ремонта подержанных машин =
 $\frac{\text{Потенциал продаж подержанных машин в год}}{\times \text{Среднее количество часов на их ремонт}}$
- × Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков : $\frac{\text{Количество рабочих часов механиков в год}}$

Пример расчета:

$$1600 (\text{парк}) \times 3 (\text{раза в год}) \times 2,5 (\text{часа}) \times 1,3 (\text{поста на 1 механика}) : 2000 \text{ часов} = 7,8$$

Необходимо 8 постов для общего ремонта.

$$300 \times 3 \times 1,3 : 2000 = 0,6 = 1$$

Необходим 1 пост для предпродажной подготовки.

$$150 \times 6 \times 1,3 : 2000 = 0,6 = 1$$

Необходим 1 пост для ремонта подержанных машин.

$$\text{Всего необходимо } 8 + 1 + 1 = 10 \text{ постов.}$$

Это количество не включает мойку, кузовной пост, окрасочную камеру, места для диагностики и приемки.

Текущие тенденции показывают увеличение потребности в кузовном ремонте и покраске. Поэтому дилерам, избегавшим этих очень емких видов работ, настоятельно рекомендуется наладить кузовной ремонт и окраску машин. С введением данных услуг дилер-сервисная служба действительно становится сервисным центром, удовлетворяющим все потребности заказчиков. Для этих видов ремонта характерны высокая прибыльность и неритмичность заказов. Но преимущества перевешивают недостатки. Преимущества внедрения ремонта и окраски кузовов:

- после такого ремонта можно увеличить стоимость подержанных машин;
- появляется оборудование и для ремонта кузовов после происшествий;
- можно продавать много неконкурирующих, а значит, дорогих и прибыльных деталей – панели, двери, бамперы, и т.д.;

- техническую информацию об особенностях ремонта всегда можно получить у поставщика машин;

- загрузка и прибыль сервисной службы возрастают.

Наиболее важным в этих видах работ является квалификация персонала – кузовных мастеров и маляров. Количество постов кузовного ремонта определяется следующим соотношением: на 5 общеремонтных постов устраивают 2 кузовных и 1 окрасочный. В нашем случае получим 10 постов общего ремонта + 4 кузовных + 2 окрасочных. Если кузовных поста 3, то окрасочных делают 2.

По другой методике количество постов, включая кузовные, но без окрасочных, определяется моделью:

$$\begin{aligned} \text{Необходимое количество постов} &= \text{Обслуживаемый парк машин} \\ &\times \text{Среднее количество часов на один ремонт} \times \text{Процент парка, на-} \\ &\quad \text{ходящийся в ремонте в день} : \text{Рабочих часов в день} \times 100 \end{aligned}$$

Процент парка в ремонте в день получают эмпирически и принимают, например, для легковых автомобилей, равным 3%.

$$\begin{aligned} \text{Необходимое количество постов} &= 1000 (\text{парк}) \\ &\times 2,5 (\text{часов на ремонт}) \times 3\% (\text{Процент парка в ремонте в день}) \\ &\quad : 8 (\text{рабочих часов в день}) \times 100 = 9,3 \end{aligned}$$

Третья методика базируется на количестве клиентов, количестве часов в ремонте в год и годовом фонде рабочего времени.

$$\text{Количество постов} = \text{Обслуживаемый парк} \times \text{Количество часов в ре-} \\ \text{монте в год} : \text{Годовой фонд рабочего времени одного рабочего}$$

В данном случае количество постов равно количеству рабочих.

$$\text{Необходимое количество постов} = 1000 (\text{парк}) \times 12 (\text{часов} \\ \text{в ремонте в год}) : 2000 (\text{рабочих часов в год}) = 6$$

Количество часов ремонта в год принято для легковых автомоби-лей. Для грузовых это время может доходить до 100 часов.

Рекомендуемые нормативы размещения и размеров помещений сервисного цеха следующие. *Офис сервис-менеджера* – 10-15 кв. м. *Офис приемщика* должен выходить на участок приемки, содержать

картотеку «сервисной истории клиентов», графики работ и т.д. В нем происходят контакты заказчиков с расчетчиком. Площадь рекомендуется 6 кв. м для одного плюс 3 кв. м для каждого следующего сотрудника. *Диспетчерскую* желательно располагать так, чтобы из нее видны были все ремонтные посты, например, на антресолях. Рекомендуемая площадь – 5 кв. м на каждого человека. *Офис сервисной службы* располагают рядом с офисом менеджера. Рекомендуемая площадь – 8 кв. м для одного и 5 кв. м для каждого следующего сотрудника. *Кассу*, выписывающую счета и получающую оплату, как правило, и за сервис, и за продажи склада запасных частей, располагают рядом с кабинетом приемщика и расчетчика, рекомендуемая площадь – 3 кв. м на каждого сотрудника. *Кладовка* для бланков, регистраторов и т.п. должна занимать площадь не менее 5 кв. м. Рекомендуется иметь *комнату для собраний и обучения*, площадью 2 кв. м на каждого ожидаемого участника. *Зал ожидания* площадью примерно 2,5 кв. м на расчетное число клиентов лучше размещать вблизи *деззала* и кассы. Он должен быть уютным, оборудованным хорошей мебелью, телевизором, витринами принадлежностей, баром с чаем и напитками, а также располагать рекламными материалами, каталогами машин, газетами и журналами.

Участок приемки машин в ремонт – лицо фирмы, в зависимости от впечатления заказчика он служит ей хорошей или плохой рекламой. Проектируя это помещение, стремятся создать условия для того, чтобы клиенту было удобно наблюдать за операциями, производимыми с его машиной. Диагностическое оборудование следует устанавливать на полу (не на возвышениях) и в той последовательности, в какой производится проверка автомобиля.

Рекомендуется, чтобы в *зоне приемки* было достаточно места для машины с открытыми дверями и для проходов вокруг. Для легковых автомобилей размер места для приемки должен быть не менее 4 × 6 м. В зоне приемки необходимо обеспечить: достаточную освещенность, необходимую для осмотра; хорошую вентиляцию или вытяжку, чтобы двигатель машины мог работать на любых оборотах; не скользкий пол; стоки для воды и тающего снега, стекающих с машины; очерченные линии проходов для безопасности людей; отопление или охлаждение помещения.

Посты для общего ремонта и обслуживания распределяют таким образом, чтобы те из них, что отведены для «быстрого сервиса», находились ближе к кабинету приемщика, остальные – ближе к цеху ремонта агрегатов, электрооборудования. Мойку размещают отдельно от всех постов.

При организации перемещения машин по цеху и территории с точки зрения удобства и безопасности рекомендуется предусматривать следующее:

- однорядное движение от въезда до выезда;
- въезд и выезд в каждый пост без помех для остальных;
- посты можно располагать с одной стороны помещения в один ряд или в два ряда с проездом между ними;
- при однорядном расположении посты могут располагаться перпендикулярно проезду или под углом к нему. В первом случае проезд должен быть шириной 6 м, во втором – может быть уменьшен до 5,4 м;
- размеры постов для легковых и малых грузовых автомашин – 4×6 м, для средних грузовых, микроавтобусов и т.п. – 4,5×8,5 м;
- проход вокруг поста – 0,5 м;
- расстояние от стен дополнительно – 0,4 м.

Наиболее экономичным считается использование площади при двух рядах постов с одним проездом между ними.

Мойка может использоваться и до, и после ремонта, а также для коммерческого обслуживания клиентов. Она может быть ручная и автоматизированная, но в любом случае с обработкой и кузова, и снизу. В крупных дилерских фирмах рекомендуется установка автоматизированных моек. При проектировании помещений для моек предусматривают дренаж, канализацию и очистку стоков. Существуют мойки с замкнутым циклом – использованная вода очищается и применяется снова. Размеры – 4,5×7 м для ручных моек, 6×10 м для автоматизированных. Но во всех случаях их следует уточнить с поставщиками оборудования.

Кузовной и покрасочный цехи обычно стараются устраивать отдельно от других помещений из-за шума и паров красок и растворителей. Поэтому им нужны свои конторские помещения из расчета 8 кв. м на одного сотрудника плюс 5 кв. м на каждого следующего.

При проектировании *цеха по ремонту агрегатов* – двигателей, КПП, мостов предусматривают его расположение вблизи основной ремонтной зоны, размещение в нем мойки для агрегатов и деталей, достаточно простора, чтобы механики могли свободно перемещаться вокруг верстаков и агрегатов, хорошее освещение. Помещение должно быть защищено от попадания пыли и посторонних предметов. Во избежание травматизма в цеху нежелательны всякого рода пороги и ступеньки, рельсы для тележек, подвозящих агрегаты. Перевозку агрегатов лучше выполнять небольшим электропогрузчиком. Минимальная площадь цеха – около 20 м кв.

Под помещение для подзарядки аккумуляторов и ремонта электрооборудования с тестерами, зарядным устройством, хорошей вытяжкой, с перегородкой между зарядным участком и остальным помещением рекомендуют выделять не менее 4 кв. м.

Для сосредоточения в одном месте контроля за электроснабжением, водоснабжением, подачей сжатого воздуха устраивают специальные места. Кроме общих выключателей освещения на центральном щите, желательны также выключатели на каждом рабочем месте – это помогает экономить энергию. Если компрессор невозможно установить в отдельном помещении, его помещают в шумоизолирующий ящик, предусмотрев хорошую вентиляцию для отвода тепла. Компрессор стремятся разместить так, чтобы трубопроводы от него были как можно короче. Примерные площади: компрессорной – 3 кв. м, бойлерной – 4 кв. м, инструментальной – 5 кв. м, помещения для хранения гарантийных дефектных деталей – 10 кв. м.

В таблице 2 приведен сводный перечень рекомендуемых помещений с некоторыми параметрами.

Таблица 2

Помещения	Рекомендуемые минимальные размеры, кв. м и м	Рекомендуемая температура, градусы	Нормы освещенности, люкс
Кабинет руководителя	10 – 15	20	350-400
Кабинет приемщиков	6 на одного + 3 на каждого следующего сотрудника	20	350-400
Диспетчерская	5 на каждого сотрудника	20	350-400
Контора сервисного цеха	8 на одного + 5 на каждого следующего сотрудника	20	350-400
Касса	3 на сотрудника	20	350-400
Кладовка для документов	5	16	300
Зал для собраний, обучения	2 на человека	20	300
Зал ожидания для клиентов	10 + 5 для каждого дополнительного клиента	20	350-400
Контора кузовного цеха	8 на одного + 5 на каждого следующего	20	350-400
Кабинет страхового агента	6	20	350-400

Полномочные дилеры

Приемка	4x6	16	400-500
Общий ремонт	4x6 для легковых и легких грузовиков, 4,4x8,5 для средних	16	400-450
Мойка	4,5x7,5 для ручной, 6x10 для автоматизированной	16	150-200
Диагностика	4,5x11,5 для легковых, 5x16,5 для легковых и средних грузовых	16	400-500
Кузовной цех	4x7 для кузовных работ, 8x10 для поста с растяжками, уточняется на месте	16	400-450
Малярный цех	4x7 для ошкуривания и шпаклевки, 6,5x7 для окрасочной камеры	16	500-550
Парковка	2,5x5,5 для легковых и микроавтобусов, 3x8 для средних грузовых Проезды 6 при 90-градусных заездах в посты, 5,5 при 60-градусных заездах		
Проезды	6 при 90-градусных заездах в боксы, 5,5 при 60-градусных заездах, 8 для средних грузовиков при 90-градусных заездах в парковку		
Цех агрегатного ремонта	20	16	400-450
Электроцех	4	16	400-450
Компрессорная	3	16	150-200
Бойлерная	4	16	150-200
Инструмент	5	16	350-400
Склад малый	10	16	200-300
Склад красок, растворителей	4	16	200-300
Столовая	10+1,2 на каждого, 5 на кухню	20	300
Раздевалка	0,8 на каждого	20	150-200
Душевая	0,6 на каждого + 1,2 на кабинку	20	150-200
Туалеты	21 для 10-20 служащих, в т.ч. женский, 15 для 10-20 рабочих	20	150-200
Помещение для сбора мусора	10		

Для столовой, часто она же – зал для обучения и собраний, выделяют не менее 10 кв. м или из расчета 1,2 кв. м на человека плюс

5 кв. м на кухню или угол под нее. Под кухней понимается всего лишь помещение или часть его для обычной и микроволновой электропечей, электрической мойки, раковины и стола. Имеется в виду, что сотрудникам нужно лишь разогреть принесенную с собой еду и приготовить чай или кофе.

Для *раздевалки* со шкафчиками рекомендуют площадь 0,8 кв. м на сотрудника, для *душевой* общая площадь – 0,6 кв. м на человека плюс 1,2 кв. м на душевую кабинку.

Обычно предусматривают *отдельные туалеты* для клиентов – в демзале или рядом, для служащих и рабочих – недалеко от их рабочих мест. Необходимые площади: туалеты для 10-20 сотрудников офиса – 3 писсуара + 2 унитаза в мужском, 3 унитаза в женском, общая площадь – 21 кв. м. Для 10-20 рабочих – 3 писсуара + 2 унитаза, площадь – 15 кв. м; в цехе предусмотрен только мужской туалет.

В крупных дилерских фирмах дают приют *страховому агенту*, выделяя ему кабинет площадью примерно 6 кв. м.

Склад запчастей. Общая площадь, необходимая для службы запчастей дилерской фирмы, обычно составляет от 16 до 21% всех дилерских помещений. Склад занимает около 85% площади, отведенной службе запасных частей, участок продажи запчастей – около 1%, офисные помещения – около 5%. Участок продажи запасных частей располагают возле демзала.

Собственно склад состоит из зоны хранения, зоны приемки и отгрузки. На участке продажи работают приемщик заявок и расчетчик, выполняющие и розничные продажи, и передачу в сервисный цех. Если оборот запасных частей большой, розничные продажи поручают отдельным сотрудникам. Офисные помещения включают кабинет менеджера и помещение для конторских служащих. В малых фирмах это общее помещение. Для расчета площадей складов дилеров применяют методику, изложенную в разделе, посвященном запасным частям.

Количество мест парковки для клиентов, ожидающих приемки, принимается равным от 1/6 до 1/8 от количества всех постов, т.е. если постов 16, то для парковки машин клиентов необходимо 2-3 места.

Количество мест для отстоя отремонтированных машин, ожидающих выдачи или доставки клиентам, рассчитывается удвоением количества постов для ремонта. Если постов 10, то мест для отстоя машин необходимо 20.

Количество мест для хранения аварийных машин, доставленных дилеру, но ожидающих своей очереди на ремонт, устанавливают

равным трети от количества постов. Если постов 12, то таких мест устраивают 4.

Количество мест парковки для посетителей зависит от местных условий, т.е. от того, много ли людей приезжает для приобретения запасных частей и принадлежностей, для других целей.

Количество мест парковки для служащих определяется в зависимости от наличия машин у сотрудников.

Количество мест на демонстрационной площадке для новых и подержанных машин выбирается в зависимости от объемов бизнеса.

Количество мест для хранения новых и подержанных машин зависит от сроков поставки новых машин и темпов поступления и продажи подержанных.

Если систематизировать данные о рекомендуемых различными компаниями мощностях и штатах производственного персонала дилерских фирм, занимающихся легковыми автомобилями, то они могут быть сведены в следующую таблицу.

Таблица 3

Потенциал продаж автомобилей в год	50	100	300	500	1000
Общая территория, кв. м		2300	5000	7000	14000
в т.ч. застроенная		600	1600	2600	4405
Ремонтных заказов в месяц		180	460	720	1400
Парк за 5 лет продаж		500	1500	2500	5000
Сервисный цех					
<i>Постов:</i>					
общих	3	4	9	15	29
мойка		1	1	1	1
<i>Всего</i>	3	5	10	16	30
<i>Рабочих:</i>					
механиков	2	3	7	11	22
прочих		1	3	4	7
<i>Всего</i>	2	4	10	15	29
<i>Служащих:</i>					
менеджеров			1	1	1
бригадиров			1	2	4

приемщиков		1	1	3
диспетчеров			1	1
прочих				2
<i>Всего</i>		3	5	11
Кузовных постов		4	6	12
Малярных постов		2	4	8
<i>Всего</i>		6	10	20
Жестянщиков		2	3	6
Маляров		1	2	4
Прочих		1	2	4
<i>Всего</i>		4	7	14

Компьютеризация

Упущенные выгоды фирм, работающих без компьютерного учета, всегда велики. Стоимость рабочей силы сейчас выше затрат на компьютеризацию, а ошибки персонала и невозможность серьезного анализа сбыта без компьютеров просто не позволяют повысить рентабельность. Однако многие руководители фирм начинают компьютеризацию не с того конца – сначала покупают компьютеры, потом ищут подходящие программы или программистов, поручают все это сотрудникам среднего звена, а потом удивляются, что отдача от вложенных средств незаметна.

Следует знать, что эффект от компьютеризации может быть не просто высоким, но кардинально влияющим на результативность работы всей фирмы, только если ее поручить профессионалам реинжиниринга бизнес-процессов, предварительно приготовившись к серьезным реформам в организации производственных операций. Программы, необходимые современным фирмам, настолько сложны, что не следует искать для их разработки программистов, опрашивая знакомых. Ничего хорошего в таких случаях не получается. Даже самые лучшие и известные программные комплексы для торгово-складских систем, предлагаемые хорошо зарекомендовавшими себя фирмами-разработчиками, не дадут полной отдачи, если их внедрение не поручить специалистам, хорошо разбирающимся в организации управления бизнесом фирмы-заказчика, и если высшее руководство не будет тесно сотрудничать с этими специалистами. Они должны добиваться получения результатов, необходимых не только бухгалтеру, но и коммерческому директору и руководителям

служб для организации управления. Программный комплекс призван обеспечивать выполнение финансового анализа, анализа спроса, анализа результатов торговли в разных аспектах, а также эффективное управление запасами, автоматизированную подготовку проектов заказов на пополнение склада, автоматизированный расчет цен, статистических и аналитических данных и многие другие операции.

Фирмы, торгующие машинами, запасными частями и услугами по ремонту, нуждаются в специальных программах для компьютеризации. Предлагаемые сейчас на рынке пакеты программ типа «бухучет + торговый склад», пригодные для фирм, торгующих простыми, с точки зрения учета, товарами любых фирм-разработчиков, не учитывают большинства особенностей бизнеса на рынке техники. Поэтому трудно встретить дилера, довольного приобретенным пакетом программ. Фактически необходима разработка специальных пакетов для дилеров, занимающихся техникой.

Помимо известных учетных и бухгалтерских операций, такой комплекс программ должен обеспечивать:

- раздельный учет машин как товара, как объекта гарантии и как объекта ремонта с накоплением истории обслуживания и ремонтов;
- учет запасных частей как товара со статистикой и анализом расхода за ряд лет и параметрами, определяющими группу скидок, характер цен, применяемость, заменяемость, и другими;
- учет реализации запасных частей по коммерческим ценам клиентам; по себестоимости – при гарантийном ремонте, предпродажной подготовке и восстановлении агрегатов для своего оборотного фонда; ниже себестоимости – при реализации неликвидов и уценке брака;
- раздельный учет, статистику и анализ прихода и расхода новых запасных частей, подержанных деталей, восстановленных узлов и агрегатов;
- учет передачи запасных частей и материалов на реализацию в свои и чужие торговые точки, своим передвижным мастерским;
- учет трудозатрат при ремонте и предпродажной подготовке машин, аналогичный любому производству, расценка услуг по ремонту;
- учет и подготовку документации по рекламациям по качеству и количеству машин и запасных частей;
- учет прихода и расхода масел, других технологических жидкостей и материалов по разным ценам в случаях предпродажной

подготовки, коммерческой реализации, гарантийных ремонтов, расхода для своего транспорта;

- учет материалов, обеспечивающих деятельность фирмы;
- бухгалтерский учет, аккумулирующий результаты всех направлений деятельности;
- раздельный анализ по каждому направлению деятельности;
- учет обслуживаемого парка машин, статистику его изменения для планирования потребности в запасных частях, материалах, а также трудозатрат.

Решившись на компьютеризацию, обратитесь к фирмам, которые предлагают программно-технические комплексы, обучение персонала и реинжиниринг бизнес-процессов. Помните, что в самом лучшем случае отдачу от компьютеризации вы получите не ранее чем через год, если не будете замедлять ее внедрение, ссылаясь на более срочные текущие дела. *Компьютеризация и должна быть самым срочным делом.* Освоение любого пакета программ требует постоянного сопровождения разработчиками путем консультаций по телефону или при визитах.

Современные системы предусматривают работу с компьютерами каждого сотрудника, а не специальных операторов. Компьютеризация требует введения в штат администратора компьютерной системы для ежедневного контроля ее работы и устранения сбоев, консультирования сотрудников, обучения новых кадров, обеспечения ежевечернего копирования всей информации на специальные диски или кассеты, хранимые в негорюемых сейфах на случай поломки компьютеров или порчи информации в них.

Работа с персоналом

Зарубежная практика работы с персоналом исходит из того, что успех фирмы зависит от деловых качеств и способностей сотрудников. Для того чтобы служащие стали компетентными работниками необходима серьезная и кропотливая работа. Она включает стройную систему продвижения сотрудников, справедливую систему оплаты, качественную программу обучения и ежедневное руководство. Система найма должна быть конкурентоспособна.

Ключевой составляющей успешного найма сотрудников считают планомерную кадровую работу. Естественный оборот персонала и планируемый рост активности фирмы вынуждает обращаться к рынку рабочей силы несколько раз в год, несмотря на стабильность

фирмы. Если дожидаться пока кто-либо уволится, даже если повезет и он сообщит об этом заранее, может не хватить времени для поиска, оценки и выбора нового сотрудника. Главной задачей кадровой политики считается привлечение и удержание широкой гаммы потенциальных служащих. Чем больше кандидатов приходится оценивать, тем больше шансов найти подходящего человека для конкретной работы.

В большинстве форм бизнеса, пока один человек выполняет все операции или функции, нет необходимости в организации и коммуникациях. Когда нагрузка возрастает, производится найм одного помощника за другим. Так как работа распределяется между сотрудниками, взаимные коммуникации и качество исполнения становятся все более важными. Чем больше растет количество персонала, тем больше дробится работа, что, в свою очередь, требует разделения и распределения функций и организации управления. Организация труда и управления меняется соответственно изменениям в фирме, или в отрасли, или на рынке. В процессе управления возникают неожиданные проблемы. В таких случаях организация работы должна быть изменена без колебаний. Для организации управления:

- анализируют производственные функции (одни требуют знаний, другие – опыта и т.д.), делят их на группы (службы, отделы, подразделения, бригады) и определяют обязанности каждой группы;
- определяют ответственность и полномочия каждой группы и людей для руководства группами;
- определяют моменты, требующие координации или сотрудничества среди соответствующих групп;
- устанавливают нормативы штата для каждой группы и решают, сколько человек может контролировать руководитель;
- включают в каждую группу соответствующих специалистов и наиболее квалифицированного назначают руководителем.

С целью обеспечения эффективного управления дилерам рекомендуют установить четкие командные линии – каждый должен знать, кто его начальник и кто ему подчиняется. Каждый должен иметь только одного начальника, чтобы не было сомнений в том, чьи указания выполнять в первую очередь. *Рекомендуемое количество подчиненных у одного начальника – от 3 до 7.* Опыт и исследования показывают, что один руководитель эффективно может руководить максимум 7 подчиненными. Эта цифра может варьироваться в зависимости от расстояний, времени, площади, на которой разбросаны объекты управления, обязанностей и оборудования, структуры

фирмы, но для поддержания эффективных связей с подчиненными это – естественный предел.

Порученная работа должна сопровождаться соответствующими полномочиями для ее исполнения. Даже в крупных, хорошо организованных фирмах бывает, что служащий не обладает полномочиями обдумывать, решать и делать все, что необходимо для выполнения порученной работы. Например, в ходе ремонта выясняется, что забыли заранее заказать недорогую деталь, но механик не вправе сам заказать ее на складе, он должен делать это через бригадира, которого не сразу можно найти. В таких фирмах отсутствие возможностей для инициативы и принятия решений снижает желание сотрудников эффективно трудиться. Разумеется, делегированные полномочия могут быть ограничены или расширены, но в любом случае должны быть ясно очерчены.

Например, обязанности руководства дилерской фирмы, связанные с сервисной службой и службой запасных частей обычно включают:

- определение рамок прав сервис-менеджера и менеджера склада, их властных полномочий, ответственности, прав самостоятельной закупки необходимых материалов;
- установку нормативов для сервиса и программы деятельности с учетом имеющихся мощностей;
- установку критериев удовлетворения спроса на запчасти, рамки номенклатуры деталей и суммарного объема запасов для хранения на складе;
- планирование модернизации оборудования с ростом бизнеса;
- утверждение предложений об объемах ремонта подержанных машин, определяющих возможность их реализации.

В более детальные вопросы руководство не вмешивается, предоставляя руководителям служб максимум самостоятельности.

Поскольку деятельность, например, сервис-менеджера предусматривает должную организацию работы службы для обеспечения качественного сервиса клиентов по обоснованным ценам при достижении удовлетворительной прибыльности операций, к его квалификации предъявляются высокие требования. Для назначения на эту должность кандидат должен иметь законченное техническое образование и иметь приобретенную опытом квалификацию – опыт в бизнесе по торговле машинами и их ремонту, а также общие знания трудового законодательства и других отраслей права, необходимых для управления людьми. Важен практический опыт работы сервис-менеджером в малой фирме или главным приемщиком, или брига-

диром в большой фирме. Кандидат должен обладать хорошим характером, открытостью, чтобы внушать доверие подчиненным и клиентам, коммерческими и организаторскими способностями, здравым смыслом и чувством ответственности за порученное дело.

Руководители фирмы и подразделений ответственны за успешную деятельность предприятия, поэтому важно, чтобы они завоевали уважение и доверие подчиненных и те охотно работали под их началом. В практике зарубежных фирм принято, что основа эффективного руководства – сделать каждого полностью осведомленным о его роли и ответственности, кому он подчиняется, что и как должен делать, где его работа вливается в конечную продукцию. В дополнение к постоянному контролю исполнения руководство включает и оценку самого рабочего, и определение особенностей для обучения каждого сотрудника. Менеджеру рекомендуют быть выдержанным в отношениях с рабочими, беспристрастным и не предпочитать одних другим. Известно, что если рабочие чувствуют, что к ним несправедливо относятся, моральный климат и производительность ухудшаются. Важно установить такую атмосферу, чтобы распределение работы было беспристрастным. Если рабочий что-то сделал не так, менеджер беседует с ним наедине, чтобы предупредить повторение ошибок. Избегают критиковать и ругать сотрудников, особенно в присутствии других. Степень самоуважения у рабочих развитых стран, поддерживаемых профсоюзами, весьма высока. Автор с огорчением вспоминает случай, происшедший в период его работы в Дании, когда рабочий немедленно уволился, даже не потребовав положенной компенсации, только из-за того, что автор, бывший его начальником, повысил на него голос, указывая на недостатки в работе.

Для руководителя считается обязательным держать слово. Чтобы не утратить доверия подчиненных, он не должен давать голословных обещаний решить тот или иной вопрос, который по ряду причин решен быть не может.

Подчиненные, ежедневно встречающиеся с теми или иными проблемами, нередко предлагают способы их решения. Если система управления поощряет и внедряет такие предложения, моральный климат улучшается и уважение к фирме растет.

Выполнение работ разного типа теми же людьми приводит к ошибкам, дополнительным затратам, снижению производительности. Поэтому избегают объединения, например, сложных работ с быстрым ремонтом, учетных работ с разъездными и т.д. Работу поручают конкретному человеку в объеме, который реально может быть выполнен.

Три вида средств задействованы в бизнесе – люди, материально-техническая база и деньги. Люди контролируют два других вида средств. Следовательно, люди являются наиболее ценным «средством» в любом бизнесе. Поэтому менеджерам всех уровней рекомендуется предпринимать необходимые усилия для удовлетворения нужд персонала. Это учитывается зарубежными менеджерами в кадровой политике. Ниже приведен перечень нужд сотрудников, которые рекомендуется держать в сфере внимания руководителей.

- **Физические нужды:** люди желают обедать в стороне от рабочих мест, в чистой и уютной столовой, пользоваться чистыми, хорошо освещенными и вентилируемыми раздевалками, туалетами, душевыми.

- **Стабильность и безопасность:** служащие и рабочие предпочитают работать на удобных и чистых рабочих местах, быть защищенными от травматизма, от простоев при сдельной системе оплаты труда из-за несвоевременной доставки материалов для ремонта или малого количества заказов.

- **Социальные нужды:** многие хотят совершенствоваться, приобретать новые навыки, готовиться к использованию более широких возможностей.

- **Оценки:** в коллективе сотрудники пересматривают свои самооценки, учатся уважать мнение коллег, помогать друг другу.

- **Надежды:** квалифицированные сотрудники надеются со временем быть выдвинутыми на более высокооплачиваемую должность, или организовать собственную мастерскую, или добиться успеха другим способом.

Всегда есть разрыв между тем, чего люди хотят и что действительно необходимо или возможно. Прежде всего, рекомендуется внимательно выслушивать обращающихся к руководству. До 40% обратившихся, как утверждают социологи, бывают удовлетворены уже тем, что их терпеливо выслушали. В ответ следует оценить обоснованность требований. Но чтобы быть готовым к такой оценке, необходимо знать как можно больше обо всех сотрудниках – об их семьях, жилищных условиях, проблемах, интересах, хобби, а также анализировать развитие их требований во времени. Если фирма слишком большая, чтобы высшие руководители могли лично знать всех, этого требуют от руководителей подразделений, чтобы при необходимости они могли подготовить главу фирмы к разговору с тем или иным сотрудником.

Людям должны быть вполне ясны цели работы и особые требования к ней, чтобы они могли сами оценить полученные результа-

ты. Всегда есть разница между замыслом, исполнением и результатом. Менеджер должен сводить эту разницу у исполнителей к минимуму.

Публичные отношения

Публичные отношения (public relations), включая рекламу, направлены на завоевание и поддержание положительного образа фирмы, закрепление на рынке. На эту цель работают все подразделения, ибо действия каждого сказываются на конечных результатах. Публичные отношения – отношения с потребителями, другими фирмами, банками, администрацией города, правительственными и муниципальными организациями. Например, сотрудничество с другими подобными фирмами, даже конкурентами, необходимо в целях:

- урегулирования взаимных интересов;
- соблюдения правил добросовестной конкуренции;
- заключения соглашений картельного типа об уровне цен;
- взаимных консультаций, взаимовыручки;
- заключения соглашений о политике по отношению к общим поставщикам;
- подготовки совместных проектов постановлений ведомств;
- отстаивания общих интересов в ведомствах и т. д.

Для осуществления такого сотрудничества создают корпоративные организации. В Дании, например, действует Союз торговцев автомобилями. Одним из направлений его работы является попечительство над вечерней школой бизнеса, готовящей кадры механиков, продавцов, менеджеров складов, которые могут поступить на работу к любому дилеру. У нас созданы и разворачивают свою деятельность ассоциация «Российские автомобильные дилеры» и «Общество потребителей автотехники России».

К сфере публичных отношений относятся также такие операции, как бесплатное предоставление машин для курсов обучения, спонсирование кампаний по проверке безопасности, по внедрению местных постановлений, связанных с техникой, сотрудничество с институтами, техникумами и другими техническими учебными заведениями, участие в клубах и союзах.

Большое внимание уделяется соблюдению стиля оформления интерьера и фасадов зданий, служебных машин, униформы, документации и т.п. символикой фирмы и надписями. Удачно разработан-

ный стиль помогает убедить клиентов в профессионализме сотрудников фирмы.

Важной составляющей отношений с обществом является обучение персонала дилеров на предприятиях производителей машин. Побывав на современном заводе, механики лучше понимают особенности техники, составляют положительное мнение о производителе, которое передают затем клиентам.

Дилеры стремятся вызвать у клиентов доверие, желание и потребность в услугах именно их фирмы. Хорошая сервисная репутация — фундамент многих успешно действующих дилеров. Клиент помнит качество сервиса долгое время после того, как выветрится запах новизны в автомобиле. Удовлетворение клиентов означает дополнительную прибыль.

Рынок техники, сервиса и запасных частей становится все более насыщенным. Конкуренция обостряется с каждым днем. Без борьбы за поставщиков, за покупателей, за инвестиции и кредиты уже невозможно обеспечить не только процветание, но порой и выживание. Просто рекламные объявления не дают заметного эффекта — покупатели уже давно знают кто, где, что предлагает и выбирают продавцов, которые вызывают большее доверие. Доверие можно заслужить — качественным обслуживанием. Доверие можно внушить — квалифицированной рекламой. Рекламные объявления пассивны. Пришло время активной и даже агрессивной рекламы.

Имя вашей фирмы должно быть «на слуху» у всех. У покупателей, поставщиков, банков, администрации города и района при одном названии вашей фирмы должны возникать ассоциации с солидностью, надежностью, приветливостью и, конечно, с исполнением желаний, т. е. заказов.

По вопросам рекламы и формирования отношений с обществом написана обширная литература. Многочисленные фирмы, консультирующие и разрабатывающие необходимые мероприятия, предлагают свои услуги. Но руководители подразделений должны знать основы рекламы, поэтому коснемся хотя бы некоторых ее аспектов.

Создать образ фирмы, заслуживающей доверия, можно при помощи специальных публикаций, радиопередач, телевизионных клипов. Содержание целевой беседы руководителей фирмы с профессионалами рекламы может быть опубликовано в виде интервью, впечатлений клиента, мнения специалиста, заявления руководителей и даже в виде пьески, стихотворного слогана, анекдота или сценария

телевизионного клипа. Фотографии или рисунки добавляют образу вашей фирмы привлекательности и узнаваемости.

Концептуальные решения принципов и методов рекламы должны быть объектами внимания высшего руководства фирмы. Издание солидной деловой, технической, ценовой, коммерческой и рекламной информации – обязательное условие создания положительного образа фирмы.

При планировании деятельности будьте реалистичны: не ожидайте заметных доходов, не сделав заметных затрат средств и усилий. Используйте зарубежный опыт в ежедневной работе. Определите «рекламное покрытие», которое соответствует району, чтобы «достать» клиента наиболее эффективно. Оцените пределы возможностей и преимущества различных средств рекламы. Убедитесь, что ваша реклама достаточно гибка и отвечает текущим нуждам. Установите минимальный бюджет рекламы, базируясь на максимальных задачах по прибыли. Отдельные планы рекламы и продвижения товаров должны готовить службы торговли техникой, сервиса и запасных частей.

Используйте все выделенные средства для рекламы и продвижения продаж, не экономьте. Выделите отдельный фонд для каждого из используемых средств массовой информации, для публичных отношений, для расширения услуг клиентам, для непредвиденных расходов. Установите приоритеты, сначала расходуйте средства на наиболее перспективные проекты.

Поручите одному из сотрудников собирать рекламные материалы конкурентов. Изучая их способы, методы, средства рекламы, можно многое понять. Если они вкладывают много средств в какой-то один или два способа рекламы и этот способ привлекает клиентов, используйте такой же. Действуйте в поддержку этого способа рекламы, а не противодействуйте ему. Тогда вы привлечете клиентов, которых убедил сам способ подачи рекламной информации, возможно, на подсознательном уровне.

Изучайте цены, методы работы конкурентов, как они изучают ваши. Выберите несколько услуг, запасных частей и принадлежностей, по которым можно установить низкие цены, сделайте их показательными и активно используйте в рекламе.

Для правильной постановки рекламы необходимо, в первую очередь, разработать базовый информационный текст, так называемый пресс-релиз (сообщение для прессы). Это текст на 1-2 страницах, рассказывающий о фирме без больших преувеличений и рекламных трюков. Он поможет вам и для себя точнее сформули-

ровать направления деятельности, возможности и преимущества фирмы, будет источником информации и пределом разговорчивости сотрудников для ответов на все вопросы со стороны, в том числе от любых инстанций, а также базой для рекламных публикаций, передач, объявлений и листовок. Отсутствие такой базы приводит, как это можно заметить по газетам и телерекламе, к такому «винегрету» в высказываниях ответственных сотрудников одной и той же фирмы, что ее престиж в глазах партнеров, кредиторов и клиентов заметно падает.

Полезно разработать и периодически корректировать короткие рекламные тексты, адресованные разным категориям возможных клиентов — для публикаций и прямой рассылки. Рекламу следует готовить только на базе разработанных коммерческих предложений. Она приносит отдачу тогда, когда продумана мотивация для управления действиями клиента. Нужно не только знать типаж, но и видеть перед собой лицо клиента, к которому обращена реклама — владельца автомобиля, директора предприятия, завгара, ремонтника, мелкого торговца, — понимать, какие аргументы будут для него убедительными. Для крупных клиентов близость поставщика, удобные часы сервиса, приемлемая и стабильная система цен, скидок, рассрочек на технику, сервис и запасные части, организация доставки являются достаточно убедительными аргументами для сотрудничества. Для завгара или снабженца, отвечающего за обеспечение крупного автопарка, большее значение, чем цены, имеют наличие широкой номенклатуры запасных частей у поставщика в любой момент, надежная связь с поставщиком и сроки поставки. Для мелких ремонтников большую роль играют цены, рассрочки и возможность квалифицированных консультаций. Тексты специальных статей, пресс-релизов и текущей рекламы для листовок и прямой рассылки лучше всего готовить вместе с профессионалами и периодически обновлять их.

Наиболее эффективна прямая реклама, высланная в адрес возможного клиента. Известность в районе перерастет в известность в области — кроме рекламы, этому хорошо способствует и обмен информацией между потребителями. Молве доверяют больше. Поэтому важно формировать общественное мнение. Не забывайте, что в число факторов, воздействующих на общественное мнение, входит прежде всего соответствие качества обслуживания и товара обещаниям рекламы. Поэтому преувеличения в ее тексте должны быть умеренными. Следите, чтобы интонации рекламы были оптимистичными. Например, не применяйте термин «распродажа» — он

вызывает негативную реакцию, когда речь идет о технике или запасных частях. Используйте фразы типа: «Имеем возможность предложить по льготным ценам...»

Анализ эффективности рекламы проводят после использования того или иного рекламного материала. Ценность рекламы измеряется увеличением сбыта, являющимся непосредственным результатом проведения рекламных мероприятий.

Обеспечить высокую культуру производства – значит не нести лишних расходов, не терять ни одного заказа, ни одного клиента, использовать малейшие возможности для развития сбыта, не пренебрегать малыми суммами ни в доходах, ни в расходах, создать внутри фирмы атмосферу сотрудничества, обеспечить дисциплину в выполнении каждой операции. Ниже приводятся некоторые рекомендации, следование которым поможет укрепить репутацию вашей фирмы.

Организируйте подготовку всех исходящих документов на лазерном или струйном принтере. Четкая и красивая документация – лицо фирмы. Красивый шрифт требует и грамотного языка, и уважительной интонации писем, т. е. приучает персонал к ответственному отношению к документам. Высылайте коммерческие предложения и рекламу новым возможным партнерам почтой, избегайте использования факса. Во-первых, качество передачи при наших линиях связи в большинстве случаев плохое, и документ выглядит несолидно. Во-вторых, передача в другие города занимает 4-5 минут, т. е. обходится в 3-4 раза дороже, чем письмо. В-третьих, фактически вы вынуждаете частично оплачивать факс и адресата (расходуется его бумага) без его согласия, что невежливо. Кстати, настройте факс так, чтобы при автоприеме он срабатывал с первого-второго звонка, тогда передающему не придется ждать шести гудков и платить за лишнюю минуту. Предприятиям, имеющим телетайп, особенно в глубинке, целесообразно посылать предложения и рекламу почтой и телетайпом. Качество передачи нормальное. Телефаксы в глубинку передаются хуже всего.

Для максимальной результативности рекламы важно обеспечить прием всех звонков заказчиков. В рекламе указывайте только те номера телефонов, которые возможно не использовать для звонков со склада или из офиса. Иначе теряется большая часть обращений по рекламе – нетерпеливые клиенты не станут звонить несколько раз. Не допускайте, чтобы персонал звонил с этих телефонов – вплоть до снятия наборных дисков. Некоторые фирмы экономят бумагу для факса и не оставляют факс включенным на автоприем, не

желая, чтобы поступали рекламные и случайные факсы. Нужно взвесить, что важнее.

Выделите сотрудников, постоянно отвечающих на звонки, обеспечьте им помощь любыми специалистами фирмы по внутренней связи. Обучайте отвечающих на звонки говорить с клиентами исключительно любезно и проверяйте содержательность и доброжелательность их ответов контрольными звонками.

Организуйте четкое делопроизводство, регистрацию входящих и исходящих документов, ведение картотек, компьютеризацию учета движения запасных частей, расчета цен и подготовки прейскурантов, счетов, накладных, статистики, баз данных о клиентах, партнерах, анализа и прогноза спроса. Компьютеризация жизненно важна, если есть намерения расширять бизнес. Компьютерная обработка говорит клиентам о солидности и намерениях долго работать на рынке. Освоение компьютерных систем занимает не менее года, поэтому чем раньше начать, тем быстрее будет отдача. Лучшим аргументом в пользу компьютеров служит тот факт, что сейчас у нас, как и за рубежом, стоимость современной оргтехники стала ниже стоимости содержания сотрудников.

Тщательно работайте со справочниками и рекламой, выбирая все подходящие предприятия района для направления им рекламных предложений.

Высылайте только оригиналы писем с «живой» подписью руководителя. Избегайте высылки ксерокопий предложений и рекламы — это неуважение к адресатам. Всегда отвечайте на письма и другие обращения. Деловая этика требует, чтобы на срочные запросы отвечали в течение суток, на обычные — в течение недели. Если вы в этот срок не укладываетесь, направьте промежуточное сообщение, указав, когда сможете ответить по существу.

