

В. В. ВОЛГИН

МАЛЫЙ АВТОСЕРВИС

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

- СОЗДАНИЕ СВОЕГО ДЕЛА
- ИСПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ
- УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
- НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ



Владислав Васильевич Волгин

Малый автосервис: Практическое пособие

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4916379

*Малый автосервис: Практическое пособие / В. В. Волгин. – 3-е изд.: Дашков и К°; Москва; 2012
ISBN 978-5-394-01587-8*

Аннотация

Книга предназначена для практической помощи владельцам и менеджерам малых и индивидуальных автосервисных предприятий, начинающим свой бизнес. Эта книга – образовательный ресурс и источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности малых автосервисных предприятий, обеспечения их конкурентоспособности.

Книга направлена на формирование общественного мнения в пользу рыночных механизмов подъема личного благосостояния, развитие индивидуального и коллективного предпринимательства, на содействие возрождению и укреплению традиционных российских ценностей – трудолюбия, мастерства, нравственности, преемственности поколений, на увеличение количества высококлассных мастеров, семейных предприятий, династий специалистов.

Содержание

Создание своего дела	5
Что выбрать?	5
Оцените свои возможности	7
Любопытны ли вы?	9
Готовьтесь учиться	10
Когда нет смысла становиться предпринимателем	12
Бизнес и семья	13
Бизнес, друзья и родственники	14
Преимущества малого предпринимательства	15
Гонка на выживание	16
Об организации	17
Афтермаркет	22
Рынок автосервиса	23
Общемеханический сервис	27
Техзадание для проекта СТО	27
Рекомендации по оборудованию СТО	41
Современные стандарты для СТО	47
Компьютеризация	49
Сертификация сервиса	50
Задачи сервис менеджера	51
Расчет штата	52
Методы организации труда	54
Распределение механиков	54
Группировка работ	56
Специализация участков	58
Специализация сотрудников	59
Операции сервиса	60
Производственные этапы	60
Обязанности руководителя сервисного цеха	61
Обязанности оператора диспетчера	62
Обязанности приемщика	63
Предварительная запись	67
Встреча клиента	68
Расчет стоимости ремонта	70
Заказ наряд	70
Планирование загрузки персонала	75
Распределение заказов	76
Учет рабочего времени	76
Корректировка заказов	77
Контроль качества исполнения	77
Выходной контроль	78
Выдача автомобиля из ремонта	81
Обязанности мастера	82
Обязанности бригадира	83
Обязанности механика	85
Документирование работ	87

Первичные документы	87
Расчеты с клиентами	90
Итоги дня	91
Сервисная история	91
Документы сервиса	93
Общение с клиентами	96
Личные контакты	96
Повышение престижа	101
Конец ознакомительного фрагмента.	103

Владислав Васильевич Волгин

Малый автосервис: Практическое пособие

Создание своего дела

Что выбрать?

Людьми разного возраста и возможностей часто обсуждаются вопросы:

- Какую профессию выбрать? – среди молодых.
- Где найти работу? – среди технарей, чьи рабочие места сокращены.
- Каким бизнесом лучше заняться? – среди предприимчивых людей.
- В какие предприятия вложить деньги? – среди процветающих бизнесменов и банки-

ров.

- Чьи акции купить? – среди желающих выгодно разместить сбережения.

Вот ответ на эти вопросы: прибыльный, стабильный, перспективный и “вечный” бизнес – любой, связанный с рынком техники. Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период бурного роста. Парк колесной и гусеничной техники, составляющий сейчас около 30 миллионов единиц, за десятилетие удвоится. Сервисная инфраструктура для колесной и гусеничной техники в России катастрофически неразвита. Плотность сети предприятий технического сервиса в десятки и сотни раз меньше, чем в зарубежных странах. Если за рубежом всего до 10 %, то у нас более 70 % парка машин ремонтируют сами владельцы техники.

В последние годы потребности в ремонте и сервисе техники резко возрастают. В нашей стране очень много технически образованных людей, которые могли бы, начав с индивидуального предпринимательства, образовать затем малые предприятия.

Почти все торгующие машинами фирмы за рубежом начинали как независимые ремонтные мастерские. В сельской местности коммерческие ремонтные точки и продажу запасных частей уже начали и могли бы шире создавать фермеры, колхозные и совхозные мастерские. Именно так формируется сервисная сеть в глубинке, особенно в труднодоступных местностях во многих странах. В Дании, Франции и других странах дилеры по продаже автомобилей и тракторов и независимые механики со своими мастерскими, расположенные в сельской местности, были и остаются фермерами.

В других странах по несколько автодромов – там обучают вождению водителей, особенно тяжелых машин, спецмашин, спортсменов.