Не следует проводить поспешных, неподготовленных переговоров. Начинайте деловые контакты, только имея разработанную торговую политику и тактику переговоров.

Точка рентабельности

В периоды спада приходится работать напряженнее и инициативнее, чтобы выжить и подготовить фирму к предстоящему расширению активности. В периоды процветания снова нужно работать активно, чтобы расширить бизнес и подготовиться к тому, чтобы неизбежный период спада не выбросил фирму на обочину. Только

эффективный маркетинг и динамичный менеджмент обеспечивают развитие бизнеса.

Контроль эффективности маркетинга и менеджмента осуществляют путем анализа всех аспектов деятельности, проводимого обычно по завершении года, т. к. квартальный анализ не дает необходимой достоверности ввиду сезонности спроса на машины, ремонт и запасные части, неравномерных расходов в отдельные месяцы и т.п. Прежде всего, для обеспечения действенного контроля следует готовить *финансовые отчеты отдельно по торговле машинами, отдельно по торговле запасными частями и отдельно по сервису*. При помощи компьютерных бухгалтерских программ это нетрудно. Нужно только определить, какой процент общих накладных расходов относить на каждый вид деятельности. При нормальной работе вы заметите, что прибыльность (в процентах) при ремонте выше прибыльности торговли запасными частями, а прибыльность торговли запасными частями выше прибыльности торговли машинами – это справедливо для всей техники серийного производства.

Анализ различных аспектов деятельности проводят в целях получения данных для оценки эффективности торговли, соотношения закупочных и розничных цен, соотношения расходов и поступлений, контроля издержек, оценки загруженности персонала, прогноза сбыта и расходов на предстоящий период, прогноза уровня розничных цен и определения возможности их повышения и т.д. О различных видах анализов рассказано в разделах, посвященных сервису и запасным частям.

Анализ общих накладных расходов выполняют по каждой статье расходов. Включение расходов в те или иные статьи меняется в зависимости от налоговой системы и социальных выплат конкретных стран. В нашей стране распределение расходов по статьям баланса отличается от зарубежной практики настолько, что балансы нашей и зарубежной фирмы не могут быть сопоставлены без предварительной переделки одного из них на стандарт другого. Однако намеченная реформа бухгалтерского учета сблизит методики учета, и финансовая отчетность наших предприятий станет аналогичной отчетности зарубежных фирм. В этой книге приводятся методы анализа на базе зарубежных материалов, так как рано или поздно такие методы будут применяться и у нас. Распределение по статьям и группировка расходов для финансовых анализов по зарубежным методикам выглядит так, как показано в таблице 4.

Таблица 4

	Название счета
1	Все продажи – выручка
2	Валовой доход
3	Рекламные расходы
4	<i>Всего торговые расходы – строка 3</i>
5	Зарплата исполнителям
6	Зарплата руководителям
7	Зарплата служащим офиса (клеркам)
8	Прочие зарплаты и выплаты
9	Зарплата отсутств. продуктивному персоналу
10	Налоги и отчисления с сотрудников
11	Доплаты сотрудникам
12	<i>Группа «Зарплата и выплаты» – строки 5-11</i>
13	Обслуживание машин фирмы
14	Инструмент
15	Повторная работа
16	Канцелярские расходы
17	Снабжение и стирка
18	Внешние услуги
19	Командировки и представительские
20	Юридические услуги и аудит
21	Обучение персонала
22	Прочее
23	<i>Переменные расходы всего – строки 13-22</i>
24	Аренда, ремонт и обслуживание зданий
25	Амортизация и реконструкция зданий
26	Страхование зданий и их улучшений
27	Налоги на землю
28	Проценты по закладным
29	Тепло, энергия, вода и горючее
30	Амортизация основных средств (кроме зданий)
31	Страхование основных средств (кроме зданий)
32	Налоги (кроме земли и имущества) с сотрудников
33	<i>Постоянные расходы – строки 24-32</i>
34	Все расходы = строки 4 + 12 + 23 + 33
35	Прибыль или убытки цеха = строка 2 – 34

Корреляция между валовым доходом и всеми расходами выражена на *точке рентабельности*. Руководители должны знать *точки рентабельности* фирмы и служб – это очень точный индекс роста бизнеса. На рис. 2 показана диаграмма определения точки рентабельности.

Точка пересечения линии продаж и линии всех расходов и есть *точка рентабельности*. Если продажи увеличились выше точки рентабельности, появилась прибыль. Переменные расходы изменяются пропорционально увеличению или уменьшению реализации за период, они возникают как обеспечение выполнения реализации товаров и услуг. Постоянные расходы не зависят от объема сбыта.

$$\text{Выручка в точке рентабельности} = \frac{\text{Постоянные расходы}}{1 - \frac{\text{Переменные расходы}}{\text{Выручка}}}$$

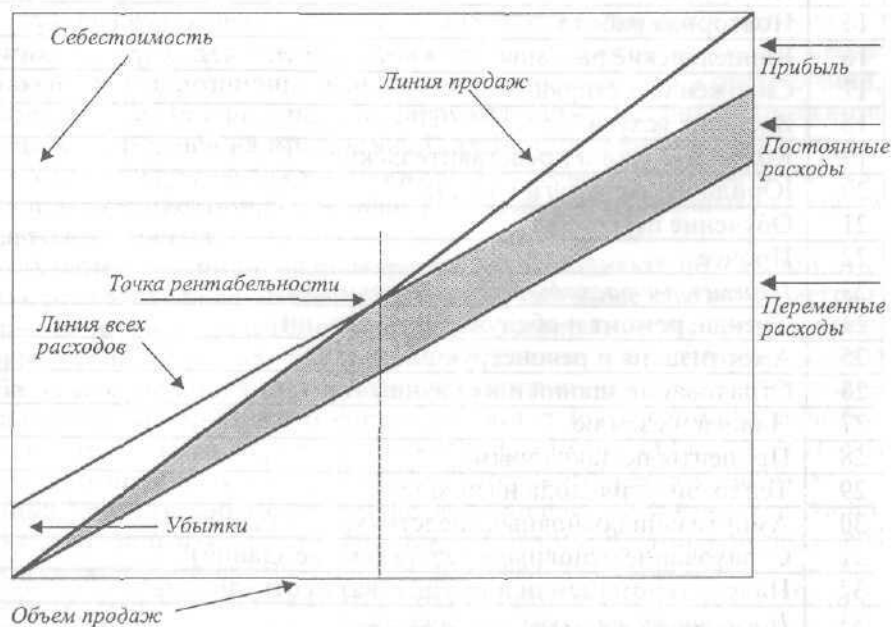


Рис. 2. Точка рентабельности

Информационная база маркетинга

Информационную базу маркетинга стараются основывать на данных, полученных из наиболее надежных источников, учитывать общие тенденции и конкретные факты и цифры. Источником сведений о состоянии экономики в целом, данной отрасли промышленности или торговли являются издания правительственных и частных учреждений, банковские бюллетени, освещающие тенденции в сельском хозяйстве, торговле, жилищном строительстве и на транспорте, регулярно публикуемые обзоры потребительских и оптовых цен, условий на рынке, уровня доходов населения, экспорта и импорта и т. п. В вопросах стратегии конкурентов помогают ориентироваться публикуемые отчеты конкурирующих компаний, коммерческие обследования, специализированные газеты, отчеты дилеров и отчеты о деятельности конкурентов. Внутренние перемены в компании оказывают прямое влияние на объем сбыта, поэтому при подготовке прогноза рассматривают вероятное изменение себестоимости, предполагаемые изменения в сбытовой сети, изменение или расширение программы продвижения товаров, новые или модернизированные модели, которые предполагается ввести, запланированные изменения в производственных мощностях, квалификацию дилеров, финансовое положение компании и т. д.

По материалам городских, областных и районных справочников и газет, из бесед с представителями заводов-поставщиков, с коллегами-конкурентами, с районными администрациями, с имеющимися заказчиками можно выяснить насыщенность районов техникой, ремонтными базами, крупными потребителями, продавцами запчастей. Очень важно представлять перспективы промышленного, строительного, сельскохозяйственного развития интересующих вас районов. Об этом можно узнать из центральных, местных и специализированных газет и журналов.

Для изучения целесообразно выбрать сначала один район и провести в нем все этапы маркетинга, чтобы определить круг общения, систематизировать приемы и набраться опыта, взять на учет ремонтные возможности района, парк машин, крупных владельцев техники, количество и возможности продавцов запасных частей. Сотрудники должны научиться заводить разговоры на полезные для бизнеса темы в различных условиях и извлекать нужную информацию, пусть даже ориентировочную. Полученными данными посто-

янно пополняйте компьютерные или ручные систематизированные картотеки. Вам нужны картотеки:

- независимых ремонтных предприятий с подробной информацией о видах ремонтов и моделях;
- крупных владельцев техники с указанием моделей, модификаций и возраста их машин;
- новых клиентов, которым вы продали технику;
- оптовых заказчиков запасных частей;
- торгующих запасными частями фирм.

В картотеках должна содержаться достоверная информация о перспективах, платежеспособности, учредителях и партнерах, банках, руководителях, контактных телефонах и сотрудниках, с которыми нужно общаться.

Парк машин интересующих вас моделей, находящийся в эксплуатации – отдельно по маркам, моделям и модификациям и с учетом возраста машин, – следует учитывать отдельно по каждому году ввода в эксплуатацию. От возраста парка зависит продолжительность предстоящей эксплуатации и длительность периода потребности в ремонтах и запасных частях. Важно знать перспективы увеличения или сокращения парка машин. Изучение парка обязательно для определения номенклатуры и объема запасных частей, в которых этот парк нуждается. Парк машин, специальной техники на базе автомобилей и тракторов, крупных владельцев машин можно выяснить по данным регистрации. Парк спецоборудования типа автокранов, коммунальных машин, прицепов-электростанций, сварочных агрегатов, компрессоров, насосных агрегатов, стационарного и передвижного сельхозоборудования и т. п. выясняйте постоянно по опросам администрации района, статуправлений, агроснабов, предприятий, коллег-конкурентов.

Прогнозирование сбыта базируется на различных операциях маркетинга, выполнение которых требует не только больших усилий и затрат, но и высокой квалификации управленческого персонала. Изучение и мониторинг рынка следует проводить постоянно для выявления и учета разнообразных факторов, влияющих на сбыт, для проверки эффективности и своевременной корректировки управленческих решений. Сбыт машин, сервиса и запасных частей зависит от таких обстоятельств, как возможности и целесообразность торговли деталями той или иной номенклатуры, география рынка, возможности создания эффективной торговой сети и ее расширения, покупательная способность населения, эксплуатационно-технические условия. На сбыт влияют состояние экономики, степень тех-

нического развития района, насыщенность машино-техническими и ремонтными предприятиями, существующие методы ремонта, техническая квалификация лиц, эксплуатирующих и обслуживающих машины.

Для прогнозирования нужно отслеживать общее состояние экономики в целом, затем отрасли, наконец, имеющиеся производственные возможности предприятий, финансовое состояние фирм и действующие планы сбыта. Влияние общего состояния экономики на торговлю машинами, оборудованием и запасными частями к ним бесспорно. Известно, например, что энергетический кризис 1973-1974 гг. вызвал сокращение продаж автомобилей. Однако он отразился положительно на торговле запасными частями. В газете «New York Times» от 12 декабря 1973 года этот факт объяснялся несколькими причинами. Первая причина: вследствие сокращения продаж новых автомобилей в эксплуатации остается больше старых, нуждающихся в запасных частях. Вторая причина: ввиду нехватки топлива для машин их владельцы стараются содержать автомобили в надлежащем состоянии и, следовательно, вовремя их ремонтировать. Третья причина: дороговизна топлива вынуждает владельцев машин сократить поездки на дальние расстояния, но не на короткие, а именно при эксплуатации машин на коротких расстояниях с многочисленными маневрами, разгонами и торможениями имеет место наибольший износ агрегатов. Ситуация в 90-х годах в России – стагнация в экономике – вызвала резкое падение спроса на машины, применяемые для производства, но не на легковые автомобили, хотя некоторый избыток последних на рынке ощущался. Реализация запасных частей к легковым машинам не снизилась, а к грузовикам упала. Завод ЗИЛ испытал падение спроса на запасные части примерно в 10 раз. Объяснения этому оказались простыми. Во-первых, больше половины парка грузовиков остановилось из-за отсутствия работы. Во-вторых, громадные излишки, образовавшиеся у предприятий, получавших запасные части по фондам, заказанным с превышением потребностей, были выброшены на рынок и реализовывались несколько лет. В-третьих, стоящие без дела машины разбирались на запчасти. В-четвертых, большие количества машин и запасных частей, списанных из сокращающейся армии, тоже реализовывались. И, наконец, экспорт в бывшие соцстраны прекратился, так как там машины в большинстве были списаны.

Вам нужно знать положение в интересующем вас регионе, области, крае. Если область промышленно развита, значит, там легче

найти мастерские или предприятия, которые могли бы стать партнерами по ремонту реализуемой техники или субдилерами. Если же область бедна техническими кадрами – значит, следует совместно с производителем машин предусмотреть меры по обучению персонала субдилеров нужным специальностям.

Условия эксплуатации определяют степень интенсивности износа машин. Стационарная работа, транспортные операции, работа в карьерах или в сельском хозяйстве, периодическая или круглосуточная работа, повышенная влажность, песчаные районы или тундра и т. д. – все эти условия по-разному влияют на длительность межремонтного периода. Очевидно, что при повышенной запыленности чаще меняют фильтры, при трехсменной работе экскаватору чаще нужно техобслуживание и ремонт, при работе вдали от населенных пунктов серьезный ремонт лучше делать посредством замены узлов, при стационарной работе у автокранов мало изнашивается ходовая часть и т. д. Такие сведения позволяют прогнозировать потребность в тех или иных деталях, поэтому важно собирать как можно больше подобной информации. Если вы будете обладать хорошей информационной базой, то сможете предлагать оригинальные запасные части соответствующим клиентам раньше конкурентов, продающих неоригинальные. При этом возрастет не только объем сбыта, но и доверие к вам клиентов, и они могут стать постоянными партнерами. Профессионализм всегда вызывает уважение и способствует сотрудничеству.

Нормативные акты о регулировании импорта нужно изучать, если вы работаете с импортными запасными частями, принадлежностями и машинами. Если же вы экспортируете технику и запасные части, необходимо знать условия импорта в те страны, куда они поставляются, чтобы правильно рассчитать цены и заказчики не могли их сбивать, пользуясь вашей неосведомленностью. Изучение импортного регулирования покажет стоимость расходов по импорту и порядок оформления ввоза запасных частей. По решению правительства возможно ограничение импорта запасных частей в виде установления высоких пошлин на них. Ограничения на ввоз ряда изделий вводятся с тем, чтобы подтолкнуть зарубежных производителей машин к организации производства запчастей в стране-импортере в целях стимулирования развития местной промышленности и увеличения занятости населения.

Запасные части при импорте могут облагаться различными таможенными пошлинами – с цен, специфическими и смешанными. Специфические пошлины дифференцируются по группам оборудования,

к которым относятся запасные части – механические детали, электрооборудование, гидравлическая аппаратура; по материалам, из которых они изготовлены – черные или цветные металлы, резина или пластмасса; по назначению деталей или узлов. Дифференциация пошлин имеет целью ограничить или стимулировать импорт деталей и узлов машин в зависимости от возможностей местной промышленности изготавливать аналогичную продукцию. При этом, естественно, предоставляются преимущества местной промышленности.

Особое внимание уделяется дифференциации пошлин в зависимости от фактического назначения запасных частей. Например, в США запасные части к сельскохозяйственным машинам и тракторам не облагаются пошлинами, а запасные части к тем же моделям тракторов, модифицированных для дорожно-строительных работ, подлежат обложению пошлинами в размере до 27,5% их стоимости. Импортёр, торгующий запасными частями к сельскохозяйственным тракторам, должен доказать таможене, что запасные части ввозятся именно для тракторов, эксплуатирующихся в сельском хозяйстве. Таможенные тарифы могут предусматривать беспошлинный ввоз запасных частей, например, для тяжелых тракторов, и одновременно – высокие пошлины на дизельные двигатели и запчасти к ним, в то время как именно такие двигатели устанавливаются на тракторах. Смешанные пошлины на запасные части устанавливаются с учетом цен деталей и их специфики. Запасные части могут также одновременно облагаться несколькими пошлинами, например фиксальной, с цены и специфической.

Наряду с пошлинами существуют разного рода акцизные и другие сборы. В некоторых странах применяется система лицензирования импорта запасных частей, одной из задач которой является ограничение или запрещение ввоза тех деталей и узлов, которые конкурируют с аналогичными местного производства. Размеры пошлин на импорт запасных частей изменяются в зависимости от уровня развития местной промышленности, изменений в торгово-политических отношениях стран-контрагентов, экономических условий в стране, планов развития тех или иных отраслей экономики и т. д. Например, при необходимости ускорения развития сельского хозяйства и его механизации снижают или отменяют пошлины на сельскохозяйственные машины, тракторы и запасные части к ним; при организации в развивающейся стране автосборочного завода обычно увеличивают пошлины на соответствующие модели конкурирующих автомобилей и запасные части. Импортёры постоянно следят за измене-

ниями в торговой политике страны, ее экономике, так как от этих изменений зависит не только размер ввозных пошлин, но и нередко сама возможность импорта.

Контроль за ввозом запасных частей иногда распространяется и на те случаи, когда владельцы импортных автомобилей ремонтируют их в других странах в период туристических или деловых поездок. Например, в Австрии автотуристы, возвращающиеся из-за границы, должны предъявлять таможенные счета за ремонт автомобилей, если он был произведен в другой стране. В счетах должны быть отдельно указаны стоимость работы и стоимость установленных на автомобиле запасных частей, так как последние облагаются соответствующей пошлиной. Соккрытие от таможенных властей факта ремонта влечет за собой штраф, а в некоторых случаях — даже конфискацию автомобиля.

Сервис

Задачи сервисной службы

Цели сервисных служб дилеров, поставленные продуцентами техники, звучат коротко и просто:

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

Третью цель – добиваться соответствующей прибыли – дилеры ставят себе сами, а поставщики своими рекомендациями помогают решать ее.

Службы технического сервиса дилерских фирм ориентированы на выполнение следующих задач:

- предпродажная подготовка новых машин;
- предпродажный ремонт подержанных машин;
- гарантийный ремонт проданных новых и подержанных машин;
- коммерческое регламентное обслуживание техники;
- коммерческое предупредительное обслуживание (регулировки и т.п.);
- коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);
- коммерческое предоставление (прокат) ремонтных мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины при условии покупки ими запчастей и материалов у дилера;
- все виды обслуживания собственного парка техники;
- предоставление ремонтных мощностей своим сотрудникам, желающим самим отремонтировать личные машины;
- ремонт подержанных узлов и агрегатов для фонда восстановленных запасных частей.

Хороший сервис, по стандартам крупных автокомпаний, предусматривает: высококачественное обслуживание и ремонт техники, доставку машин после обслуживания точно в обещанный день и час, разумные цены, доброжелательное обслуживание самих заказчиков, эффективную, аккуратную и быструю офисную работу – оформление заказов, подготовку документации и т.д.

Деятельность сервисной службы успешна, если менеджер учитывает реалии рынка и возможности своих сотрудников, заглядывает далеко вперед в оценке тенденций рынка и изменений в желаниях потребителей и глубоко знает коллективный характер сервисного цеха, индивидуальные тенденции, возрастные различия и т.д.

Сервис – менеджер обычно исполняет следующие обязанности:

- управление цехом в соответствии с задачами дилера;
- разработка программ развития сервиса;
- исполнение политики работы с рекламациями;
- кредитование клиентов;
- направление служащих на собрания, семинары и курсы, устраиваемые дистрибьютором;
- выработка мер по технике безопасности и экологическому контролю;
- оперативное управление сервисной службой;
- совершенствование вопросов гарантийной и сервисной политики;
- выяснение степени удовлетворения клиентов сервисом;
- анализ рынка;
- обеспечение прибыльности операций цеха;
- проверка месячных сводок непродуктивных затрат времени и направление предложений административному менеджеру;
- проверка выработки и расчетов начислений, направление их административному менеджеру для начислений заработной платы и других форм оплаты;
- обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения;
- обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе;
- периодическое обновление материалов для публикаций фирмы о сервисе, обеспечение всех сотрудников информацией об изменениях в продукции и методах сервиса;

- заказ и содержание необходимых информационных материалов, бланков документации, обеспечение надлежащих процедур оформления ремонтов;
- одобрение предложений бригадиров о закупке оборудования, инструмента, материалов и т.п.;
- разработка и согласование с руководством фирмы долгосрочных планов удовлетворения текущих и будущих потребностей персонала;
- подготовка должностных инструкций для всех сотрудников;
- поиск, выбор и наем персонала в соответствии с потребностями и задачами цеха;
- установление и изменение, по согласованию с руководством фирмы, окладов, повременных ставок и доплат для сотрудников;
- ознакомление каждого нового сотрудника с политикой фирмы и его личными обязанностями и ответственностью;
- разработка письменных программ обучения каждого сотрудника, проведение месячных собраний, периодический пересмотр требований к обучению, контроль соблюдения графика посещения сервисной школы дистрибьютора;
- контроль исполнения обязанностей всеми сотрудниками;
- установление и согласование с руководством фирмы финансовых задач для сервисной службы;
- анализ ежедневных, недельных и месячных финансовых отчетов;
- обеспечение эффективного сотрудничества с другими подразделениями;
- информирование других подразделений об изменениях в продукции.

Классификация работ

Операции и загрузка в цеху нестабильны и меняются в зависимости от местности, сезона, поэтому их стремятся систематизировать для обеспечения лучшей организации труда и загрузки мощностей. Виды работ группируются в несколько категорий. Количество заказов, приходящихся на каждую категорию, берется из бланков заказов.

Таблица 5 показывает количество заказов, поступивших по каждой категории. Работы, включенные примерно в 80% всех заказов, относят к категории А. Работы, включенные примерно в 15% – к категории В, остальные – к категории С.

Таблица 5

Вид работ	К-во заказов
Двигатель	118
Электрооборудование	111
Кузов	99
Реглам. обслуживание	77
Смазка, мойка	70
Колеса и тормоза	69
Сцепление	58
Принадлежности	51
Окраска	36
Рулевое управление	27
Трансмиссия	22
Задний мост	20
Устранение скрипов	16
Модификация деталей	15
Передний мост	12
Устранение течей	8
Карданный вал	7
Стекла	4
Диагностика	3
Всего	823

79,3% – 653 заказа

16,5% – 136 заказов

4,1% – 34 заказа

Классификация помогает оптимизировать распределение рабочей силы, выбор оборудования, выбор тем для обучения и т.д.

Организация выполнения работ

Задачи сервис – менеджера по организации эффективного использования рабочей силы, площадей и оборудования для достижения

максимальной производительности без снижения качества чаще всего реализуются группировкой операций, специализацией сотрудников и участков.

Направление группировки – по квалификации, по затратам времени, по степени удовлетворения клиентов.

Группировка по квалификации. Выполнение одного ремонтного заказа требует участия рабочих разных уровней – от высококвалифицированных до помощников. Помощникам обычно поручается мойка и полировка, замена масла и шин. Позднее – снятие и установка узлов и агрегатов. Квалифицированным механикам поручается диагностика, регулировка двигателя, регулировка тормозов, разборка-сборка узлов и агрегатов и т.п.

Группировка по времени, необходимому для ремонта, предусматривает рациональное размещение машин в цехе. Машину, требующую длительного ремонта, не ставят на такие посты, где она будет хоть в малой степени мешать перемещению других машин и людей, предусматривая ее ремонт, например, в угловом посту.

Степень удовлетворения клиентов. Клиенты обычно чувствительны к срокам получения новой машины или машины после сервиса, к неуважительному отношению и нарушению обещаний. Поэтому работа должна поручаться рабочим, которые не сорвут назначенных сроков.

Если операции сервисной службы сгруппировать на базе вышеприведенных требований, они могут быть разделены на шесть групп, показанных в таблице 6.

В малых сервисных службах на 6 групп может не хватить персонала, тогда меньшему числу групп укрупняют объем операций.

Группировка операций помогает:

- максимализации продуктивности рабочей силы, оборудования и помещений;
- эффективному анализу условий и фаз бизнеса;
- эффективному обучению и развитию персонала;
- повышению качества работ;
- получению максимальной прибыли.

Группировке операций должна сопутствовать *специализация сервисных участков.* Нерационально, например, ремонт агрегатов делать на каждом посту, для каждого вида ремонта должно быть свое место и необходимое оборудование. Специализация участков зависит, конечно, от условий помещения.

Таблица 6

Группа работ	Диагностика и быстрый сервис	Ремонт	Смазка, мойка и прочее	Кузовные работы и окраска	Предпродажная подготовка новых машин	Ремонт подержанных машин
Виды работ	Регулировки, работы с электро-системой, регулировки тормозов	Двигатель, тормоза, трансмиссия, шасси, кондиционеры	Смазка, мойка, шиномонтаж, полировка	Рихтовка, окраска, замена стекол	Установка принадлежностей, диагностика, устранение дефектов	
Требуемый персонал	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный	Неквалифицированный	Высококвалифицированный	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный и неквалифицированный
Затраты времени	Небольшие	Средние	Небольшие	Значительные	От малых до средних	От средних до больших
Удовлетворение клиентов	Очень важно	Важно	Важно	Важно	Очень важно	Важно

Специализация участков способствует:

- минимизации непродуктивных затрат времени и повышению производительности оборудования и площадей;
- повышению загрузки оборудования при концентрировании однородных работ на одном участке и, следовательно, минимизации инвестиций в оборудование;
- упорядочению передвижения машин и людей по помещениям, что повышает безопасность и эффективность труда;
- выявлению видов работ, объемы которых будут расти;
- облегчению контроля.

Машины становятся все сложнее, поэтому все труднее находить механиков с необходимыми знаниями всех аспектов ремонта. Считается, что необходимо поощрять *специализацию сотрудников*, организуя их в группы. В группах индивидуальная квалификация растет быстрее, а последующее обучение углубляет знания.

Специализация сотрудников по операциям способствует:

- росту квалификации благодаря частым повторениям, в определенных видах ремонта, при относительно недолгом периоде работы;
- стабилизации качества работы всей группы;
- повышению производительности труда и прибыли;
- облегчению заполнения вакансий или найма дополнительных рабочих;
- выяснению, в каких именно видах обучения нуждается каждый рабочий;
- полезности неквалифицированного персонала и помощников даже при минимальном обучении.

Для диагностики и быстрого сервиса выделяют от 60 до 80% площадей в цехе.

Персонал

Люди, деньги и материалы – основные элементы в управлении любым предприятием. Управление осуществляется людьми, которые оценивают информацию, принимают решения и эффективно используют деньги и материалы. Поэтому люди, составляющие предприятие, являются важнейшими элементами и объектами менеджмента. Руководители фирм сознают, что развитие способностей и возможностей сотрудников – это наиболее важная их обязанность. Другой важный фактор, кроме высококвалифицированного персонала, – это организация функционирования службы для использования имеющихся возможностей рационально и эффективно.

Коммерческая служба и служба запасных частей продают машины и запасные части как их товары. *Товаром сервисной службы является работа механиков. Этот товар характеризуется определенным количеством и качеством, зависящим от квалификации, темпов и качества труда сотрудников и возможностей оборудования.*

Потребности в рабочей силе определяются:

- политикой управления;
- планом продаж сервисной службы;
- спросом на сервис;
- общим количеством продуктивных часов, производительностью и эффективностью;

- количеством постов, планировкой цеха и возможностями оборудования;
- возможностями обеспечения требуемой рабочей силой;
- спецификой района или местности.

Для обеспечения эффективной деятельности службы требуется несколько видов должностей с компетентным персоналом. В малых предприятиях может быть слишком дорого нанимать людей на каждый вид должности. В этих случаях обязанности объединяют, но группировку функций стараются сохранить. Например, сервисная служба может иметь общего подсобного рабочего со складом запчастей и отделом продаж машин, но не должна заставлять механиков выполнять подсобные работы.

Один из методов расчета необходимого производственного персонала приведен ниже.

Количество необходимого производственного персонала =
Количество постов : Норматив количества постов на 1 механика

Пример:

Количество постов общего ремонта – 10

Норматив количества постов на механика – 1,3

Необходимое количество механиков $10 : 1,3 = 7,7$

Общее количество необходимого в этом случае производственного персонала: механиков – 7, электриков – 1, помощников – 2, всего 10 чел. Количество непроизводственного персонала не должно превышать 30% производственного, т.е. в данном случае 3 человек, например, сервис-менеджер, бригадир, приемщик.

В малых фирмах, где выполняют 10 и менее ремонтных заказов в день, бригадир выполняет функции приемщика, диспетчера и функции управления, как сервис-менеджер. В цехах, где выполняют в среднем 14-16 ремонтных заказов в день, есть и сервис-менеджер, и бригадир, а функции приемщика и диспетчера они делят между собой. В службах, которые выполняют в среднем от 17 до 30 ремонтных заказов в день, есть еще один бригадир и приемщик. Затем, по мере увеличения объема работ, нанимают диспетчера и клерка, приемщика и бригадира.

Рекомендации некоторых автомобильных компаний относительно стандартных схем организации и штата, имеющего непосред-

венное отношение к ремонтам, для малых, средних и больших сервисных служб дилеров приведены в таблицах 7-10. Эти ориентиры базируются на предположении, что сервисная служба имеет *операционную эффективность 100%, продуктивность* – от 85 до 90%. Эффективность и продуктивность отличаются в разных местностях, и нужно принимать во внимание систему управления фирмой, местную практику работы и традиции.

В схемы не включен непроизводительный персонал, обслуживающий всю фирму. Рекомендации корректируются согласно местным условиям.

Таблица 7

Малая сервисная служба, 1-й вариант. Ремонтных заказов в день 12, количество постов для общего ремонта 8, штат 7 человек	
Руководство, приемка, диспетчеризация	Бригадир
Общий ремонт	2 механика, 1 помощник
Диагностика, быстрый сервис, подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж	2 механика, 1 помощник

Таблица 8

Малая служба, 2-й вариант. Ремонтных заказов в день 20, количество постов для общего ремонта 10, кузовных и окраски 6, штат 18 человек	
Общее руководство службой	Сервис – менеджер
Руководство	Бригадир
Приемка, диспетчеризация	Приемщик
Общий ремонт	4 механика, 1 помощник
Диагностика и срочный сервис	2 механика, 1 электрик, 1 помощник
Кузовные и окрасочные работы	2 жестянщика, 1 маляр, 1 помощник
Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж	1 механик, 1 помощник

Таблица 9

Средняя служба. Ремонтных заказов в день 30, количество постов для общего ремонта 25, кузовных и окраски 16, штат 42 человека	
Общее руководство службой	Сервис – менеджер
Работа с претензиями	Клерк
Руководство	Старший бригадир
Приемка	2 приемщика
Диспетчеризация	1 диспетчер
Общий ремонт	бригадир, старший механик, 5 механиков, 1 электрик, 1 помощник
Диагностика и срочный сервис	бригадир, 2 старших механика-руководителя групп, две группы по 3 механика, 1 помощнику
Кузовные и окрасочные работы	бригадир, 5 жестянщиков, 3 маляра, 3 помощника
Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж	бригадир, 3 механика, 1 помощник

Таблица 10

Большая служба. Ремонтных заказов в день 110, количество постов для общего ремонта 52, кузовных и окраски 34, штат 92 человека	
Общее руководство службой	Сервис – менеджер
Руководство	Помощник сервис-менеджера
Работа с претензиями и документацией	3 клерка
Технологическое руководство	Инструктор по обучению
Руководство	2 старших бригадира
Приемка	4 приемщика
Диспетчеризация	2 диспетчера
Ремонт агрегатов	бригадир, старший механик, 4 механика, 1 помощник
Ремонт электрооборудования и дополнительного оборудования	2 электрика, 2 механика, 1 помощник

Общий ремонт	бригадир, 2 старших механика-руководителя групп, две группы из 4 механиков, 2 помощников
Диагностика и срочный сервис	бригадир, 3 старших механика-руководителя групп, три группы по 4 механика, 1 помощнику
Кузовные работы	бригадир, 10 жестянщиков, 3 помощника
Окрасочные работы	бригадир, 6 маляров, 3 помощника
Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж	бригадир, 3 механика, 5 помощников

Системы оплаты

Оплата персонала – комплекс быстро меняющихся параметров. Важность достойной оплаты труда растет во всех странах в последние годы по нескольким причинам:

- общее повышение уровня доходов;
- большая мобильность рабочих;
- растущее влияние профсоюзов и правительственных мер в социальной области;
- растущее внимание людей к дополнительным льготам;
- *рост конкуренции внутри автосервисной отрасли при ограниченных трудовых ресурсах.*

Оплата труда в настоящее время – это не только оклад или сдельные ставки. Персонал также имеет право на:

- стабильность дохода;
 - достижение желаемого уровня жизни;
 - надежность и постоянство работы;
 - признание вклада в успехи фирмы;
 - стимулирование увеличения производительности;
 - конкурентоспособные льготы;
 - безопасную и приятную среду, в которой приходится работать.
- В обмен на обеспечение перечисленных преимуществ дилеры ожидают от персонала:
- регулярного присутствия на работе с минимальными потерями времени;

- нормальных производительных усилий;
- отношений сотрудничества с коллегами;
- согласия с целями фирмы;
- справедливого валового дохода от реализации его труда;
- удовлетворительной отдачи от вложений в оплату труда;
- стабильного роста бизнеса.

В автосервисной отрасли за рубежом применяются три метода оплаты: повременная, комиссионная и сдельная. Эти три способа могут применяться раздельно или комбинированно, особенно часто объединяются первые два.

Повременная оплата общеизвестна – каждый сотрудник получает почасовую ставку. Она умножается на часы, проработанные в месяц. Главным недостатком этого метода является отсутствие стимулов для повышения производительности, эффективности и квалификации. Если служащих повышение повременной ставки при возросшей отдаче удовлетворяет, то механики чаще всего не бывают удовлетворены, считая личные достижения недостаточно вознагражденными. Недостатком является и то, что у дилера расходы фиксированные, независимо от наличия заказов на ремонт.

При *комиссионной оплате* механикам платят фиксированный процент, до 40-50% от выручки за выполнение ремонтных заказов. Общая выручка от выполненных заказов суммируется за платежный период, после чего рассчитывается заработная плата каждого механика. Механикам платят только за реальную работу. Подобная система требует минимума контроля, так как механики заинтересованы в повышении эффективности труда и квалификации, чтобы выполнять более сложную работу быстрее. Этот способ прямо связывает выручку и заработок рабочих, но в то же время не позволяет гибко устанавливать размеры оплаты труда индивидуально. Еще один недостаток заключается в том, что при увеличении выплат по льготам выросшие расходы фирмы должны покрываться тем же доходом, который был ранее. Кроме того, не отличается гибкостью система расценок для клиентов. Фирма часто не получает достаточной прибыли от своей доли выручки для покрытия расходов. Качество ремонта страдает из-за стремления механиков быстрее закончить одну работу и взяться за другую. Метод не поощряет квалификацию и добросовестность персонала. Недостаточная стабильность заработка у механиков вынуждает их искать работу в других фирмах. Высокая текучесть персонала вызывает высокие расходы на обучение.

Сдельная оплата предусматривает индивидуальные ставки почасовой оплаты механикам определенного уровня квалификации. Если

механик выполнил работу, нормируемую как 1,5-часовую за один час, он получает полную полуторачасовую ставку независимо от того, сколько получено с клиента, так как тот платит по другим ставкам. Механики оплачиваются прямо пропорционально производительности и поскольку сами заинтересованы в хорошей работе, потребность в контроле за ними снижается. Возможно установить гибкие расценки для клиентов, так как оплата труда прямо не связана с выручкой за ремонт. Этот метод позволяет фирме регулировать ставки, чтобы обеспечить необходимые валовой доход и прибыль службы, дает возможность устанавливать дифференцированную оплату в зависимости от уровня квалификации и тем самым предложить реальные стимулы для совершенствования. Он гарантирует удовлетворение запросов клиентов и конкурентоспособные цены, стимулирует низкоквалифицированных рабочих, обеспечивает гибкое управление и точную оценку стоимости работ, а также получение адекватного валового дохода от выполненной работы. К недостаткам метода относят снижение качества из-за стремления механиков переключиться на следующий заказ, необходимость комплексной оценки механиков, стандартизации ставок и четкой системы контроля времени, более сложной административной работы для расчета зарплаты.

Дилеры стараются, чтобы метод оплаты был справедлив для всех сотрудников и соответствовал тем, которые преобладают в данной местности, в стране.

Оплата приемщиков производится различными методами, но все направлены на стимулирование труда этого очень важного контингента сотрудников. Считается, что их заработок должен быть достойным лиц, ответственных за обеспечение постоянной загрузки сервисной службы заказами, профессиональных и обаятельных, способных предотвратить недовольство клиентов – они же сдают машину в ремонт не в лучшем настроении. Оплата должна обеспечивать конкурентоспособный уровень дохода приемщиков и быть стимулирующей. Все варианты оплаты включают небольшую основную зарплату, обеспечивающую стабильный доход и стимул для превышения минимального уровня. Этот стимул обычно выражен в фиксированном проценте от всего реализованного по ремонтному заказу. Важно, чтобы запасные части и принадлежности тоже входили в общую базу для начисления процента. Исключение составляют принадлежности с очень низкой долей прибыли – иначе вся прибыль уйдет в зарплату приемщика. В этих случаях применяют указание суммы премии с каждого проданного, например, кондиционера, чтобы стимул сохранился. Указанный процент может быть небольшим, как основа, и затем

увеличен доплатой суммы со всего проданного сверх установленного объема. Вариантом такого способа является увеличение процента при достижении установленного объема продаж ранее конца месяца. Это предусмотрено для того, чтобы стимулировать продажи после достижения установленного объема. Другой формой компенсации усилий приемщика является бонус (премия) за продажи конкретных принадлежностей или специального сервиса. Благодаря этому обеспечивается дополнительное стимулирование приемщика и службы запасных частей, особенно в периоды сокращения количества заказов на ремонт или при затоваривании какими-либо деталями. В крупных фирмах применяют групповой платежный метод. Все приемщики получают определенный процент от общего объема продаж. Группой бонус делится пропорционально заслугам каждого. Этот метод стимулирует увеличение продаж, поощряет сотрудничество и обеспечивает большее вознаграждение более продуктивному приемщику. Когда применяется бонусная форма стимулирования, устанавливают минимальную сумму продаж, определяемую продажами в предыдущем месяце и тенденцией. Бонус назначается за объемы продаж сверх установленной квоты. Это может быть и постоянный, и прогрессивно растущий процент. Конкретная форма оплаты приемщика определяется размером фирмы и рынка.

Оплата сервис-менеджера. Его обязанности более разнообразны и труднее оцениваемы, чем обязанности любого служащего. Система оплаты его труда обычно не только поощряет рост объема продаж, но и стимулирует снижение расходов, за которые он отвечает. Оплата обычно состоит из базовой суммы и стимулирующей части, основанной на планируемых продажах и прибыли. Если плановые задания превышены, стимулирующая часть увеличивается, если не выполнены – уменьшается вычетом штрафов. Сначала устанавливают плановые задания по объемам продаж, валового дохода и прибыли. Трудовое соглашение предусматривает полную компенсацию усилий менеджера по достижению плановых цифр. Затем определяются компоненты общего заработка. Например:

Базовая зарплата (40%) + Стимулирующая часть за обеспечение планируемого валового дохода (40%) + Стимулирующая часть за обеспечение планируемой прибыли нетто (20%)

Для внедрения такого метода оплаты учитывают несколько факторов. Первый – базовая зарплата должна выплачиваться только за достижение минимального уровня плановых заданий и составлять 25-50% общей зарплаты. Стимулирующие части выплачиваются после того, как они заработаны, обычно ежемесячно. Если менеджер

поощряется за обеспечение получения прибыли нетто, ему открывают доступ к отчетной финансовой документации по итогам работы сервисной службы, чтобы он имел возможность контролировать расходы. Наконец, если сервис-менеджер также ответственен каким-либо образом за службу запасных частей, оплата должна отражать и эту работу.

Другой формой стимулирующих бонусов для сервис-менеджеров и руководителей других служб является годовой бонус, выплачиваемый вместо месячного или вместе с ним. Еще один способ поощрения – выплата определенного процента от прибыли всей фирмы, а не только от прибыли службы. Это поощряет сотрудничество между отделами, хотя, если не все службы вносят пропорциональную долю усилий в общую прибыль, у персонала может возникнуть чувство недовольства несправедливостью такой системы поощрений.

Методы оплаты труда всех сотрудников стараются разработать так, чтобы задания были достижимы и предусматривали вознаграждения именно за *дополнительные усилия*. Нереальные задания бессмысленны.

Во многих странах принято при выполнении сверхурочных работ помимо повышенной оплаты обеспечивать сотрудников бесплатным ужином.

Прием заказов

Все дилеры ведут ручную или компьютерную картотеку «сервисной истории клиентов» (Service History Customer Card File). Она применяется для записи всех случаев обслуживания и ремонта и полезна как для понимания состояния машины в очередной заезд, так и для напоминания клиентам о том, что пора бы обслужить их машину. Если клиент покупал машину у дилера, карта заводится при покупке, если в другом месте – при первом его заказе.

Приемка машины в ремонт может быть решающим фактором для будущих отношений с клиентом. Поэтому приемщикам рекомендуется быть дружелюбными, вежливыми, проявлять персональное внимание к клиенту, обеспечивать при необходимости советы эксперта, обещать надежные сроки завершения ремонта и доставки машины, назначать обоснованные цены, подсказывать, что еще следовало бы сделать наряду с тем, что заказал клиент. Карта «сервисной истории» очень полезна в этот момент – напомнить клиенту, что давно не делалось то-то и пора бы сделать то-то.