Книга подготовлена как образовательный ресурс и справочник для начинающих руководителей малых предприятий автосервиса. В ней подробно освещены специфические аспекты автобизнеса и затронуты некоторые темы, общие для всех видов бизнеса с тем, чтобы диапазон информации, необходимой начинающим предпринимателям, был достаточным для успешного старта. Здесь нет лишней информации, вам пригодится все если не сразу, так через год или два – в первую очередь для расширения предпринимательского кругозора, а он обеспечивает верность решений. Успешно действующим предпринимателям через год-два становятся тесны их “рамки”, они расширяют бизнес, создают товарищества или акционерные общества, и предлагаемая информация будет им весьма полезна.

Книга направлена на формирование общественного мнения в пользу рыночных механизмов подъема личного благосостояния, развитие индивидуального и коллективного предпринимательства, на содействие возрождению и укреплению традиционных российских ценностей – трудолюбия, мастерства, нравственности, преемственности поколений, на увеличение количества высококлассных мастеров, семейных предприятий, династий специалистов.

Книгу оценят люди, которые умеют выхватывать из потока информации ту, которая может быть полезной в бизнесе и в жизни, умеют работать с книгами и активно ими пользуются. Но есть люди, которые не воспринимают печатные тексты – только устные сообщения, к тому же многократные, могут внедрить в их сознание чужой опыт или новые идеи. Есть люди, которые вообще не воспринимают внешнюю информацию и полагаются только на свой опыт – они могут быть талантливы, но теряют годы на изобретение методов, которые давно уже стали азбукой бизнеса. Понять это можно – творческий потенциал русских людей очень высок и они вполне обоснованно полагают, что все могут придумать и решить сами, без всяких инструкций, экспертов и учебников. Лишь один фактор портит удовольствие от самостоятельных изобретений – фактор времени. Мы просто не занимались изобретением ничего в области маркетинга и менеджмента семь десятилетий, а за это время предприниматели и ученые других стран создали научные базы того и другого. Поэтому работать с книгами, законодательными документами, заниматься самообразованием и приобретать новые знания на различных курсах должен каждый предприниматель, если не хочет оказаться на обочине рынка.

В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга, менеджмента, логистики, технических и информационных технологий служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Строго говоря, ему нужна не деталь и не ремонт, а своя исправная машина. Предложив запасную часть немедленно и ремонт в приемлемые сроки, автосервис оказывает ему услугу по решению проблемы, и эта услуга запоминается лучше рекламных мер. Молва сильнее любой рекламы. Все потребители сервиса и запасных частей, и у нас, и в других странах, похожи: они хотели бы ремонтировать машины и покупать запасные части только тогда, когда это понадобится, как лекарства, получать услуги и детали немедленно и иметь сервис поблизости. Потребность в малых предприятиях автосервиса, в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика.

Оцените свои возможности

Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными <...> в установленном законом порядке¹. Право каждого гражданина на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности гарантировано ст. 34 Конституции Российской Федерации.

Прежде чем принимать решение о начале предпринимательской деятельности, необходимо выполнить жесткую самооценку. Творческими способностями, изобретательностью, воображением, необходимыми для решения предпринимательских, организационных, управленческих, маркетинговых проблем, наделены многие. При заинтересованности в работе обычные люди, получившие соответствующее образование, не только не избегают ответственности, но даже ищут ее, что ведет к формированию потребностей более высокого порядка. Но все же далеко не все из них пригодны для предпринимательской деятельности. Однако это должно быть не более огорчительно, чем, например, непригодность к балету или к водолажным работам. В каждой стране лишь 8-10 % населения являются предпринимателями. Большинство людей бывают вполне удовлетворены чувством принадлежности к заводу, солидной фирме, учреждению, потому что эта принадлежность дает психологическую защищенность, стабильный заработок, социальные льготы, уверенность в завтрашнем дне, сотрудников, готовых помочь. *В конце концов, человеку в этой жизни хорошо тогда, когда он и работает с удовольствием, и к семье возвращается с радостью.*

Свой бизнес чаще создают люди, которые психологически не приспособлены к подчинению, не могут работать в системах, где за спиной начальники, где надо исполнять свою часть работы, не ощущая конечных результатов своего труда. Мотивацией для предпринимательства у тех, кто обнаружил в себе призвание к этому, часто служит стремление к свободе – свободе материальной, свободе влияния на собственное положение, свободе влияния на деятельность своей фирмы, свободе влияния на свою нишу на рынке, свободе влияния на ситуацию в своем селе, городе, в своей стране. Они выполняют любую работу на своем малом предприятии, их доходы могут быть невелики, но при этом они гордятся тем, что они – источник происходящего, хозяева. Нередко те, кто решает открыть свое дело, отстаивают собственное достоинство, оскорбленное материальным недостатком.