Система предварительного назначения даты и времени сдачи машины в ремонт удобна для заказчика – он может выбрать подходящее для него время, максимально использовать машину для бизнеса, сдавая в ремонт на вечер или ночь. Дилеру эта система позволяет планировать распределение загрузки механиков и мощностей. Обычный порядок предварительной записи на сервис предусматривает назначение на сдачу машины за неделю или две. Срочный сервис – специальная категория, объединяющая многие виды быстро выполнимых работ – возможен, если цех загружен процентов на 80, а срочная работа не займет более 30-45 мин.

Принимая заявку на ремонт по телефону, приемщик старается по путаным объяснениям клиента и сверяясь с картой «сервисной истории», если таковая имеется, по возможности точнее поставить диагноз и прикинуть количество часов, необходимых для ремонта. Ошибка в 30 минут может сбить график ремонтов.

Оценка стоимости сервиса делается до приемки заказа в работу, на специальных бланках, где перечислены все необходимые операции, которые необходимо выполнить, устраняя основную проблему. Заказчику разъясняют, что придется дополнительно сделать, ремонтируя дефектный узел, с тем, чтобы не было споров после завершения ремонта. Расценка требует времени, ибо включает стоимость трудозатрат и запасных частей, зато заказчик имеет полную картину о стоимости ремонта заранее, чем устраняются возможные недоразумения. Клиент не хочет быть вынужден платить больше, чем ему сказано при оценке. В противном случае он будет считать что его обманули, завысили цену и т.д. Так теряют клиентов. Получение подписи клиента на расценочном бланке и бланке заказа – эффективный способ избежать споров при оплате.

При расценке учитывают: вовлечено ли страховочное возмещение, есть ли особые желания у заказчика, согласен ли клиент на частичную разборку машины, если этого требует технология, и другие моменты.

Заказы на ремонт оформляются на бланках, объединяющих все моменты, связанные с выполнением всех видов заказов – и коммерческих, и внутренних:

- работа на клиента – диагностирование, обслуживание, ремонт и т.д.;
- внутренняя работа – проверка после ремонта;
- бесплатная работа цеха – обслуживание собственных машин фирмы или машин для демзала, гарантийный ремонт, предпродажная подготовка, ремонт подержанных машин;

- непродуктивная работа – повторная работа, обслуживание собственного оборудования и его ремонт;
- сведения о клиенте, данные о машине, указания приемщика по ремонту, расценка ремонта, номер операции, норматив времени, ставки оплаты труда, перечень и стоимость необходимых запасных частей и материалов, стоимость ремонта узлов, переданных субподрядчику – соседней мастерской по пайке радиаторов и т.п., условия расчетов (наличные, кредит и т.п.), подпись клиента.

Копии заказов на ремонт передаются в бухгалтерию, клиенту, складу запасных частей, расценщику, сервисной службе. После компьютерной обработки автоматически выполняются все необходимые бухгалтерские проводки и расчеты.

При ремонтах машин клиентов используют розничные цены службы запасных частей. Только в ряде случаев – при проведении рекламной кампании или специфике запасных частей – предоставляют скидки. При ремонтах машин своей фирмы, предпродажной подготовке и ремонтах подержанных машин для их продажи применяют закупочные цены на запасные части (цена поставщика плюс перевозка и расходы до склада). При гарантийных ремонтах запасные части списывают по себестоимости. Цены на масла, горючее и смазки устанавливают на уровне рыночных. Стоимость ремонта узлов, передаваемых сторонним мастерским, чаще всего приходится указывать ту же, что оплачена исполнителю, иногда с незначительной надбавкой.

Когда объем передаваемых на сторону операций – пайка радиаторов, ремонт сидений и т.д. превышает 10% общих продаж работы, считают, что пора организовать выполнение этих операций у себя. Разумеется, если в районе имеется квалифицированная мастерская, например, по шлифовке коленчатых валов, то свой станок дилеру невыгодно покупать даже при частой потребности в этой операции – все равно постоянную загрузку ему обеспечить не удастся. Если же дилер – единственный «технар» в районе его активности, возможно, ему целесообразно приобрести такой станок и выполнять работу для себя и сторонних заказчиков.

Качество исполнения

Задача сервиса – завоевать доверие клиентов, качественно обслуживая технику по обоснованным ценам, завершая работу в указанное время. Доверие клиентов ведет к их лояльности фирме и, воз-

можно, покупке у нее новой машины. Они также распространяют свое мнение среди друзей и знакомых – незачем говорить, что это самый эффективный вид рекламы.

Многие клиенты высказывают неудовлетворение сервисом. Опросы показывают, что около 40% клиентов считают сервисные цехи не способными отремонтировать их машину как следует с первого раза. Часто клиенты жалуются на отношение к ним – они считают, что персонал к ним равнодушен.

Качественный сервис предполагает, что проблемы устраняются с первого раза. Это непросто, ибо означает, что:

- приемщик должен внимательно выслушать то, что говорит клиент и правильно записать его требования в бланк заказа;
- механик должен иметь соответствующую квалификацию, чтобы устранить проблему, и быть достаточно обучен, чтобы понять, что написано в бланке заказа;
- механик должен использовать соответствующий инструмент, а оборудование должно способствовать производительности;
- диспетчеризация должна быть четкой, чтобы механик вовремя закончил работу, как обещано клиенту;
- до выдачи машины клиенту нужно убедиться, что указанные им части отремонтированы, машина не испачкана, никакие материалы в ней не оставлены.

Все это влияет на результат и на степень удовлетворения клиента. Недостаточно только починить машину, нужно завоевать уважение клиента. Наконец, если клиент уже имел негативный опыт общения с фирмой, стараются его сгладить, обеспечить хорошие впечатления.

Контроль качества сервиса предусматривает контроль всех человеческих и материальных ресурсов ради того, чтобы завоевать доверие клиентов. Контроль качества – один из главных инструментов менеджмента. Сервисная служба, внушающая доверие хорошим выполнением работы и добивающаяся высоких стандартов качества, привлекает постоянных клиентов, чем создает основу развития бизнеса.

Иллюстрацией одного из способов контроля качества обслуживания может служить перечень операций, которые должен по инструкции выполнить механик перед передачей машины клиенту:

- убедитесь, что машина чиста внутри и снаружи;
- сравните выполненные работы с листом заказа по видам, срокам и стоимости;

- убедитесь, что никаких дополнительных работ не делалось без согласия клиента;
- убедитесь, что масло в агрегатах и параметры безопасности были проверены, когда выполнялась работа;
- убедитесь, что инструкции заказа тщательно выполнены;
- убедитесь, что общий и специальный инструмент применялись правильно;
- убедитесь, что с машиной обращались осторожно, она не повреждена и не загрязнена при ремонте;
- проверьте уровень масла в двигателе, натяжение ремня вентилятора, затяжку болтов колес, шин на степень износа и наличие повреждений;
- проведите дорожный тест на проверку качества ремонта – на ходу проверьте следующие параметры: работу стартера, контрольных ламп, двигателя, сцепления и тормозов, свободный ход педалей, рулевое управление, шум двигателя и трансмиссии и кузова, люфты в трансмиссии, работу амортизаторов, действие принадлежностей – радио, кондиционера, отопителя;
- проведите последний контроль – проверьте работу на холостых оборотах при горячем двигателе, наличие запасного колеса, инструмента, наличие жидкостей – тормозной, омывателя, работу сигнала, осветительных приборов, внутренних световых приборов, щеткоочистителя, отсутствие течей в тормозной системе, двигателе, мосту, кпп, регулировку тормозов.

Конкуренция

Для сервисного рынка всех стран характерна общая картина – заказчики, которые купили у дилера машину, исправно являются на сервис в течение гарантийного периода. Однако после истечения срока гарантии до половины этих клиентов предпочитают обращаться в независимые ремонтные фирмы и мелкие специализированные мастерские.

Мотивация клиентов различна и почти всегда убедительна. Многие выбирают независимые мастерские из-за более удобного расположения. Идеальное расположение сервисной мастерской, по мнению клиентов – либо близко от их дома, либо от работы. Важно, чтобы общественным транспортом можно было легко добраться от нее домой и до нее за получением отремонтированной машины. Возле крупных торговых центров сервисные мастерские удобны для

таких работ, которые можно выполнить, пока клиент ходит за многочисленными покупками, т.е. в течение 1-2 часов. Многих привлекают более низкие цены, которые у мелких мастерских возможны ввиду узкой специализации на отдельных видах работ.

Потребители – разные люди, но все имеют общую черту: они чувствительны к тому, как к ним относятся. Каждый ожидает индивидуального подхода. Нередко клиенты предпочитают мелкие мастерские по психологическим причинам. Серьезным фактором является то, что в мелких мастерских клиентам уделяется больше внимания, они могут присутствовать при ремонте, беседовать с мастерами. В дилерских фирмах с большим объемом заказов клиентам не разрешают подходить к рабочим местам, с ними меньше общаются.

Причинами могут быть и деловые, приятельские или родственные связи с владельцами таких мастерских, а нередко – взаимовыгодный бесплатный обмен услугами.

Большинство независимых мастерских открыты в течение более длительного периода, работают в субботу, иногда проявляют готовность срочно устранить неисправность – в выходные дни, порой даже среди ночи.

Таких мастерских множество, особенно специализирующихся на отдельных видах обслуживания, и дилеру необходимо противопоставить им высокий профессионализм персонала, безупречное качество ремонта, внимательное отношение к клиентам, хорошую репутацию, а также использовать некоторые методы организации обслуживания клиентов, применяемые конкурентами. Потребитель всегда платит какую-то цену, но он не всегда ищет самую низкую, он ищет качественный сервис за лучшую цену. Вот это и стараются предлагать дилеры.

Потребители, как известно, весьма требовательны к качеству сервиса, и если они недовольны вашим обслуживанием или его стоимостью, то разнесут информацию об этом по всей округе.

Потребители часто недовольны высокой стоимостью сервиса у полночасовых дилеров, хотя прекрасно знают, что у дилеров – высококвалифицированный персонал и новейшее диагностическое и ремонтное оборудование – таковы требования компаний, которых представляют дилеры.

Конкуренция полезна и потребителям, и дилерам – она заставляет внимательно анализировать причины успехов и неудач и принимать меры для улучшения обслуживания потребителей, что положительно сказывается на репутации продаваемых машин. Сервис – это биз-

нес, заключающийся в удовлетворении потребителей посредством ремонта машины.

Дилеры вынуждены мириться с тем, что независимые мастерские не исчезнут. Большинство дилеров тоже начинали бизнес как независимые мастерские. Более того, сами дилеры пользуются услугами специализированных мастерских, отдавая им работы, выполнение которых не организовано в сервисном цехе дилера, например, пайку радиаторов, шлифовку коленчатых валов, балансировку карданных валов и т.п.

Дилеры изучают конкурентов, чтобы видеть, с кем реально конкурируют и почему клиенты предпочитают их. Значит, они дают клиентам что-то, чего не дает дилер. Изучение рынка сервиса помогает определить стратегию конкурентов и сравнить с собственной. Дилеры составляют перечень всех операций своей фирмы и сопоставляют характер их исполнения с аналогичными операциями конкурентов, выясняют, что можно было бы предложить клиентам дополнительно. Сравнивают также часы работы, системы предварительной записи на ремонт, доставку машин в ремонт и из ремонта, рекламу, гарантии, системы оплаты механиков и т.д.

Гибкие графики обслуживания

При проверке деятельности дилеров региональные дистрибьюторы выясняют — а знает ли дилер вообще, конкурентоспособен ли он в торговле машинами, сервисом и запасными частями? И если конкурентоспособен, то знают ли об этом имеющиеся и потенциальные клиенты? Их следует убедить в этом.

Чтобы завоевать большую долю рынка и даже просто удержать имеющуюся, дилеры стремятся идти навстречу клиенту, хотя простых решений для достижения успеха нет. Выясняют — какой тип клиентов составляет рынок для дилерской фирмы — живущие в районе или работающие там люди, расположенные там предприятия. Составляют как можно более полную картину для определения сервисного потенциала рынка.

Стараются проверять все сервисные операции, чтобы вскрыть незамеченные резервы повышения конкурентоспособности. Принято анализировать операции, используя недельный контрольный лист. Оформляя заказы, собирают информацию о своих клиентах так, чтобы она помогала организовывать деятельность.

Данные регистрации заказов могут показать, например, что водители-мужчины, живущие в радиусе до 10 километров, предпочитают сервис в вечерние часы. Не исключено, что данные именно такого анализа побудили компанию «Renault» поощрять привлечение мелких агентов, как они их называют, способных продать всего одну машину в неделю, а то и за больший срок, но зато во Франции вывески сервисных мастерских агентов этой компании можно встретить чуть ли не через каждые 10 км, что безусловно способствует повышению уверенности покупателей в отсутствии проблем с ремонтом этих машин. Знание географии проживания возможных клиентов помогает и в организации рекламной кампании.

Возраст и пробег машин помогает определить объемы возможных ремонтов. Машины 2–4-летнего возраста составляют самый перспективный контингент, и их владельцы должны быть первыми целями для охвата рекламой.

Удобные часы работы сервиса – *на первом месте* среди предпочтений клиентов. Независимые мастерские выигрывают на том, что работают и поздно вечером, и в субботу, а некоторые и в воскресенье. Приспособлены ли часы работы вашего сервисного цеха к потребностям клиентов или просто повторяют часы работы отдела продажи машин или всего предприятия? Изучите график работы независимых ремонтников в районе – возможно, установление тех же часов обслуживания поможет вернуть часть клиентов.

Вовсе не обязательно переезжать на более посещаемое место или снижать цены. Если вы – в большом городе, где вокруг нет потенциальных клиентов после 5-6 часов вечера, почему бы приемщикам не выходить на работу *на час – два раньше* – это привлечет клиентов, которые могут с утра до работы сдавать машины в ремонт. Продление часов работы в наиболее загруженные дни – тоже один из вариантов привлечения заказов.

Вот некоторые организационные приемы для повышения конкурентоспособности:

- работа *в вечерние часы или по субботам* – для клиентов, живущих в радиусе около 10 км;
- *специальный сервис* для специфических по эксплуатации районов – северных, песчаных, бездорожья и т.п.;
- приемка *на час – два раньше* утром в понедельник, четверг и пятницу;
- постоянный *«сервис раннего утра»*.

Так называемый «сервис раннего утра» предоставляет возможность клиенту приехать в нерабочие утренние часы, оставить запертую машину, ключи с заявкой бросить в ящик типа почтового. Приемщик, придя на работу, берет ключи и заявку, заполняет бланк заказа, проверяет машину, оценивает стоимость работ и запасных частей и звонит клиенту. После согласования с клиентом перечня работ и стоимости машину включают в обычный график ремонта.

Опросами выясняют, какая часть возможной клиентуры будет пользоваться *вечерним или ночным сервисом*, если его предложить. Если мощности позволяют, может оказаться, что имеет смысл значительно *сдвинуть часы работы*, чтобы привлечь основную массу клиентов в районе.

Совсем обязательно нанимать второй состав механиков для ночной смены, хотя это может быть выгодным при большом объеме бизнеса. Другой путь – *ступенчатый график работы*. Механиков разбивают на несколько бригад, которые будут работать в день большее количество часов, но меньше дней в неделю или меньше недель. Изменяя их рабочие дни и часы в течение недели, сервисная служба может быть открыта не 40, а 50-80 часов в неделю, включая субботу. Это почти вдвое увеличивает сервисные возможности. Например, одна бригада механиков может работать с 7 утра до 17 часов, другая – с 10 утра до 20 часов. Бригады работают по 10 часов пять дней в неделю три недели подряд, а четвертую неделю отдыхают. Три такие бригады обеспечат время доступа в мастерскую для клиентов с 7 утра до 20 вечера, а в субботу – до 17 часов.

Цены в рекламе

Вот некоторые приемы использования дилерами цен в рекламе для повышения конкурентоспособности.

Указание в рекламе *общих цен* ремонта, включающих запчасти и работу. Например: «Замена тормозных колодок – всего 59 долларов!» Клиент, знающий, конечно, примерные цены на колодки и стоимость работы по их замене, заедет по пути для этой быстрой операции, не сразу сообразив, что это всего на доллар дешевле, чем в другой мастерской, которая к тому же ближе к его дому.

Применение *гарантированных максимальных цен*, означающих, что цена, которую клиенту назвали при приемке машины в ремонт, не будет увеличена независимо от выявления дополнительных дефектов, подлежащих обязательному устранению.

Установление на несколько вечеров в месяц «специальных» цен на наиболее популярные ремонты. Одну неделю держат льготные цены на замену тормозных колодок, другую – на регулировки, третью – на замену масла и т. д. Увеличение количества заказов помогает снизить цены и увеличить конкурентоспособность. Варьирование предлагаемых услуг и часов работы даст возможность механикам заработать несколько больше за счет, например, вечерних часов.

Одним из способов увеличения реализации сервисных услуг является подготовка прейскурантов методом «сервисного меню», показанного в таблице 11. Этот способ используется для продажи большего объема услуг клиенту «в пакете» по сниженной цене. Это самый недорогой способ увеличения продаж, к тому же демонстрирующий гибкость ведения дел дилером. Особенность такого прейскуранта в том, что при выборе нескольких видов работ скидка нарастает по установленной системе.

Таблица 11

Виды работ	Про- верка	Ра- бота	Запчасти и материалы
Замена масляного фильтра		x	x
Проверка уровня масла, доливка, проверка течей.	x		x
Проверка системы выпуска газов, эффективности уплотнений, на отсутствие повреждений, утечек.	x		
Проверка уровня масла в кпп, заднем мосту, доливка, проверка течей	x	x	x

Всего, стоимость операций 100 долларов

Всего, при заказе всех трех операций 90 долларов

Еще одним способом является объявление специальной скидки на все виды ремонта в определенные дни по случаю праздников. Когда им пользуются дилеры, это их решение, они и выполняют его. Но иногда региональные дистрибьюторы принимают решение в ходе какой-то рекламной кампании объявить льготные цены на все, включая ремонт. Дилеры, как правило, недовольны этим. Сервис – это бизнес только дилеров, и они не желают терять доходы из-за волюнтаристских решений дистрибьютора. Примером может служить решение концерна «Volvo» объявить на весь декабрь 1995 года

рождественскую скидку в 10% на сервис во всех странах. Российские дилеры были крайне недовольны этим, так как отсутствие всякой конкуренции на нашем рынке и высокий спрос позволяли поднять цены, а они понесли потери. Один из дилеров потерял примерно 200 тыс. долларов за тот декабрь.

Рекламная диагностика

Одним из методов привлечения клиентов является проведение «дней бесплатной диагностики» не только для своих моделей машин. Это помогает восстановить контакты с клиентами, ушедшими после гарантийного периода, стимулировать регулярную привычку к сервису у части клиентов, не склонных заботиться о машине до очередной поломки, демонстрирует обоснованность дилера безопасностью клиентов. Задачи таких дней – выявление дефектов, необходимости регулировок или ремонтов, дача рекомендаций. В эти же дни работают все службы – демонстрационный зал техники, продажа запасных частей и принадлежностей.

Этот метод помогает создать положительный имидж фирмы, показать владельцам других моделей машин ее возможности, качество оборудования, обслуживания. Кроме того, такие дни помогают всем отделам увеличить продажи и выработать привычку выступать единой командой, использовать время для показа ожидающим клиентам новых машин, предложения принадлежностей, запасных частей, рекламных материалов и т.д.

Чтобы такие дни проходили с максимальной пользой, за несколько месяцев продумывают их использование в рекламе, готовят местную рекламу – плакаты, лозунги, приглашения, бланки учета клиентов, предусматривают рекламу по радио, телевидению и в газетах, чтобы стимулировать максимальный интерес до и во время этих дней. Подготавливают дешевые сувениры для раздачи клиентам, приехавшим в эти дни, а также их детям. Всему персоналу объясняют их задачи, рассматривают предложения сотрудников, назначают ответственных. Выбирают машины для демонстрации и назначают продавца, который будет ездить с клиентами, желающими опробовать машину. Раскладывают на видных местах рекламные материалы, которые клиенты могут взять с собой. Проводят пробное функционирование всех служб в режиме таких дней, чтобы отладить организационные вопросы и найти способы выявления среди ожидающих посетителей перспективных постоянных клиентов. Прини-

мают меры для обеспечения приема дополнительного количества телефонных запросов, связанных с этими днями. Обновляют декоративные и рекламные стенды в соответствии с лозунгом рекламного периода, сезона и т.п. Проверяют состояние зала ожидания, туалетов. Проверяют и пополняют запасы деталей и принадлежностей, на которые ожидается увеличение продаж. Готовят достаточное количество листовок и буклетов по принадлежностям. Обновляют по необходимости окраску помещений. Проводят реальный прогон двух-трех машин, чтобы каждый знал свой маневр. Инструктируют приемщиков о необходимости активно рекомендовать приобретение принадлежностей, аккумуляторов, шин, наряду с рекомендациями по сервису по результатам диагностики. На рекламируемые товары устанавливают льготные цены для дней диагностики. Анализируют ожидаемое движение машин на территории и готовят меры по управлению им. Готовят бланки предварительных заказов на сервис для клиентов, которые пожелают заявить об этом после диагностики. Обсуждают все вопросы с позиции клиентов. Приводят подъемники и другое оборудование в «выставочное» состояние.

Реклама привлекает клиентов, но сервисные мощности могут не позволить справиться с обслуживанием их большого числа, поэтому все рекламные материалы содержат призыв к клиентам позвонить и назначить день и время для приезда на бесплатную диагностику – в рамках дней, отведенных для этой кампании. Это помогает уменьшить очереди и спланировать работу заранее. Высылают приглашения с просьбой заполнить желательный день и час настоящим и прежним клиентам, а также купившим новые или подержанные машины недавно. Готовят бланки отчетов о диагностике в трех экземплярах – клиенту, в досье и сервис-менеджеру, они помогают связываться с клиентом впоследствии. Обеспечивают, чтобы каждый посетитель и ребенок получил сувенир.

После таких дней проводят совещание, анализируют расходы, количество посетителей и т.д. Примерно через месяц подводят итоги – сравнивают результаты продаж всех видов за равный период до дней бесплатной диагностики и после, проверяют, появились ли новые клиенты и сколько.

Самообслуживание

Индивидуальные владельцы машин, которые сами их обслуживают, посещают дилера в гарантийный период, для покупки запасных частей и руководства по обслуживанию, а также при необходимости

крупного ремонта. Дилеры не упускают возможности работать и с такими владельцами, стараясь приучить их пользоваться услугами фирмы, например:

- приглашают посещать фирму в дни бесплатной диагностики или льготных цен на запчасти и услуги, для консультаций;
- продают техническую литературу, запасные части;
- продают восстановленные узлы и агрегаты в обмен на неисправные;
- предлагают выполнение того вида ремонта, который владелец не может сделать;
- предлагают обучение технологии ремонта;
- сдают в аренду в нерабочее время и под присмотром подъемники, специальный инструмент, диагностическое оборудование, при условии, что арендаторы будут приобретать у них запасные части и масла для этих ремонтов;
- поощряют и спонсируют организацию клуба такими владельцами машин для обмена опытом вождения, ремонта, и т.д., используя его для рекламы своих услуг.

Во многих странах под влиянием профсоюзов приняты правила, по которым сотрудники сервисных фирм один день в неделю, например, в четверг вечером, могут сами обслуживать личные машины, пользуясь бесплатно оборудованием фирмы, но оплачивая материалы. Речь идет только о личных машинах и только о едином для всех дне в неделю. В другие дни это не разрешается.

Обслуживание предприятий

Более 90% парка отечественных машин до сих пор ремонтируется предприятиями – владельцами техники из-за неразвитости рынка услуг по техобслуживанию и ремонту. Эти ремонты «на местах» вообще возможны как ввиду более высокого, по сравнению с другими странами, уровня технической грамотности управляющих техникой водителей, трактористов, экскаваторщиков, так и ввиду более низкого технического уровня самих машин, не требующих слишком сложного оборудования для ремонта.

Рыночная экономика требует минимизации себестоимости любой продукции, чтобы выигрывать соревнования по ценам у конкурентов. У всех предприятий заметную долю средств производства составляет колесная и гусеничная техника, поэтому важным направле-

нием снижения себестоимости является сокращение времени простоя машин в ремонте. Только у крупных предприятий это может быть обеспечено деятельностью собственных хорошо оснащенных ремонтных баз. Для остальных содержание ремонтников, соответствующих помещений и оборудования является тяжким бременем. Все больше владельцев техники понимают невыгодность содержания ремонтных цехов. Наемные водители, напряженность труда которых возрастает из года в год, все чаще возражают против выполнения ремонтных работ своими силами – это не их специальность.

Сервисная инфраструктура для колесной и гусеничной техники в России катастрофически неразвита. За годы централизованного планирования она почти не создавалась. Предусматривалось, что предприятия – покупатели техники должны ремонтировать ее сами. Такая же судьба была и у частных владельцев. Малочисленные станции техобслуживания всех заводов никогда не покрывали потребности в сервисе. Плотность сети предприятий сервиса в десятки раз меньше, чем у зарубежных компаний в других странах. В последние годы потребности в сервисе резко растут по следующим причинам:

- крупные предприятия – владельцы техники, сохраняя ремонтные мощности, не могут все же обеспечить ремонт всех моделей машин и не желают хранить большие резервы запасных частей;
- некрупные предприятия, стараясь снизить расходы по содержанию излишнего имущества, избегают ремонтных цехов, предпочитая обслуживать свои машины в специализированных фирмах;
- сотни тысяч новых малых предприятий, приобретающих технику, не обзаводясь гаражами, становятся клиентами сервиса;
- даже многострадальные автолюбители, для которых рынок ужесточил условия заработков, но и предоставил возможности для их увеличения, не хотят тратить время на ремонт личных машин и охотно доверяют их специалистам.

Обслуживание парков техники предприятий не только выгодно, но и полезно для продажи новых машин. Можно внимательно изучить потребности предприятия и предложить именно то, что ему нужно. Предприятия с парком от нескольких до сотни машин работают во многих сферах бизнеса. Например, транспортные, строительные, сельскохозяйственные, добывающие, промышленные, лизинговые и другие. Одни имеют ремонтные мощности, другие нет.

Дилеры за рубежом стараются найти индивидуальные методы работы с каждым:

- приглашают механиков предприятий для обучения, показа надлежащих методов ремонта, использования специнструмента;
- продают руководства по ремонту;
- предлагают исполнение тех операций, которые не могут делать сами предприятия из-за недостатка оборудования;
- регулярно консультируют по ремонту, по применяемости, взаимозаменяемости, правилам замены запасных частей, работы с каталогами;
- заключают договоры о сервисной поддержке;
- направляют своих механиков к ним для сложных ремонтов или на время отсутствия их ремонтников;
- направляют передвижные мастерские в места эксплуатации тяжелых машин;
- содержат оборотный фонд восстановленных агрегатов к тяжелым машинам для использования в ремонтах передвижными мастерскими;
- практикуют круглосуточный сервис для машин, простой которых с грузом обходится очень дорого – например, грузовиков для магистральных перевозок.

С предприятиями, купившими несколько машин, особенно расположенными далеко от дилера, заключают договор о том, что они становятся сервисными агентами, будут обслуживать свои машины и машины индивидуальных клиентов в их районе, обеспечивают им сервисную поддержку, обмениваются информацией о гарантийных проблемах. До заключения договора убеждаются, что предприятие располагает персоналом необходимой квалификации и готовят его к обязанностям сервисного агента. Договор о сервисном агентстве обязывает агента применять технологию ремонта, специнструмент и оборудование, рекомендованные дилером. Договор предусматривает содействие дилера, обучение им механиков агента, предоставление учебных материалов, запасных частей, технической информации. В целях поддержания дружеских отношений с предприятиями им помогают решать проблемы, возникающие при ремонте, передают свежую техническую информацию о запасных частях, услугах, направляют бригадира для консультирования.

Специалисту службы запчастей поручают особо контролировать исполнение заказов предприятий, помогать им при инвентаризации

запасов, консультировать их в письмах, факсах или при помощи компьютерной связи. В периоды специальных сервисных кампаний особо работают с предприятиями.

В случаях, когда предприятия имеют свои ремонтные службы, дилер может предложить диагностику и ремонт по сниженным ценам, срочный ремонт в период суток, удобный для предприятия, высокое качество.

Предлагают сезонные проверки состояния машин, периодические регламентные проверки, специальные цены на запасные части, аренду оборудования, специнструмента.

Предприятиям, не имеющим сервисных мощностей, выгодны те часы ремонта, когда техника не работает, поэтому дилеры и независимые мастерские предлагают ремонт в вечернее время и по субботам, гибко изменяют график работы, приспособивая его к нуждам клиентов. Тесные отношения с малыми предприятиями закрепляются сервисными соглашениями, включающими доставку машин в ремонт и из ремонта.

Конкурентные часы работы – вовсе не поздние часы. Может оказаться, что вы много теряете оттого, что работаете в те же часы, что и фирмы, окружающие вас. Если ваш район – деловой или промышленный, вы можете предложить два сдвига во времени – утренний и вечерний. Ваши клиенты днем могут работать на своих грузовиках или других машинах, вечером оставлять их для обслуживания, а утром забирать готовыми.

Обслуживание предприятий, владеющих малым парком машин, весьма положительно сказывается на продажах машин. Если владельцы одного – двух грузовиков или другой техники не могут себе позволить терять рабочий день и предпочитают отдавать машины в ночной ремонт, а дилер предоставляет такие услуги, эти владельцы – его сторонники и наиболее вероятные покупатели новых машин.

Обслуживание учреждений

Особое внимание обращают на организацию работы с государственными предприятиями, центральными и местными административными учреждениями, посольствами и консульствами, почтовыми и пожарными службами, службами «скорой помощи» и др. Это стабильные и надежные клиенты, если сервис их удовлетворяет. Они тоже могут иметь или не иметь своих сервисных мощностей, и организация работы с ними аналогична организации работы с предприятиями. Однако дилеры стараются работать с ними более тщатель-

но, закрепляют за ними постоянные бригады ремонтников, обеспечивают «немедленный ремонт» как часть системы мобилизации на случай экстремальных событий, в устранении последствий которых участвует государственная техника. С такими заказчиками заключают сервисные соглашения или предлагают квартальные, полугодовые и годовые сервисные туры по диагностике, регулировкам, регламентному обслуживанию. Стараются изучить особенности эксплуатации техники, чтобы предложить соответствующие графики и виды обслуживания.

Для ведения контроля за работой с разными типами клиентов используют *разноцветные* «карты сервисной истории».

Аналитические параметры

Деятельность сервисной службы периодически анализируют, чтобы определить результативность работы и внести необходимые коррективы. Письменные обзоры, доклады сервис-менеджера и руководителей дилерских фирм готовятся для региональных дистрибьюторов, которые выявляют по ним изменения на рынке, новые тенденции и т.д. Постановка задач базируется на анализах и прогнозах всех аспектов деятельности. Большинство данных для анализа имеется в существующих записях. Для анализа необходимо владеть базовыми данными, включающими:

- количество машин соответствующих моделей в районе деловой активности дилера;
- уровень заработков потребителей;
- гарантийные расходы фирмы и расходы на оплату труда;
- общее количество заказов на ремонт в месяц, включая внутренние;
- количество коммерческих заказов на ремонт в месяц;
- объем продаж, валовый доход, расходы, операционная прибыль службы;
- количество постов для ремонта;
- количество сотрудников, их зарплата и система оплаты труда.

Очевидно, что парк машин, проданных торговым отделом, является потенциальным рынком для реализации услуг по обслуживанию и ремонту, запасных частей, принадлежностей и расходных материалов. На данных о парке основан расчет нескольких аналитических параметров.

Сервисный потенциал рынка обычно определяют следующим образом. Количество автомобилей соответствующих марок в районе

активности дилера или количество проданных машин за последние 5 или более лет умножают на частоту контактов с заказчиками, затем на среднее количество человеко-часов, приходящихся на один ремонтный заказ, и полученный результат умножают на действующую цену человеко-часа работы.

Степень освоения рынка определяется отношением фактического объема выручки от продажи услуг к сервисному потенциалу рынка.

Разница между сервисным потенциалом и фактическим объемом реализации услуг составляет *дополнительный потенциал реализации сервисных услуг*. Пример:

$$\begin{aligned} \text{Сервисный потенциал рынка} &= \\ & 5000 \text{ (машин)} \times 3 \text{ (частота посещений в год)} \\ & \times 2,5 \text{ (среднее количество человеко-часов на один ремонт)} \\ & \times 50 \text{ долларов (цена за час, оплачиваемая клиентом)} \\ & = 1875000 \text{ долларов в год} \\ \text{Степень освоения рынка} &= \\ & 800000 \text{ долларов (фактические продажи)} : 1875000 \text{ долларов} \\ & = 42,6\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Потенциал дополнительных продаж} &= \\ & 1875000 \text{ долларов} - 800000 \text{ долларов} = 1075000 \text{ долларов} \end{aligned}$$

Владея этими данными, ставят задачи по дополнительным продажам, опираясь на фактические. Пример:

При фактическом объеме продаж в 800000 долларов, установлен план – 880000 долларов, т.е.

$$\begin{aligned} \text{План увеличения продаж на} &= (1 - 880000 : 800000) \times 100 = 10\% \\ \text{План по освоению} &= 880000 \text{ долларов} : 1875000 \text{ долларов} = 46,9\%, \\ \text{т.е. планируется увеличить степень освоения на} & 4,3\%. \end{aligned}$$

После постановки задачи рассчитывают, сколько всего потребуется заказов на ремонт для выполнения плана.

$$\begin{aligned} 880000 \text{ долларов} : 12 \text{ месяцев} : 125 \text{ долларов (стоимость 2,5 часа)} \\ = 587 \text{ заказов в месяц.} \end{aligned}$$

Дилерам рекомендуется иметь на стене график фактического и ожидаемого поступления заказов для визуального контроля хода дел.

Для постановки задач и планирования рассчитывают *потенциал сервисной службы* на базе имеющихся людских ресурсов. Например, количество человеко-часов 10 механиков при 8 – часовом рабочем дне и 22 рабочих днях составляет в месяц 1760. При *продуктивности использования рабочего времени*, равной 85% (за вычетом простоев без заказов, простоев по другим причинам),

получают $1760 \times 85\% = 1498$ производительных человеко-часов.

При *эффективности использования рабочего времени*, равной 110%, благодаря хорошей организации и квалификации,

количество эффективных человеко-часов в месяц составит $1498 \times 110\% = 1648$.

Это и есть *потенциал сервисной службы* по людским ресурсам. Разделив его на средний норматив времени на выполнение одного ремонтного заказа, который выясняют на основе собственной статистики, например, 2,5 человеко-часа, получают количество заказов средней сложности, которое сервисная служба может выполнить имеющимися людскими ресурсами. В нашем случае

потенциал сервисной службы составит $1648 : 2,5 = 659$ заказов в месяц.

Продуктивность использования рабочего времени, упоминавшаяся выше, определяется следующей моделью.

Продуктивность = фактическое время занятости : рабочее время

При занятости заказами 6 часов из 8 рабочих продуктивность составит 75%. Неплохим показателем считается 90%.

Эффективность использования рабочего времени определяется отношением расчетного времени исполнения работ по нормативам к фактическому времени исполнения этих работ. Если расчетное время составляет 5 человеко-часов, а работа выполнена за 4 часа,

эффективность = $5 : 4 \times 100\% = 125\%$.

Хорошим индексом считается 120%. Менее 100% – эффективность низкая из-за упущений в подготовке, проблемах с оборудованием, организацией, моральным климатом. Слишком высокая эффектив-

ность – это скорее всего наспех выполненная работа, «халтура», если нормативы не превышены.

Производительность и эффективность сервисной службы и механиков анализируется еженедельно или ежемесячно. Чем больше штат, тем чаще выполняется анализ. Анализ показывает не только качество работы штата, но и качество управления и принимаемых решений. Самым удобным инструментом для хронометража считают часы с печатанием времени на специальных бланках. Если таких часов нет, записи делаются вручную, в начале и конце выполнения операций, времени ожидания запчастей и т.д.

Время – деньги, простои означают потерю доходов и механиков, и фирмы. Обычные непроизводительные потери времени: отпуска, болезни, учеба, личное время, обслуживание цеха, отсутствие заказов, повторные работы. Некоторые непродуктивные потери времени неизбежны, но *если механики тратят 80 и более часов в месяц на обслуживание своего цеха*, то есть на вспомогательные операции, считают, что настало время нанимать, например, специального водителя для перегона машин внутри цеха и по территории или разнорабочего для вспомогательных работ. Напротив, *если механики имеют 140 и более часов свободного времени*, по сравнению с расчетным, сервисная служба нуждается или в сокращении одного – двух механиков, или в активном поиске дополнительных заказов, возможно, и не связанных с сервисом.

Трудозатраты – ключевой фактор, влияющий на эффективность. При анализе определяют количество производственного персонала (механики, электрики, жестянщики, маляры, помощники, т.е. те, чей труд выражается в норма-часах) и непроизводственного, административного и вспомогательного, чей труд невозможно прямо отнести к ремонту (менеджеры, бригадиры, приемщики, диспетчеры, клерки, бухгалтеры, уборщики и т.п.).

Отношение количества непроизводственного персонала к производственному является характеристикой эффективности трудозатрат. Для сервисных цехов соотношением в пределах нормы считают 20-30% от малых к большим фирмам.

Отношение количества ремонтных постов к количеству производственного персонала показывает ситуацию с занятостью, служит для определения потребности в использовании постов. Цифры зависят от наличия и квалификации рабочих, объема машин и длительности среднего заказа, оборудования, используемого на постах. Диагностические посты, контрольный, мойка и сушка не включаются в ко-

личество постов для расчета. Во внимание принимаются только посты, на которых, собственно, и осуществляется ремонт.

По статистике выбирается количество ремонтных заказов в месяц, в день. Определяется *количество ремонтных заказов в день на одного рабочего*, зависящее от средней длительности ремонта, квалификации рабочего и рабочих часов.

Количество ремонтных заказов в день на один пост меняется в зависимости от объема работы, количества рабочих на пост, квалификации, оборудования, потока заказов и контроля.

Среднее количество рабочих часов на ремонтный заказ зависит от метода ремонта, необходимой длительности работы, возраста машины.

Время, используемое для продуктивной работы, контролируется хронометражем и соответствующими записями.

Продуктивное время на коммерческие заказы – использованное для ремонта и обслуживания клиентских машин время, которое указывается в счетах.

Продуктивное время на внутренние работы – потраченное на гарантийные работы, внутрицеховые дела, перевозку новых машин, предпродажную подготовку и т.п.

Общее продуктивное время – продуктивное время, затраченное на коммерческие заказы + продуктивное время на внутренние работы.

Непродуктивное время за счет сервисного цеха – обслуживание и ремонт собственного оборудования, цеховых машин, повторная работа, простой, болезни, отпуска, обучение, праздники.

$$\text{Наличное время} = \text{Общее продуктивное время} + \text{Непродуктивное время}$$

$$\text{Продуктивность} = \frac{\text{Общее продуктивное время}}{\text{Наличное время}}$$

$$\text{Индекс продуктивности} = \frac{\text{Общее продуктивное время}}{\text{Наличное время}}$$

Хорошим индексом считается 90%. Продуктивность различна в разных странах, но меры по увеличению продуктивного времени общие – рекламные и другие действия, направленные на привлечение клиентов. Снижение непродуктивного времени достигается снижением простоев по всем причинам, включая ожидание запасных частей со склада.

Улучшение методов диагностики и обучения механиков позволяет снизить потребность в повторных работах.

Индекс эффективности отражает отношение нормативных затрат времени к фактическим. Хорошим индексом считают 120%.

Для анализа применяют также следующие параметры.

Отношение продуктивного времени, затраченного на коммерческие заказы к наличному времени. Обычно ставят задачу достичь индекса 75-80%.

Отношение продуктивного времени, затраченного на внутренние работы к наличному времени. Обычно индекс равен 5-10%.

Отношение непродуктивного времени к наличному. Средняя величина составляет 10-15%.

Анализ заказов на ремонт показывает, где нужно улучшать работу. Фиксируют количество заказов каждый месяц. Сравнивают с планом, выявляют разницу, тенденцию изменения количества поступления заказов.

Отношение количества коммерческих ремонтных заказов к общему количеству ремонтных заказов. Нормальным считают 80%. Определяют также *отношения количеств внутренних и гарантийных ремонтных заказов к общему количеству ремонтных заказов.*

При анализе ремонтных заказов проверяют перечень работ и цены по каждому приемщику. Сравниваются эффективность работы, включая количество ремонтных заказов и объемы продаж, достигнутые каждым приемщиком.

Одним из параметров, по которым за рубежом проверяют репутацию ремонтной службы, является *процент удержания клиентов.* Этот параметр рассчитывается как *отношение количества клиентов, обратившихся неоднократно, к общему количеству клиентов за год.*

Систематические *анализы финансовых результатов* помогают выявлять и решать ежедневные проблемы, принимать оптимальные решения и формировать результативную торговую политику. В наше конкурентное время ни одно предприятие не может успешно работать без достижения двух параметров – удовлетворения клиентов и адекватной выручки. Анализ ежедневных доходов и расходов обеспечивает точную картину продаж, производительности, эффективности, удовлетворения клиентов и технических возможностей сервисной службы. Важно, чтобы сервис-менеджер разбирался в финансовых отчетах – как в конкретных данных, так и в относительных показателях.

Цифры основных показателей, таких, как желательные уровни продаж, валового дохода, расходов, прибыли, здесь не приводятся.

так как эти уровни значительно отличаются на различных территориях. Данные по этим параметрам получают, консультируясь с представителем регионального дистрибьютора.