Предпринимательство интересно тем, кто хочет как можно эффективнее применить свой ум, мастерство, знания и изобретательность, физические силы. Предприниматели хотят иметь моральное удовлетворение от своей деятельности с точки зрения ее общественной полезности, они не будут делать бесполезную работу или выпускать ненужные изделия. Многие из того, что не деловым людям кажется непреодолимым препятствием для предпринимательства, бизнесмены воспринимают как норму, полагая, что проблемы заложены в любой ситуации, их только надо решать. Нередко энтузиасты, преодолев самые сложные этапы, организацию и достижение стабильности бизнеса, будто выдыхаются и теряют интерес к делу. Этому может быть несколько объяснений. Возможно, эти люди психологически настроены только на преодоление, освоение нового и достигнутые цели им становятся неинтересны, хотя в бизнесе именно рутинная – залог стабильности и платформа для накопления сил и средств для развития. Вероятно и то, что такие люди, достигнув каких-то целей, осо-

¹ Статья 2 Гражданского Кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ).

знали, что взяли слишком высокую планку и этот уровень не для них, что постоянное напряжение сил и нервов не доставляет им никакого удовлетворения и работа стала в тягость.

Вот почему объективная самооценка так важна для предпринимателя. На каждом достигнутом уровне следует прислушиваться к себе: а нужны ли вам большие нагрузки? Совсем не обязательно бесконечно развивать свое дело, как бы ни благоприятно складывалась ситуация на рынке. Устойчивый доход и солидная репутация могут вполне удовлетворить потребности вашей семьи и ваши амбиции, а нервные перегрузки, неизбежные при увеличении масштабов деятельности, вам совсем ни к чему, как говорится, “здоровье дороже”. В жизни есть немало интересного помимо работы.

Любопытны ли вы?

Предпринимательство невозможно без самообразования. Понадобится изучать тысячи правил, особенностей, нюансов делового мира, десятки законов и постановлений. Придется укрощать свой нрав в контактах с вьедливыми потребителями и тягомотными чиновниками.

Существует психологический тип людей, предприимчивых от природы. Предприимчивые люди, как правило, разносторонние, и все их способности помогают делу, у них шире кругозор, более гибкое мышление. В жизни много благоприятных возможностей, которые каждый человек может заметить или нет, использовать или нет. Появляющиеся возможности предпринимателями используются смело и дерзко, недостаток знаний они быстро восполняют самообразованием. Эта книга – практическое пособие таким людям по организации и ведению предпринимательской деятельности в сфере эксплуатации и обслуживания автомобильной, а также любой колесной и гусеничной техники.

Предпринимателю нужно изучать такие темы, как: принципы управления, организация и планирование, распределение времени, как завоевать доверие подчиненных, анализ работы, повышение производительности и эффективности труда, надлежащее распределение работ, практика менеджмента, основы финансового учета и многое другое. Он также должен стимулировать обучение своих работников.

Готовьтесь учиться

Начиная бизнес, планируйте его лет на сто. Такой подход позволяет основать серьезное дело. Перспективные предпринимательские идеи порождаются либо глубоким увлечением какой-то работой, либо хобби, либо ощущением, что на рынке чего-то не хватает. Размышления приводят к предложению новых для рынка услуг или товаров. Обычно предприниматели выбирают вид деятельности, подсказанный предыдущим профессиональным опытом. Опыт помогает сориентироваться на рынке данного вида товаров и услуг. Профессионалам примерно известен спрос и особенности продукции, что дает возможность быстро сформировать клиентуру. Остается научиться тонкостям бизнеса. Важно, чтобы выполняемая работа нравилась и приносила моральное и творческое удовлетворение. Успеха можно достичь только тогда, когда дело – смысл жизни или периода жизни. Предприниматели живут для того, чтобы делать дело, которое им нравится. А по найму люди работают для того, чтобы жить. Но свой бизнес вовсе не избавит вас от ощущения несвободы, которое вы испытывали, будучи наемным работником. Более того, в дополнение к работе, которая вам хорошо знакома, вам придется выполнять десяток других, неизвестных, которые придется изучить досконально, чтобы не “вылететь в трубу”.

Исследователи отмечают, что в США ежегодно новое дело начинают около 600 тыс. предпринимателей, из которых через год–полтора остается “на плаву” лишь половина, а из этой половины только пятая часть выживает и работает более 10 лет. Зарубежная практика показывает, что серьезными бизнесменами становятся лишь 7–9 % от общего числа людей, занятых предпринимательством. На российском рынке происходит то же самое. При острой конкуренции бизнес постоянно балансирует на грани падения, и развал его неизбежен при ухудшении внешних условий или при серьезных внутренних конфликтах.

Причинами банкротства предпринимателей чаще всего являются:

- отсутствие профессиональных навыков или фрагментарность знаний руководителя в маркетинге, управлении финансами, менеджменте;
- некомпетентность, неготовность к конкуренции на рынке;
- отсутствие опыта и незнание социально-психологических основ управления людьми;
- выбор незнакомого вида деятельности.

Предприниматель должен непрерывно учиться: изучать сотни правил, особенностей, нюансов делового мира, десятки законов и постановлений. Для этого не обязательно поступать в учебные заведения: есть книги, кассеты, лекции, семинары, журналы, видеозаписи, Интернет, консультанты. Если вы остановитесь в развитии, то утонете, как пловец, прекративший двигаться.

В бизнесе никто не может удержаться на неизменном уровне – либо поднимается, либо тонет. Так было всегда. Книги и эксперты помогут, но принимать решения и рисковать придется вам. В предпринимательстве многое можно понять только через личный опыт. Очень важно научиться работать с законодательными документами, тогда вы будете легко ориентироваться в море информации, связанной с предпринимательством. Справочные правовые системы на компакт-дисках “Гарант” и “Консультант”, и их Интернет-версии www.garant.ru и www.consultant.ru являются очень удобными и необходимыми источниками правовой информации для предпринимателей и юристов.

Замечено, что те, кто ограничился в обучении уровнем средней школы, не спешат заняться самообразованием до достижения зрелого возраста, если вообще когда-нибудь займутся. Такое отношение к образованию, как правило, делает их не способными развивать свой бизнес. Времени-то всегда не хватает. Конкуренты не только наступают на пятки, но и сталкивают с дороги. Иногда первые успехи вселяют в недалекновидных предпринимателей

уверенность в блестящих перспективах и первые прибыли тратятся на улучшение условий личной жизни, вместо вложения в развитие бизнеса, а это часто приводит к краху. Предприниматель должен обладать достаточной смелостью, иметь “спортивный интерес”. Рискую, он должен получать удовольствие. Человеку, который, взяв в долг, не спит по ночам, лучше не пытаться стать предпринимателем. Ему следует оставаться служащим, спокойно работающим на твердом окладе. Успешный предприниматель не тот, кто все знает, а тот, который быстро учится.

Когда нет смысла становиться предпринимателем

Не стоит становиться предпринимателем – не получится:

- если у вас нет склонности к самообразованию, желания освоить множество новых знаний;
- если вам присуща врожденная нелюбовь к работе и желание избежать ее, если требуется принуждение, угроза наказания, чтобы добиться от вас выполнения обязанностей;
- если вы предпочитаете, чтобы вами управляли, избегаете ответственности, имеете относительно малые амбиции;
- если вы главным образом стремитесь к надежной зарплате, регулярным отпускам и нерабочим субботам и воскресеньям.

Вряд ли целесообразно становиться предпринимателем, если вы не намерены расставаться с активной творческой деятельностью. Дело в том, что предпринимательство – тоже творческая деятельность, отнимающая массу времени, энергии и интеллектуальных ресурсов. Если всерьез заниматься предпринимательством, то ни времени, ни сил на другую творческую деятельность не остается. Даже хобби возможны только спортивные и развлекательные, а не интеллектуальные, разве что после достижения определенного уровня в предпринимательстве, выше которого вы не захотите идти, так как будете чувствовать себя на этом уровне достаточно уверенно и комфортно.

Бизнес и семья

Домашние неурядицы погубили не меньше предпринимателей, чем неудачи профессиональные. Если вы стали предпринимателем, то все ваши действия будут сказываться на взаимоотношениях в семье. Очень важна поддержка семьи, она должна понимать, что ваше время стало очень дорогим. Чем значительнее будут суммы оборота и кредитов, тем больше времени вам придется проводить на работе. Сверхурочные часы вы будете находить за счет часов, которые прежде вы проводили с семьей или отдавали увлечениям.

Взаимопонимание между супругами исключительно важно, тем более, что многие небольшие предприятия могут эффективно управляться семейной командой. В финансовых вопросах женщины менее доверчивы и более подозрительны, надежнее в сохранении денег, чем мужчины. Если вы не найдете поддержки в семье, то в конечном итоге это скажется на результатах вашей работы.

Весьма поучителен арабский анекдот, который мне рассказали в Сирии: “Один мелкий торговец все дни проводил в лавке, а вечера корпел над документами дома до поздней ночи, не уделяя внимания жене. В конце концов жена, каждый вечер слышавшая скрип кровати у соседей за стеной, обратила внимание мужа на эти звуки и упрекнула его в невнимании к ней. Что сделал торговец? Будучи истинным предпринимателем, он встретился с соседом – простым рабочим и предложил ему... кредит на открытие собственного дела. Тот взял деньги, начал свою торговлю, и... вечерние звуки за стеной прекратились. Но это не вся история. Прошло какое-то время, сосед вернул кредит и обругал кредитора, сказав, что тот ему испортил семейную жизнь, втянув в бизнес, а теперь он бросил бизнес и снова будет счастлив”.