В основе анализа – продажа труда продуктивного персонала. Все заказы, коммерческие и внутренние, сортируют по дням, неделям и месяцам. Данные для анализа продаж берутся из ремонтных заказов.

- Коммерческие продажи клиентам труда механиков = суммы, полученные с клиентов.
- Внутренние затраты труда механиков = работа по предпродажной подготовке, установке аксессуаров, бесплатный гарантийный ремонт и сервис, ремонт подержанных машин для продажи, обслуживание и ремонт машин для демзалов, выставок, ремонт и обслуживание собственных машин, спонсорский и дарственный сервис и т.п.
- Гарантийные продажи труда механиков = суммы, полученные с поставщика за гарантийные ремонты.
- Ремонты на стороне = работы, переданные специализированным мастерским.
- Материалы = реализация всех использованных материалов, кроме запчастей, например, бензин, масла, смазки, тормозная жидкость, стандартный крепеж.
- Прочее = расходы на поддержку операций по реализации сервиса и запасных частей, услуг для аварийных автомобилей, обслуживание других, не «своих» моделей машин и расходы на незавершенные ремонты.

Большинство продаж, конечно, коммерческие. Ремонты на стороне, материалы и прочее могут учитываться вместе как «прочее».

Валовый доход и его процент в выручке является одним из параметров контроля. Валовый доход – это выручка минус себестоимость. **Себестоимость** сервисных работ, по правилам западного бухучета, состоит из сдельной оплаты производственных рабочих, выполнивших эти работы, сумм, оплаченных за выполнение работ сторонними предприятиями, стоимости затраченных материалов.

Исследования показали, что сервисная служба может быть *рентабельной при валовом доходе не менее 60%* от выручки. Однако дилер вправе устанавливать любой валовый доход при расчете цен или надбавок за конкретную работу, но в пределах, установленных законодательством страны.

Анализ валового дохода начинают с его разбивки на категории источников – по заказчикам, внутренним операциям и т. д., чтобы

выделить реальный доход. Объем валового дохода, отраженный в документах при внутренних операциях между службами, например, при передаче запасных частей со склада в сервисный цех, часто бывает некорректен, если существует путаница в учете цен, по которым детали передаются для коммерческого ремонта, для ремонта собственных машин или возмещения при гарантийных случаях. Цены в этих трех случаях должны быть разными.

Валовый доход = выручка от продажи – себестоимость

Процент валового дохода = валовый доход : выручка

*Оперативная прибыль или убытки цеха =
валовый доход – все расходы*

Валовый доход – важный показатель рентабельности службы, и необходим контроль его изменений. В таблице 12 приведен бланк, применяемый некоторыми фирмами для контроля.

Таблица 12

	Год нарастающим итогом					План
	К-во заказов	Сумма	Себе-стоимость	Валовый доход	% валового дохода	% валового дохода
Коммерческие работы						
Внутренние работы						
Гарантийные работы						
Всего работ						
Продано сторонних работ						
Продано прочего						
Всего						

Низкий уровень валового дохода при коммерческих заказах говорит о неэффективности работы сервисной службы.

Второй ступенью является калькуляция потенциала валового дохода дилерской фирмы.

*Дополнительный валовый доход от сервиса ≈
Дополнительный потенциал продажи услуг × Текущий %
валового дохода.*

Дополнительные продажи запасных частей при ремонтах =
 Дополнительные продажи сервиса $\times 0,90$ (продажа труда к
 продаже запасных частей обычно принимается как 100 : 90).

Дополнительный валовый доход от запчастей =
 Дополнительные продажи запасных частей $\times 0,38$
 (валовый доход в ценах на запасные части принят = 38%).

Общий дополнительный валовый доход =
 Дополнительный валовый доход от сервиса + Дополнительный
 валовый доход от запасных частей.

Очень часто валовый доход, полученный от сервиса и реализации использованных при этом запасных частей, заметно влияет на общую нетто прибыль дилерской фирмы, особенно при спаде в продажах машин.

Общепринятый индекс, применяемый за рубежом для определения успеха операций отделов сервиса и запасных частей, — *степень сервисного покрытия*. Он показывает долю, в которой валовый доход, полученный в этих отделах, покрывает постоянные расходы всей дилерской фирмы.

Идеалом было бы 100% или более. Степень покрытия в 100% означает, что все постоянные расходы фирмы покрыты валовым доходом от деятельности служб сервиса и запасных частей, а весь валовый доход от продажи машин остается в качестве прибыли фирмы. И напротив, чем ниже этот индекс от 100%, тем большая доля валового дохода от продажи машин идет на выравнивание уровня прибыли разных служб.

Анализируют также все три группы расходов:

- оклады служащих и зарплату рабочих, включая налоги, отчисления, выплаты за простой или сверхурочные, дополнительные льготы — весь фонд зарплаты и потребления;
- постоянные расходы — те, которые фирма вынуждена нести, даже не имея выручки;
- переменные расходы — расходы, различные при разных объемах заказов.

Сумма всех этих расходов и составляет общие расходы каждой службы. При рассмотрении каждой категории расходов выделяют три аспекта:

- изменения от месяца к месяцу;
- процент каждой группы расходов к продажам;
- сравнение с предыдущим годом и тенденциями по графикам.

Анализируют период не менее года для выявления тенденций. Небольшое увеличение расходов в одном месяце может не стоить внимания, но продолжающаяся тенденция в одном направлении может сигнализировать о проблемах, требующих принятия мер. Графическое отображение анализов помогает визуально определять тревожные тенденции.

Анализ продаж выполняется по форме, приведенной в таблице 13, для проверки тенденции, показанной продажами текущего месяца и двух предыдущих. Если есть заметные сезонные колебания в продажах, сравнение должно быть сделано и с аналогичным периодом прошлого года.

Таблица 13

Реализация	Нарастающим за год	2 месяца предыдущих	Предыдущий месяц	Текущий месяц	Годовой план	Тот же месяц прошлого года
Всего ремонтных заказов						
Коммерческих заказов						
Выручка от коммерческих						
Выручка от продаж работы по внутренним заказам и всех запасных материалов и прочего						
Всего сервисные продажи						

В результате анализа выясняют следующее.

- Увеличились ли количество ремонтных заказов и объем продаж текущего месяца по сравнению с двумя предыдущими?
- Уменьшились ли они?
- Каковы причины этих тенденций?
- Возможно ли выполнить годовой план? Если прогноз негативный, какие контрмеры следует рассмотреть?

Отношение продаж по каждой позиции ко всем продажам и отношение количества ремонтных заказов по каждой позиции к общему количеству ремонтных заказов рассчитывают, как показано в таблице 14.

Таблица 14

Сервис	Год нарастающим итогом			План		
	К-во зака- зов	Сумма	% всех работ	% всех про- даж	% всех работ	% всех про- даж
Работы по коммерческим заказам						
то же по гарантии						
то же по внутренним						
Всего работы			100		100	
Передано сторонним			хххх		ххх	
Материалы			хххх		ххх	
Прочее			хххх		ххх	
Всего			хххх	100	ххх	100

Анализ данных позволяет сделать, например, следующие выводы.

- Когда обнаружены заметные колебания в уровне, объемах и отношениях продаж, находят причины и принимают меры.
- Высокий процент гарантийных и внутренних заказов показывает неэффективную работу сервисной службы и необходимость принятия мер. Высокий процент затрат времени на гарантии доводится и до сведения поставщика.
- Когда на сторону отдается высокий процент работ и цены продажи этих работ почти равны рыночным и нельзя сделать надбавку, тогда прибыль от этих операций возможна только при выполнении этих операций у себя. Необходимо приобретение оборудования и обучение механиков.

Благодаря анализам сервисной деятельности, ремонтных заказов и финансовых отчетов могут быть обнаружены, оценены и скорректированы имеющиеся проблемы. Параметры, контролируемые сервис-менеджерами:

- продажи – основные продажи труда механиков;
- себестоимость – основные выплаты сдельные;
- валовый доход, выручка, себестоимость;
- общие операционные расходы;
- торговые расходы – расходы на отношения с заказчиками;
- расходы на урегулирование гарантийных проблем и расходы на рекламу;
- зарплата и сдельные выплаты, включая отчисления в пенсионные и страховые фонды, выплаты за сверхурочные, компенсации и оклады служащим, кроме механиков;
- переменные расходы – повторные работы, инструмент, обучение, содержание и ремонт своих машин, прачечная, телефон и т.п.;
- постоянные расходы – амортизация земли и зданий, арендная плата, амортизация оборудования и др.;
- оперативная прибыль.

Сводные аналитические отчеты дилеров региональным дистрибьюторам о деятельности сервисной службы выглядит примерно так, как показано в таблице 15.

Таблица 15

	Персонал	
1	<i>Сервис – менеджер</i>	
2	<i>Приемщиков</i>	
3	<i>Бригадиров</i>	
4	<i>Диспетчеров</i>	
5	<i>Производственных рабочих</i>	
6	<i>Непроизводственных работников</i>	
7	<i>Всего персонала, строки 1-5</i>	
8	<i>Доля производственных рабочих, стр. 5 : стр. 7</i>	
	Оборудование	
9	<i>Постов</i>	
10	<i>Парковочных постов</i>	
11	<i>Постов на 1 рабочего, стр. 9 : стр. 5</i>	
12	<i>Подъемников</i>	

Деятельность		Месяц	Год	
13	Количество рабочих дней			
14	Количество ремонтных заказов			
15	Количество внутренних заказов			
16	К-во ремонтных заказов в день, стр. 14 : стр. 13			
17	К-во ремзаказов на произв. рабочего, стр. 16 : стр.5			
18	Продуктивное время на коммерческие заказы			
19	Продуктивное время на внутренние заказы			
20	Всего продуктивного времени, стр. 18+ стр. 19			
21	Непродуктивное время, стр. 22 – стр. 20			
22	Всего времени в наличии			
23	Производительность, стр. 20 : стр. 22			
24	Всего фактического времени на ремонты			
25	Всего времени по нормативам			
26	Эффективность, стр. 25 : стр. 24			
27	Фактическое время на 1 заказ, стр. 24 : стр. 14			
Продажи		Месяц	% от 34	Год
28	Коммерческая выручка от продажи труда			
29	Выручка от внутренних заказов			
30	Выручка от гарантийных работ			
31	Всего выручка, стр. 28 + стр. 29 + стр.30			
32	Выручка от продажи сторонних работ			
33	Выручка за прочие услуги			
34	Всего выручка, стр. 31 + стр. 32 + стр.33			
35	Выручка от продажи запчастей при ремонтах			
Себестоимость и накладные расходы				
36	Себестоимость			
37	Валовый доход, стр. 34 – стр. 36			
38	Торговые расходы			
39	Оклады и сдельная оплата			

40	<i>Переменные расходы</i>			
41	<i>Постоянные расходы</i>			
42	<i>Всего расходы, стр. 38 + стр. 39 + стр. 40 + стр. 41</i>			
43	<i>Операционная прибыль цеха, стр. 37 – стр. 42</i>			
	Анализ продаж			
44	<i>Выручка на производств. рабочего, стр. 34 : стр. 5</i>			
45	<i>Выручка на один заказ, стр. 34: стр. 44</i>			
46	<i>Выручка от труда ко всей выручке, стр. 31 (стр. 34+ стр. 35)</i>			

Учетно-аналитические документы

В дополнение к приведенным в соответствующих главах, ниже показано содержание некоторых учетно-аналитических документов, применяемых сервисными службами дилеров зарубежных автокомпаний. Формы их у разных компаний отличаются, но информация, вносимая в них, как правило, совпадает.

Карта (файл) сервисной истории

Базовые данные:			
<i>Наименование заказчика</i>	<i>Адрес</i>	<i>Рабочий телефон</i>	<i>Домашний телефон</i>
<i>Тип машины</i>	<i>Модель</i>	<i>Гос. регистрационный номер</i>	<i>Особенности</i>
<i>Номер двигателя</i>	<i>Номер кузова/шасси</i>	<i>Цвет кузова</i>	<i>Цвет обивки</i>
<i>Номер ключа</i>	<i>Дата продажи</i>	<i>Продавец</i>	

Принадлежности	радио, кондиционер, и т.д.		
Вид владельца	частное лицо <input type="checkbox"/> , предприятие <input type="checkbox"/> , госучреждение <input type="checkbox"/>		
Сервисная информация на каждую дату сервиса:			
<i>Дата</i>	<i>Номер заказа</i>	<i>Пробег</i>	<i>Приемщик</i>
Смазочные работы	двигатель <input type="checkbox"/> , шасси <input type="checkbox"/> , трансмиссия <input type="checkbox"/>		
Система охлаждения	радиатор <input type="checkbox"/> , шланги <input type="checkbox"/> , водяной насос <input type="checkbox"/>		
Двигатель	регулировка <input type="checkbox"/> , свечи <input type="checkbox"/> , карбюратор <input type="checkbox"/> , воздухоочиститель <input type="checkbox"/> , клапаны <input type="checkbox"/>		
Электрооборудование	генератор <input type="checkbox"/> , регулятор напряжения <input type="checkbox"/> , распределитель <input type="checkbox"/> , реле <input type="checkbox"/> , лампы <input type="checkbox"/>		
Тормоз	регулировка <input type="checkbox"/> , ремонт <input type="checkbox"/>		
Колеса	балансировка <input type="checkbox"/> , замена <input type="checkbox"/> , регулировки <input type="checkbox"/>		
Другие работы	указать		
Стоимость других работ			
Общая стоимость работ			

*В клетках отмечается галочкой факт проведения работ

Информация о претензиях:		
<i>Дата</i>	<i>Номер заказа</i>	<i>Суть претензии</i>
Информация о других контактах:		
<i>Дата</i>	<i>Тип контакта</i>	<i>Причина контакта с клиентом</i>
Данные о клиенте:		
<i>Фамилия</i>		
<i>День рождения</i>		
<i>Религия, клуб, и т.п.</i>		
<i>Профессия, занятие, должность</i>		
<i>Хобби</i>		
<i>Специальные принадлежности</i>		
<i>Размер возможного кредита</i>		
<i>Прочие</i>		

Форма заказа на ремонт и обслуживание

Заказчик:				
<i>Наименование</i>		<i>Адрес</i>	<i>Телефон</i>	
<i>Тип или модель</i>		<i>Номер шасси</i>	<i>Номер двигателя</i>	
<i>Госрегломер</i>		<i>Пробег</i>		
Заказ:				
<i>Номер заказа</i>		<i>Дата</i>	<i>Приемщик</i>	
<i>Время приемки</i>		<i>Время окончания ремонта</i>	<i>Дата выдачи/доставки</i>	
<i>Контрольный ярлык</i>				
<i>Платеж наличными</i>		<i>Платеж безналичными</i>	<i>Внутрифирменные зачеты</i>	
Описание работ:				
<i>Номер операции</i>	<i>Норма времени</i>	<i>Описание работ</i>	<i>Номер механика</i>	<i>Цена работы</i>
Всего:				
Запасные части:				
<i>Номер</i>	<i>Название</i>	<i>Кол-во</i>	<i>Цена</i>	<i>Сумма</i>
Всего:				
Горючее, масла и смазки:				
<i>Номер</i>	<i>Название</i>	<i>Кол-во</i>	<i>Цена</i>	<i>Сумма</i>
Всего:				

Материалы:						
Номер		Название		Кол-во	Цена	Сумма
Всего:						
Примечания:						
Любые замечания или рекомендации на будущее						
Оценка при приемке:						
Запасные части		Работа		Всего		
Дополнительно понадобилось:						
Запас- ти	Работа	Всего	Кто разрешил	Дата	Время	
Сводная стоимость ремонта:						
Итого работа						
Итого запчасти, ГСМ, материалы						
Оплачено субподрядчикам						
Всего стоимость ремонта						
Подписи:						
Подпись заказчика						
Подпись приемщика						

Внутренняя информация в бланке заказа, заполняется после исполнения заказа, только на экземпляре фирмы:

Расценка трудозатрат				
Номер механика	Номер операции	Стоимость	Затраты времени	
			часов	минут

Форма бланка предварительной записи на ремонт

№	Заказчик	Модель	Телефон	Виды работ	Код группы работ	Дата	
						Время начала	Норма времени
						Всего	

*Код группы работ: ОР- общий ремонт, БС - быстрый сервис, РА - ремонт агрегата, ТО - обслуживание, РК - ремонт кузова

Бланк регистрации заказов

Приемщик							Дата			
№ п/п	№ заказа	Клиент	Телефон	Модель	Госномер	Механик	Коды работ	Причина	Срок	Исполнение

*Код группы работ: ОР- общий ремонт, БС - быстрый сервис, РА - ремонт агрегата, ТО - обслуживание, РК - ремонт кузова

Сводка выполненных заказов за неделю для анализа

Период		с		по				
Расстояние до клиента, км	Район	Водитель		Год выпуска машины		Пробег тыс. км		
		муж.	жен.					
0-5	√√√√	Сабур	√√√	√	1997	√	0-10	√
6-10	√√√	Брат	√√	√	1996	√√	10-20	√
11-15	√√√√	Цари	√√√	√	1995	√√√	20-30	√√√√
16 и более	√√	Мит	√	√	1994	√√√√	30-40	√√√√
					1993	√	40-50	√
					>>	√√	50 и >	√√
Средн.			Всего	Всего				Средн.
6,3			9	4				21,1

Время заезда на ремонт, выбранное клиентами

Время	Пон	Вто	Сре	Чет	Пят	Суб	Всего
7,30-8	√	√√√√	√	√√	√√	√√	10
8-8,30	√√√	√√√	√				7
8,30-9	√	√√			√		4
9-9,30	√						1
9,30-10							
10-14	√				√		2
14-17				√			1
> 17	√	√	√				3

Реализация

	Запчасти	Работа	Всего
Пон			
Вто			
Сре			
Чет			
Пят			
Суб			
Всего			

Сводные результаты:

Среднее расстояние до клиентов 6,3 км Отношение муж/жен 2,25
 Всего клиентов 13 Преобладающий год выпуска машин 1994, 1995
 Продано запчастей _____ Продано труда _____ Всего _____

Примечания:

Отчет о сервисных работах

Месяц _____

Дата	Количество ремонтных заказов				
	Коммерческих	Внутренних	Повторных	Отдано субподрядчикам	Всего
	А	В	С	Д	Е
1					
2					
3					
...					
30					
Всего					

Дата	Реализация							Прочее	Всего
	Работа		Запчасти		Выполнено субподрядчиками				
	Коммерческих	Внутренних	Коммерческих	Внутренних	Коммерческих	Внутренних			
	Ф	Г	Н	Ж	К	Л	М	Н	
1									
2									
3									
...									
30									
Всего									

Дата	Себестоимость				Присутствовало производственных рабочих	Наличное время
	Работы		Субподрядных			
	Работы	Запчастей	Субподрядных	Прочих		
	У	Р	Q	R	S	T
1						
2						
3						
...						
30						
Всего						

К-во рабочих дней	Количество персонала сервисной службы	В т.ч. к-во производственных рабочих	Ставка оплаты труда за час
U	V	W	X

Анализ из реализации и себестоимости сервиса на базе результатов предыдущей формы - «Отчета о сервисных работах»

Реализация	Параметры	Сумма	Код	Себестоимость	Параметры	Сумма
Труда	F+G		<u>1</u>	Труда	Y	
Запчастей	H+J		<u>3</u>	Запчастей	P	
Субподрядных работ	K+L		<u>5</u>	Субподрядных работ	Q	
Прочих	M		<u>7</u>	Прочих	R	
Всего	N		<u>9</u>	Всего	Z	

Валовой доход от реализации	Параметры	Сумма	Код	% валового дохода от реализации	Параметры	Величина %
Труда	1-Y		<u>2</u>	Труда	2 : 1×100%	
Запчастей	3-P		<u>4</u>	Запчастей	4 : 3×100%	
Субподрядных работ	5-Q		<u>6</u>	Субподрядных работ	6 : 5×100%	
Прочих	7-R		<u>8</u>	Прочих	8 : 7×100%	
Всего	9-Z		<u>10</u>	Всего	10 : 9×100%	

Анализ исполнения

	Реализация на каждого сотрудника	Реализация на производственного рабочего	Реализация труда на наличное время	Реализация труда к себестоимости труда
Параметры	N:V	(F+G):W	(F+G):X×T	(F+G):Y
Величина				

Сервис

	Количество ремонтных заказов на про- изводственно- го рабочего	Процент присутст- вия рабочих	Доля ком- мерческих работ	Доля пов- торных работ	Доля суб- подрядных работ
Пара- метры	$(A+B+C):S$	$S:(U \times W)$	$A:E \times 100\%$	$C:E \times 100\%$	$D:E \times 100\%$
Величина					

Анализ ремонтных заказов

Приемщик _____

Дата _____

К-во видов работ в заказе				К-во зака- зов	Сумма по заказам				
1	2	3	4 и более		до 50\$	51- 100\$	101- 150\$	151- 200\$	201- 300\$
√√√√	√√√√	√√√√	√√		√√	√√√√	√√√√	√√	√√√√
√√√√	√√√					√√√√	√√√√		√
√√√√						√			
12	7	4	2	25	2	9	8	2	5

Сводный анализ ремонтных заказов

Месяц _____

Приемщик	К-во зака- зов	Видов работ в заказе				Сумма по заказу				
		1	2	3	4 и >	до 50\$	51- 100\$	101- 150\$	151- 200\$	201- 300\$
Иванов	400	208	118	35	39	46	25	110	103	116
Петров	376	128	157	44	47	39	84	89	107	57
Всего	776	336	275	79	86	85	109	199	210	173
% к «Всего»	100	43	35	10	12	11	14	26	27	22

Контроль качества

№ п/п	Номер заказа	Вид ремонта КВГ*	Приемщик	Механик	Контроль качества		Примечания
					прошел	не прошел	

*К - коммерческий, В - внутренний, Г - гарантийный

Конкурентный лист

Услуги	Фирма А	Фирма Б	Фирма С
Регулировка развала и схождения	√		√
Ремонт двигателя полный		√	√
Ремонт автоматических. КПП		√	
Ремонт амортизаторов	√		
Ремонт карбюраторов	√	√	
...			
...			
...			
...			
Часы работы	9-18	10-19	7-16
Предварительная запись на ремонт	√		√
Доставка машин в ремонт и из ремонта		√	
Собственная гарантия			√
Реклама низких цен	√	√	
Система оплаты механиков	Оклад	Оклад + комиссия	Сдельная

Конкурентный лист по ценам

Работа	Свои цены	Фирма А	Фирма В	Фирма С
Замена тормозных колодок				
Замена масла				
Балансировка колес				
Развал и сходжение				
Запчасти				
Глушитель				
Амортизатор				
Шины				
Аккумулятор				

Анализ рабочего времени

Месяц _____

Дата	Наличное время	Продуктивное время		Непродуктивное время	Всего продуктивное время	Нормативное время
		на коммерческие заказы	на внутренние заказы			
		С	И	W		
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
1						
2						
3						
...						
30						
Всего						
Показатели		Параметры		Величина		
Производительность		6 : 2 × 100%				
Эффективность		7 : 6 × 100%				
Доля коммерческих		3 : 2 × 100%				
Доля внутренних		4 : 2 × 100%				
Непродуктивное время		5 : 2 × 100%				

ФОРМА ДЛЯ АНАЛИЗА СЕРВИСНОЙ СЕТИ

Ф И А Т

НАБЛЮДЕНИЕ № 22487 (1-5)

Управление Сбыта Запчастей

КАРТА МАСТЕРСКОЙ

Число обследованных
автомобилей (6-8)

Мастерская _____

Улица _____ № _____

Город _____ Почтовый код (9-13)

- Концессионер ФИАТа (14)
 Концессионер конкуренции (15) (марка.....)
 Авториз. мастерская ФИАТ (16)
 Авториз. мастерская конкур. (17) (марка.....)
 Независимая мастерская (18)
 Гараж с авторемонтным участком (19)

ЧИСЛО РАБОТАЮЩИХ:

- Механиков (20-22)
 Практикантов (23-24)
 Служащих (25-26)
 Всего (27-29)

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

- Механ. часть (30)
 Кузов (31)
 Электр. часть (32)
 Сист. питания (33)
 Шлифовка (34)
 Прочие (35)

Первый визит Месяц _____ Число _____ Час _____

Второй визит Месяц Число Час , Число автомобилей в ремонте или отремонтированных, но не сданных
потребителю к моменту второго визита

ФОРМА ДЛЯ СТАТИСТИКИ И АНАЛИЗА СЕРВИСНЫХ РАБОТ И РАСХОДА ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ

Ф И А Т

Управление Сбыта Запчастей

НАБЛЮДЕНИЕ (1-5)АВТОМОБИЛЬ № (6-8)

КАРТА АВТОМОБИЛЯ С БЕНЗИНОВЫМ ДВИГАТЕЛЕМ

№ КАРТЫ И ТИП АВТОМОБИЛЯ <input type="text"/> <input type="text"/> (9-10)	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ РЕМОНТА
АВТОМОБИЛЬ В ГАРАНТИИ ДА <input type="checkbox"/> НЕТ <input type="checkbox"/> (11)	часов <input type="text"/> <input type="text"/> мин <input type="text"/> <input type="text"/> (21-25)
МАРКА <input type="text"/> <input type="text"/> (12-13)	СТОИМОСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ (/000) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (26-29)
МОДЕЛЬ <input type="text"/> <input type="text"/> (14-15)	СТОИМОСТЬ ЗАПЧАСТЕЙ (/000) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (30-33)
ГОД ВЫПУСКА <input type="text"/> <input type="text"/> (16-17)	ДРУГИЕ РАСХОДЫ <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (34-36)
ПРОБЕГ (км) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (18-20)	ОБЩ. СТОИМОСТЬ РЕМОНТА (/000) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (37-40)

Механическая часть	3. СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ	5. КАРДАННАЯ ПЕРЕДАЧА	7. СИСТЕМА ОХЛАЖДЕНИЯ
1. ОСНОВНЫЕ ОРГАНЫ ДВИГАТЕЛЯ	Крышка распределителя 135_	Карбюратор R 158_	7. СИСТЕМА ОХЛАЖДЕНИЯ
Коленчатый вал 100	Привод распределительного мех-ма 136_	Поплавок карбюр. 159_	Радиатор N 202_
Поршни в сборе 101	Цель привода распред. мех-ма 137_	Игольчатый клапан карбюратора 160_	Радиатор R 203_
Шатуны 102	Зубчатый ремень 131_	Форсунка карбюр. 161_	Пробка радиатора 204_
Гильзы цилиндров 103	Шестерни мех-ма распределения 138_	Распорное кольцо карбюратора 162_	Подушки радиатора 205_
Вкладыши шатуна 104	Распредел. вал 139_	Комплект уплотнений карбюратора 163_	Штанги от радиат. 206_
Вкладыши коренных подшипников 105	Подшипники распред. вала 140_		Термостат 207_
Упорные кольца 106	Штанга толкателя 141_	5. КАРДАННАЯ ПЕРЕДАЧА	Прокладка термост. 208_
Поршневые кольца 107	Толкатель 141_	Карданный вал 256_	Двигатель вентилятора 209_
Комплект уплотнений двигателя 108	Втулка штанги толкателя 133_	Эластичная муфта 257_	Выключатель электровентилятора 210_
Прокладка головки цилиндров 109	Крышка толкателя 142_	Муфта карданного вала 258_	Прерыватель 211_
Комплект уплотнен. маслоотражатель коленч. вала 111	Выпускные клапаны 143_	Втулка муфты 259_	Крыльчатка вентиля. 212_
Венец маховика 112	Пружинные клапанов 145_	Подшипники карданного вала 260_	Ремень привода вентилятора 213_
Масляный картер 113	Направляющие втулки клапанов 146_	Крестовина кардана N 261_	Водяной насос N 214_
Прокладка масляного картера 114	Прокладки крышки толкателя 148_	Крестовина кардана R 262_	Водяной насос R 215_
Двигатель облегченный или полукомпл. 115	Маслоотражатель 149_	Упругая опора 263_	Шкив водяного насоса 216_
Головка цилиндров 116		Маслоотражатель 264_	Крыльчатка 217_
Опора двигателя 117_			Сальник 218_
2. СИСТЕМА ВЫПУСКА ГАЗОВ	4. СИСТЕМА ПИТАНИЯ	6. СИСТЕМА СМАЗКИ	Подшипники 219_
Задний глушитель 168	Топливный насос 150_	Масляный насос в сборе N 180_	Термостат привода жалюзи (500) 220_
Центральный глуш. 169	Мембрана 151_	Масляный насос в сборе R 190_	8. СЦЕПЛЕНИЕ
Выхлопные трубы 170_	Уплотнение топл. насоса 153_	Пробка маслоналивного отверстия 191_	Упорный подшипник 225_
Прокладки выхлопных труб 171_	Уплотнение впускного коллектора 154_	Шестерни насоса 192_	Нажимной диск в сборе N 226_
Выхлопной коллект. 172_	Воздушный фильтр в сборе 155_	Датчик давления 193_	Нажимной диск в сборе R 227_
Прокладка выхлопного коллектора 173_	Патрон фильтра 156_	Патрон масляного фильтра 194_	Ведомый диск 228_
Опоры выхлопных труб 174_	Карбюратор N 157_	Указатель уровня 195_	Фрикционные кольца 229_
		Центробаж. фильтр 196_	Подшипники 230_
		Уплотнение насоса 197_	Пружинки 231_
			Трос выключения сцепления 232_

Рычаг выключения сцепления	233	Регулятор торможения	301	14. РУЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ	17. СИСТЕМА ЗАПУСКА		
Втулки	234	Суппорт M	302	Подшипн. рулевой колонки	318	Выключатель зажигания	390
Уплотнение	235	Суппорт R	315	Крестовина рулевой колонки N	319	Переключатель противослугон, приспособл.	391
9. КОРОБКА ПЕРЕДАЧ		Комплект накладок	303	Крестовина рулевой колонки R	320	Стартер N	392
Коробка передач в сборе	240	Диск	304	Картер рулевого управления в сборе	321	Стартер R	393
Опора коробки передач	253	Барaban	305	Червячный винт	322	Опора стартера	405
Вал вторичный	241	Колодки N	306	Зубчатый сектор	323	Электромагнит	394
Вал промежуточн.	242	Колодки R	307	Цилиндр, шестерня	324	Контактор	395
Шестерни	243	Оттяжная пружина	308	Зубчатая рейка	325	Выключатель на стартере	396
Синхронизаторы	244	Колодок	308	Вал сектора	326	Вилка пусковой муфты	397
Скользящие муфты	245	Стержни	310	Подшипники картера рулевого управл.	327	Муфтовая муфта	398
Распорки	248	Цилиндр привода колодок	311	Втулки картера рулевого управл.	328	Ротор стартера	399
Вилка переключения передач	247	Клапаны сервотормоза	312	Тяги рулевого мех.	329	Индукционная обмотка стартера	400
Подшипники	248	Резиновые уплотнения цилиндров	313	Шарнирные головки тяги	330	Щетки стартера	401
Комплект уплотнений коробки передач	249	Трос привода ручного тормоза	314	Маслоотражатель	331	Втулки стартера	402
Втулки	250	13. ПОДВЕСКИ И КОЛЕСА		Уплотнения	332		
Маслоотражательное кольцо	251	Передние амортизаторы N	337	Привод рулевого механизма	333	18. ГЕНЕРАТОР	
10. ПОЛУОСИ ДИФФЕРЕНЦИАЛА		Передние амортизаторы R	338	Ось промеж. рыч.	334	Аккумулятор	408
Полуось N	270	Задние амортизаторы N	339	15. РАЗНОЕ		Генератор постоянного тока в сборе N	409
Полуось R	281	Задние амортизаторы R	340	Шестерни спидометра	370	Генератор постоянного тока в сборе R	410
Кожух полуосей	271	Пружины	341	Трос спидометра	371	Опора динамо	425
Подшипники полуосей	272	Рессоры	342	Привод указ. уровн. топлива (поплавок)	372	Ротор динамо	411
Муфты полуосей (500-126)	273	Подушки	343	Привод указателя температуры воды	373	Обмотка статора генератора	412
Упругие муфты	274	Стержень стабилизатора	344	Шланг отопителя	374	Щетки генератора	413
Ось колеса (500-126)	275	Продольная тяга	345	Оболочка троса привода отопителя	375	Подшипники генер.	414
Кардан равной угловой скорости	276	Поперечная тяга	346	Кран отопления	526	Шкив генератора	415
Кожух кардана	277	Качающиеся рычаги	347	Выключатели	530	Генератор переменного тока в сборе	416
Крестовина N	278	Шаровые пальцы	348	Масло уловители	531	Ротор генератора переменного тока	417
Крестовина R	279	Поворотные цапфы N	349	Трос привода акселератора	532	Статор генератора переменного тока	418
Маслоуловитель	280	Поворотные цапфы R	350	Электроборудование		Щетки	419
11. ШЕСТЕРНИ ДИФФЕРЕНЦИАЛА		Подшипники повор. цапф (пер.)	351	16. СИСТЕМА ЗАЖИГАНИЯ		Диод	420
Чашка дифференциала	285	Подшипн. ступиц колес (задн.)	363	Распределитель зажигания N	376	Регулятор напряж. N	421
Коническая пара	286	Шкворень поворотного кулака	352	Распределитель зажигания R	377	Регулятор напряж. R	422
Подшипники	287	Маслоотражатель поворотной цапфы	353	Прерыватель	378	Ремень генератора	423
Маслоотражатель	288	Поворотный кулак	354	Контакты прерыв. крышка распр-ля	379		
Шестерни полуоси	289	Стойка ступицы (Т.А.)	355	Валик распределителя	381	19. СИСТЕМА ОСВЕЩЕНИЯ	
Сателлиты	290	Сайлент-блок	356	Распредел. щетка	382	Фара в сборе	428
Шайбы	291	Ступицы колес	357	Катушка	383	Оптический элем.	429
Прокладка дифференциала	292	Колпак колеса	359	Конденсатор	384	Лампа	439
12. ТОРМОЗА		Ободья колес	360	Свечи зажигания	385	Ламподержатель	430
Главный цилиндр привода торм. N	298	Гайки ступицы	361	Регулятор опережения зажигания	386	Прерыв. фары	431
Главный цилиндр привода торм. R	299					Ободок фары	432
Гибкие штанги	300					Передний фонарь в сборе	433

3 **Запасные части**

Операции службы запасных частей

Современный склад запасных частей – главное звено в сбытовой сети. Это производственный цех по переработке купленных оптовых партий переменного объема и нестабильного ассортимента из сотен наименований в мелкооптовые партии переменного объема другого ассортимента из единиц наименований для отгрузки покупателям. Как всякое производство, служба запасных частей требует современной организации, технологии и квалифицированных кадров.

Службы запасных частей выполняют следующие операции:

- приобретение запасных частей, принадлежностей;
- складскую обработку – разгрузка, приемка, размещение, учет, комплектация для выдачи потребителям, упаковка, отгрузка;
- коммерческую реализацию (для региональных складов) запасных частей и принадлежностей дилерам;
- коммерческую реализацию (для дилерских складов) запасных частей и принадлежностей субдилерам, независимым сервисным фирмам, владельцам техники;
- передачу (для дилерских складов) запасных частей и принадлежностей службе сервиса для: предпродажной подготовки, гарантийных ремонтов, коммерческого обслуживания и ремонтов, ремонта собственного парка фирмы;
- прием и обработку заявок внутренних и внешних заказчиков, консультирование клиентов;

- анализ и корректировку статистики спроса, заказов на пополнение склада, подготовленных компьютером;
- анализ цен конкурентов, расчет цен;
- ведение учетной, расчетной и другой финансовой документации.

Расчет объема склада

Стоимость содержания запасов на складах ежегодно возрастает ввиду роста стоимости аренды, электроэнергии, отопления, страхования, рабочей силы. Поэтому желательно, чтобы размеры склада не превышали необходимых, его объем использовался оптимально, детали размещались экономично, а планировка была удобной для приема, перемещения и отгрузки.

Зарубежные фирмы не без основания считают, что склад служит фундаментом всей деятельности – сервиса, оптовой и розничной торговли. Они убедились, что дешевле приобрести новейшие средства производства или технологии, чем нанимать дополнительных сотрудников. У нас уже сложилось такое же соотношение стоимостей основных средств и рабочей силы.

Соответствующие расчеты для определения объемов крупных зональных складов производятся при их проектировании специальными методами. При подборе готовых помещений для региональных и крупных дилерских складов можно руководствоваться изложенными ниже моделями.

Сформулируем некоторые требования к региональному складу, обеспечивающему запасными частями около 50 дилеров и парк в 10000 машин одной модели разных модификаций. Совсем не обязательно привязываться к административным границам областей – география территории, транспортные связи и плотность дилерской сети могут обусловить обслуживание складом двух-трех областей.

Склад должен удовлетворять спрос на запчасти ко всему парку машин, выполнять заявки только дилеров. Ремонтные предприятия, крупных владельцев техники и розничную торговлю желательно замкнуть на дилеров системой цен.

Для почти полного удовлетворения спроса по номенклатуре складу придется хранить около 1000-1500 наименований запасных частей всех категорий спроса к одной модели машины разных модификаций. Средняя оборачиваемость запасов по стоимости при такой большой номенклатуре, при существующих сроках поставок с оте-

чественных заводов и способах реализации не превысит трех раз в год.

Для расчетов воспользуемся методикой компании «Renault». Она предлагает рассчитывать необходимый объем склада. Сначала определяется объем запасных частей, который склад будет отгружать в год. Методика предлагает принять для расчетов данные сбыта запчастей на единицу парка в год в объемных единицах – кубометрах.

Статистика «Renault» показывает, что для разновозрастного парка, сформировавшегося в течение 10 лет продажи машин, на 1 среднестатистический легковой автомобиль во Франции в год продается в среднем 0,1 куб. м, или около 15 кг запасных частей.

Сходные данные у «FIAT» по Италии – 12-18 кг. По методике «Volvo» на 1 тяжелый грузовик продается примерно в шесть раз больше запасных частей, чем на легковой автомобиль, т. е. можно принять для расчета 0,6 куб. м, или около 90 кг.

Объем продаж в год для парка 10000 легковых машин составит: $10000 \times 0,1 = 1000$ куб. м. Если мы примем коэффициент оборачиваемости равным 3, то постоянно хранимый запас составит 333 куб. м – это и будет объем, который нужно предусмотреть для стеллажей.

Но складу нужны еще проезды между стеллажами. Практика показала, что коэффициент использования площади склада при высоте 5 метров составляет 48%, или 0,48; при высоте 3,5 метра – 0,36; при высоте 7 метров – 0,60. Разделив полученный выше запас для постоянного хранения на коэффициент 0,48, получим необходимый объем склада – 694 куб. м. Полностью расчет приведен в таблице 16.

Зоны приемки, упаковки и отгрузки определяются отдельно в зависимости от вида транспорта, который должен въезжать в склад – вагон, грузовик с большегрузным контейнером или небольшие машины. Определяют также конторские помещения, службу подготовки тары, внешние рампы для погрузки и т. п.

Если задачу поставить в обратном порядке – определить, сколько запасных частей можно хранить в предлагаемом готовом складе, расчет тоже делается в обратном порядке. Допустим, предлагается помещение площадью 200 кв. м и высотой 3,5 м, т. е. объемом 700 куб. м. В этом помещении можно хранить $700 \times 0,36 = 252$ куб. м запасных частей. При средней оборачиваемости 3 раза объем продаж составит 756 куб. м, что достаточно для обеспечения парка примерно в 7500 легковых автомобилей в год.

При расчетах необходимо предусмотреть развитие товарооборота и оценить возможные изменения парка машин по количеству и мо-

делям, увеличение номенклатуры и объема продаж на несколько лет вперед.

Таблица 16

Расчет объема склада	легков., тракт. малые	грузовые малые, тракторы средние	грузовые тяжелые, тракторы тяжелые
Обслуживаемый парк	10000	10000	10000
Расход запчастей на 1 маш. в год, куб. м	0,1	0,2	0,6
Расход запчастей на 1 машину в год, кг	15	30	90
Планируемый оборот запчастей, куб. м	1000	2000	6000
Планируемый оборот запчастей, кг	150000	300000	900000
Средняя планируемая оборачиваемость	3	3	3
Кoeff.заполн. площади при высоте 5 м	0,48	0,48	0,48
Кoeff.заполн. площади при высоте 3,5 м	0,36	0,36	0,36
Объем склада при высоте 5 м, в куб. м	694	1389	4167
Объем склада при высоте 3,5 м, в куб. м	926	1852	5556

Для небольших дилерских складов, хранящих только детали частото-го спроса, коэффициент оборачиваемости запасов может достигать 4-6 раз в год. Очевидно, что в этом случае объем необходимого склада будет меньше. Для средних и малых дилерских фирм вполне удовлетворительна рекомендуемая рядом японских компаний упрощенная методика расчета необходимой площади склада:

Общая площадь пола = Стоимость планового объема запасов : Норматив стоимости запасов на квадратный метр

Плановый объем запасов = Плановый объем месячной продажи запасных частей × Заданное количество месяцев поставки (1,5 – 2 месяца)

Норматив стоимости запасов на квадратный метр = Текущий общий объем запасов : Площадь склада

Плановый месячный объем продаж запасных частей = Парк машин в районе × Объем продаж запасных частей в текущем месяце : Парк машин в районе

Парк машин в районе равен общему количеству машин, проданных в предыдущие пять или более лет, как показано в таблице 17.

Таблица 17

Продажи машин									
1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
50	60	70	80	90	100	110	120	130	140
Фактические					Ожидаемые				
350					600				

Экономичное размещение деталей

На базе принятых для расчетов объемов определяют годовой и ежедневный грузооборот. На базе количества наименований, находящихся в работе, рассчитывают ежедневное количество позиций, принимаемых на склад и отгружаемых со склада. Эти данные позволяют определять трудоемкость, планировать загрузку персонала, перевозки, необходимое оборудование.

Существуют различные методы размещения запасных частей на складе, обеспечивающие: максимальное использование его помещения при рациональном расположении секций, предохранение деталей от повреждения, доступность любой ячейки склада для механизмов на крупных складах, быстрое нахождение необходимых деталей. Чаще всего запасные части размещают в соответствии с группировкой по размерам. Поэтому нужны стеллажи с разными размерами ячеек. На складах имеются секции для крупных и мелких деталей; внутри этих секций детали располагают по принципу объединения однотипных деталей (подшипники, сальники) в группы, размещаемые на одном стеллаже, а внутри групп – по порядку каталожных номеров. Кроме того, используется принцип: чаще спрос – ближе к проезду (проходу). Детали ежедневного спроса хранятся в непосредственной близости от зоны отгрузки или выдачи.

Практикуется выделение участков краткосрочного и длительного хранения. На участках краткосрочного хранения располагают запасные части, многократно оборачивающиеся в течение года. На участках длительного хранения размещают как детали невысокого спроса, так и детали частого спроса, но составляющие *страховые запасы* в дополнение к *текущим*, находящимся на участке краткосрочного хранения.

Оборудовать склад лучше разборными стеллажами с переменной высотой ячеек. Для увеличения количества ячеек, улучшения метода хранения, ускорения отбора деталей специфической формы целесообразно установить на свободных участках стен, на колоннах и торцах стеллажей стенды со штырями. Стенды используют для размещения в подвешенном состоянии гибких деталей тросов спидометра, прокладок, трубопроводов, крупных колец, т. е. деталей, хранение которых в лежачем положении не позволяет из-за их формы экономично использовать объемы ячеек и неудобно для отбора. Виды вспомогательного оборудования зависят от величины грузооборота. Компания «Volvo», проанализировав опыт работы своих складов, установила, что 95% времени обработки запасных частей на складе занимают их сортировка и обработка документации и только 5% — транспортировка внутри склада. Поэтому даже на региональных складах не применяются дорогостоящие подвесные или напольные конвейеры, несмотря на интенсивные перемещения деталей. Например, на региональных складах запасных частей импортеров автомобилей «FIAT» и «Volkswagen» в Финляндии и Дании, «Mercedes» в Москве имеются только самые необходимые недорогие механизмы для погрузо-разгрузочных работ и внутрискладской транспортировки: кран-балки, электропогрузчики и ручные тележки. Управляющие складами считают, что этого оборудования вполне достаточно.

На складе нужны большие верстаки размером примерно 1x5 метров для распаковки, проверки, а также комплектования и упаковки деталей. Обязательно нужны весы с градуировкой до 100 кг и площадкой примерно 1x1 метр для взвешивания отправляемых мелкими партиями коробок и указания веса в накладных для расчета стоимости перевозок. Для удобства отбора мелких деталей со стеллажей используют столики на колесах, наподобие сервировочных, высотой около 70 см, с верхней крышкой, выполненной в виде коробки с низкими бортами. У столиков имеются также 1-2 полки. На такой столик рабочий выкладывает детали из стеллажей и везет к месту упаковки. Таким же образом развозят по местам хранения прибывающий мелкий груз. Конечно, нужен инструмент для распаковки ящиков: гвоздодеры, кусачки, ножи. Для упаковки требуются: машинка для обтягивания ящиков металлической лентой, машинка для обтягивания коробок клейкой лентой, молотки. Расходные материалы: наполнитель пенопластовый, лента металлическая, лента клейкая, гвозди. Склад для текущего запаса должен быть отопляемым. Холодные склады используют для резервных запасов.

При организации складской обработки запасных частей особое внимание уделяют размещению грузов в стандартные складские металлические контейнеры. Это позволяет механизировать перемещение грузов внутри склада, максимально использовать помещение за счет штабелирования контейнеров, обеспечить быстрый доступ к их содержимому.

Для фасовки используются коробочки, пластиковые и бумажные пакеты, связки, кольцевые резинки.

Ярлыки с наименованиями лучше крепить на полках, а не на коробках, т. к. у детали должно быть постоянное место, даже если по одному адресу находятся несколько деталей. Если коробку унесут, будет видно, что нужно принести или заказать товар. Для хранения мелких деталей применяют специальные складские пластиковые или проволочные лотки разных размеров. Детали больших размеров хранят на полках без коробок. Если детали не имеют индивидуальной упаковки, устанавливают низкие борта ячеек из фанеры, оргалита, пластика.

Поступающий товар нужно разгрузить, распаковать, проверить количество и качество, разложить по адресам хранения, оприходовать. Отгружаемые запасные части нужно отобрать, упаковать, оформить накладные, упаковочные листы, счета, транспортные документы. Кстати, в программе печати накладных для отбора товара детали нужно сортировать по адресам хранения — это помогает лучше организовать работу персонала, исключить лишние перемещения по складу.

Адресная система хранения

Обязательно следует ввести единую адресную систему для всех складов — теплого, холодного и открытого, иначе неизбежны потери времени и деталей. Это важно для обеспечения увеличения оборота, исключения ошибок в размещении деталей и быстрого нахождения запасных частей даже новыми сотрудниками после короткого инструктажа. Адрес может иметь 4-5 и более знаков. Обеспечьте автоматическое указание адресов в ярлыках, чеках, спецификациях наличия, ведомостях инвентаризации. Печатайте ведомости инвентаризации и накладные с сортировкой по адресам.

Вот самая распространенная адресная система:

Номер ячейки: А1739

А, Б, В — зона хранения — теплый, холодный склад или часть склада;

- 17 – порядковый номер стеллажа;
- 3 – порядковый номер вертикальной секции стеллажа;
- 9 – порядковый номер полки.

Очевидно, что эта нумерация пригодна для зоны из 99 стеллажей и что каждый стеллаж может иметь не более 10 вертикальных секций и не более 10 полок. При большем числе полок и секций выделяют для их нумерации двузначное число.

Внедрение адресной системы требует всего около одного человеко-месяца и включает разметку на планах складов, изготовление номеров, их крепление или нанесение краской, внесение адресов в спецификации деталей, внесение номеров из спецификации в компьютер, параллельно – корректировка программ. Маркировать адреса на стеллажах и номера деталей на коробках следует крупно, чтобы видеть их издалека и быстрее выбирать маршрут к ячейке.

В идеале служащий должен находить деталь по названию и адресу, даже не зная ее внешнего вида. Размещение запасных частей на складах инофирм технологически организовано так, что при отсутствии всех продавцов и при остановке компьютера комплектовать партии по заказам, хотя и медленнее, могут другие люди после короткого инструктажа, имея под рукой ведомость наличия деталей на складе с адресами их хранения.

В периоды затишья – снижения числа заявок служащие склада должны заниматься приведением в порядок ячеек с деталями: поправлять разбросанные или сдвинутые детали (актуально для деталей специфической формы) и коробки, проверять читабельность наименований, фасовать мелкие детали. Цель – устранить помехи быстрому размещению и отбору деталей. Для ускорения работ по отбору мелких деталей необходимо провести компьютерный анализ частоты спроса, наиболее часто заказываемых количеств, общего объема продаж. Выбрать наиболее ходовые и для них ввести применяемую везде предварительную фасовку в малых одинаковых количествах, если это не сделано поставщиками.

Порядок выполнения заказов

Товарная политика предусматривает установление порядка направления и выполнения заказов на запасные части. Поставщикам удобнее получать крупные заказы с длительными сроками поставок и регулярно. Дилерам удобнее не иметь запасов и получать запасные части при конкретной необходимости в течение несколь-

ких часов после заказа. Эти противоречивые устремления примиряют путем установления высоких скидок на крупные заказы с кварталным и месячным сроком поставок и заметно меньших скидок – на еженедельные и срочные заказы. Для некоторых деталей устанавливается минимальное количество поставки, диктуемое количеством в одной упаковке или обязательностью одновременной замены (комплекты).

Поставщики регламентируют порядок предоставления заказов и их форму. В одних случаях региональные склады сами определяют потребности на предстоящий период, в других – поставщики предлагают к поставке для пополнения запасов регионального склада детали, количество которых на складе сократилось по данным обмена информацией в компьютерной сети поставщик – склад. Региональные склады запасных частей «Volkswagen» ежемесячно сообщают центральному компьютеру компании о наличии деталей на складе, о продаже за последние один, пять и пятнадцать месяцев. На основе этих данных поставщик рассчитывает потребность на соответствующий период и направляет предложение о поставке. Региональный склад обязательно корректирует его с учетом факторов рынка, не предусмотренных программами компьютера, и подтверждает отгрузку.

Для обеспечения рациональной организации поставок запчастей дилерам региональные склады вводят определенный порядок приема и исполнения заявок. Они подразделяются на два вида – *заявки, которые не должны быть мелкими (несрочные)*, и *заявки, которые не должны быть крупными (срочные)*. Региональные склады устанавливают каждому дилеру день недели для приема несрочных заявок. Нагрузка на склад распределяется так, чтобы каждый день выполнялись заявки, примерно равные по трудоемкости.

Заявки принимают по телефону, факсу, телексу или электронной почте. Для срочных заявок с поставкой в течение суток устанавливается время приема, обычно это до 11 или 12 часов утра, с тем, чтобы отгрузка была выполнена в тот же день. Поступившие заказы немедленно обрабатывают по наличию на складе, комплектуют и упаковывают. Отгрузка запасных частей по срочным (а вместе с ними, если готовы, и по несрочным) заявкам, как правило, выполняется в 16-17 часов ежедневно автомобилем той транспортной компании, с которой у склада заключен договор.

Заявки, поступившие после 11-12 часов, выполняются на следующий день. Крупные склады практикуют круглосуточный прием срочных заявок, но срок отгрузки также фиксируется – для заявок,

поступивших до 11 часов утра любого дня заказ выполняется в тот же день, для поступивших после этого часа – на следующий. При этом в обоих случаях скидка остается в размере, установленном для срочных заявок.

Для более удобного планирования отгрузок примите на вооружение практику развитых стран, которая скоро придет и к нам – сроки отгрузок по несрочным контрактам и заказам устанавливаются в виде указания *порядкового номера недели*, в течение которого товар обязательно будет отгружен поставщиком. Например, если в контракте или в подтверждении заказа упомянуто, что срок отгрузки – 14-я неделя, это значит, что товар будет отгружен точно в первую неделю апреля, в один из пяти рабочих дней. За рубежом даже выпускают деловые календари с нумерацией недель.

Для выполнения отгрузок позаботьтесь о таре и упаковке. Поскольку отгружаемых партий всегда больше, чем поступающих, и они меньше по объему, необходимо организовать ремонт поступающей тары, чтобы не терять поврежденную, и закупки новой тары – ящиков для тяжелых деталей, картонных коробок для легких и почтовых посылочных для отправок по почте, если она настаивает на фанерных ящиках. Кроме того, необходимо приобретать наполнитель – пенопластовые шарики и чипсы для заполнения пустот в ящиках, чтобы детали не терлись и не бились друг об друга и не болтались в коробках. Для этих целей применяют также макулатуру, стружку и опилки, но это нежелательно, так как они редко бывают сухими и детали от соприкосновения с ними ржавеют.

Оптовые поставщики упаковывают мелкие запасные части в стандартные картонные коробки. Тем самым заранее устанавливается минимальный размер заказываемой партии деталей. Мелкие детали и комплекты в своих упаковках укладываются в большие картонные коробки, а последние – непосредственно в контейнер или в автофургон. Запасные части большого размера, но небольшого веса (детали кузова) могут не иметь индивидуальной упаковки и отгружаются в картонных коробках, ящиках и контейнерах с сепарацией. Крупные тяжелые узлы, как правило, крепятся на поддонах и грузятся в контейнеры и автофургоны с предохранительными распорками. Прецизионные поверхности узлов защищаются специальными прокладками, толстыми полимерными пленками, служащими одновременно для консервации. Широкое распространение получили упаковка деталей для предохранения от влаги в пластиковые пакеты и вакуумная упаковка.

Компания «Volkswagen» организовала на заводских складах и складах скандинавских и европейских импортеров единую систему оборотных складских контейнеров по принципу «от стеллажа до стеллажа». Складской контейнер представляет собой металлическую конструкцию с сетчатыми стенками без крышки. Контейнеры с уложенными в них в цехе деталями везут на заводской склад и устанавливают на стеллаж. При поступлении заказа их снимают со стеллажа и погружают в автомобиль либо контейнер для железнодорожной или морской перевозки. Экспортер указывает адрес хранения детали на складе импортера в бирках, наклеиваемых на контейнер. Рабочие импортера устанавливают его на указанный в адресной бирке стеллаж своего склада. Таким образом, детали или узлы только один раз укладываются в контейнер и один раз вынимаются из него. Эта система не только позволяет лучше оберегать детали от повреждений при перевозках, но и дает значительную экономию на таре, упаковке, маркировке и затратах времени на приемку поставляемых запасных частей. После продажи деталей контейнеры возвращаются наполненными агрегатами для ремонта на заводской склад «Volkswagen». Стоимость оборотных контейнеров включается в счет заказчику и возвращается ему после возврата контейнера. Если контейнер не возвращается в срок, его стоимость взыскивается с заказчика.

При систематических поставках самолетом некоторые фирмы практикуют использование специальных авиаконтейнеров («International Harvester»). Морские отгрузки запасных частей на дальние расстояния производятся в контейнерах или деревянных ящиках, причем внутри ящика они находятся в запаянном влагостойком мешке. По желанию заказчика на тару, кроме обычной, наносится условная маркировка — яркая, цветная, крупная — для облегчения поиска грузов в порту или на железнодорожной станции.

При поставках запасных частей используются все виды транспорта в зависимости от географии отгрузок, объема партий, сроков поставки и стоимости транспортировки. При отгрузках крупных партий запасных частей на большие расстояния заказчики предпочитают морской, речной или железнодорожный транспорт как наиболее дешевые. Чаще всего используются автомобильные перевозки. Почтовые посылки и авиаперевозки используются при доставке малых партий по срочным заказам. Крупные поставщики, осуществляющие большое количество срочных поставок, заключают договоры с авиакомпаниями на систематическое резервирование грузовых мест в самолетах. Например, «International Harvester» по дого-

вору с авиакомпанией имеет право отгружать каждые сутки 1 тонну запасных частей ночным самолетом из США в Париж, для своего регионального склада.

Как правило, поставщики и дилеры заключают соглашения с транспортными компаниями о периодичности подачи транспорта и условиях оплаты. Например, в Дании имеется несколько автотранспортных компаний. Одни из них специализируются на перевозках крупных партий грузов, другие – мелких партий. Оба типа компаний выполняют перевозки по принципу «от двери до двери». В назначенные дни и часы автомобили этих компаний объезжают заказчиков, собирают грузы, затем на своей базе комплектуют партии по месту назначения и отправляют их другими автомобилями в соответствующие города. По прибытии на место партии грузов сортируются по получателям и на автомобилях местных отделений транспортных компаний развозятся адресатам. Отправленные в 4-5 часов дня грузы из Копенгагена на следующий день до полудня поступают получателям, находящимся на расстоянии до 500 км.

Наши перевозчики постепенно переходят к современным методам, привлекая клиентов. При отгрузках мелких партий используйте все подходящие возможности отправок рейсовым транспортом – в багажных вагонах, почтовыми посылками, пассажирскими катерами, самолетами. Рейсовый транспорт предпочтительнее чартерного, т. к. известны точные сроки прохождения грузов.

Уменьшение риска неликвидности запасов

Рискованность торговли запасными частями состоит в постоянной, ежедневной опасности образования неликвидов – нереализуемых запасов деталей. Они могут образовываться по следующим причинам:

- падение спроса из-за появления конкуренции;
- падение спроса из-за ликвидации потребителя – ваш клиент, скажем, дорожно-строительная организация, стал работать в другом районе и там же ремонтирует машины;
- ошибочные закупки излишних количеств;
- ошибочные закупки деталей устаревшей конструкции;
- порча деталей из-за повреждений, повышенной влажности;
- брак, не замененный поставщиком по рекламациям;
- появление новой модификации деталей, заменяющей прежние;

- изменение технологии ремонта – например, в районе появился мастер по ремонту генераторов, и новые генераторы в сборе перестали покупать;
- оприходование по ошибке;
- пересортица в поставках;
- списание реализованных деталей;
- пересортица из-за неверной раскладки, обнаруженная при поиске другой детали;
- потери на складе из-за небрежности в указании адресов или нанесения их нестойкой краской, обнаруженные при инвентаризации;
- разукomплектование узла и невозможность продать некомплектный.

На первый взгляд, кажется, что подобные случаи нечасты. Однако если вы работаете с номенклатурой более сотни позиций, сами не заметите, как быстро будут возникать и нарастать неликвиды.

Ежемесячно проверяйте перечень деталей, не имевших спроса с начала года. Ведите статистику поквартальной реализации каждой детали в штуках, чтобы отслеживать колебания спроса и анализировать их причины. В договорах с поставщиками добивайтесь права возврата ошибочно заказанных деталей, удовлетворения рекламаций по количеству и качеству.

По мере поступления информации от изготовителей о конструктивных изменениях в запасных частях, появлении взаимозаменяемых деталей корректируйте номенклатуру в контрольных каталогах и в компьютерных базах данных. Обязательно следует вести контрольные каталоги запасных частей, в которых систематически учитывать корректировки номенклатуры. Кроме того, при замене одних деталей другими должен быть оставлен старый номер в памяти компьютера и в прейскуранте со ссылкой: «заменен на номер.....».

Только тщательный учет и хорошая организация управления запасами избавят вас от образования неликвидов. Вот некоторая информация, которую складская служба должна готовить руководству для управления:

- ежемесячный перечень товаров, не пользовавшихся спросом более месяца или двух – критерий устанавливается руководством. Это необходимо для принятия мер по ускорению реализации, т. е. высвобождению «замороженных» в товарах средств для дальнейшего использования, и предотвращению образования неликвидов, превращающихся чаще всего в убытки;

- еженедельный или ежемесячный перечень товаров, запас которых снизился меньше установленного минимума. Это нужно для своевременного размещения заказов;
- ежеквартальные расчеты оборачиваемости по каждому наименованию. Это необходимо для принятия мер по оптимизации сроков и объемов заказов новых партий;
- ежемесячный перечень товаров, переданных на реализацию и находящихся у посредников сверх установленных сроков. Это нужно для решения вопросов продления сроков реализации или возврата;
- ежеквартальные предложения по списанию испорченных, утерянных, похищенных и неликвидных товаров.

Ниже перечислены некоторые моменты, на которые следовало бы обратить особое внимание при работе с многочисленной номенклатурой товаров при нарастающем объеме сбыта, в целях предотвращения образования неликвидов.

- Проводить перманентную инвентаризацию по утвержденному бухгалтером плану – проверку соответствия наличия учетным данным определенного количества наименований или определенной группы товаров в месяц. Такая инвентаризация практикуется на всех крупных складах, чтобы не останавливать работу надолго в конце года.

- При размещении товаров на складе обеспечивать оптимальное использование площадей и объемов складов и свободный доступ к каждому товару. Это необходимо для быстрой раскладки и отбора товаров – т. е. экономии трудозатрат. Особенно это важно при увеличении числа и объемов отгрузок в день.

- Систематизировать приемку, отбор, упаковку и отгрузки товаров в целях оптимального использования рабочего времени, установив график и не допуская авралов и привлечения дополнительной рабочей силы. Например, все отгружаемые партии должны быть упакованы и снабжены документами до конца рабочего дня или до обеда – в зависимости от способов отгрузки. Получатель при самовывозе должен тратить не более часа на получение товаров и оформлять все документы в одном месте. То же касается привлеченных транспортных организаций – длительный простой удорожает перевозки. Приемку товаров (проверка по количеству и качеству, раскладка) выполнять в свободное от отгрузок время.

- Вести и строго соблюдать систему адресов для ячеек, стеллажей и других мест хранения товара. Ведомость наличия на складе долж-

на содержать адрес каждого товара. Своевременно корректировать в картотеках и памяти компьютера адреса при изменениях места хранения товара. Поддерживать в читабельном состоянии бирки адресов и наименований товаров во избежание ошибок при размещении и отборе.

- Обеспечивать соблюдение рекомендуемых поставщиком правил хранения каждого товара.

- Выполнять приемку поступающих товаров по количеству и качеству. Своевременно оформлять рекламации, контролировать их удовлетворение поставщиками. Возвращать или активировать бракованные товары. Вести учет направленных рекламаций, их удовлетворения или финансовой компенсации.

- Своевременно рассматривать рекламации покупателей, обеспечивать их удовлетворение.

- Вести учет полученных рекламаций, их удовлетворения или финансовой компенсации.

- Обеспечить невозможность хищений товаров со склада, повреждения товаров при перемещениях.

- Изучить и использовать все возможности компьютерной программы по складскому учету.

- Вести картотеку поставщиков, покупателей, перевозчиков.

- Вести учет товаров, переданных на реализацию, контролировать сроки их нахождения у посредников, их реализацию и оплату, возврат и качество нереализованных.

Из различных ведомостей, которые нужно готовить при помощи компьютера для анализа и принятия мер, отметим несколько, предварительно указав, что все они могут быть распечатаны или только выведены на дисплей компьютера.

- Ведомость деталей, не пользовавшихся спросом за период с начала года – это первое, что нужно для контроля. Данная ведомость поможет выявлять неликвиды, являющиеся проблемой всех складов запасных частей, а иногда и причиной банкротств.

- Ведомость запасов сверх максимально установленных количеств – это перечень излишних закупок.

- Ведомость для анализа цен – с указанием номеров и наименований деталей, розничных и закупочных цен и коэффициентов, определяющих соотношение этих цен и степень доходности.

- Ведомость деталей, наличие которых на дату контроля меньше установленного минимума – для контроля запасов и своевременных заказов.

- Ведомость движения товаров за период – с указанием наличия на начало периода, поступления, продаж и наличия на конец периода.

- Ведомости наличия на складе с указанием номера детали, наименования, адреса, количества и розничной цены необходимы персоналу склада для текущей работы по раскладке и отбору деталей.

- Те же ведомости, но в закупочных ценах с обчетом общей суммы необходимы для контроля стоимости запасов, справок, а также после инвентаризации.

- Ведомость наличия на складе с сортировкой по возрастанию адреса служит для инвентаризаций: в ней оставлено место для внесения вручную фактического наличия при инвентаризации, а также имеются колонки «недостача» и «излишки». После ввода в компьютер данных инвентаризации эта ведомость печатается со старыми и новыми данными, с обчетом итогов.

Следует предусмотреть возможность изменения розничных цен по группам деталей на основе вводимых коэффициентов для подготовки прейскурантов. Прейскурант печатается после корректировок цен.

Современные компьютеры рассчитаны на то, что у терминалов работают не специально подготовленные операторы, а обычные сотрудники фирмы, прошедшие обучение. Это значительно ускоряет обработку данных, но требует аккуратности при вводе информации в компьютер. Поэтому уделяйте достаточно внимания соответствующему инструктированию персонала и периодическому контролю данных, получаемых с компьютера.

Практика торговли запасными частями в различных странах показывает, что дилеры не изучают в достаточной степени номенклатуру запасных частей, и многие заказы (особенно телефонные) поступают на региональные склады без указания номеров деталей по каталогу. Только немногие крупные и длительное время работающие дилеры, имеющие опытных механиков и складских работников, достаточно уверенно пользуются каталогами и оформляют заявки с указанием номеров деталей. Что касается мелких дилеров, то они, как правило, плохо знают номенклатуру запасных частей. По этой причине работники регионального склада, принимающие телефонные заказы, обязаны консультировать заказчика, сверяться с каталогами. Прием заказов по телефону и проверка письменных заказов требуют не только много времени, но и высокой квалификации приемщиков заказов. Персонал должен изучать системы нумерации товаров по каталогам поставщиков и применимости хранимых товаров во избежание ошибок при приемке, учете и отгрузке, а также для консультирования потребителей и уточнения

их заявок, учитывая, что номенклатура, указанная в каталогах отечественных поставщиков, часто не соответствует той, что поставляется в запчасти. Кроме того, нужно систематически информировать персонал о новых деталях, взаимозаменяемости и т. д.

В любых странах персонал складов запчастей состоит обычно из людей с невысоким образовательным уровнем, получивших профессиональные знания и навыки в результате короткого обучения и практики. Работники, добросовестно относящиеся к своим обязанностям, достаточно серьезно изучают номенклатуру запасных частей и ее особенности. Однако из-за ограниченности штата и высокой степени занятости они нередко не осваивают всю номенклатуру, ограничиваясь лишь деталями постоянного спроса. Если не имеется возможности иметь в штате склада достаточно восприимчивых к обучению и заинтересованных в работе служащих, нужно систематически проверять правильность исполнения всех операций, порученных персоналу, т. к. от качества поставок запасных частей зависит репутация машин и их реализация на рынке.

Активизация запасов

Для уменьшения рисков образования неликвидов ежегодно проводится активизация запасов по результатам продаж за год. Выполните *анализ частоты продаж* каждой детали и по результатам анализа измените размещение деталей по принципу «чаще спрос – ближе к зоне выдачи». Задача такого анализа – разгрузка склада от деталей редкого спроса, перемещение на их место деталей высокого спроса и упорядочение размещения для облегчения доступа.

Если нет программы такого анализа, выполните *анализ по количеству продаж*, установив определенные критерии, например: сделать выборки деталей, продажа которых составила менее 300 шт. в год, от 300 до 1000 в год и более 1000 шт. в год. По таким выборкам примите решения. Например, если деталь продана за год в количестве менее 50 штук, т. е. в среднем около 1 шт. в неделю, ее можно хранить не в теплом, а в холодном складе.

Для сокращения складских расходов полностью избавляются от выявленных при анализе «мертвых» неликвидных запасов, а бездействующие запасы переводят на более дешевую форму хранения; удешевляют контроль по всем малоценным деталям; группируют оставшиеся на складе детали в соответствии с результатами анализа спроса для обеспечения надлежащего контроля за движением запас-

ных частей. Решиться на ликвидацию даже бездействующих и «мертвых» запасов нелегко. Основанием для этого может быть только тщательный анализ и прогноз и выяснение причин отсутствия спроса на те или иные детали. Если отсутствие спроса вызвано недостатками организации сбыта, принимают меры для продвижения товара. Если же никаких перспектив для продажи «мертвых» запасов нет, стараются от них избавиться. Компания «International Harvester» на своем региональном складе во Франции практикует ликвидацию «мертвых», запасов только после трехлетнего отсутствия спроса на деталь. Разумеется, такие детали хранятся в единичных количествах. Некоторые поставщики сокращают бездействующие запасы на своих складах путем распределения их по частям на складах дилеров и при появлении спроса разыскивают нужную деталь. Для реализации «мертвых» и бездействующих запасов организуют специальные распродажи и аукционы, предоставляют повышенные скидки. В специальных изданиях, особенно рассчитанных на тех, кто обслуживает свои машины собственными силами, помещают соответствующую рекламу. Оставшиеся нераспроданными детали уstraняют из запасов. Детали, по которым не было движения в течение года (за исключением деталей для новых, только введенных на рынок моделей машин), снимают со стеллажей и укладывают в ящики, на которые крепят упаковочные листы. Ящики держат в таком месте, где их хранение не влечет значительных расходов. Эти детали оставляют в базе данных, но указывают другой адрес складирования. Стоимость этих деталей, как правило, списывают. Если спустя год (т. е. всего через два года) по этим деталям по-прежнему не будет никакого движения, их продают как металлолом или возвращают поставщику при его согласии.

После очищения складов от бездействующих и «мертвых» запасов управляющие принимают меры для предупреждения возможности аккумуляции подобных запасов в будущем.

Удешевление контроля

В целях снижения издержек поставщики машин и их дилеры отказались от работы с гарантийными комплектами, которые требовали отдельного места на складах и отдельного учета. Замену вышедших из строя в гарантийный период деталей осуществляют за счет коммерческих запасных частей, стоимость которых в этих случаях относится на счет поставщиков.

Удешевление контроля помогает сократить расходы по содержанию запасов. Тщательный учет каждой находящейся на складе детали слишком дорог. Экономичное управление запасами предполагает, что нужно меньше контролировать дешевые товары и сосредоточивать все внимание на наиболее дорогостоящих. Менеджеры нередко обнаруживают, что на контроль за запасом, например, шайб, они расходуют столько же, сколько на контроль за запасом дорогих узлов и деталей. Ряд исследований в Англии показал, что на долю дешевых изделий приходится большая часть проводок в документации контроля запасов, в то время как в товарообороте и стоимости запасов они составляют очень малую долю. Так, выборочное обследование выявило следующие данные: на запасные части стоимостью менее 35 пенсов за штуку приходилось 30% наименований хранимых деталей, 40% проводок в документации контроля запасов, но всего 1,6% объема реализации, 5% стоимости запасов. Фирма систематически проводила инвентаризацию всех товаров, и учет малоценных деталей обходился дороже их стоимости. После прекращения контроля дешевых деталей издержки по содержанию запасов снизились на 34%.

При инвентаризации физических запасов основное внимание уделяют деталям групп, на которые приходится наибольшая доля суммарной стоимости запасов. Что же касается группы малоценных деталей, то принимают на веру данные карточек учета этих запасов.

На небольших складах за рубежом применяются простые и дешевые способы контроля. Используя принцип оптимального размера заказа, устанавливают, что детали малой стоимости нужно заказывать менее часто, но в больших количествах. С этой целью применяют, например, упрощенную систему визуального контроля запасов. При этой системе запасы каждой детали делят на три группы и размещают в одной ячейке. Группы деталей отделяют друг от друга с помощью специальных щитков или помещают в пластиковые мешки либо коробки. Каждая группа имеет цветовую кодировку: красный цвет означает минимальный запас, желтый – уровень заказа, зеленый – наличие сверх уровня заказа. На ячейке или непосредственно на партии деталей закреплена карточка, содержащая следующую информацию: код детали, ее адрес, наименование, категорию запаса и сведения об установленных для детали уровнях запаса. Для пополнения запаса не требуются никакие действия до тех пор, пока не начнется выбор деталей из желтой секции ячейки. В этот момент контрольная карточка снимается и передается работнику, занятому учетом запасов, для того чтобы сделать заказ. Затем контрольная карточка возвращается в ячейку с отметкой о сделанном

заказе. После того, как начнется выбор деталей из красной секции, карточка снова поступает к клерку как повторное напоминание о необходимости восполнения запаса. Если выполнение ранее сделанного заказа в ближайшее время не ожидается, то размещается срочный заказ или предпринимаются другие необходимые действия.

На некоторых складах используют систему кодирования цветом. На каждую вновь поступившую на склад деталь наносится небольшая цветная метка. Для каждого года хранения и квартала устанавливается определенный цвет. Нанесение этих меток не занимает много времени, зато позволяет быстро установить срок хранения изделия. При такой системе наиболее долго хранящиеся детали используются в первую очередь; кроме того, с течением времени метки позволяют выявить детали, по которым нет движения. Это особенно важно для деталей небольшой стоимости, по которым не проводится контроль запасов.

Небольшие склады, чаще всего филиалы одного дилера, применяют простую систему пополнения запасов, известную как «система авансирования», или «пополнение количества за количество». При этой системе в каждой ячейке склада имеется пачка талонов, состоящих из двух одинаковых частей. При упаковке деталей по заявке заказчика берется один талон, и в обеих частях проставляется проданное количество. Затем одна часть талона прикрепляется к копии счета и передается в бухгалтерию, а вторая направляется на основной склад, информируя о расходе. На основании таких талонов склад формирует очередную партию и отгружает ее на периферийный склад в ближайший удобный день.

Понятно, что весь учет концентрируется на основном складе, что позволяет экономить на контроле запасов в складах-филиалах. После введения системы авансирования в филиалах своих складов фирма «Ditteren», крупный торговец запчастями к автомобилям «Volkswagen» в Бельгии, сократила семь кладовщиков филиалов, т. е. операции с талонами смогли выполнять менее квалифицированные (и менее оплачиваемые) рабочие, комплекующие отгрузки по заявкам покупателей.

Ускорение оборачиваемости запасов

Значительная часть запасных частей содержится на складах поставщиков, оптовиков и дилеров не потому, что они постоянно требуются, а потому, что они могут потребоваться. Некоторые менед-

жеры складов, опасаясь возможной нехватки деталей, систематически создают избыточные запасы в целях подстраховки. Это приводит к излишним расходам и сокращению прибыли. Фирмы, торгующие запасными частями, стремятся увеличить *оборачиваемость запасов* (отношение годового объема продаж к среднегодовому объему запасов), чтобы при меньшей площади складов и меньших затратах на содержание запасов получить наибольший объем продажи и, следовательно, прибыли. Разумеется, идеальной была бы продажа «с колес», без всякого хранения. Однако такая торговля невозможна в связи с особенностями запасных частей, поэтому *оборачиваемость запасов* является важным критерием, который тщательно анализируется фирмами.

Достижение высокой оборачиваемости – нелегкая задача для крупных поставщиков, поскольку они вынуждены хранить на складах часть запасов номенклатуры нерегулярного спроса. Если для экономически эффективной торговли запасными частями необходимо поддерживать высокий уровень *оборачиваемости запасов*, то для обеспечения спроса на любую деталь, особенно для снятых с производства машин, необходимо хранить широкий ассортимент редко продающихся деталей, что тормозит оборачиваемость запасов.

Учитываются несколько видов *оборачиваемости запасов*: оборачиваемость каждой детали в количественном выражении; оборачиваемость всего запаса по стоимости; оборачиваемость групп деталей разной степени спроса; оборачиваемость запасных частей к устаревшим моделям машин. К каждому виду *оборачиваемости запасов* предъявляются свои требования.

Средняя оборачиваемость запасов на региональных складах фирм-импортеров автомобилей «Ford», «Volkswagen» и «FIAT» в Швеции и Финляндии, а также на региональных складах «Mercedes» и «Mitsubishi» в России, по данным менеджеров, не превышает трех раз в год. Запасы некоторых деталей высокого спроса оборачиваются до 8-10 раз в год, но средняя оборачиваемость намного ниже в связи с необходимостью хранения запасных частей нерегулярного спроса.

Одной из причин низкой оборачиваемости запасов является большой объем «мертвых» и бездействующих, или «спящих», запасов. К «мертвым» запасам относят детали, на которые вообще не было спроса в течение года, к бездействующим – детали, спрос на которые был случайным или очень редким.

Получить точную картину средней оборачиваемости можно, только выявив и те, и другие. После избавления от этих запасов

оборачиваемость возрастает. На складах скандинавских импортеров автомобилей «Ford», «Volkswagen» и «FIAT» бездействующие запасы составляют, по данным менеджеров, от 1 до 10% по сумме и от 3 до 28% по номенклатуре.

При увеличении оборачиваемости возрастают объем реализации и прибыль. Стоимость содержания запасов деталей и узлов автотракторной техники на складах растет из года в год вследствие инфляции, роста стоимости аренды помещений, расходов на заработную плату, накладных расходов и т. д., что вызывает естественное стремление снизить уровень запасов за счет более частого заказа запасных частей меньшими партиями. Таблица 18 показывает, что увеличение оборачиваемости вдвое увеличивает прибыль втрое.

Таблица 18

	Оборачиваемость запасов	
	1 раз в год	2 раза в год
Среднегодовой запас	20000	20000
Объем продаж	20000	40000
Валовый доход, 24% от продаж	4800	9600
Издержки прямые, 10% от продаж	2000	4000
Накладные расходы, 7% от запаса	1400	1400
Прибыль до уплаты налога	1400	4200

Однако, если в результате снижения уровня хранимых запасов склад потеряет возможность удовлетворять запросы клиентуры на запасные части, то потерянная при этом прибыль может превысить стоимость содержания соответствующих запасов.

Для регионального дистрибьютора или крупного дилера размещение у поставщика слишком большого числа срочных заказов может привести к существенному снижению получаемой им торговой скидки и, следовательно, к снижению прибыли. Эти проблемы вызвали применение современных методов управления запасами, которые обеспечивают увеличение оборачиваемости и прибыли.

Основными элементами управления запасами в целях ускорения оборачиваемости являются: *организационная структура сбытовой сети, спрос, стратегия управления, формирование и контроль запасов.*

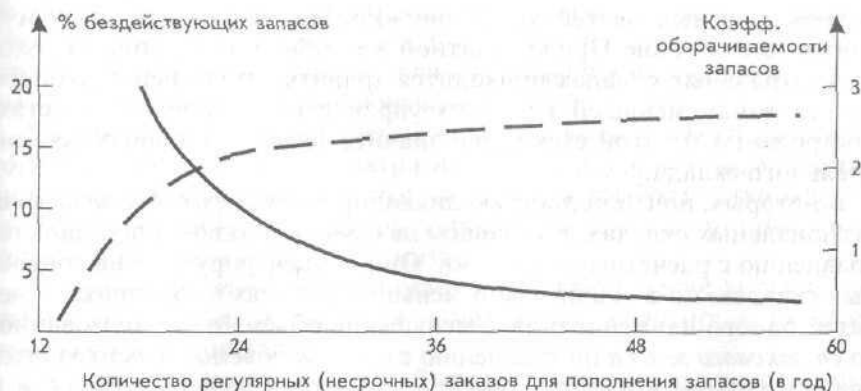


Рис. 3. Влияние частоты регулярных (несрочных) заказов на оборачиваемость запасов и на объем бездействующих запасов

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

Товаропроводящие или дистрибутивные сети компаний-производителей машин, как упоминалось ранее, строятся обычно по двум основным схемам. Первая, так называемая «транзитная», схема включает в себя центральные склады, региональные и дилерские склады в отдельных регионах. Такую схему применяют компании «Chrysler», «Renault», «FIAT». Вторая схема, именуемая «складской», предусматривает, вместо центральных или наряду с ними, зональные склады, обслуживающие определенную группу региональных складов. По этой схеме выполняют поставки компании «Ford» и «International Harvester». Управление поставками в обоих случаях выполняется центрами распределения компании-производителя.

Сети распределения с зональными складами считаются более экономичными. Во-первых, *совокупный товарный запас* при этом меньше, так как на региональных торговых складах хранятся только детали высокого и постоянного спроса — группы А и В, на зональных складах — детали постоянного и нерегулярного спроса групп В и С, а на заводских — детали случайного спроса. Так распределена номенк-

латура запасных частей компании «Ford» – 20 региональных и 7 зональных складов. При транзитной же схеме и на региональных, и на центральных складах приходится хранить детали нерегулярного спроса ввиду меньшей гибкости управления поставками в сетях, построенных по этой схеме, при значительных расстояниях до центрального склада.

Во-вторых, почти полностью ликвидируются *страховые запасы* на региональных складах, т. е. запасы на случай опоздания поставок по сравнению с расчетными сроками. Они концентрируются на зональных складах, но в значительно меньших объемах по количеству деталей одного наименования. Уменьшение объема централизованного *страхового запаса* по сравнению с суммой объемов децентрализованных запасов возможно потому, что вероятность потребности в *страховом запасе* одновременно у всех региональных складов, обслуживаемых зональным складом, невелика. Концентрация *страховых запасов* в зональном звене помогает избежать омертвления товарных ресурсов в звене региональных складов.

Сбытовая сеть многих крупных компаний строится таким образом, чтобы гарантировать получение клиентами деталей, относящихся к группе А, немедленно, а к группам В и С – не позже чем через сутки после получения заказа. Для обеспечения подобного обслуживания запасы деталей во всех звеньях сбытовой сети регулируются так, чтобы на складах дилеров хранились одно-двухмесячные запасы деталей высокого спроса, на региональных – трехмесячные запасы деталей высокого и постоянного спроса, на зональных складах – четырехмесячные запасы деталей постоянно и нерегулярного спроса.

Необходимо учитывать, что *детали, которые имеют с точки зрения дилера или регионального склада нерегулярный спрос на их рынке, являются для зонального и центрального складов, обслуживающих несколько рынков, запасными частями постоянного спроса, и хотя объем их продаж ниже, чем деталей высокого спроса, они не залеживаются на складах, так как величина запасов регулируется путем учета сбыта на всех рынках.*

Рассматривая запасы деталей на складах всех ступеней с точки зрения номенклатуры, можно отметить, что на региональных складах хранится обычно до 60% номенклатуры запасных частей к одной модели машины, на зональных или центральных складах – до 80% и на заводских – до 10% номенклатуры. Остальные 5-10% номенклатуры случайного спроса не хранятся, а изготавливаются и поставляются по мере необходимости заводами. Крупные дилеры хранят

не более 20% номенклатуры. Мелкие дилеры стараются хранить буквально несколько наименований, чтобы не замораживать средства, предпочитая получать детали с регионального склада по срочным заказам, пусть даже и с меньшей скидкой.

Задачей стратегии управления запасами является бесперебойная торговля при наименьших затратах и максимальном удовлетворении спроса. Все три понятия относительны и требуют установления критериев оптимизации системы управления, т. е. конкретных параметров, к которым следует стремиться.

Бесперебойная торговля понимается как выполнение заказов потребителей в объявленные в рекламе сроки – а значит, и своевременное пополнение запасов.

Наименьшие затраты – это соблюдение бюджета путем размещения заказов по наиболее выгодной системе. Снижение затрат на заказы, получение и хранение партий запчастей достигается при следовании рекомендациям поставщиков относительно оптимизации объемов и сроков заказов.

Максимальное удовлетворение спроса – достижение установленного процента удовлетворения заказов по номенклатуре. Ни один поставщик не надеется на полное удовлетворение спроса ввиду невозможности хранения всей номенклатуры деталей даже в системе складов. *Уровень удовлетворения спроса* редко превышает 90-95%, и этот конкретный уровень устанавливается каждым поставщиком для своей сбытовой сети как параметр стратегии управления запасами, влияющий на объем запасов и расходы по их содержанию. Зависимость объема запасов от уровня удовлетворения спроса показывают в таблице 19 и на рис. 4 данные анализа, проведенного в Англии.