Бизнес, друзья и родственники

Спросите себя: хотели бы вы стать своим собственным партнером в бизнесе? Объективно оказывается, что у вас множество претензий к самому себе. Как это ни парадоксально, но особенно тяжело вести бизнес с родственниками и с друзьями. К сожалению, многие люди психологически не готовы к предпринимательскому риску, к потерям и неуверенности в завтрашнем дне. Поэтому часто распадаются группы, начинавшие дело, а если это была группа родственников или друзей, то разрушаются и отношения. Для большинства предпринимателей партнерство – самый неприятный вариант организации бизнеса. Вместо того чтобы принимать решения самостоятельно как единственный полноправный хозяин вы будете вынуждены получать согласие ваших партнеров. Но самые серьезные сложности: в распределении долгов, степени ответственности и платежеспособности партнеров.

Нередко предприниматели доверяют только принятым на работу или в партнеры родственникам и знакомым, которые далеко не всегда достаточно квалифицированы. А порой ни сами руководители, ни их друзья-родственники не только не растут интеллектуально, но и не подходят к компьютеру, не умея даже просмотреть электронную почту, если она вообще есть. А ведь в настоящее время ни один серьезный руководитель не позволяет себе отставать в компьютерной грамотности от персонала. В бизнесе важны наличие системы и формализованные процессы. А при неформально-дружеских отношениях систему управления выстроить невозможно – отсюда и проблемы многих фирм.

Принимайте на работу родственников и друзей ваших служащих, но не принимайте своих друзей и родственников, они могут рассчитывать на привилегии, а это – конец дружбе или бизнесу. Приятель-подчиненный – и не приятель, и не подчиненный. Друг-начальник – уже не друг. Друг-хозяин может стать более агрессивным боссом, чем нужно для дела. Не может быть дружбы между начальниками и подчиненными – это закон человеческого общения и его нельзя игнорировать. Не берите на работу или в партнеры того, кто нравится вам как человек. Его намного труднее заставить делать работу как следует и труднее выгнать.

Преимущества малого предпринимательства

Малый бизнес всегда будет иметь свое место на рынке. Существует много направлений, по которым крупные предприятия просто не нужны. Есть направления, которые нужны и в крупных, и в малых предприятиях – соответственно для крупных и для мелких заказов.

Весьма интересным для автора стал пример работы малых предприятий в Дании. Фирма, на которой работал автор, имела на своей территории двухэтажное здание и решила пристроить к нему сбоку дополнительные офисные помещения общей площадью около 200 кв. м. Строительные фирмы, к которым обращались, из-за малого объема заказа вежливо предлагали стать в очередь на год-два. Тогда, обратились к индивидуальному предпринимателю – архитектору. Весь его штат был: он сам и женщина-референт. Проект он сделал сам, согласовал его во всех городских инстанциях. А дальше началось то, за чем русские сотрудники фирмы наблюдали с нескрываемым восхищением. Этот же предприниматель стал и генподрядчиком стройки. По согласованному с другими индивидуальными предпринимателями и фирмами графику строительство производилось так:

- приехал один специалист и сделал разметку площадки;
- трейлер привез небольшой экскаватор, экскаваторщик вырыл траншеи под фундамент и в тот же день увез экскаватор;
- привезли небольшие блоки для фундамента, рулоны гидроизолирующего материала, еще что-то и аккуратно сложили их вдоль траншей;
- два мастера за два дня сложили фундамент, одновременно выполнив гидроизоляцию, готовый раствор им понемногу подвозили два раза в день;
- привезли кирпич, аккуратно сложенный на поддонах и обтянутый пленкой, разгрузили, не разбив ни одного;
- два каменщика меньше, чем за месяц, сложили стены, кирпич привозили несколько раз, по мере необходимости, а раствор – дважды в день.

Далее специалисты приглашались, техника, инструмент и материалы подвозились только для определенной работы. Два специалиста привезли и вставили окна и двери. Два специалиста устроили и гидроизолировали крышу. Два специалиста выполнили скрытую электропроводку. Два специалиста выполнили все отделочные работы. Два специалиста отремонтировали поверхность двора по периметру пристройки. Все специалисты сами полностью убирали и увозили мусор и отходы производства. На стройке никогда одновременно не находилось более четырех человек. Через два месяца бухгалтерия переехала в новые помещения.