Таблица 19

Уровень удовлетворения спроса, %	Стоимость необходимых запасов, \$	Рост стоимости запасов на 1% роста удовлетворения спроса, \$
72	98000	1361
85	127000	2231
91	145000	3000
96 ориентировочно	190000	8600
100 ориентировочно	290000	25000

Очевидно, что невыгодно стремиться к чрезмерно высокому уровню удовлетворения спроса – придется хранить значительные запасы деталей нерегулярного спроса. Анализ упущенных продаж, который ведется, показывает, что 96,5% невыполненных заявок покупателей содержали детали, отсутствовавшие в нужный момент на складе, хотя обычно они хранились там и регулярно продавались. Только в 3,5% невыполненных заявок покупатели просили те детали, которые не планировалось хранить и продавать.



Рис. 4. Зависимость объема запасов от уровня удовлетворения спроса

При выборе стратегии главную роль играют издержки управления запасами. Управление запасами осуществляется обычно при различных ограничениях – по срокам подачи заказов и их исполнения, по экономичному объему партий, по уровню запасов.

В торговле запасными частями применяются две системы пополнения запасов – с фиксированным интервалом заказов и с фиксированным объемом заказов. Обе системы позволяют упорядочить поступление заказов поставщикам и обеспечить возможность планирования поставок, поэтому следование им поощряется скидками.

Формирование и контроль запасов

Формирование и контроль запасов – составляющие системы управления, от которых зависит своевременное устранение дефицита или затоваривания. Организация пополнения запасов характеризуется определенными и случайными параметрами. Интервалы между по-

ставка, объемы партий и спрос не являются постоянными величинами, так как находятся под влиянием многих факторов, которые необходимо учитывать при формировании запасов. Например, время на перевозку одной партии отличается от времени на перевозку следующей, на оформление документов также может требоваться разное время и т. д.

Формирование, регулирование и контроль запасов предусматривают поддержание такого соотношения деталей частого и нерегулярного спроса, которое обеспечивает высокую оборачиваемость запасов при удовлетворительном обеспечении покупателей и оптимальных расходах на содержание запасов. Регулирование запасов заключается в определении их уровня, оптимального по конкретному критерию, и в разработке условий, которые обеспечивают поддержание запасов на этом уровне.

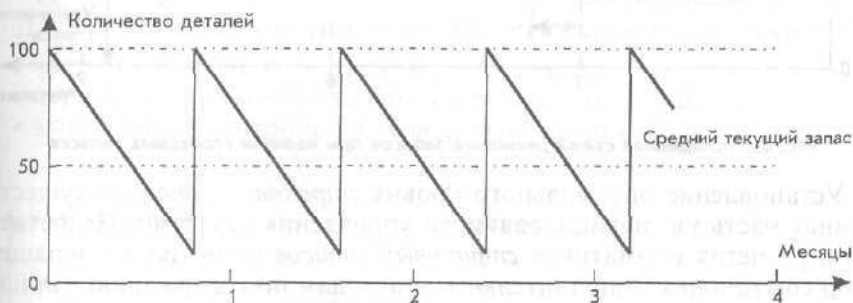


Рис. 5. Упрощенная схема движения запаса

Для первого случая, приведенного на рис. 5, принято, что в течение месяца продается 100 каких-либо деталей. В конце месяца запас мгновенно пополняется, и цикл повторяется. В данном случае минимальный запас равен 0, максимальный — 100 шт., средний — 50 шт. *Средний текущий запас* является важным показателем для контроля запасов, он определяет среднюю величину средств, вложенных в запасы и среднюю стоимость их содержания. Такой упрощенный случай в практике не встречается, т. к. запасы не могут пополняться немедленно из-за колебаний интервалов поставок, а продажа запасных частей нестабильна ввиду колебаний спроса.

Для удовлетворения спроса в любой момент, независимо от задержек в поставках или скачка заказов, в систему управления вклю-

чают *страховые запасы* деталей. Пример движения запасов с участием страхового запаса показан во втором случае, приведенном на рис. 6. *Страховой запас* состоит из 50 деталей, ожидаемая продажа за 3 месяца – 100 шт. График показывает, что страховой запас помог в одном случае обеспечить продажи в период запаздывания поставки, а в другом – при увеличении спроса выше расчетного.

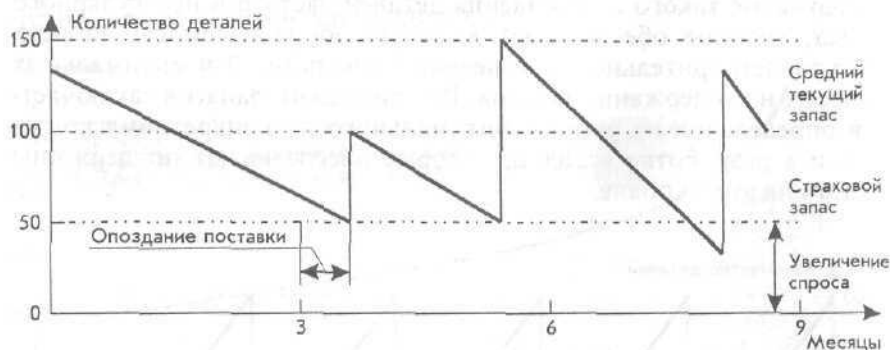


Рис. 6. Упрощенная схема движения запасов при наличии страховых запасов

Установление оптимального уровня *страховых запасов* – существенная часть квалифицированного управления запасами. Недостатки в расчетах нормативов *страховых запасов* приводят к сокращению сбыта или к дополнительным расходам по содержанию излишних запасов. Расчет нормативов *страховых запасов* выполняют так же тщательно, как и текущих запасов. Случайный характер факторов, обуславливающих необходимость *страховых запасов*, предопределяет использование при расчетах аппарата теории вероятности.

Факторы, влияющие на размер *страховых запасов*, подразделяются на две группы – связанные с колебаниями спроса и определяемые условиями поставки. Учет первой группы факторов связан с прогнозированием величины спроса и вероятных величин отклонения спроса в расчетном периоде. Влияние второй группы факторов выражается в отклонениях интервалов поставок от заданных в системе из-за нарушений ритмичности производства деталей, опозданий подачи транспорта, задержек в пути и т. п. Все эти отклонения вызываются случайными и не зависящими одна от другой причинами. Поэтому моделирование закономерностей этих отклонений выполняют по методологии изучения случайных массовых явлений. На-

пример, выясняется, как часто встречается отклонение интервала поставки и какова наиболее вероятная величина отклонения. Критерием оптимальности, как отмечалось ранее, является минимизация расходов на пополнение и содержание запасов. Для поддержания запасов на определенном уровне разрабатывается порядок их формирования (установление нормы запаса и правил пополнения) и контроля. Оптимальный размер запасов каждой детали определяется с учетом следующих общих принципов:

- для деталей высокого спроса (группа А) – включение в запас максимального страхового запаса для покрытия любых скачков спроса;
- для деталей постоянного спроса (группа В) – включение в запас умеренного страхового запаса;
- для деталей нерегулярного спроса (группа С) – низкий или нулевой уровень страховых запасов.

Для корректировок оптимального размера запаса практикуют:

- частый контроль запасов деталей группы А;
- периодический контроль запасов деталей группы В;
- выборочный контроль запасов деталей группы С.

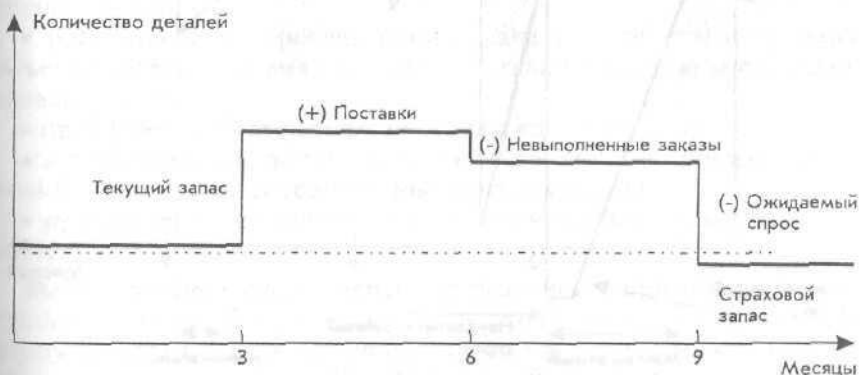


Рис. 7. Примерное соотношение между текущими запасами, их расходом, пополнением и страховыми запасами

Соотношение между текущими запасами, их расходом, пополнением и страховыми запасами рассчитывается для каждого наименования по следующей модели:

*Запас страховой > Запас текущий – Неудовлетворенные заявки +
+ Поставки ожидаемые – Спрос прогнозируемый*

При этом:

Запас текущий = Спрос прогнозируемый × Период временной

Соотношение запаса, спроса, страхового запаса показано на рис. 7.

Определяя политику в отношении номенклатуры и объема подлежащих хранению запасов, при особом внимании к страховым запасам, стараются применять наиболее экономичную систему пополнения запасов. По образному выражению торговцев запчастями, «*бланк заказа в неопытных руках так же опасен, как и незаполненный банковский чек*».

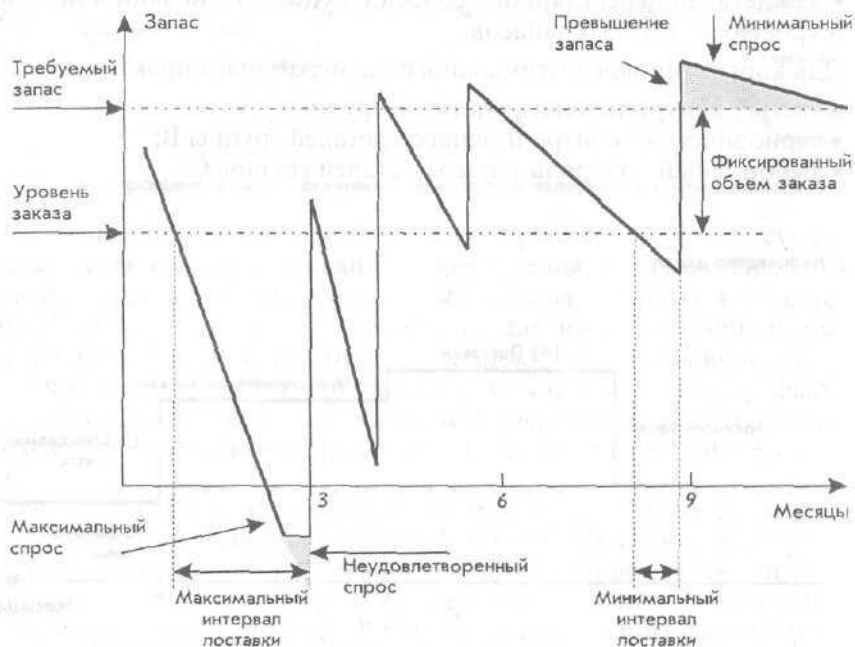


Рис. 8. Движение запаса при переменном спросе, переменном интервале поставок и фиксированном объеме и уровне (точке) заказа

Пополнение запасов складов оптовиков и дилеров основаны, как упоминалось ранее, на одной из двух систем:

- система с *фиксированным размером заказа* (количество деталей определено расчетом оптимального размера заказа): решение принимается только о моменте размещения заказа (пример: по 100 деталей раз в месяц);

- система с *фиксированным интервалом* между заказами (фиксируется момент заказа (например: ежеквартально, до 15 числа первого месяца квартала): решение принимается о количестве заказываемых деталей).

При системе с *фиксированным размером заказа* (рис. 8) придерживаются двух правил контроля:

- заказывать следующую партию, когда сумма количеств наличного запаса и количеств, поставка которых ожидается по последнему заказу, упадет ниже точки заказа;

- заказывать партии деталей оптимального объема.

Первая система (*с фиксированным размером заказа*) предусматривает следующую последовательность операций подготовки заказа:

- рассчитывается оптимальный размер заказа с точки зрения наибольшей скидки при близком к необходимому количеству (например, наибольшая скидка – при покупке 24 дисков сцепления (одна коробка), а ваша расчетная потребность – 21 диск, выбирается размер заказа 24 шт.);

- рассчитывается уровень (точка) заказа на основе ожидаемого объема продаж за время ожидания поставки и величины страхового запаса;

- проверяется остаток запаса после каждой продажи;

- в день снижения запаса до количества, установленного как уровень (точка) заказа, готовится документ для заказа;

- принимается решение о моменте высылки заказа, и заказ высылается.

Выбор момента заказа зависит от реальной и прогнозируемой ситуации: он может быть выслан на несколько дней раньше или позже ввиду действия факторов, не поддающихся расчетам, как-то: необходимость замены вида транспорта из-за погоды или каких-либо событий; необходимость ускорения или задержки в поставке и т. п.

Вторая система (*с фиксированным интервалом между заказами*) (рис. 9) предусматривает следующую последовательность операций подготовки заказа:

- устанавливается периодичность контроля запасов, ориентированная на график поставок поставщика;

- рассчитывается величина требуемых запасов как сумма количеств, продаваемых за период контроля запасов и за время ожидания поставки и количеств в страховом запасе;
- составляется и выполняется график проведения контроля уровня запасов – например, компьютер должен каждую среду выдавать сводку запасов по контролируемым деталям;
- принимается решение о размере заказа – выписывается количество деталей, необходимое для доведения количеств наличного запаса до расчетного запаса;
- заказ высылается в установленный графиком день.

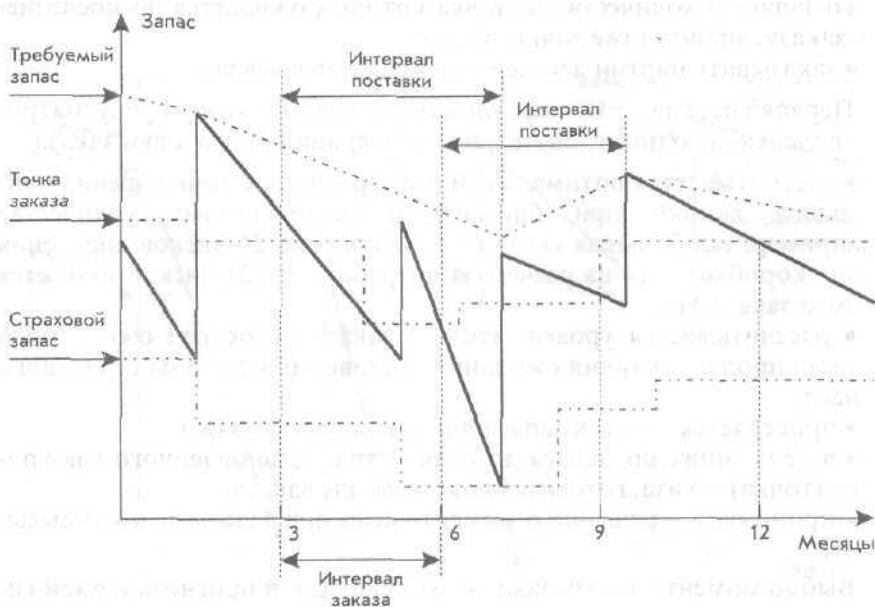


Рис. 9. Движение запаса при фиксированном интервале заказов и переменных объемах и уровнях заказов

Во всех случаях, когда говорится о моменте высылки (размещении) заказа, имеется в виду его принятие к исполнению, т. к. проблемы связи не существует – заказы высылаются электронной почтой, факсом или телексом, иногда дублируются заказным письмом, но времени пробега корреспонденции практически нет.

Дилеры могут размещать регулярные (несрочные) заказы по графику, установленному оптовиком, например, каждый вторник. Выбор – размещать заказ или нет – остается за дилерами, поэтому им удобнее использовать систему с фиксированным размером заказа.

Региональные склады обычно могут размещать регулярные (несрочные) заказы у поставщиков лишь раз или два в месяц, поэтому они используют систему пополнения запасов с *фиксированным интервалом* между заказами. Поставщики настаивают на этой системе для обеспечения эффективного планирования производства.

При любой системе пополнения запасов требуются решения два основных вопроса: когда делать заказ и сколько деталей заказывать. При системе с фиксированным интервалом между заказами устанавливаются строго определенные сроки представления заказа, тем самым решается вопрос «когда?». Ответить надлежит на вопрос «сколько?». Для этого устанавливают и фиксируют в карточках учета или памяти компьютера величину «требуемого запаса» для каждой детали. Наличный запас плюс ожидаемый приход по предыдущему заказу должны быть достаточными для удовлетворения спроса в период до следующего пополнения запаса, т. е.:

$$\text{Требуемый запас} = \text{Количество, расходуемое за период контроля} + \\ + \text{Количество, расходуемое за период поставки} + \text{Страховой запас}$$

Из этого следует, что:

$$\text{Размер заказа} = \text{Требуемый запас} - (\text{наличный запас} \\ + \text{ожидаемый приход})$$

Уровень запасов всегда выше при системе с фиксированным интервалом между заказами, т. к. величина требуемого запаса включает запас, используемый в период между двумя последовательными моментами размещения заказа, т. е. в период контроля запасов.

При работе по системе пополнения запасов через *фиксированные интервалы времени* ничто не препятствует использованию оптимальных заказов, особенно для деталей, имеющих стабильный спрос в период между поставками. Оптовики стараются точнее рассчитывать и своевременно корректировать величины требуемых запасов деталей – это способствует точности заказов и минимизации расходов по закупкам и содержанию деталей.

Оптимальные размеры заказов определяются при сопоставлении издержек на содержание запасов и расходов на заказы. *Расходы на заказы* – это издержки на закупку каждой партии, включающие затраты на контроль наличия, подготовку заказа, высылку заказа, получение товара, проверку количества и качества, раскладку по местам хранения, проверку документов, подготовку рекламаций, постановку на учет, бухгалтерские проводки. Затраты на заказы и на содержание запасов всегда анализируются, и для расчетов применяются средние величины. По данным английского экономиста, обследовавшего затраты на заказы у дилеров, *расходы на заказы* одного наименования запасных частей составляют у мелких и средних дилеров от 13 до 25 центов в месяц. Очевидно, что чем чаще заказы-валя, тем дороже это обходится.

Выполним примерный расчет годовых затрат на заказы и хранение одной детали на базе следующих данных.

Выбираем три разные детали, *закупочная стоимость* которых – обозначим ее «Р» – составляет 0,5 долл., 0,1 долл. и 10,0 долл.

Расходы на заказы каждой партии – обозначим их «А» – условно составляют 0,2 долл.

Расходы по хранению единицы товара – обозначим их «В» – условно составляют 65%, т. е. для наших деталей 0,325 долл., 0,065 долл. и 6,5 долл. соответственно.

Годовой расход деталей – обозначим его «С» – 48 шт.

Размер одной закупочной партии – обозначим его «F» – установлен поставщиком в 4, или 12, или 24, или 48 шт. и более, кратно количеству в упаковке.

Расчет *годовых затрат* производится по следующим формулам:

$$\text{Годовые затраты на заказы } D = A \frac{C}{F}$$

$$\text{Годовые затраты на хранение } E = B \frac{F}{2}$$

$$\text{Суммарные годовые затраты } S = D + E$$

При различных частоте и размере заказов годовые суммарные затраты изменяются разнонаправлено – это подтверждают данные таблицы 20.

Таблица 20

Программа закупок	Среднегодовые затраты, в \$		
	на заказы	на хранение	всего
Для деталей стоимостью 0,5 \$			
раз в месяц	2,40	0,65	3,05
<u>раз в квартал*</u>	0,80	1,95	2,75
раз в полгода	0,40	3,90	4,30
раз в год	0,20	7,80	8,00
Для деталей стоимостью 0,1 \$			
раз в месяц	2,40	0,13	2,53
раз в квартал	0,80	0,39	1,19
<u>раз в 4 месяца</u>	0,60	0,52	1,12
раз в полгода	0,40	0,78	1,18
раз в год	0,20	1,56	1,76
Для деталей стоимостью 10,0 \$			
раз в месяц	2,40	13,0	15,40
раз в квартал	0,80	39,0	39,80
раз в полгода	0,40	78,0	78,40
раз в год	0,20	156,0	156,20

*Подчеркнуты экономичные варианты заказов.

Расчет затрат производится в зависимости от частоты заказов и размеров партий деталей. Очевидно, что для деталей небольшой стоимости затраты на заказы более весомы, чем затраты на хранение.

График (рис. 10) показывает, что *точка экономического заказа* находится в точке равенства расходов на закупку и хранение. Для дорогих деталей затраты на закупку незначительны, и основная тяжесть падает на расходы по хранению. Затраты могут быть минимизированы, если детали малой стоимости заказывать большими партиями через длительные интервалы, а дорогие – заказывать чаще, но мелкими партиями.

Оптовики применяют сами и рекомендуют дилерам приведенную выше методику расчета оптимальных объемов партий и периодичности заказа. На практике расчеты выполняются по таблицам, построенным на известной формуле Вильсона, включающей вышепри-

веденные компоненты и основанной на положении, что при оптимальных объемах партий и периодичности заказов затраты на заказы примерно равны расходам на хранение.

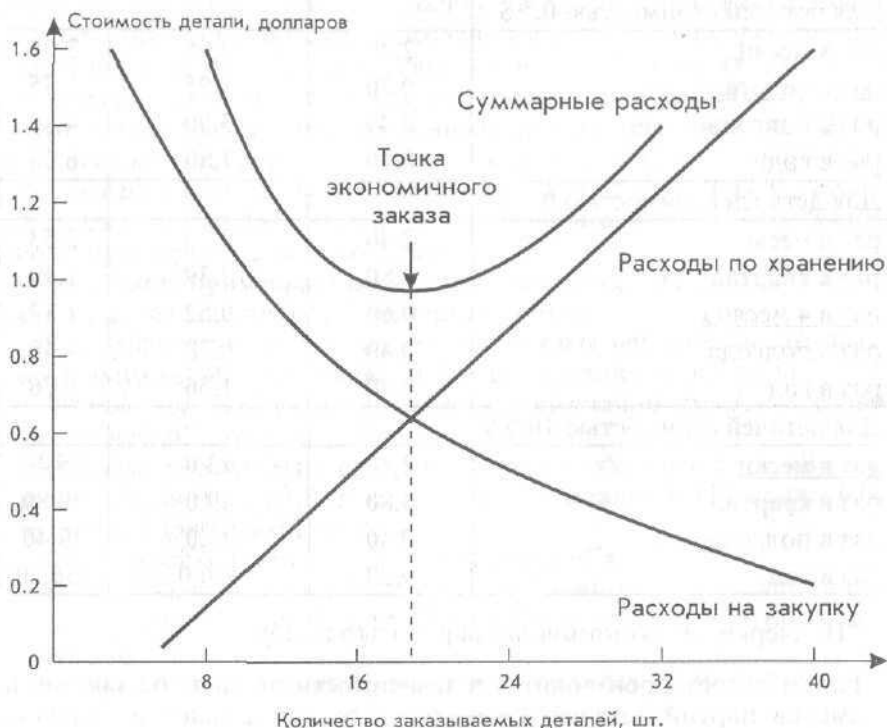


Рис. 10. Расчет экономического объема заказа

Тогда экономичный размер заказа равен: $= \sqrt{\frac{2AC}{PB}}$ штук.

Если подставить приведенные выше значения, получим:

$$\text{Количество, оптимальное для заказа} = \sqrt{\frac{2 \cdot 0,2 \cdot 48}{0,1 \cdot 65\%}} = 17,2 \text{ штуки.}$$

Ближайшее количество, кратное четырем (количеству в одной упаковке), равно 16. Если устраивают сроки размещения заказа, это количество и заказывается в установленный момент подачи заявки.

Для обеспечения эффективного планирования производства поставщики настаивают на том, чтобы их региональные склады работали по системе пополнения запасов через фиксированные интервалы времени.

Анализ спроса на запасные части

Анализ спроса на отдельные запасные части является одним из элементов системы управления запасами. Спрос – это совокупность требований на запасные части, предъявляемых к сбытовой сети. Для управления запасами важно знать некоторые характеристики спроса.

Спрос, предъявляемый дилерами к поставщикам, а последними к изготовителям, отличается от фактического потребительского спроса. Заказы дилеров региональному складу и последнего изготовителю выражаются конкретной величиной, а, значит, в этих звеньях спрос имеет детерминированный характер. Объем спроса покупателей при розничной продаже подвержен значительным колебаниям и не может рассматриваться в качестве конкретной величины, поэтому в системах управления запасами учитывается стохастический (неопределенный) характер спроса в розничной торговле.

Анализ спроса проводится по каждому наименованию запасных частей. В таблице 21 приведены данные анализа спроса на группы деталей автомобилей «FIAT» на итальянском рынке. Как можно видеть, наибольшим спросом пользуются механические детали.

При анализе статистических данных выявляют соотношения между количеством машин данной модели в исследуемом районе и количеством ремонтов, номенклатурой и количеством заказанных в течение года запасных частей, а также их стоимостью и весом. Полученные в результате анализа данные помогают выяснить средний спрос, частоту замены деталей и среднюю величину расходов владельцев машин на их содержание.

В целях подчинения производства запасных частей условиям сбыта практикуется именно анализ спроса, а не фактических продаж, т.е. ведется учет и анализ как выполненных заказов, так и неудовлетворенного спроса.

Наиболее совершенными считаются компьютерные программы анализа, обеспечивающие получение данных статистики, анализов и прогнозов по каждому наименованию деталей в различных аспектах. Отобранная и систематизированная информация, полученная

при анализе спроса, служит базой для планирования производства и поставок, управления запасами в сети распределения и сбыта. Чтобы сконцентрировать основное внимание на тех деталях, которые чаще продаются и дают основную долю объема сбыта, данные о сбыте и прибылях разбивают по группам деталей, выделенным в результате анализа спроса.

Таблица 21

Группы агрегатов	Доля в общем спросе, %	Узлы и детали	Спрос внутри групп, %
Электрооборудование	23,0	Генератор	43,3
		Система зажигания	21,7
		Система освещения	15,3
		Указатели поворота и детали	11,4
		Система запуска	8,3
		Итого	100,0
Кузов	20,3	Оперение	56,0
		Детали кузова	29,9
		Стекла	13,4
		Внутренние детали	0,7
		Итого	100,0
Механическая часть	56,7	Подвеска и колеса	15,9
		Сцепление	13,5
		Основные части двигателя	11,6
		Тормоза	11,4
		Система распределения	10,5
		Система выпуска газов	6,7
		Полуоси	6,5
		Система охлаждения	5,5
		Коробка передач	5,4
		Система смазки	4,5
		Система питания	4,1
		Дифференциал	1,6
		Электроарматура	1,3
		Рулевое управление	1,1
Карданная передача	0,4		
		Итого	100,0
		Всего	100,0

Практикой установлено, что основная стоимость продажи запасных частей обычно приходится на очень небольшую долю всех наименований деталей, и экономисты говорят о законе «80/20», когда 20% номенклатуры дают 80% продаж по сумме. Разделение номенклатуры запасных частей на группы по степени спроса выполняется по установленным критериям на основании анализа статистики продаж деталей за ряд лет. Компания «Volkswagen» делит номенклатуру на шесть групп. Деление номенклатуры компании «Renault» на четыре группы показано в таблице 22.

Таблица 22

Группа	Количество наименований	Доля в номенклатуре	Доля в объеме продаж
A	1000	2,2%	75%
B	3000	6,7%	20%
C	6000	13,3%	4%
D	35000	77,8%	1%
Всего	45000	100,0%	100%

Кроме разделения на группы по степени спроса, применяют деление по стоимости, установив критерии отбора. Например:

Группа X – стоимость свыше 100 долларов; группа Y – стоимость от 10 до 100 долларов; группа Z – стоимость ниже 10 долларов.

Группы определяются компьютером автоматически на базе статистики спроса и критериев стоимости. Они ежегодно корректируются экспертами, т. к. возможны изменения спроса в связи с изменением парка машин, вытеснением или появлением конкурентов, проявлением массового дефекта, действием других факторов, влияющих на спрос. К номерам деталей, отнесенным к той или иной группе, программным путем «привязывают» признаки, обозначающие группы, т. е. индексы A, B, C и X, Y, Z, а также коэффициент оборачиваемости за год. Набор признаков позволяет судить о необходимости усиленного или слабого контроля за формированием запасов той или иной детали.

Спрос на детали внутри групп тоже тщательно анализируют, т. к. распределение спроса на разные детали в данный период или в заданном количестве заявок различно. Распределение спроса деталей групп A, B и C может быть описано различными закономерностями.

Качество системы управления запасами зависит не только от прогнозирования спроса на определенный период, но и от прогнозирования распределения спроса в этом периоде.

Свой анализ проводят и страховые компании, которым приходится оплачивать замену поврежденных деталей. Количество замен поврежденных ударом деталей в поврежденных автомобилях на 7000 страховых случаев в Швеции показано в таблице 23.

Таблица 23

Запасные части	Количество
Крыло переднее левое	25
Крыло переднее правое	32
Фара левая	17
Фара правая	21
Бампер передний	51
Бампер задний	21
Облицовка радиатора	23
Дверь передняя правая	13

Индекс группы спроса указывается при печатании прејскурантов, статистики расхода, ведомости излишних запасов. По индексу можно вызвать печать необходимых для анализа документов. Очевидно, что вся деятельность в области маркетинга и управления запасами концентрируется на деталях тех групп, которые обеспечивают основную массу товарооборота. Если планируется исключить из ассортимента медленно или плохо продающиеся детали, то решение принимается только после тщательного анализа причин сокращения сбыта. Из-за неэффективности сбыта, недостаточности рекламы, острой конкуренции или ограниченной емкости рынка замедляется движение даже тех запасных частей, которые пользуются большим спросом. После установления основных причин делают вывод о целесообразности складирования той или иной детали.

Современные базы данных

Для эффективного управления распределением и сбытом за рубежом применяются анализ всех аспектов деятельности и прогноз сбыта по каждой детали на основе математических методов. Для

этого требуется множество информации. Базы данных по запасным частям зарубежных заводов-изготовителей и систем складов оперируют подробнейшими данными – одно их перечисление показывает, что они определяются и используются специалистами различного профиля для многих целей.

Основные данные:

- номер детали по каталогу
- наименование
- единица измерения
- вес
- объем
- код изготовителя
- материал
- группа материалов (черные или цветные металлы, пластмассы и т. д.)
- количество на 1 машину
- модели машин, для которых предназначена деталь
- расчетный срок службы
- какой деталью заменена (после снятия с производства)
- вместо какой детали введена в конструкцию
- возможность восстановления после износа
- в какой комплект или сборку входит (если не поставляется отдельно)
- количество в комплекте
- вид упаковки
- количество в упаковке
- вид тары

Складские данные:

- фактическое наличие на складе
- минимальный запас или точка заказа
- максимальный запас
- страховой запас
- срок поставки
- закупочная цена
- розничная цена
- группа скидок
- минимальное количество для заказа
- оптимальное количество для заказа

заказано у поставщика
неудовлетворенный спрос, штук
недогружено заказчику (долг), штук

Статистические данные:

продано за период, штук
продано за период, кг
продано за период, куб.м
продано за период в закупочных ценах
продано за период в розничных нетто-ценах
валовый доход за период
продано в году «текущий – 1», штук
продано в году «текущий – 2», штук
продано в году «текущий – X», штук (до 10 и более лет)

Аналитические данные:

группа спроса
группа стоимости
фактический коэффициент оборачиваемости запаса
коэффициент соотношения розничной и закупочной цен
фактический коэффициент рентабельности за период
сбыт на 1000 машин в год в штуках
сбыт на 1000 машин в год в кг
сбыт на 1000 машин в год в куб. м

Наши заводы не применяют и половины приведенных выше данных.

Прогнозы сбыта

В 60-х годах крупные компании начали практиковать комплексное прогнозирование сбыта запасных частей на предстоящие периоды. В торговле запасными частями применяются прогнозы общего объема сбыта и прогнозы сбыта по номенклатуре.

Прогноз общего объема сбыта – это оценка емкости рынка по объему запасных частей, которые могут быть реализованы в течение года или ряда лет. Она необходима для ориентировочного расчета объемов и количества складов, капиталовложений и планирования мероприятий маркетинга.

Краткосрочные прогнозы составляют на финансовый год плюс квартал. Они используются в качестве основы для планирования потребности в денежных средствах, товарах и рабочей силе в течение года с разбивкой на полугодовые, квартальные или сезонные. Разработав прогноз сбыта по всем районам рынка, составляют программу заказов и складирования на весь год, чтобы быть готовыми к сезонным увеличениям продаж в каждом районе.

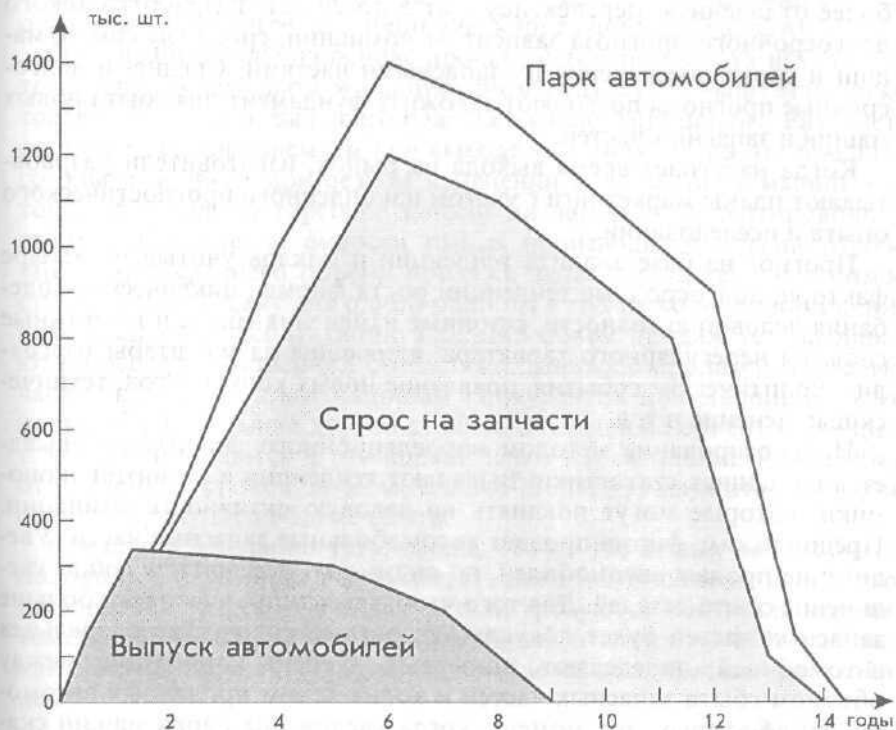


Рис. 11. Выпуск автомобилей, парк и спрос на запасные части

Среднесрочные прогнозы охватывают период от двух до пяти лет и обычно являются экстраполяцией существующих тенденций на будущее с учетом воздействия предполагаемых изменений в парке машин, конъюнктуре рынка и т. п. Прогнозы используются для установления сроков выполнения мероприятий, из которых складывается стратегия сбыта. Предположим, фирма начала продавать но-

вую модель машины. Для перспективного планирования сбыта нужно знать, когда потребителям понадобятся запасные части и какой можно ожидать спрос. Для этого необходимо иметь прогноз спроса на период более одного года. Этим целям и служит среднесрочный прогноз, который дает представление о вероятном спросе на рынке в течение последующих двух-пяти лет, позволяя составить соответствующие планы заказов и сбыта.

Некоторые изготовители пытаются прогнозировать спрос и на более отдаленную перспективу – от 5 до 20 лет. Разработка такого долгосрочного прогноза зависит от компании, срока службы ее машин и срока обеспечения их запасными частями. Средне- и долгосрочные прогнозы позволяют заложить фундамент для сбыта новых машин и запасных частей.

Когда наступает время выхода на рынок, изготовители разрабатывают планы маркетинга с учетом накопленного прогностического опыта и исследований.

Прогноз на базе анализа тенденций и циклов учитывает четыре фактора: долгосрочные тенденции роста фирмы, циклические колебания деловой активности, сезонные изменения сбыта и возможные события нерегулярного характера, влияющие на масштабы торговли – политические события, появление новых конкурентов, технические изменения и т. д.

Прогнозирование методом корреляционного анализа основывается на данных статистики. Выявляют тенденции в развитии экономики, которые могут повлиять на деловую активность компании. Предположим, фирма продает автомобильные запасные части. Увеличение продаж автомобилей, по-видимому, повлечет за собой увеличение сбыта деталей. Для того чтобы выяснить, насколько больше запасных частей будет покупать возросшее количество владельцев автомобилей, определяют, во-первых, степень корреляции между объемом сбыта запасных частей и количеством проданных автомобилей; во-вторых, тот момент, когда увеличение парка машин скажется на объеме сбыта запасных частей; в-третьих, факторы, которые могут влиять на соотношение между увеличением парка машин и объемом сбыта. По возможности выявляют множественную корреляцию. Например, торговцы автомобилями и запасными частями могут обнаружить зависимость между их сбытом и общими расходами населения на транспорт. Эту зависимость можно проследить на примере корреляции между изменениями сбыта и изменениями каждого из остальных факторов за прошлый период.

Оценка емкости рынка

Прогноз объема сбыта в целом в весовом, объемном или стоимостном выражении выполняется несколькими методами, для того чтобы сравнить полученные результаты и внести необходимые поправки. В торговле запасными частями получили распространение следующие методы: прогноз на основе прошлого товарооборота, на основе анализа тенденций и циклов, корреляционный анализ.

Прогнозирование на основе прошлого товарооборота исходит из того, что объем сбыта в планируемом году будет выше или ниже товарооборота предыдущего года на ожидаемый процент. Разумеется, этот метод неприемлем при выходе на рынок, когда нет прошлого опыта, а также при резком изменении объема сбыта машин, которое скажется на торговле запасными частями. Ориентировочная стоимостная оценка емкости рынка производится обычно путем умножения среднего объема продажи запасных частей по стоимости, весу или объему для одной машины в год на количество машин, находящихся в эксплуатации. Средний объем продаж устанавливается на основе собственной статистики, данных о продажах запасных частей к аналогичным машинам конкурентов или машин того же поставщика на рынке другой страны. Эти данные ориентировочны, т. к. рассчитываются в отношении всего парка машин, независимо от различных сроков службы, однако они могут служить базой для оценки вероятного объема сбыта.

Компания «Renault» установила, что из 100 новых автомобилей половина в первый же год эксплуатации требует замены некоторых деталей. На второй год новые детали требуются почти для всех автомобилей. За 11 лет число автомобилей (из этих же 100), требующих замены деталей, постепенно снижается, как показано в таблице 24.

Таблица 24

Г*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
П**	50	98	92	84	73	60	44	27	13	4	0

*Г – возраст автомобиля

**П – процент машин, нуждающихся в запасных частях

Парк, который будет нуждаться в запасных частях, рассчитывается по схеме, приведенной в таблице 25.

Таблица 25

Год продажи	Продано за год	Годы эксплуатации				
		1996	1997	1998	1999	2000
1990	100	60	44	27	13	4
1991	100	73	60	44	27	13
1992	100	84	73	60	44	27
1993	100	92	84	73	60	44
1994	100	98	92	84	73	60
1995	100	50	98	92	84	73
1996	100	0	50	98	92	84
1997	100		0	50	98	92
1998	100			0	50	98
1999	100				0	50
Парк	700	457	501	528	541	545

По этой схеме парк рассчитывается и для прогнозов по каждому наименованию запасных частей.

«FIAT» установил, что основное количество деталей, используемых для ремонта одного автомобиля за девять лет эксплуатации, расходуется в период между вторым и седьмым годами, затем средний расход снижается.

Таблица 26

Г*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Д**	3,0	10,9	17,4	15,9	15,4	13,9	10,6	7,4	5,5

*Г – возраст автомобиля

**Д – процент запасных частей из общего объема проданных, потребляемый машинами соответствующего возраста

Некоторые компании для ориентировочной оценки емкости рынка учитывают средний расход запасных частей в весовых единицах. Например, компания «FIAT» при оценке емкости рынка исходит из того, что расход запасных частей в Италии на один легковой автомобиль в год составляет, в зависимости от моделей и возраста машин, от 3 до 25 кг.

Таблица 27

Г*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
В**	9,9	24,1	25,4	25,0	26,2	22,1	16,4	9,8	8,9

*Г – возраст автомобиля

**В – потребление запасных частей автомобилями среднего литража, в кг/автомобиль за год

Компания «Renault» при расчетах грузооборота складов и их объемов применяет средний объем продаж на один легковой автомобиль в год для многолетнего парка равным 0,1 куб. м. Компания «Volvo» для ориентировочных расчетов пользуется средним объемом продаж, рассчитанным для легкового автомобиля, а расход запасных частей для грузовых автомобилей и автобусов увеличивается в шесть раз.

Для оценки емкости рынка и предварительных расчетов вполне можно применять полученные зарубежными компаниями ориентировочные среднестатистические показатели: среднегодовая потребность в запасных частях на 1 легковой автомобиль среднего литража для большого разновозрастного парка не менее 10000 машин составляет примерно 15 кг, или 0,1 куб. м. В стоимостном выражении этот показатель рассчитайте сами, определив стоимость килограмма запасных частей по всей совокупности продаваемой номенклатуры в оптовых или розничных ценах – в тех, которые вам нужны. Для малых грузовых машин и колесных тракторов эти показатели можно удвоить, а для тяжелых колесных тракторов, грузовых машин, автобусов – увеличить в шесть раз, как рекомендует «Volvo».

Важно только определить, какую долю этой потребности сможете удовлетворить вы, а какую у вас отберут конкуренты. Более точные показатели вы можете получить только из собственной практики, на основании статистики сбыта.

Уточненный средний объем продаж запасных частей на одну машину в год определяется не только с прогностической целью, но и для контроля расходов на содержание машин. Этот критерий учитывается всеми поставщиками и используется либо для усовершенствования машин, если затраты по их содержанию в течение года выше расходов на аналогичные машины конкурентов, либо в рекламных целях, если эти расходы ниже.

Для прибыльной торговли и своевременного обеспечения потребителей запасными частями недостаточно общих прогнозов сбыта в

стоимостном выражении. Многочисленность факторов, влияющих на спрос, и нестабильность их действия затрудняет определение количества отдельных запасных частей, которые необходимо постоянно хранить торговцам для удовлетворения переменного спроса. Хранение больших запасов деталей обходится дорого, а ограничение запасов может повлечь за собой убытки от упущенных продаж и потерю престижа. Специфика товара требует прогноза сбыта по каждому наименованию деталей в целях определения сроков и объемов их завоза на склады для обеспечения готовности к сбыту в любой период года.

С этой целью решаются задачи прогнозирования спроса по каждому наименованию запасных частей при помощи математических методов. Проблемы долгосрочного прогнозирования для планирования производства подробно рассматриваются в специальной литературе. Компании, торгующие запасными частями, разрабатывают и собственные методы прогнозирования с учетом специфики своих товаров и факторов рынков, оказывающих влияние на сбыт. Текущее прогнозирование включает прогнозирование величины спроса в интервале между двумя поставками и оценку законов распределения спроса в этом интервале, причем информация о спросе и особенностях его распределения в интервале между поставками должна обновляться, так как без специальной корректировки оказывается недостаточной. Как показал опыт крупных поставщиков запасных частей, математические методы прогнозирования спроса и расчета запасов в равной степени полезны и в оптовой, и в розничной торговле.

Математический подход к прогнозированию покупательского спроса заключается в расчленении его на основные составляющие элементы, среди которых выделяются: развитие спроса как основная тенденция, сезонные колебания спроса и случайные его колебания, для чего используют инструмент математической статистики. Нередко на практике прогнозирование спроса осуществляют только на базе средних значений. Такие прогнозы обычно бывают чрезмерно оптимистическими, не учитывают элемента неопределенности и приводят к значительным колебаниям величин запасов. Более реальным является такое прогнозирование, в котором наряду со средним значением (математическим ожиданием) определяется и оценивается возможная ошибка.

В связи с этим выполняют оценку самих прогнозов, добиваясь их улучшения и корректировки стратегии управления запасами с учетом ошибок прогнозирования спроса. Любой прогноз, полученный

в результате применения математических методов, требует корректировки на базе данных, которые не могут быть учтены при использовании величин прошлого спроса. К таким данным относятся новизна парка, климатические и экономические условия рынка и т. п. Корректировку прогнозов осуществляют специалисты по сбыту, знающие конъюнктуру рынка.

Расчеты износостойкости и усталостной прочности деталей механизмов и машин давно стали весьма совершенными, и изготовители знают срок службы производимых запасных частей. Более того, некоторые компании были заподозрены в том, что они производят детали с заведомо заниженным сроком службы, чтобы чаще получать заказы. Конечно, знание сроков эксплуатации деталей облегчает прогнозирование потребности в них и планирование производства.

Конкуренция, поставщики и продавцы

Конкуренция в торговле запасными частями началась в тот день, когда первый умелец заменил заводскую деталь самодельной. Высокая прибыльность этого бизнеса способствует острой конкуренции, особенно в торговле запасными частями к легковым автомобилям.

Зарубежные фирмы обычно учитывают конкурентные качества деталей и узлов при установлении своих. Неконкурирующими запасными частями называют такие детали и узлы, поставщиками которых могут быть только изготовители машин и их предприятия. Конструкция или качество этих деталей и узлов не позволяют имитаторам изготавливать их с достаточно низкой себестоимостью, чтобы конкурировать. К ним также относят редко заменяемые детали. К конкурирующим относят детали и узлы, серийное производство которых может быть налажено на любом специализированном предприятии: прокладки, шланги, детали сцепления и тормозов, амортизаторы, вентиляторные ремни, диски колес, некоторые детали двигателей, топливной и гидравлической аппаратуры, глушители. Особо конкурирующими считают запасные части стандартизированного ассортимента, аналоги которых поставляются на рынки многочисленными изготовителями. В эту категорию входят такие детали, как свечи зажигания, фильтрующие элементы, стандартные подшипники и т. п.

Выделяют еще две категории запасных частей — сравнительно конкурирующие и технически конкурирующие. Сравнительно кон-

курующими считают наиболее используемые запасные части, названия которых, как говорится, «на слуху» у владельцев техники: поршни, поршневые кольца, стартеры и их детали, генераторы, распределители зажигания, ведомые диски сцепления и т. п. Цены именно таких деталей сравниваются покупателями при выборе техники для примерной оценки будущих расходов на ремонт. Технически конкурирующими называют детали, вместо которых можно подобрать удовлетворительный аналог или изготовить замену прямо в мастерской. К таким деталям относят выключатели, провода, нестандартные детали крепления, трубки, шланги и т. п.

По изготовителям запасные части делят на оригинальные и неоригинальные. Оригинальные запасные части изготавливают сами автозаводы, их дочерние фирмы и независимые заводы-субпоставщики по заказам и техническим условиям продуцентов машин. Неоригинальные запасные части выпускают фирмы-имитаторы без гарантии соответствия техническим требованиям автозаводов.

За рубежом оригинальные запасные части по всей номенклатуре и в течение суток с момента заказа поставляются через товаропроводящую сеть заводов – региональные склады и уполномоченных дилеров (торговцев). У дилеров запчасти потребляют их ремонтные цехи, покупают независимые мастерские и владельцы машин, ремонтирующие их сами. Больше никто оригинальными запасными частями не торгует, так как политика поставщиков техники предусматривает такую систему цен, при которой посредникам нет места. Такое же положение складывается и на нашем рынке с оригинальными запасными частями к импортным машинам, реализуемым уполномоченными дилерами поставщиков.

Из этого правила есть исключения. *Первое исключение* связано с тем, что в последнее десятилетие наметилась тенденция «молчаливого согласия» компаний-продуцентов машин уступить часть объемов торговли запасными частями, изготовленными независимыми специализированными заводами, этим заводам. При этом поставщики машин, будучи не вправе отказать потребителям в поставке соответствующих деталей, продолжают ими торговать, но в то же время не возражают против самостоятельного выхода изготовителей на рынок. Это касается, главным образом, таких унифицированных и стандартизированных деталей, как свечи, фильтры, подшипники, ремни, сальники, щетки стеклоочистителя, лампочки и т. п., а также приборов освещения и их деталей. Кроме того, специализированные предприятия продают неунифицированные запасные части, такие, как топливные насосы, карбюраторы, амортизаторы.

детали тормозов и т. д. от своего имени также в тех странах и на тех участках рынка, где изготовители машин официально не торгуют, а соответствующие модели машин попадают к потребителям другими путями, без гарантий и сервиса. Так в нашей стране обеспечивались иномарки до появления уполномоченных дилеров зарубежных компаний. Вторым исключением является появление на неформализованных рынках, например, российском, оригинальных запасных частей к некоторым машинам, поступающих через посредников, использующих иногда выгодный перепад цен и пошлин, а чаще возможности нелегального беспошлинного ввоза. На такую конкуренцию жаловалась, в частности, компания «Mercedes».

Неоригинальными запасными частями занимаются любые торговцы, не имеющие никаких обязательств перед потребителями. Такие запасные части обычно составляют узкую номенклатуру наиболее часто спрашиваемых. Неоригинальные запасные части могут быть хорошего качества, если изготовлены солидными предприятиями. Например, компания «Motorcraft», США, одна из дочерних фирм «Ford», является изготовителем и субпоставщиком многих компонентов и запасных частей для фордовских машин и в то же время выпускает много заменителей деталей машин других марок.

Продуценты машин встречаются в торговле запасными частями с четырьмя группами конкурентов. К первой, основной, группе относят довольно крупные предприятия, специализирующиеся на изготовлении определенной номенклатуры деталей и узлов для поставки их изготовителям машин в качестве компонентов сборки. Те же детали в качестве запасных частей они поставляют региональным складам изготовителей машин. Специализированное оборудование этих предприятий позволяет им также производить запасные части к машинам, с изготовителями которых они вообще не связаны никакими договорами. Выпускаемая ими продукция продается через независимые фирмы, занимающиеся торговлей запасными частями к разнообразным моделям машин через оптовые склады и магазины. В качестве примера можно назвать компании: в ФРГ — «Bosch» (электрооборудование, карбюраторы, топливные насосы, форсунки), «Sachs» (амортизаторы, диски сцепления; во Франции — «Solex» (карбюраторы); в Японии — «Nishin» (электрооборудование); в Финляндии — «Atoy» (прокладки, шланги, глушители, цепи, амортизаторы, диски колес и др.); в Англии — «Girling» (детали тормозных и гидравлических систем); в Дании — «Kenvig» (прокладки, резиновые кольца, сальники).

Наши специализированные заводы только примериваются к производству «чужой» номенклатуры, но уже сами вынуждены торговать своей продукцией через собственных агентов, так как изготовители машин стали заказывать детали только для комплектации.

Второй не менее опасной группой конкурентов, ввиду их быстрой приспособляемости, считают предприятия, занимающиеся изготовлением запасных частей специально для продажи на рынке. Эти предприятия-имитаторы обычно выпускают детали узкой номенклатуры и продают запасные части по ценам, значительно более низким, чем цены основных поставщиков. Ни соответствие стандартам изготовителей, ни качество при этом не гарантированы. Фирмы, входящие во вторую группу конкурентов, имеют основных покупателей среди населения с низким уровнем доходов. Особенно это заметно в африканских и азиатских странах, где владельцев машин или механиков мастерских, имеющих невысокую техническую квалификацию, легче убедить купить неоригинальные запасные части, концентрируя их внимание на низких ценах. На нашем рынке появились неоригинальные детали для автомобилей ВАЗ, КАМАЗ и «Москвич», изготовленные зарубежными имитаторами.

Отечественных предприятий – имитаторов, выпускающих запасные части без лицензий основных конструкторов и гарантий качества, появляется все больше – от кооперативов до заводов, потерявших заказы на прежнюю продукцию.

Обе группы конкурентов специализируются только на номенклатуре высокого и постоянного спроса и имеют возможность продавать запасные части дешевле, так как, занимаясь узкой номенклатурой, имеют низкие издержки производства и распределения. Важным преимуществом местных имитаторов является то, что в цены на детали их производства для импортных машин не включены ввозные пошлины и другие сборы.

К третьей группе конкурентов относят мелкие фирмы, занимающиеся разборкой машин, проданных в лом, и продажей пригодных для дальнейшего использования деталей и узлов. Цены на такие подержанные запасные части колеблются в пределах 25-50% цен на соответствующие новые детали. «Кладбища» автомобилей приобретены такими фирмами в собственность, при помощи властей установлены правила, по которым бросать где попало старый автомобиль стало невозможно. Владелец или страховая компания обязаны сдать его фирме, владеющей огороженным «кладбищем», оплатив утилизацию. Утилизация большого грузовика или автобуса в ФРГ обходится владельцу в 3-5 тысяч марок. Эти фирмы стали специали-

зировавшись на определенных моделях машин. Например, в маленькой Дании таких фирм более двадцати.

Фирмы этой группы находят довольно много покупателей среди механиков независимых мастерских и владельцев машин, имеющих невысокий доход. На нашем рынке тоже начали появляться такие фирмы. Раньше их существование было невозможно, т. к. предприятия, списывающие старую технику, обязаны были сдавать ее в металлолом, а частные владельцы легковых машин их вообще не бросали, поддерживая на ходу до полной дряхлости. Довольно много появилось и продавцов подержанных узлов и деталей для импортных автомобилей. Этот товар заказывают за рубежом, а также получают при разборке аварийных или не разрешенных таможей к регистрации машин.

Четвертую группу конкурентов составляют предприятия, которые практикуют восстановление изношенных деталей и агрегатов машин по заказам клиентов и дилеров, часто в кооперации с фирмами третьей группы.

Восстановление деталей и агрегатов у нас практиковалось всегда на ремонтных заводах, но лишь для их оборотных фондов. В свободную продажу восстановленные агрегаты и узлы только начинают поступать. В этой области хорошие перспективы у предприятий, имеющих соответствующее оборудование.

Конкуренция со стороны последних двух групп поставщиков запасных частей на зарубежных рынках заметно усилилась в 60-х годах. Обнаружив потерю части доходов вследствие их деятельности, все крупные изготовители машин приняли меры для организации качественного восстановления изношенных агрегатов. Пионером в области централизованного агрегатного ремонта считают компанию «Volkswagen». При помощи импортеров своих машин в Финляндии, Бельгии и других странах она организовала сбор изношенных агрегатов — двигателей, коробок передач, водяных и масляных насосов, всего более 200 наименований — и направление их на специальное предприятие в г. Кассель, ФРГ, для ремонта. Восстановленные агрегаты и детали продаются дешевле, чем новые. Гарантийный срок на них почти достигает срока гарантий на новые изделия. Восстановление изношенных узлов и агрегатов практикуют «Ford Motors», «Volvo», «Saab», «Chrysler», «BMW», «Caterpillar» и другие компании.

Доходность при продаже восстановленных агрегатов не ниже, чем при продаже новых. Создается противодействие полукустарному низкокачественному восстановлению, которое может повредить

репутации машин, сокращается производство новых, которые продавать в запасные части труднее, и отбирается соответствующая доля рынка у конкурентов. Торговля восстановленными узлами стала основой отдельного направления — «сервиса по обмену агрегатов», особенно развившегося в сфере ремонта дорожно-строительной, землеройной, сельскохозяйственной и другой техники, эксплуатируемой в отдаленных от крупных населенных пунктов местностях. Например, в Англии фирма «Bawmaker» обменивает и восстанавливает около 3000 наименований узлов и агрегатов для техники компании «Caterpillar».

Среди покупателей подержанных или восстановленных деталей за рубежом заметна роль страховых компаний. Они организуют собственные мастерские для ремонта поврежденных машин с использованием подержанных и восстановленных деталей и узлов. Такой ремонт обходится этим компаниям дешевле, чем оплата страховой премии. Страховые компании имеют договоры о закупке запасных частей с фирмами, занимающимися разборкой старых автомобилей и восстановлением деталей. В свою очередь, страховые компании продают этим фирмам автомобили, которые нецелесообразно ремонтировать. В Швеции подобные договоры имеют страховые компании «Volksam» и «Scandia».

Следует отметить, что в развитых странах дилеры и независимые мастерские не используют при ремонте неоригинальные, подержанные и восстановленные узлы и детали без просьбы клиентов. Прямой запрет в дилерском соглашении и стремление к поддержанию высокой репутации и сохранению постоянной клиентуры не позволяет им «подсунуть липу». Что касается ремонтников в развивающихся странах, то они не прочь обмануть клиентов и, получив цену оригинальной детали, установить имитированную или подержанную.

Что касается борьбы продуцентов машин с поставщиками неоригинальных и подержанных запасных частей, то нельзя сказать, что она заметна. Кроме рекомендаций владельцам машин применять только оригинальные запасные части и агрегаты, новые и восстановленные, других действий практически не предпринимается. Продуценты техники считают, что подержанные и неоригинальные запасные части имеют своих покупателей и способствуют продлению срока эксплуатации машин. Хотя наличие старых машин в эксплуатации сдерживает продажу новых, в то же время это служит хорошей рекламой их долговечности. Кроме того, владельцы подержанных машин относятся к низкооплачиваемым кругам населения и

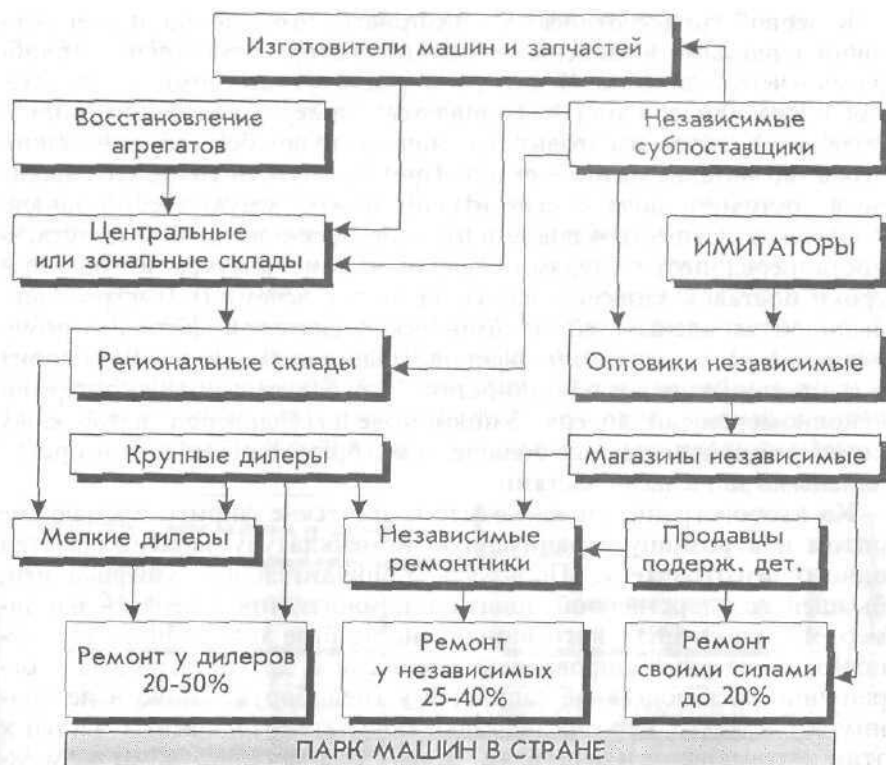


Рис. 12. Поставщики и продавцы на рынках развитых стран

новые машины все равно не купят, а если купят, то менее мощные и недорогие.

Все вышеназванные виды конкуренции в торговле запасными частями у нас только зарождаются. Для нашего рынка характерна пока другая конкуренция. Наши производители машин еще не создали сбытовые инфраструктуры, и на местах нет в полном смысле уполномоченных дилеров, обязанных обеспечивать запасными частями владельцев техники. Торговлей запасными частями к отечественной технике занимается множество малых и больших предприятий. Никто из них не имеет монопольных дилерских прав на территорию, а получают они товар с тех же самых заводов.

Из нескольких видов торговцев запасными частями назовем только тех, которые имеют перспективы надолго закрепиться на рынке.

К первой группе относятся предприятия, торгующие отечественными машинами и запасными частями, которые постепенно приобретают черты дилеров. Несмотря на рекламу, где упоминаются иногда слова «дилер» или «официальный дилер», настоящих полных правных дилеров изготовителей машин, в зарубежном понимании этого термина, на рынке еще нет. Прежде всего, потому, что заводы не в состоянии пока обеспечить им необходимую всестороннюю поддержку. Существовавшие в течение десятилетий безответственность перед потребителями, неполная номенклатура и годовичные сроки поставок запасных частей не могут исчезнуть быстро – они были обусловлены всей экономической системой. Кстати, применяемый в рекламе термин «официальный дилер» ничего не говорит о его полномочиях и обязанностях. За рубежом применяют термин «уполномоченный дилер». Уполномоченных дилеров зарубежных компаний появляется все больше, они торгуют машинами и оригинальными запасными частями.

Ко второй группе можно отнести агентские фирмы, продающие оптом и в розницу ограниченную номенклатуру запасных частей одного изготовителя. Пользуясь принудительной унификацией, бывшей государственной политикой, многие производители – например, машин специального назначения на базе автомобилей или использующие унифицированные двигатели и другие агрегаты, – ограничиваются поставкой запчастей к спецоборудованию и не принимают никаких мер для поставки покупателям запасных частей к этим автомобилям и агрегатам. В этих условиях не только возможно, но и необходимо вполне рентабельное существование фирм, не зависящих от производителей и торгующих запасными частями к унифицированным агрегатам, пригодными для многих моделей машин. Спрос на такие запасные части будет существовать до тех пор, пока будут в эксплуатации соответствующие машины, постепенно сокращаясь. Подобные фирмы по торговле импортными узлами и агрегатами, главным образом неоригинальными, появились в большом количестве, даже в большем, чем требуется рынку.

К третьей группе следует отнести посредников. После развала системы централизованного материально-технического снабжения появился высокий спрос со стороны крупных предприятий, имеющих многомарочный парк машин, на услуги по закупкам для них запасных частей у многочисленных поставщиков. Спрос породил предложение, и такие фирмы появились. Часть их работают как чистые посредники, другие имеют свои склады запасных частей. Некоторые из этих фирм даже продают запасные части на экспорт.

К четвертой группе отнесем магазины по розничной продаже запасных частей для легковых автомобилей. Большинство автолюбителей воспитаны на ненависти к «совковому» сервису и предпочитают самостоятельно ремонтировать свои машины, тем более что ремонтных фирм мало и сервис весьма дорог. Поэтому розничная торговля оригинальными запасными частями к отечественной технике еще долго может существовать. Однако крупные фирмы – магазины будут вынуждены, по мере развития дилерских сетей отечественных производителей машин, или стать уполномоченными дилерами, или покупать товар не у заводов, а у их дилеров, что снизит доходы, или ограничиться номенклатурой имитаторов, стандартизированными деталями и сопутствующими товарами. Содержание магазинов для розничной торговли оригинальными запасными частями для грузовых автомобилей неперспективно – дешевле вести такую торговлю со складов. Другие продавцы оригинальных запас-



Рис. 13. Участники российского рынка запасных частей к отечественной технике в 1997 г.

ных частей – крупные и «разовые» оптовики, мелкие магазины, базарчики, киоски с нестабильной и неполной номенклатурой – характерны только для «смутного времени». Далеко не каждая из торгующих сейчас запасными частями фирм захочет принять на себя дилерские обязательства и риски. Многие торгуют только тем, что легко достается, и бросят эту деятельность при первых признаках формализации отношений на данном рынке.

На рис. 13 показана структура российского рынка техники и запасных частей к отечественной технике, какой она была в 1997 г. Пунктиром изображены структуры, которые предстоит создавать. Термины применены с тем смысловым содержанием, которое принято в других странах. Например, наши заводы называют некоторых своих дилеров региональными, однако склады этих дилеров не в состоянии обеспечить мелких дилеров запасными частями хотя бы потому, что сами заводы не поставляют им всю необходимую номенклатуру.

Изучая конкуренцию, определяют конкретные конкурирующие запасные части, их поставщиков и продавцов, качество и цены, методы сбыта. При наличии сильной конкуренции выясняют причины успеха конкурентов, применяемую ими стратегию сбыта и рекламы и т.д., затем улучшают свою программу сбыта.

Тенденции ценообразования

Эффективность торговли запасными частями оценивают прежде всего по созданию хорошей репутации техники и ее поставщиков, что более способствует расширению сбыта машин, запасных частей и услуг по ремонту, чем самая активная реклама, и только потом по процентам прибыли. Стоимость машины, собранной (теоретически) из запчастей, купленных по розничным ценам, в странах-производителях в 2-3, а в странах-импортерах – в 3-4 и более раз выше, чем стоимость новой машины. Такого рода подсчеты не раз публиковались в западной прессе, и на основании этого делался вывод о сверхприбыльности торговли запасными частями. Фактически дело обстоит иначе. Многоступенчатость товаропроводящей сети, через которую реализуются запчасти, требует покрытия расходов и получения прибыли на каждой ступени. Кроме того, при импорте необходимо покрытие пошлин и других расходов. Средний уровень прибыли в торговле запасными частями выше, чем в торговле машинами, но только при хорошей организации и оптимальных запасах в о

всех звеньях сбытовой сети. При формировании цен на запасные части на российском рынке все больше обращаются к практике внешних рынков, поэтому рассмотрим зарубежные методы. Четыре тенденции заметны в формировании розничных цен на запасные части.

Первая – установление своего уровня цен для каждого региона. Очевидно, что транспортные расходы по доставке в разные регионы различны и в первую очередь сказываются на ценах. Свое влияние оказывают издержки распределения в сбытовой сети, планируемый уровень прибыли, соотношение между ценами и доходами населения в регионе, уровень банковских ставок, размеры пошлин и других расходов при импорте, величина налогов на прибыли и т. д. Розничные цены на запасные части, устанавливаемые для конкретного рынка сбыта при экспорте, значительно отличаются от розничных цен на те же детали в стране экспортера – изготовителя. Это различие объясняется не только расходами на доставку и оплату пошлин (расходы в товаропроводящей сети принимаются здесь примерно равными), но и стремлением максимально использовать конъюнктуру рынка. Кроме того, учитывают свое место на рынке среди конкурентов: например, уровень цен должен быть несколько выше или ниже уровня цен ближайшего по классу машин конкурента. Если поставщик прочно чувствует себя на рынке, его цены выше цен поставщиков других машин. При необходимости завоевывать рынок или увеличивать свою долю на нем, его уровень цен ниже. Это относится и к ценам на технику.

Вторая тенденция – дифференциация уровня цен в зависимости от отнесения запасных частей к той или иной категории по степени конкуренции. Наиболее высокий уровень цен устанавливается на оригинальные детали, не подверженные конкуренции. Анализ соотношения уровня розничных и закупочных цен на импортируемые запасные части к автомобилям, выборочно проведенный в Швеции, Норвегии и Дании и показанный в таблице 28, подтвердил, что розничные цены увеличены относительно закупочных в зависимости от степени конкуренции.

Однако этот уровень всегда корреспондируется с уровнем цен на подобные детали машин других поставщиков, сравнимые по назначению и общеизвестные. Уровень цен на запчасти, подверженные конкуренции, для которых на рынке есть заменители, – если поставлена цель вытеснить конкурентов – устанавливается близким к уровню их цен. Если же борьба с конкурентами считается нецелесообразной, уровень цен на конкурирующие детали сохраняется высо-

ким, с тем чтобы не заниматься такими товарами, а побудить клиентов обращаться к конкурентам.

Таблица 28

Категория запасных частей	Швеция	Норвегия	Дания
Особо конкурирующие	271	258	260
Конкурирующие	275	252	258
Неконкурирующие	286	260	266
Средний коэффициент	280	258	264

Третьей тенденцией можно назвать систематическое – от одного до четырех раз в год – незначительное общее увеличение цен на оригинальные запасные части, обусловленное ростом стоимости материалов, трудозатрат, транспортных услуг, инфляцией. Кроме того, причинами повышения цен на отдельном рынке могут быть рост пошлин и других сборов, а также увеличение популярности и сбыта машин. Однако на некоторые детали цены могут не расти и даже снижаться.

Четвертая тенденция – расчет уровня розничных цен поставщиками машин для каждого региона. Эти цены затем рекомендуются региональным складам. На их базе региональные склады готовят, корректируя, как правило, только цены конкурирующих на данном рынке деталей, прейскуранты рекомендованных розничных цен для дилеров. На обязательности применения этих цен не настаивают, это было бы ущемлением прав дилеров на свободу торговли. Однако именно эти цены являются прейскурантными в работе с дилерами. Основной принцип этого метода – установление розничных цен и затем предоставление шкалы скидок для каждого звена сбытовой сети и каждого вида заказчиков. Дилеры понимают, что опыт, статистика и расчеты цен у поставщиков и региональных складов основательны и иногда применяют рекомендованные цены как фактические при розничных продажах. В большинстве же случаев дилеры, мастерские, продавцы на заправочных станциях и в других точках сбыта за рубежом применяют разного рода надбавки к розничным ценам для увеличения своей прибыли или скидки для поощрения покупателей. В таблице 29 приведены результаты проверки журналистами цен на выхлопную систему для трех моделей автомобилей у различных продавцов и в разных городах Швеции. Для сравнения указана розничная цена, установленная в прейскурантах импортеров.

Таблица 29

Модели автомобилей	Стокгольм	Гетеборг	Мальме	Рекомендован. цена поставщика
«Опель Рекорд»	269/87*	212/97	227/138	196
«Форд Таунус 17М»	265/96	228/100	255/148	207
«Фольксваген 1300»	129/62	150/67	180/67	119

*В числителе указана наибольшая цена, в знаменателе – наименьшая.

Зарубежные оптовые поставщики – заводы или зональные (обслуживающие несколько региональных складов) склады – предпочитают выполнять расчет цен, тщательно изучая уровень розничных цен на запчасти конкурирующих моделей на рынках сбыта. Многочисленные факторы не позволяют поставщикам рассчитать свои цены лишь прибавкой постоянного процента к закупочной цене. Закупочными называют нетто-цены покупки плюс расходы по перевозке до своего склада. Цены приходится устанавливать, отталкиваясь от цен рынка, и фактическая надбавка к закупочным ценам получается различная по каждой детали или по группам деталей.

Практика показала, что системы, основанные на установлении розничных цен и скидок с них, экономически более эффективны и позволяют создать гибкие системы цен в цепочке: зональный склад – региональный склад – дилер – покупатель. Эти системы цен являются удачным инструментом управления ритмом поступления заказов, стимулирования их укрупнения, регулирования отношений с различными категориями клиентов.

Кроме того, считается, что психологически клиенты воспринимают предоставление скидки более благоприятно, чем снижение цены по сумме – видимо, потому, что при скидке сразу понятен выигрыш в доле цены или процентах, а при снижении цены его нужно еще просчитывать.

Расчет цен

Структура цен включает закупочные расходы, издержки и планируемую прибыль. Величина закупочных расходов определяется транспортно-экспедиторскими затратами на доставку от поставщи-

ков до склада, а при импорте – также величиной пошлин, акцизов и других сборов в таможенных, портах и на станциях приемки грузов. Поскольку чаще всего на различные виды запчастей установлены различные размеры пошлин, фактически уплаченные суммы пошлин в течение года могут составлять меньшую или большую долю от цены, чем средние. Поэтому ежегодно подсчитывают фактически уплаченные суммы пошлин и среднюю величину включают в калькуляцию закупочных расходов.

Примером структуры цен на запасные части в Англии могут служить приведенные в таблице 30 данные об издержках английских дилеров на содержание запасов в % от их закупочной стоимости.

Таблица 30

Вид издержек	% к закупочным ценам
Потери, всего	5,50
неликвиды	1,00
повреждения при перевозке и складской обработке	1,00
хищения	1,50
порча при хранении	0,75
устаревание	1,25
Аренда складских и конторских помещений	12,00
Амортизационные отчисления на стоимость оборудования	7,50
Страхование имущества, оборудования и запасов	2,00
Заработная плата	10,50
Накладные расходы склада	7,50
Итого	45,00
Плановая прибыль (ориентировочно)	20,00
Всего к закупочной цене	65,00

В состав издержек обычно включают: затраты на содержание склада (амортизация стоимости помещений и оборудования, стоимость отопления, электроэнергии, вентиляции); зарплату и отчисления в фонды социального страхования, пенсионный и т. п. работников службы запчастей; расходы по продаже (стоимость упаковочных и др. материалов, издание прейскурантов и информационных материалов, затраты на рекламу, на деловые поездки, почтово-телеграфные, банковские, канцелярские); содержание аудиторов и т. д.

У фирм с небольшим оборотом относительные издержки значительно выше, чем у крупных фирм, ввиду необходимости содержать широкую номенклатуру запчастей, требующую больших складских площадей. Если же обратиться к опыту импортеров российских автомобилей и тракторов, то можно увидеть, что их относительные издержки более высоки, т. к. помимо широкой номенклатуры они вынуждены хранить значительные количества запасных частей из-за нестабильности сроков поставок новых партий, вызванной как дальними расстояниями и перевалками с одного вида транспорта на другой, так и неритмичностью отгрузок, свойственной российским поставщикам.

Импортеры, являющиеся дочерними фирмами экспортера, обычно не планируют извлечение значительной прибыли с тем, чтобы не платить налогов на прибыль и на перевод прибыли материнской компании в другую страну – до четверти суммы. Они предпочитают переводить прибыль экспортеру путем увеличения его цен. По этой причине доля прибыли в калькуляции цен может быть занижена, а доля закупочных цен – увеличена.

Во многих странах уровень прибыли ограничивается нормативами, установленными законодательством в целях борьбы с инфляцией и ростом цен. Нормирование прибыли может осуществляться путем ограничения доли валового дохода в калькуляции цен.

Размеры скидок, предоставляемых дилерам (валовый доход дилера), и доля регионального дилера зависят от местных условий, т. е. от уровня расходов в сети сбыта. Необходимо заметить, что в калькуляции цен учитывается максимальная скидка дилерам, хотя фактически максимальную скидку дилеры получают только при крупных заказах.

Лучше ориентироваться в соотношениях розничных, оптовых и закупочных цен поможет таблица 31, в которой показаны доли издержек и прибыли регионального склада в Европе в зависимости от базы расчета.

Таблица 31

	Сумма	в % к розничным ценам	в % к оптовым ценам	в % к закупочным ценам
Объем продаж в розничных ценах	500	100,0	166,7	277,8
Скидка дилерам	200	40,0	66,7	111,1
Оптовые цены	300	60,0	100,0	166,7

	Сумма	в % к розничным ценам	в % к оптовым ценам	в % к закупочным ценам
Закупочные цены	180	36,0	60,0	100,0
Валовый доход	120	24,0	40,0	66,7
Издержки	84	16,8	28,0	46,7
Прибыль до уплаты налога	36	7,2	12,0	20,0

Но структура цен служит только ориентиром для их расчета. Расчет розничных цен на запасные части для рынка данной страны или региона начинают с определения уровня аналогичных цен конкурентов на наиболее характерные и сравнимые детали к машинам того же класса и назначения. Закупочные цены и собственные расходы не могут служить реальной базой для расчета, т. к. цены диктует рынок, а расходы по функционированию склада должны регулироваться с учетом реальных возможностей сбыта. Практикуются два метода расчета цен:

- для групп деталей, соотношение розничных и закупочных цен которых составляет почти одну и ту же величину, назовем ее *«коэффициент увеличения закупочных цен»*, с колебаниями в незначительных для прибыльности пределах, учтенных при планировании рентабельности. Таких групп в одном прейскуранте может быть несколько. Шкала скидок должна быть своя для каждой группы;

- для отдельных запасных частей, по которым коэффициенты увеличения значительно отличаются. Для таких деталей обычно шкалу скидок разработать не удастся, и они продаются либо вообще без скидок, либо скидка рассчитывается в каждом отдельном случае в процентах или суммарном выражении – как удобнее.

Примеры расчета цен и групп скидок приведены в таблице 32.

Сравнивая розничные цены конкурентов со своей стоимостью закупки той же группы деталей, определяют фактический коэффициент увеличения закупочных цен. Вторым инструментом является *«коэффициент доходности»* – отношение минимальной выручки к закупочной цене. Если этот коэффициент достаточно велик, устанавливают одну группу скидок, если низок – другую. Если коэффициент получается ниже допустимого, деталь переносят в другой прейскурант, где собраны детали, предназначенные к продаже без скидок или с индивидуальными скидками.

Таблица 32

Наименование	Цена розничная на рынке	Цена закупочная	Коэффициент увеличения	Максимальная скидка	Группа скидок	Выручка при максимальной скидке	Коэффициент доходности	Группа спроса	Группа рентабельности
Диск	400000	250000	1,60	10%	3	360000	1,44	Д	1
Вал	220000	105000	2,10	30%	1	154000	1,47	С	1
Диск	190000	110000	1,72	20%	2	152000	1,38	А	2
Бамп.	300000	200000	1,50	10%	3	270000	1,35	Б	2
Фильт.	20000	16000	1,25	5%	4	19000	1,19	А	3

Если коэффициент доходности получается недопустимо низким, от поставщика требуют снижения его цен, или находят другого поставщика, или отказываются от работы с таким товаром. Нередко устанавливаются специальные группы скидок для конкурирующих деталей, например, на подшипники конкурирующие – 50%, а на неконкурирующие – 25%.

Установив таким образом цены на уровне розничных на рынке, их анализируют и корректируют, учитывая преимущества или недостатки собственных запасных частей, различия в мощности или назначении машин и т. п., с тем, чтобы в зависимости от поставленных задач цены были несколько выше или ниже цен конкурентов.

Кроме того, выбирают 5-10 деталей, наиболее подверженных конкуренции и устанавливают на них конкурентоспособные цены. Иногда они едва покрывают расходы по закупке и хранению запасных частей. Эти цены называют «показательными» и интенсивно используют в рекламе для вытеснения с рынка конкурентов. В цены неконкурирующих запасных частей вводят большую долю прибыли для компенсации малоприбыльной продажи конкурирующих деталей. В итоге фактические значения коэффициента пересчета по отдельным деталям могут значительно отличаться от средних. Разумеется, при такой корректировке одновременно корректируют группу скидок, к которой отнесена деталь.

Для агрегатов и деталей, цены которых нельзя включить в общую схему расчета, делается отдельный расчет примерно такого типа, как показано в таблице 33.

Наименование	Цена для частных лиц	Цена для ремонтных фирм	Цена для дилеров	Закупочная цена	Минимальный коэффициент
Двигатель	9000000	8800000	8500000	8000000	1,063
КПП	880000	850000	820000	750000	1,093

Цены устанавливаются с таким расчетом, чтобы цена агрегата была меньше суммы цен составляющих его деталей – иначе покупатели предпочтут приобретать только отдельные детали.

К сожалению, в условиях нашего рынка с появлением крупных случайных партий деталей по низким ценам ради быстрой продажи пока невозможно внедрить комплексную, от завода до дилера, систему цен, при которой в каждом звене: завод – региональный склад и региональный склад – дилер, максимальные скидки при оптовых предварительных заказах были бы 30-40%, как в других странах. Такой перепад в ценах обеспечивает рентабельность всех звеньев и позволяет гибко управлять поступлением и объемом заявок, лучше планировать запасы, расходы, производство. Но как только появление на рынке случайных партий прекратится, такая система может быть задействована.

Колебания коэффициента доходности для деталей различных моделей машин зависят от остроты конкуренции, рынка сбыта, конъюнктуры. Для того чтобы обеспечить возможность своевременной корректировки розничных цен, целесообразно регулярно проверять выбранные магазины конкурентов и отслеживать розничные цены и скидки на намеченные детали. Расчет розничных цен – очень трудоемкая работа, однако на нее времени не жалеют, так как от правильной калькуляции цен зависит прибыль.

Оперативная подготовка прейскурантов, их корректировка каждую неделю и распечатка в достаточном количестве экземпляров возможны только при помощи специальных компьютерных программ или электронных таблиц типа «Excel», «Works», «Lotus».

Прейскурант может строиться либо с разделением по моделям машин, либо быть единым для всех моделей одного изготовителя и содержать позиции, сортированные по группам и возрастанию номеров деталей. При наличии взаимозаменяемых деталей на нескольких моделях машин предпочтительнее второй вариант. В прейскурант включают только те детали, которые обязаны или намерены продавать.

Гибкие системы цен и стимулов

Не пренебрегайте ни одним процентом цены. Каждый процент скидки должен приносить пользу *продавцу* – или в организационных вопросах, или в ускорении расчетов, или в увеличении объема продаж.

Для стимулирования ритмичной подачи и регулирования периодичности заявок, необходимой для оптимальной организации работы склада, а также для поощрения укрупнения заявок, общепринятым является предоставление скидок в зависимости от предварительности заявок. Этот фактор заставляет заказчика рассчитывать свои потребности вперед и одновременно укрупнять заявки, чтобы больше выиграть. Для регионального же склада это – твердые заявки, позволяющие заранее и укрупнить, и разместить свои заказы, и получить тоже большую скидку, не увеличивая объема средств, в запасах на складе.

Шкала скидок обычно фиксируется надолго и может выглядеть так, как показано в таблице 34.

Важным организующим рынок моментом является *выделение при помощи скидок заказчиков из числа ремонтных фирм в отдельную категорию*. За рубежом это общепринято и не вызывает сомнений.

Таблица 34

Типы заказчиков	Скидка с розничных цен	Экономия клиента в % от нетто-цен	Скидка с розничных цен	Экономия клиента в % от нетто-цен
	Группа скидок 1		Группа скидок 2	
Ремонтным фирмам по срочным заявкам	10%	11,1	5%	5,2
Дилерам по срочным заявкам	15%	17,6	10%	11,1
Ремонтным фирмам по обычным заявкам	20%	25,0	15%	17,6
Дилерам по обычным заявкам	25%	33,3	20%	25,0
Ремонтным фирмам по месячным заявкам	25%	33,3	20%	25,0
Дилерам по месячным заявкам	30%	42,9	25%	33,3

Ремонтников это устраивает, т. к. запасов они держать не хотят, а с клиентов все равно получают достаточно за счет стоимости работы и некоторого увеличения цен на запчасти. Главной же целью такой субординации является защита интересов дилеров. Ремонтные фирмы могут купить запчасти либо у дилеров, либо у регионального склада. Региональный склад не предоставляет им скидку выше, чем своим дилерам, а на единичные количества вообще не дает скидок. Дилер может продать ремонтникам запчасти либо с той же шкалой скидок, что и региональный склад, если заказ крупный, либо по розничным ценам, без скидок.

Такой политикой цен региональный склад не дает повода мелким ремонтным фирмам, минуя местного дилера, обращаться на склад с мелкими заказами, тем самым способствуя зарработку и укрупнению заказов дилеров. Крупные ремонтные фирмы иногда покупают у регионального склада партии запчастей, если набирается достаточный объем, чтобы получить максимальную скидку и добиться рассрочки, которую дилеры обычно не предоставляют. Региональный склад или крупный дилер никогда не продаст отдельному частному покупателю детали по ценам ниже розничных, чтобы не подводить субдилера, который работает в данном районе.

В целях стимулирования сбыта применяют, кроме шкалы скидок, рассрочку платежа, тщательно просчитав влияние рассрочки на выручку, сравнив потери за каждый день просрочки с банковскими ставками за кредит. Например, в прејскуранте и коммерческих предложениях делается оговорка: цены установлены для расчетов предоплатой через банк. Затем приводится перечень льгот, при помощи которых обычно стимулируют предварительное поступление заказов и ускорение платежей.