Очевидно, что мобильность и гибкость малых предприятий обеспечивает устойчивый спрос на их деятельность.

Преимущества предпринимательской деятельности без образования юридического лица:

- предприниматель – физическое лицо выступает на равных с предприятиями – юридическими лицами;
- предпринимательская деятельность граждан, осуществляемая без образования юридического лица, регулируется теми же правилами ГК РФ, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями²;

² Статья 23 п. 3 ГК РФ.

- предприниматель-индивидуал обладает теми же правами, что и предприятия: иметь свой расчетный счет в банковском учреждении, личную печать, свой товарный знак, заключать сделки и подписывать договоры, получать банковский кредит;
- бухгалтерский учет проще, чем у предприятий;
- ставки налогов на доходы, полученные от индивидуального предпринимательства ниже, чем у предприятий – юридических лиц;
- индивидуальный предприниматель имеет право, как работодатель, привлекать граждан для выполнения разовых работ на основе договоров гражданско-правового характера³, трудовые отношения в таких случаях регулируются ГК РФ;
- предприниматели могут выполнять заказы и государственных учреждений и предприятий⁴.

Сотрудничество индивидуальных предпринимателей

Коллективными формами деятельности индивидуальных предпринимателей могут быть:

- простое товарищество без образования юридического лица, создаваемое путем заключения договора о совместной деятельности (простом товариществе) между зарегистрированными индивидуальными предпринимателями⁵;
- полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное), а также производственный кооператив⁶.

Отношения, связанные с созданием и деятельностью хозяйственных товариществ, регулируются ГК РФ, законодательством Российской Федерации и субъектов РФ о малом предпринимательстве.

Гонка на выживание

Бизнес выбирают по любви или по расчету. Лучше всего получается бизнес, когда делают то, что нравится – тогда мозги работают круглосуточно, тренируется интуиция и целеустремленность, преодолеваются сложные ситуации, конкуренты отстают. Выбор по расчету предполагает оценку перспектив рынка, рост спроса и остроту конкуренции. Будьте готовы к тому, что с первого раза вы не станете миллионером, даже разоритесь, зато приобретете бесценный опыт. Имея опыт создания своего дела, вы можете снова начать и несомненно достигнете успеха.

В предпринимательской деятельности легкого обогащения не предвидится. Риски можно уменьшить, точно выбрав оборудование и группу клиентов, на обслуживание которых нацелены. Если вложите свои деньги, не имея опыта ведения бизнеса, скорее всего деньги не вернуться. Поэтому начинать следует с малого, а вложить большие деньги успеете, когда накопится необходимый опыт.

Известно, что в мире ежегодно регистрируются десятки тысяч предприятий. Но примерно столько же фирм прекращают существование вследствие того, что не удержались на рынке, либо разорившись, либо осознав свое неумение или нежелание участвовать “в гонке на выживание”, либо сдавшись конкурентам, поглотившим их. На российском рынке происходит то же самое. При острой конкуренции бизнес постоянно балансирует на грани падения и развал его неизбежен при ухудшении внешних условий или при серьезных внутрен-

³ Главы 37, 49 и 51 ГК РФ.

⁴ Статья 124 ГК РФ.

⁵ Статья 55 ГК РФ.

⁶ Статья 4 ГК РФ.

них конфликтах. “Любая компания может оказаться вытесненной из бизнеса, если не сумеет вовремя приспособиться”⁷.

В автожурналах и в Интернете можно видеть статьи, утверждающие, что начать заниматься малым автосервисом могут люди без специальной подготовки. Начать – могут, а удержаться на рынке и разбогатеть – нет.

Бизнес – это война, обычно холодная (конкуренция по ценам и качеству), иногда – горячая (причинение конкурентами вреда). Победить в ней без постоянного пополнения знаний, необходимых для бизнесмена, невозможно. Мировая статистика показывает, что из 100 новых предприятий через 5 лет на рынке остаются 10, а еще через 5 лет – одно. Выброшенным на “обочину” не хватило знаний.

Об организации

Начало

Прежде чем создавать свое дело, поработайте наемным работником, наберитесь опыта, узнайте организационные тонкости. Если почувствуете в себе желание и силы для самостоятельной работы, начните с аренды поста у его хозяина или со сменной работы у него на основе долевого участия в доходах. Некоторые предприниматели строят мастерские и отдают их в аренду желающим там работать. Это поможет окрепнуть, не залезая в долги, приобрести оборудование. И только когда вы почувствуете, что созрели для отдельного бизнеса, подобрали себе сотрудников, предпринимайте шаги по созданию собственной мастерской.

Первое, что следует сделать – обдумать где, как и чем вы будете привлекать клиентов.

Помните, что:

– клиент – кормилец. Если все управленческие решения ориентировать на потребителя, успех гарантирован.