При несрочном заказе за неделю – дополнительная скидка 1%.

При заказе за 2 недели – дополнительная скидка 2%.

При заказе за 4 недели на сумму более «X» – дополнительная скидка 3%.

Предварительные заявки, пусть даже за неделю, помогут увеличить сбыт за счет того, что можно за период поставки от регионального склада получить то, чего у вас нет, и объем продаж будет больше. Если фора будет в месяц, детали можно успеть получить с завода. Для ускорения поступления платежей применяют, например, следующие меры.

При оплате наличными в кассу – скидка 1%. Это скидка за расчет не по кредитной карточке или перечислением, а наличными,

т. к. поступление платежа ускоряется на 2-3 дня – не нужно ждать его поступления через банк.

При рассрочке – надбавка 1% за каждый день. Максимальный период рассрочки – 7 дней.

При задержке платежа – пени 1,5% в день.

При ускорении платежа по сравнению с предоставленной рассрочкой – премия 1% за каждый день опережения.

Для стимулирования сбыта, помимо гибкой системы цен, применяют платежи по открытому счету и бонусы.

Платежи по открытому счету применяют региональные склады и дилеры почти всегда. Этот способ означает, что дилер может получать запчасти и счета за них хоть каждый день, а оплачивает их раз в месяц. За рубежом это способ сократить банковские расходы. Там многие банки взимают свои сборы за отдельные услуги, а не ежеквартально. За каждый платежный документ (т. е. за количество проводов, а не за сумму платежа) взимается определенная небольшая сумма (не процент!). Тем самым банки побуждают клиентов сокращать количество платежей, чтобы было удобнее распределять загрузку персонала, компьютеров и т. д. Клиентам это тоже удобно – меньше расходов. У нас этот способ пока может рассматриваться только как рассрочка и применяться, возможно, только для постоянных клиентов с мелкими многочисленными заказами.

Бонусы – это премия клиенту за большой объем закупок в течение квартала, полугодия или года. Она выражена в дополнительной небольшой скидке на все прошедшие платежи и учитывается в очередных платежах. Например:

При увеличении закупок на 10% по сравнению с предыдущим кварталом или годом – бонус 3%.

При закупке в квартал на сумму более «X» млн. руб. – бонус 2%.

Региональные дистрибьюторы устраивают соревнование между дилерами и выплачивают бонусы тем, у кого процент прироста объема закупок запасных частей за год окажется выше.

Наши оптовики предоставляют так называемую накопительную скидку. Это значит, что после выкупа в течение части года запасных частей на установленную сумму с обычной скидкой на последующие заказы до конца года заказчик будет получать повышенную скидку. Установленных сумм и повышенных скидок может быть несколько – месячная, квартальная, полугодовая.

Для стимулирования сбыта разрешают возврат дилерам нереализованных запасных частей (обратные закупки). Региональные

склады принимают такой возврат, если детали морально не устарели и не утратили качества. Зачет ведется по тем ценам, по которым они были куплены с вычетом специальной скидки – около 10%. Транспорт – за счет дилеров.

Бонусы, возврат и некоторые скидки стараются оплачивать не деньгами, а поставками запчастей. При возврате можно применять договоры купли-продажи и мены.

Потребители, каналы и методы сбыта

Изучение потребителей важно для проведения эффективной торговой политики. Оно помогает установить особенности покупателей данного рынка, определить, какие детали им необходимы, где им удобнее покупать, когда, в каком количестве, как часто они приобретают и как используют запасные части. Покупатели запасных частей имеют много общего в психологическом отношении, но различны по своим потребностям, определяющим особенности сотрудничества с ними. На объемы продаж запасных частей и услуг по ремонту большое влияние оказывают уровень доходов и покупательная способность населения. Владельцы машин, имеющие низкий доход, будь то небольшое предприятие или частные лица, предпочитают реже ремонтировать машины или делают ремонт сами, бережнее относятся к машинам, покупают не целые узлы, а отдельные детали, нередко приобретают неоригинальные запасные части по сниженным ценам, их устраивают подержанные или восстановленные детали. Крупные предприятия, для которых техника является средством производства, менее стеснены в средствах, имеют квалифицированных механиков и предпочитают приобретать оригинальные запасные части, не покупают подержанных, но применяют восстановленные агрегаты. Учет этих факторов помогает в разработке торговой политики.

Вот примерный перечень вопросов и вариантов ответов, которые нужно систематически корректировать:

Что можем продавать?

Запасные части оригинальные, неоригинальные, принадлежности, сопутствующие товары, расходные материалы, декоративные детали...

Кому?

Автолюбителям, малым предприятиям, индивидуалам-ремонтникам, ремонтным и сервисным предприятиям, крупным предприятиям....

В каких количествах?

Штучные, мелкооптовые, оптовые продажи....

Когда больше заказов?

Весной, в марте, по пятницам, после обеда....

Где живут или расположены потребители?

Проезжие, живут, расположены или работают поблизости....

Покупательная способность потребителей?

Высокая, умеренная, низкая....

Покупательские привычки?

Частники покупают в дни зарплаты, предприятия – без системы, частные механики – почти ежедневно....

Как повлиять на привычки?

Предложить удобные дни, ввести заказы по телефону, отменить обеденный перерыв, отпускать постоянным клиентам в кредит....

Какие социальные, политические, экономические ситуации в стране влияют на привычки покупателей?

Задержка зарплаты, безработица, выборы, курс валют...

Какова емкость рынка?

Зависит от количества предприятий или населения, от парка машин, от числа туристов или приезжающих на работу в ваш район, от количества проезжающих мимо магазина...

Почему у вас не покупают, хотя конкуренты успешно продают тот же товар?

Неудачное место торговли, высокая цена, товар не замечен в витрине...

Среди потребителей запасных частей на нашем рынке можно выделить следующие типы.

Крупные предприятия, имеющие большой парк машин, но ограниченное число моделей. К такому типу можно отнести автотранспортные предприятия, автобусные и таксопарки и т. п. На этих предприятиях солидные ремонтные базы, большой объем ремонтов, и они, в целях сокращения времени ожидания поставок, могут закупать оптовые партии запасных частей при условии льготных цен и, конечно, мелким оптом и в розницу. Имея большой опыт, они выбирают себе поставщиков, учитывая цены, сроки поставок и качество обслуживания.

Крупные предприятия, имеющие большой парк машин многих моделей. Это большие заводы, строительно-монтажные, нефтедобывающие, агропромышленные, горнорудные и др. предприятия. У них тоже большой объем ремонтов, хорошие ремонтные мощно-

сти, и они могли бы закупать оптовые партии запасных частей, однако многомарочность парка требует высокой квалификации сотрудников, определяющих потребность в запасных частях. Отсутствие таких специалистов и собственной статистики расхода запчастей вынуждает предприятия покупать запчасти по мере необходимости, мелким оптом и в розницу, теряя время на ожидание поставок. Они охотно пользуются услугами посредников, помогающих приобрести запасные части у разных поставщиков, и отзываются на адресованные им рекламные письма торговцев.

Средние и малые предприятия, имеющие небольшой парк однородной техники: службы «скорой помощи», службы ремонта коммуникаций, учреждения и т. п. Эти предприятия отдают технику в ремонт или закупают запасные части мелким оптом и в розницу.

Средние и малые предприятия, имеющие разнообразную технику. Этот тип представлен коммунальными, сельскохозяйственными, геологоразведочными, лесозаготовительными и т. п. фирмами. Это мелкооптовые и розничные заказчики. Они бы охотно отдавали машины в ремонт, но ремонтных предприятий в стране слишком мало, особенно в труднодоступных районах.

Предприятия и учреждения, имеющие машины разных марок в единичных количествах. Они или отдают машины в ремонт, или приобретают запчасти в розницу.

Ремонтные предприятия на базе бывших техцентров и ремонтных заводов. Специализируются на ремонте немногих моделей машин, а также восстанавливают и продают агрегаты, заказывают запчасти мелким оптом и в розницу. Квалификация персонала позволяет им выбирать поставщиков.

Небольшие ремонтные фирмы. Самые перспективные на нашем рынке. Их количество будет постоянно расти. Предпочитают мелкооптовые и розничные закупки. Применяют оригинальные, неоригинальные, подержанные и восстановленные запасные части.

Предприниматели-индивидуалы и автолюбители с одной машиной, сами ремонтирующие технику. Это розничные покупатели оригинальных, неоригинальных, подержанных и восстановленных деталей.

Методы сбыта запасных частей в торговле внутри регионов определяются выбором распределения – исключительного, экстенсивного или выборочного – и созданием соответствующих торговых точек. Исключительное распределение состоит в выборе единственного торговца – дилера, субдилера, агента, которому предоставляется

исключительное право на продажу и машин, и запасных частей в определенном районе. Этот метод распределения применяется в условиях небольшого города или района, где одно предприятие может обслужить всех потребителей. Разумеется, региональный склад является оптовиком, имеющим исключительное право торговли на данной территории, и дилерам больше нигде приобрести оригинальные запасные части. Он также применяет исключительное распределение, поставляя товар только уполномоченным дилерам.

При экстенсивном распределении практикуется размещение и продажа запасных частей в любом магазине, на заправочной станции, в мастерской, которые соглашаются их продавать. Обычно это распределение практикуют не зависящие от изготовителей машин оптовые торговцы унифицированными, стандартизированными и неоригинальными деталями, а также сопутствующими товарами. На нашем рынке в настоящее время этот метод применяется также всеми поставщиками оригинальных запасных частей, поскольку нет определенных каналов сбыта в виде региональных складов и уполномоченных дилеров. Еще долго можно продавать запасные части через фирмы по оптово-розничной торговле оригинальными запасными частями и через посредников, помогающих крупным заказчикам в поисках поставщиков как «внешний отдел снабжения». Им товар достается также в силу экстенсивного распределения.

Что касается торговли неоригинальными и подержанными запасными частями, а также восстановленными агрегатами, то ее развитие зависит только от квалификации персонала торговых фирм. Других ограничений нет и не будет.

Если экстенсивное распределение нежелательно или не требуется, а исключительное распределение не обеспечивает необходимый охват потребителей, то применяют выборочное распределение. В этом случае поставщик выбирает из возможных точек продаж наиболее нужные с точки зрения приближения к потребителям. Уполномоченные дилеры производителей машин практикуют этот метод для проникновения в отдаленные районы, привлекая к сотрудничеству фермеров, хозяйственные магазины и т. п. Поставщики машин добиваются того, чтобы оригинальные запасные части могли быть куплены владельцами машин или механиками в любой точке страны.

Для рационального размещения точек обслуживания машин и продажи запасных частей, для определения маршрутов и способов транспортировки запасных частей учитывается география рынка. Фактическая территория районов рынка сбыта запасных частей

может не совпадать с административной вследствие того, что предприятия, расположенные в одном районе, могут эксплуатировать технику в другом и там ремонтировать свои машины и покупать запасные части. Кроме того, в зависимости от сезона емкость рынка может изменяться – в отпускной период предприятия снижают заказы, местные жители уезжают, а туристы, возможно, прибывают в данный район и т. д.

Создание современных сбытовых сетей потребует от российских производителей машин нескольких лет напряженного труда и серьезных капиталовложений. Очевидно, что далеко не все производители смогут создать современные системы обеспечения поставок запасных частей для своей техники. Маломощные заводы по изготовлению машин специального назначения на базе автомобилей и тракторов или их двигателей не добьются этого, если не объединят усилия с изготовителями базовой техники или между собой. Без создания сбытовой инфраструктуры производители машин не в состоянии выполнять Закон о защите прав потребителей, и покупатели будут отдавать предпочтение тем поставщикам, которые обеспечат современный сервис и поставку запасных частей.

Привлечение оптовых потребителей

Итак, способы организации сбытовой сети и методы сбыта ясны: выборочное или экстенсивное распределение товара от регионального склада дилерам, а они, в свою очередь, – потребителям, через торговые, ремонтные, производственные предприятия, через свои мастерские и магазины с максимально возможной плотностью точек розничной продажи на выбранной территории. Круг основных возможных заказчиков известен: другие дилеры, предприятия – владельцы техники, магазины запасных частей, ремонтные предприятия.

Но у наших заводов таких систем нет, существует множество продавцов одной и той же номенклатуры товаров. Следует предлагать дилерам, агентам, посредникам, магазинам, ремонтным предприятиям и крупным владельцам техники такую торговую политику, которая была бы более привлекательна, чем у конкурентов, разыскивать неохваченные закоулки рынка, «выращивать» партнеров и клиентов.

Очевидно, что свои услуги по поставке запасных частей и ремонту стоит предлагать на территории, которую можно эффективно об-

служить, т. к. для промышленных предприятий сроки поставки имеют преобладающее значение. Если вы не обеспечиваете приемлемых сроков, долгосрочное сотрудничество может не состояться. Подыскивая аргументы для привлечения клиентов, желательно представлять себе их типы, должности и даже манеры. Разработайте подробные аргументированные коммерческие предложения о сотрудничестве для разных типов возможных партнеров. Подготовьте образцы писем с этими предложениями.

Основным методом освоения рынка является прямая рассылка инициативных предложений. Коммерческие предложения полезно основывать на акцентировании преимуществ для заказчика ваших услуг, ваших возможностей и привлекательной торговой политики. Кроме названного выше круга возможных клиентов, стоит поработать в следующих направлениях, уже проверенных практикой.

Привлечь заказчиков можно среди характерных только для России фирм-посредников, специализирующихся на оказании услуг крупным предприятиям, имеющим многомарочный парк машин – по поиску для них запасных частей у разных поставщиков. Очень крупные предприятия типа горнообогатительных, металлургических и прочих гигантов пользуются услугами таких фирм, однако не полностью. Поскольку у них мощные службы снабжения и давние связи с заводами-изготовителями машин, они свои заявки направляют и заводам, и посредникам. Ту номенклатуру, которую не подтверждает завод – чаще всего это номенклатура субпоставщиков, – заказчики готовы брать у посредников.

Вариантом увеличения количества торговых точек может стать привлечение ремонтных предприятий типа станций техобслуживания, техцентров, авторемзаводов, а также хозяйств типа таксопарков и подобных предприятий с большим парком нужной техники путем размещения у них вашего консигнационного склада, пополняемого по мере использования ими запасных частей. Если оговорить также право продажи с этого склада не одним этим предприятиям, вы получите не только постоянного клиента, но и торговую точку. Их интерес – нужно им это разъяснить, – состоит в экономии на содержании лишних людей в службах снабжения, на транспортных расходах по завозу деталей, на кредитах – не нужно содержать свои запасы, в выигрыше сроков поставок, а, значит, в ускорении ремонтов и получения выручки за них. Запасные части будут у них под боком, они смогут их получать по мере необходимости. Такого рода вопросы обсуждать нужно вначале с отделом снабжения – первые «за» или «против» будут у него. Если отдел снабжения не заин-

тересовался предложением, следует направить его через некоторое время письмом генеральному директору или хозяину фирмы. У них кругозор шире, они планируют развитие бизнеса, и ваше предложение вполне может оказаться решением их проблем или помощью в осуществлении намечаемых проектов.

Расширение сбыта в собственный ремонтный цех достигается увеличением объема ремонтов, количества своих мастерских. Целесообразно иметь несколько небольших мастерских на 2-4 поста. Клиенты недолюбливают крупные техцентры – там к ним относятся менее уважительно.

Не забывайте, что в наших условиях весьма популярными были и могут быть передвижные мастерские, особенно в удаленных местностях. Если вы будете обеспечивать ремонт на месте эксплуатации дорожно-строительных, землеройных и т. п. машин, подстраховывать сельхозтехнику в период уборочной кампании прямо в поле, такую поддержку клиенты оценят.

Имеет смысл провести переговоры со страховыми компаниями. За рубежом они во многих случаях имеют либо свои ремонтные мастерские, либо сотрудничают с дилерами. Они не возмещают клиентам расходы на ремонт, а ремонтируют аварийные машины в своих мастерских и отдают клиенту восстановленный автомобиль, что им обходится дешевле.

Весьма перспективна организация у вас или совместно с другими фирмами агрегатного ремонта для продажи восстановленных агрегатов с гарантией. Подобный бизнес широко развит за рубежом. Компания «Renault» выяснила, что восстановленные агрегаты, например, коробки передач, покупают в четыре раза охотнее, чем новые: из проданных в течение года коробок передач 80% составляли восстановленные. Ранее упоминалось, что обмен неисправных агрегатов на восстановленные также широко развит за рубежом. Если вы восстановлением не занимаетесь, не пренебрегайте поддержанными деталями и узлами, продавайте те, что у вас накапливаются, мелким мастерским для восстановления.

Введите в практику посылочную торговлю, особенно для сельской местности. Багажная отгрузка или несколько посылок по 10 кг могут удовлетворить любого заказчика. Наймите на местах людей, снабдите их вашими прейскурантами, и пусть работают как столы заказов, за комиссионные от сделок.

Столы заказов деталей к отечественным легковым автомобилям можно организовать на частных гаражных стоянках. Вахтеры могут заработать на сборе заказов от владельцев машин.

При предоставлении скидок старайтесь не уменьшать сумму платежа, а предлагать клиенту добрать еще запасных частей.

Не забывайте о широких возможностях бартера. Среди окружающих вас предприятий найдется немало таких, с которыми вы расплачиваетесь за товары, услуги, электроэнергию, отопление, аренду, связь и т. д. У них тоже есть техника, а технике нужны запасные части. Не следует думать, что бартер — это вынужденные операции времен кризиса. За рубежом бартер применяют весьма активно, тем более что при использовании договора мены можно избежать некоторых налогов.

Продажа запасных частей через собственные магазины и мастерские дает большую сумму дохода, чем через чужие, так как дилер получает полную розничную стоимость, без оптовых скидок. Торговля через свои магазины при хорошей ее организации позволяет дилерам быстрее учитывать требования рынка благодаря контактам с владельцами машин, механиками независимых мастерских.

Ведите статистику продаж по каждому мелкооптовому и оптовому заказчику и регулярно анализируйте состояние продаж этим клиентам, напоминайте им о себе, высылайте льготные предложения под предлогом распродажи излишков, подготовки к сезону, техосмотру и т. п.

На нашем рынке наиболее успешно торгуют оригинальными запасными частями фирмы, предлагающие широкую номенклатуру и короткие сроки поставки. Эти два фактора наиболее важны, так как не только грузовые, но и почти все легковые автомобили сейчас стали средством получения дохода, и длительные простои в ожидании запасных частей — это убытки. И ремонтники, и владельцы обращаются преимущественно туда, где «все есть», чтобы не искать детали у разных продавцов.

Гарантия стабильности — привлечение постоянных потребителей и дилерские отношения с заводами, предусматривающие монополию на территорию и специальную политику цен.

Неоригинальными запасными частями, принадлежностями и сопутствующими товарами результативнее торгуют фирмы, применяющие агрессивный маркетинг.

Очевидно, что не только увеличение, но и сохранение своего уровня сбыта запчастей является нелегкой задачей и требует кропотливой и напряженной работы, систематического анализа причин низкого сбыта тех или иных деталей, активного воздействия на рынок, и прежде всего на своих торговых агентов. Физический объем реализации запасных частей ограничен потребностями эксплуати-

руемого парка, и увеличение объема сбыта выше этих потребностей нереально. По этой причине основное внимание поставщиков направлено на расширение продаж оригинальных деталей за счет вытеснения с рынка заменителей. Многие потребители охотно покупают и устанавливают неоригинальные, подержанные и восстановленные запчасти. Учитывая финансовые возможности и психологию потребителей, поставщики предпринимают усилия, чтобы отбить покупателей у конкурентов, не упустить ни одной возможности продать оригинальные запасные части для своих моделей машин.

В целях стимулирования покупателей целесообразно включить в услуги организацию доставки. В других странах – это обычная практика.

Первый вариант – доставка за счет заказчика, вам нужно ее только организовать. Сейчас это нетрудно – создается много мелких фирм-перевозчиков, которые охотно согласятся на постоянное сотрудничество.

Второй вариант, который следует усиленно рекламировать, – доставка за ваш счет при объеме заказа не меньше определенной вами суммы. Пользы от такой услуги может быть больше, чем расходов. При организации доставки вам удобнее будет готовить отгрузки, получив заявку по телефону утром, накануне или заранее, и не возникнет проблем с множеством машин заказчиков, ожидающих своих партий товара у подъезда. Постепенно стоит перевести на доставку почти все отгрузки.

Не следует забывать и о необходимости стимулирования вашего персонала в целях активизации его инициативы.

Розничная торговля

За рубежом дилеры продают через свои мастерские до половины объема реализуемых запасных частей, устанавливая их на обслуживаемые машины. Вторую половину у них покупают механики независимых мастерских и владельцы машин – предприятия и частные лица.

В магазины запасных частей, в отличие от других, клиентов заманивать не надо, они приходят сами. Отпустить их без покупки или не суметь убедить приобрести что-либо, кроме нужной им детали – это профессиональная непригодность. Так ставят задачи перед менеджерами и продавцами хозяева зарубежных магазинов.

В наших магазинах так работать с покупателями пока не считают нужным. Временная высокая доходность торговли запасными час-

тиями, обусловленная вовсе не отличной организацией, а совсем другими факторами, заслоняет перспективы. А перспективы не слишком хороши. Прибыльность торговли все больше зависит от качества управления и квалификации каждого сотрудника. Пришло время профессиональной работы.

Видя изобилие выставленных в витринах или на полках запасных частей и сопутствующих товаров, посетители только в первый момент надеются быстро решить свои проблемы. Уже через пару минут они устают от поиска нужной детали среди множества других. А цветовая и объемная сумятица витрин, которых явно не касалась рука профессионального художника-декоратора, производит эффект безвкусных пестрых обоев, раздражает, утомляет и торопит уйти. Это совсем не преувеличение. Эргономика доказала возникновение стрессов и быструю потерю внимания в подобной среде. А ведь привлечение внимания клиента – это главная задача продавца.

В наших магазинах сейчас принято выставлять в витринах всю имеющуюся в наличии номенклатуру запасных частей с ценами, своего рода прейскурант в натуре, чтобы исключить обращения покупателей к продавцам, а также обучать продавцов узнавать детали. Этот метод известен за рубежом под названием «Point-of-purchase display» (витрина «Укажи покупку»). Но этот метод предусматривает выставление в витринах немногих товаров, иногда с подсветкой, иногда на вращающихся кронштейнах. В витринах наших магазинов детали навалены щедро. В одних магазинах, где детали сгруппированы по моделям машин, покупателям ориентироваться легко. В других детали на витринах сгруппированы по видам оборудования, и покупателей вынуждают обращаться в несколько отделов за разными деталями к одной и той же модели автомобиля. В третьих вообще нет никакой группировки на витринах. В четвертых и на витринах, и в зале просто завал деталей, и без обращения к продавцу найти нужное не удастся.

В витринах большинства магазинов, где выставлены принадлежности и сопутствующие товары, почти никакой информации о них нет, и посетителям приходится обращаться к продавцам. Те чаще всего заняты, и интерес покупателей гложет.

Продавцы подолгу разыскивают детали, заставляя покупателей ждать. Это замедляет реализацию, снижает оборот и отталкивает клиентов.

Компьютеризацию во многих магазинах не применяют, а там, где начали применять, используют компьютеры неэффективно.

Заводские номера деталей используют немногие магазины. Чаще всего вместо них применяются названия с уточнениями моделей. Это приводит к ошибкам при закупках и появлению неликвидов.

Большинство уполномоченных дилеров зарубежных компаний продают запчасти прямо со склада, иногда устраивая при нем торговый зал со всем необходимым для обслуживания покупателей оборудованием. Магазины организуются только торговыми агентами изготовителей для продажи неоригинальных запасных частей, унифицированной и стандартизированной номенклатуры и сопутствующих товаров – они независимы от дилерской сети любого производителя машин. Дело в том, что в торговле неоригинальными запасными частями мало надежды на стабильные заказы ремонтных фирм: не каждого ремонтника уговоришь применять неоригинальные детали без согласия клиента – своя репутация ему дороже экономии, которую он получит. Поэтому приходится активнее бороться за клиентов из числа конечных потребителей, и продавцы стараются, чтобы товары чаще попадали им на глаза, для чего и организуют магазины в людных местах.

Поскольку эти магазины не имеют обязательств по срокам и номенклатуре, они могут себе позволить заниматься продажей только тех запасных частей, которые пользуются постоянным спросом. Тем не менее они активно применяют современные методы изучения рынка, анализа и прогноза, управления запасами в целях повышения рентабельности и обеспечения развития бизнеса.

В крупных магазинах дежурят специалисты для консультирования покупателей. В небольших клиентов консультируют продавцы, которых обучают разбираться в большинстве ситуаций.

В наших условиях, при неразвитом сервисе и практике самостоятельного ремонта, розничная продажа оригинальных запасных частей к отечественной технике через магазины будет актуальна еще много лет. Но принадлежать магазины будут уполномоченным дилерам заводов-изготовителей машин.

Торговля неоригинальными запасными частями к отечественным машинам и к иномаркам, так же, как и торговля подержанными деталями, вполне перспективна – у таких деталей есть свой круг покупателей с невысокими доходами во всех странах.

Торговля стандартизированными деталями, принадлежностями и сопутствующими товарами должна процветать – мы не были избалованы таким разнообразием, и спрос долго будет высоким.

Во всех случаях уровень доходности торговли будет определяться только профессионализмом. Приведем некоторые рекомендации на

базе зарубежной практики, которые помогают активизировать розничную торговлю.

Прежде всего, организуйте склад так, чтобы на поиск деталей уходили секунды. Это больше поможет увеличению продаж, чем красивый торговый зал. Для этого введите адресную систему.

Внедрите компьютеризацию учета движения товаров с анализом сбыта. Это поможет вовремя заказывать высокорентабельные товары и избавляться от неликвидов, быстро и качественно обрабатывать всю документацию.

Упраздните обеденный перерыв, и объем продаж вырастет в первый же месяц.

Выставление всей номенклатуры на обозрение – очень дорогой способ информации при нынешней стоимости помещений. Посетители магазинов запасных частей в большинстве случаев хорошо знают детали, за которыми пришли, и рассматривать витрины им нет необходимости. А наличие, правильное название и цену можно узнать из прейскуранта – именно такой способ применяют полномочные дилеры за рубежом. Прейскуранты, даже с рисунками из каталогов, можно печатать при помощи компьютера хоть каждый день – это совсем недорого.

Но вот неоригинальные запасные части приходится выставлять в витринах. Покупателя нужно навязчиво информировать о том, что существует дешевая альтернатива оригинальным деталям, что эти запчасти чуть ли не лучше оригинальных – достаточно взглянуть, как красиво они выглядят в фирменной упаковке. Действительно, такой упаковки у изготовителей оригинальных запасных частей никогда не бывает. Она им просто не нужна – высокое качество их деталей доказано маркой фирмы.

Что касается принадлежностей и сопутствующих товаров, то их экспозиция, конечно, обязательна. Это информация о существовании такого товара, о его преимуществах и привлекательности. Она необходима, чтобы привлечь внимание клиентов, вызвать интерес и способствовать появлению потребности. Вообще методы рекламы этих товаров аналогичны применяемым для рекламы ширпотреба.

Устраивая экспозиции, помните, что они должны рекламировать товары, вашу фирму и персонал. Если надписи неразборчивы или их нет – это плохо характеризует персонал и фирму. Одна из причин упущенных продаж – отсутствие останавливающих внимание акцентов, сильный «информационный шум» для зрения, затрудняющая ориентацию бессистемность выкладки товаров.

Для оформления витрин обязательно привлекайте профессиональных художников-декораторов. Профессиональное цветовое и объемное решение экспозиции притягивает взгляды надежнее, чем пестрое изобилие товаров.

На витринах держите только те детали, которые нужны для получения *быстрого* экономического эффекта. Витринные экспозиции немногих оригинальных запчастей применяются для того, чтобы *напомнить* клиенту о необходимости купить товары, которые *обязательно* потребуются в ближайшем будущем, подтолкнуть его купить их *сейчас и здесь*. К таким товарам относятся:

- *быстро изнашиваемые или подлежащие* регулярной замене запасные части: элементы фильтров, щетки стеклоочистителя, ремни вентилятора, тормозные колодки, диски сцепления ведомые, манжеты тормозных цилиндров или цилиндры и т. п.;
- расходные материалы: масла, смазки, тормозная жидкость, антифриз, электролит, жидкость для омывателей стекол;
- инструменты: ключи, насос для подкачки шин, домкрат;
- принадлежности: аптечка, трос буксирный, огнетушитель, знак аварийной остановки.

Для увеличения продаж проводите несколько раз в год рекламные кампании *внутри и вокруг* магазина путем тематических экспозиций в витринах и окнах. Темы и лозунги рекламных кампаний могут быть, например, такие:

«Готовьтесь к техосмотру – все необходимое у нас есть!» Лозунг на витрине, в которой выставлены запчасти, относящиеся к рулевому управлению, тормозам и т. д., но главным образом – подходящие сопутствующие товары, которые требуют усиленной рекламы.

«У Вас отпуск? В дороге Вам может понадобиться ..» Лозунг на витрине, где располагается соответствующий комплект сопутствующих товаров и расходных материалов.

«Пришла зима – берегите здоровье! У нас есть теплые чехлы!» Лозунг на витрине, где выставлены чехлы.

«Красивой машине – качественная косметика!» Лозунг на витрине, где находятся образцы косметики, причем обязательно с поясняющими надписями.

Тем для рекламных кампаний можно придумать много. Помните, что конкуренты каждый день работают над тем, как бы переманить ваших покупателей. Поэтому нельзя останавливаться, всегда ищите новые возможности, новых покупателей. «Если хочешь куда-нибудь добраться, беги вдвое быстрее!» Так говорила Королева в сказке

«Алиса в Стране чудес». Продавая одни детали, предлагайте другие, которые лучше бы заменить одновременно с уже купленными, а также сопутствующие товары.

Зарубежные специалисты рекомендуют при продаже любого товара руководствоваться правилом «*внимание – интерес – желание – действие – завершение – сервис*». Оно расшифровывается так: привлеките *внимание* покупателя, вызовите *интерес*, возбудите *желание* купить. Если он не совершает *действия*, т. е. покупки, в *завершение* ваших усилий подтолкните его чем-то вроде намека на то, что товар исключительный или заканчивается и т. п. Еще до того, как покупка состоялась, покупатель должен узнать, что его ждет послепродажный *сервис*: возможность замены в течение гарантийного срока или возможность возврата, если товар не подойдет и т. д.

Больших продаж достигают продавцы, знающие машины и детали, обходительные, улыбчивые, приветливые. Если вы видите, что продавец вялый, отправьте его в отпуск. Если отпуск не поможет, увольте или переведите на работу, где не требуется контакт с покупателями.

Если магазин крупный и посетителей много, выделите кассы и продавцов для обслуживания покупателей 1-2 деталей, как это делается в супермаркетах. Установите указатель «Справки» высоко над столом консультанта, чтобы его было видно из любой точки зала. В витринах установите крупные надписи, поясняющие тематику каждой секции и особенности товара. Для ускорения обслуживания покупателей создавайте в магазине запасы часто спрашиваемых деталей. Мелкие детали заранее упаковывайте, если это не сделано изготовителями, в комплекты в фиксированном либо необходимом для одной машины количестве. Упаковка обычно производится в пакеты, коробки, связки.

Ежеквартально производите компьютерный анализ частоты продаж по деталям, хранящимся на складе магазина, и по его результатам изменяйте размещение деталей по принципу «*чаще спрос – ближе к продавцам*».

Для развития торговли запасными частями к *отечественным* легковым автомобилям принимайте меры по периодическому информированию близлежащих улиц и микрорайонов об адресе магазина – от публикаций в районных и городских газетах до указателей на улицах и расклейки объявлений. Результативна прямая рассылка рекламных листовок во все находящиеся в районе предприятия, автостоянки и гаражи. Нужно помнить, что на многих стоянках работают мастерские частных механиков (в их собственных гаражах), а

многие предприятия ремонтируют не только свою технику, но и выполняют чужие заказы. Печатайте листовки на лазерном принтере небольшими тиражами и поручайте мальчишкам развозить их по всем гаражам района. Листовки с информацией о запчастях к легковым автомобилям пусть развозят по всем стоянкам и расклеивают на досках объявлений, которые имеются на каждой стоянке. Эту операцию обязательно проводить весной, в период подготовки к техосмотру, и повторять раз в квартал или полгода. Если магазин будет рядом, покупатель не поедет в другой конец города, тем более что изготовители запасных частей – одни и те же.

Листовки достаточно делать размером в четверть страницы с двусторонней печатью, короткий текст должен иметь целью заставить запомнить три-четыре ключевых слова: «автозапчасти, модели машин, название магазина». Эффективно приводить в текстах листовок «показательные», наиболее низкие, по сравнению с конкурентами, цены 3-5 деталей.

Для большего охвата территорий и уполномоченные дилеры, и независимые торговцы привлекают к продаже некоторых запасных частей и принадлежностей мелкие торговые точки: заправочные станции, независимые мастерские, магазины спорттоваров, супермаркеты, хозяйственные магазины и даже магазины мужской одежды.

Анализ результатов торговли

Анализ объема оборота товаров, реализованных по различным торговым каналам, например, дилерам и независимым мастерским, позволяет выявить наиболее эффективные каналы. Если обнаруживается сокращение продаж, то выясняются причины и принимаются меры по исправлению положения.

В таблице 35 приведен пример результатов *анализа сбыта по каналам* одного из региональных складов «FIAT».

Таблица 35

Каналы сбыта дилеров и независимых мастерских	Региональный склад продаж	
	90%	10%
	Дилеры	Независимые мастерские
Ремонты в своей мастерской	55%	92%
Продажа другим мастерским	24%	3%
Продажа владельцам машин	21%	5%

Анализируют также *относительные объемы продаж* в различных районах рынка. Сравнение фактического сбыта с расчетным показывает те районы, в которых сбыт значительно отклоняется от ожидавшегося. Сокращение объема сбыта в некоторых районах может быть результатом их низкого потенциала, падения спроса, изменений в мотивах и привычках покупателей, неудачной рекламы, острой конкуренции и плохой работы дилера.

Анализ продаж запчастей по моделям машин помогает уточнить долю запчастей к тем или иным моделям в общем обороте и соответственно распределить внимание на контроль, заказы и т. д. Анализ спроса на отдельные запасные части обязателен для управления запасами.

Учет и анализ упущенных продаж — заказываемых, но отсутствующих в наличии запасных частей ведут дилеры, региональные склады и независимые торговцы для того, чтобы определить спрос и принимать решения о целесообразности хранить подобные детали в запасах. Например, крупные дилеры компании «Massey Ferguson» в Канаде включают в номенклатуру постоянного хранения деталь, если ее заказывали не менее трех раз в год. Компания «Mercedes» рекомендует дилерам включать в число постоянно хранимых детали, спрос на которые составил 4 штуки в год.

Анализ соотношения розничных и закупочных цен позволяет выявить доходность по каждой запасной части. Затем изучаются цены конкурентов и устанавливаются новые розничные цены. При снижении доходности либо повышают цены, либо добиваются скидок у поставщиков, либо шире используют предварительные заказы с повышенной скидкой для пополнения склада.

Анализ расходов по закупке проводят с целью определения фактических расходов по закупкам. Пошлины на импортируемые запасные части установлены различные, и определить средний размер пошлины по всем наименованиям в целом можно только обчетом фактических расходов за год. Транспортные расходы, сборы в портах и на станциях прибытия, погрузочно-разгрузочные расходы также различны и зависят от расстояний, количества партий, числа мест и веса. При этом плата за перевозку партии весом до определенного предела, например до 100 кг, такая же, как и за партию весом 20 кг. Средние расходы также можно уточнить только по результатам года.

Анализ торговых издержек выполняют систематически в течение года для своевременного предотвращения их повышения. Проверяют целесообразность каждого вида расходов, возможности их сни-

жения, сравнивают однотипные расходы по разным каналам сбыта и районам рынка. Выявляют звенья сбытовой сети, которые обеспечивают наибольшую прибыль при обороте данного объема, выгодность территорий, размеры прибыли по отдельным категориям товаров. На основании этой информации изменяют при необходимости границы районов сбыта для увеличения доходов и систему скидок для дилеров и других посредников.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Товаропроводящие системы.....	7
Основа конкурентоспособности техники.....	7
Системы обеспечения рынка запасными частями.....	11
Товарная политика.....	15
Информационное обеспечение сбыта.....	16
Подготовка кадров.....	19
Гарантийный компромисс.....	22
Контроль качества.....	23
Региональные дистрибьюторы.....	24
Подбор дилеров.....	26
Полномочные дилеры.....	31
Функции дилеров.....	31
Дилерские стандарты для сервисных служб.....	36
Дилерские стандарты для служб запасных частей.....	38
Помещения, мощности, территория.....	41
Компьютеризация.....	53
Работа с персоналом.....	55
Публичные отношения.....	60
Точка рентабельности.....	65
Информационная база маркетинга.....	69
Сервис.....	75
Задачи сервисной службы.....	75
Классификация работ.....	77
Организация выполнения работ.....	78
Персонал.....	81
Системы оплаты.....	85
Прием заказов.....	89

Качество исполнения	91
Конкуренция	93
Гибкие графики обслуживания	95
Цены в рекламе	97
Рекламная диагностика	99
Самообслуживание	100
Обслуживание предприятий	101
Обслуживание учреждений	104
Аналитические параметры	105
Учетно-аналитические документы	118
Карта (файл) сервисной истории	118
Форма заказа на ремонт и обслуживание	120
Форма бланка предварительной записи на ремонт	122
Бланк регистрации заказов	122
Сводка выполненных заказов за неделю для анализа	123
Отчет о сервисных работах	124
Анализ из реализации и себестоимости сервиса на базе результатов предыдущей формы – «Отчета о сервисных работах»	125
Анализ исполнения	125
Анализ ремонтных заказов	126
Сводный анализ ремонтных заказов	126
Контроль качества	127
Конкурентный лист	127
Конкурентный лист по ценам	128
Анализ рабочего времени	128
Форма для анализа сервисной сети	129
Форма для статистики и анализа сервисных работ и рас- хода запасных частей	130
Запасные части	133
Операции службы запасных частей	133
Расчет объема склада	134
Экономичное размещение деталей	137
Адресная система хранения	139
Порядок выполнения заказов	140
Уменьшение риска неликвидности запасов	144
Активизация запасов	149
Удешевление контроля	150

Ускорение оборачиваемости запасов	152
Формирование и контроль запасов	158
Анализ спроса на запасные части	169
Современные базы данных	172
Прогнозы сбыта	174
Оценка емкости рынка	177
Конкуренция, поставщики и продавцы	181
Тенденции ценообразования	190
Расчет цен	193
Гибкие системы цен и стимулов	199
Потребители, каналы и методы сбыта	202
Привлечение оптовых потребителей	206
Розничная торговля	210
Анализ результатов торговли	216

Волгин Владислав Васильевич
Автомобильный дилер.
**Практическое пособие по маркетингу и менеджменту
сервиса и запасных частей**

Редактор *В. А. Капанадзе*
Ответственный за выпуск *В. А. Абрамов*
Компьютерная верстка *О. М. Зинина*
Графика *Е. В. Торочков*
Обложка *Ю.В. Захаркин*

Издательство "Ось-89", 109391, Москва, 2-ой Карачаровский пр. 1,1
Лицензия на издательскую деятельность ЛР № 050043 от 27.11.96 г.
Подписано в печать 22.08.97. Формат 60x80/16. Физ. печ. л. 14.
Тираж 5000 экз. Заказ № 843

Отпечатано в Подольском филиале ЧПК
142110, г. Подольск, Московской области, ул. Кирова, 25



Блинов А.О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности.

Книга известного автора более чем 20-ти Региональных программ развития малого предпринимательства, доктора экономических наук, профессора Российской Экономической Академии им. Г.В. Плеханова, Блинова А.О. больше, чем учебное пособие.

В популярной, доступной форме автор проводит диагональ от эволюции теории предпринимательства через конкретные механизмы становления и развития малых экономических структур до реального возрождения предпринимательского сословия.

Формат 60x88/16. Объем—336 с.

Позовский Л.Ш., Райзберг Б.А. Словарь-справочник предпринимателя. 4000 терминов и определений.

Число новых понятий, с которыми приходится сталкиваться тем, кто связывает свою жизнь с бизнесом, не просто многократно увеличивается, а настолько входит в обиход, что изменяется даже разговорная речь такого человека. Поэтому цель создания подобного словаря, охватывающего производственные, финансовые, биржевые, банковские, торговые и управленческие аспекты хозяйственной деятельности,—дать возможность читателю найти точное и достаточно полное, доходчивое толкование деловых терминов. Вместе с тем в словаре приведены только значения слов, относящихся к бизнес-тематике.

Формат 60x88/16. Объем—288 с.

Полонский Ю.Д. Предприниматель без образования юридического лица.

Брошюра предназначена для широкого круга деловых людей, предпринимателей и коммерсантов, бухгалтеров, экономистов и просто желающих начать свое дело. Нормативные акты, информационно-методические материалы, практические рекомендации специалистов в области хозяйственного и налогового права приведены с учетом положений нового Гражданского кодекса РФ и нормативных документов по применению упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности субъектами малого предпринимательства.

Формат 60x88/16. Объем—144 с.

Прилуцкий Л.Н. Малые предприятия.

Данная книга имеет целью познакомить читателей как с основами малого бизнеса, так и с некоторыми его частными проблемами: регистрацией, лицензированием, упрощенной формой учета и отчетности, кассовыми операциями и ККМ, счетами-фактурами, льготами. В приложении приведены основные нормативные документы по малому бизнесу, адреса и телефоны органов исполнительной власти, с которыми приходится контактировать предпринимателям.

Формат 60x88/16. Объем—176 с.

Оптовые поставки: тел. (095) 174-84-27, тел./факс (095) 174-84-28