– поговорка “клиент всегда прав” – чепуха, клиенту нужно подсказывать, клиента нужно убеждать, клиента нужно привлекать, клиента нужно делать носителем вашей рекламы;

– конкуренция – не “тримасы” рынка, а естественная среда обитания предпринимателей;

– конкурентная борьба – соревнование предпринимателей, т. е. совершенствование квалификации и качества управления;

– причин неудач предпринимателей всего две: наплевательское отношение к потребителям и малограмотное управление.

Кто поможет

Совсем не обязательно всю организационную работу делать самим.

Есть специализированные фирмы, которые занимаются регистрацией предприятий, лучше всего поручить формальности по регистрации такой фирме и поберечь время и нервы для организации производства.

Есть поставщики оборудования, которые разработают для вас проект мастерской, включая ремонт помещения, оборудование, вентиляцию и т. д. Поставщики оборудования помогут в комплектации оборудованием и инструментом, с обучением персонала. Поставщики материалов обучат применению товаров, т. е. технологиям.

⁷ Билл Гейтс, президент фирмы Microsoft (Computer Week-Moscow. – 1996. — № 11. — С. 49).

Есть специализированные фирмы, которые ведут бухгалтерский учет для многих предприятий. Обратитесь к такой фирме и у вас не будет проблем с бухгалтером и налоговой инспекцией.

Есть кадровые агентства, которые могут подобрать персонал для вашей мастерской.

Есть специализированные фирмы, которые вывозят мусор и отходы с предприятий. Обратитесь к такой фирме, и у вас не будет проблем с контролем СЭС.

Есть учебные заведения, готовящие специалистов автосервиса – см. раздел “Постоянные курсы”.

Есть и другие фирмы, обслуживающие предприятия – обращайтесь к ним, не тратьте время и силы на самообслуживание, сосредоточьтесь на бизнесе.

Кредиты рекомендуется брать на максимальный срок: будет больше доход – раньше отдадите. Если дела пойдут вяло, у вас будет время придумать выход из положения.

Правовая форма предприятия

Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации” проводит четкое разграничение полномочий и ответственности федеральной, региональной и местной власти по развитию малого и среднего бизнеса. Новые параметры определения предприятий совпадают с европейской практикой. Под микропредприятиями понимаются предприятия с численностью сотрудников не более 15. Микропредприятия всегда будут иметь свое место на рынке. Автосервис нуждается и в крупных, и в мелких предприятиях. Существует много направлений, по которым крупные предприятия просто не нужны.

Мобильность и гибкость микропредприятий обеспечивает устойчивый спрос на их деятельность. Чтобы определить, с каким товаром или услугой начинать, чтобы получить максимальное развитие для бизнеса, который вы собираетесь вести много лет, найдите новое решение старой проблемы или нишу, куда не пойдут крупные предприятия, туда, где велика доля ручного труда. Главное, чтобы вы могли заниматься любимым делом и прилично зарабатывать.

Наиболее часто предприятия малого сервиса регистрируются как “Предприниматель без образования юридического лица” или как “ООО” – общество с ограниченной ответственностью.

Индивидуальный предприниматель (ИП) создает бизнес для личного пользования, а не для продажи (продать можно только имущество). Для ведения дел ИП может принять на работу наемных работников и оформить им трудовые книжки.

Если у бизнесмена появятся долги, то он рискует всем своим имуществом, а не только тем, что возникло у него в процессе предпринимательской деятельности (ст. 24 ГК РФ). Случаи, когда его имущество не тронут, описаны в законе, например, единственное жилье. Индивидуальный предприниматель не может иметь фирменное наименование, его фамилия – его торговая марка. Индивидуальному предпринимателю взять кредит непросто, впрочем, он всегда может сделать это как физическое лицо. Обязательные налоги: на доходы физических лиц, на добавленную стоимость, единый социальный налог, страховые взносы в Пенсионный фонд. Индивидуальный предприниматель платит со своих доходов 13 % (как физическое лицо), в то время как “ООО” платит налог на прибыль 20 %. Индивидуальному предпринимателю, подав заявление, гораздо проще перейти на упрощенную систему налогообложения (УСН), где он может платить 6 %. Вести бухгалтерский учет ИП не обязан. Среди видов отчетности – только налоговая декларация.

В “ООО” количество учредителей может быть от 1 до 50. Они вносят в уставный капитал доли. Главная проблема этой формы предприятия – невозможность принять решение, если хоть один учредитель против. Поэтому важны отношения между учредителями. Лучше, чтобы их было 1–2, тогда единогласного решения проще достичь. Участники общества поль-

зуются преимущественным правом покупки доли своего партнера пропорционально размерам своих долей. Данное право устанавливается в уставе общества. Доля продается лицу, которое первым захочет ее приобрести на указанных условиях или имеет наибольшую долю в уставном капитале.

Если «ООО» влезло в долги, то его учредители, полностью оплатившие вклады в уставный капитал, не отвечают личным имуществом по обязательствам общества (ст. 87 ГК РФ).

«ООО» обязано уплачивать налог на прибыль, налог на добавленную стоимость, налог на имущество, единый социальный налог, налог на доходы физических лиц, страховые взносы в Пенсионный фонд. Возможно применение единого налога на вмененный доход. Это фиксированная сумма, зависящая от количества работников. Единый налог заменяет НДС, налог на прибыль и налог на имущество. Кроме того, «ООО» обязано вести бухгалтерский учет. Среди видов отчетности – бухгалтерская, налоговая, статистическая. Общества с ограниченной ответственностью вправе избрать упрощенную систему налогообложения (УСН), тогда вести бухгалтерскую отчетность не требуется. Затраты на государственную регистрацию более высокие, чем при регистрации ИП.

Техзадание для проекта мастерской

Разработка технического задания:

- выбор марки или марок обслуживаемых автомобилей;
- выбор видов работ;
- определение технологических процессов;
- определение предполагаемой выработки в оплачиваемых нормо-часах и ожидаемой загруженности;
- определение мест стоянки автомобилей в ожидании обслуживания;
- выбор оборудования с учетом требований, предъявляемых технологией работ;
- выбор изготовителей оборудования;
- определение инженерного обеспечения мастерской с учетом размеров и видов работ;
- технологическая планировка помещения.

Подготовка бизнес-плана для обоснования необходимости инвестиций и сроков их возврата.

Ввод в эксплуатацию:

- подбор и обучение персонала;
- внедрение системы учета производства работ, расхода материалов, контроля оплаты;
- отработка технологии обслуживания клиентов;
- сертификация оборудования и рабочих мест;
- рекламные акции.

Выбор видов работ для мастерской желательно ориентировать на узкую целевую группу автовладельцев. Например, целесообразно специализироваться на одной группе работ, но предложить максимальный диапазон услуг, который может быть выполнен квалифицированными специалистами при помощи приборов, инструмента и оборудования, имеющихся в мастерской. Известно желание клиентов получить больше необходимых услуг у одного поставщика.

Сужение сектора потенциальных клиентов позволит:

- поднять цены;
- избежать конкуренции;
- закупать материалы и техническую информацию на льготных условиях;
- совершенствовать умения специалистов.

Наличие хорошего оборудования не является гарантией качественного ремонта. Современные технологии для получения качественного результата требуют строгого соблю-

дения технологического процесса. И конечно, что все решают кадры, хорошие кадры ценятся на вес золота.

Диапазон услуг можно увеличить, кооперируясь с другими предпринимателями. Предпринимателям необходимо тесное сотрудничество с поставщиками материалов и технической информации. Если будет организовываться сеть сервисов, целесообразно присоединиться к ней – в сети легче выжить на рынке. Если в вашем городе есть компания, которая приглашает к организации мастерских на условиях франчайзинга, – выберите этот вариант.

Место и помещение

Право аренды земли продают муниципалитеты на аукционах. Помещение или участок земли арендуют на вторичном рынке у различных предприятий. Информацией об аукционах и аренде владеет комитет по промышленности, связям и информационным технологиям администрации любого города.

Но для автосервиса, который специализируется на одном виде деятельности и в котором работают два-три человека, в городах почти нет условий. Нет территорий, на которых он мог бы развиваться. Городской конкурс на землю в состоянии выиграть только крупные компании.

Для микробизнеса остается один выход – арендовать часть помещения или отдельную постройку у крупного владельца. По этой причине получают распространение мастерские, устраиваемые в больших контейнерах, которые можно перевезти в случае необходимости в другое место, и легкоборные конструкции. В качестве автосервиса могут служить мобильные быстровозводимые сооружения на основе каркасно-тентовых конструкций, при необходимости их можно перевезти на другую площадку. Такие конструкции имеют эстетичный внешний вид и легко вписываются в любую существующую застройку.

Преимущества мобильных тентовых конструкций:

- относительно низкая цена по сравнению с капитальным строительством и другими видами модульных сооружений;
- простота и быстрое возведение конструкции;
- мобильность;
- легкое согласование конструкций в администрации (сооружения относятся к третьему и четвертому простым уровням строительной ответственности).

Если предлагаемое в аренду помещение зарегистрировано в Комимуществе как капитальное строение, у префекта нужно получить разрешение об использовании помещения для автосервиса и только потом оформить договор на аренду этого помещения. Если же помещение является некапитальным и самовольно возведенным, также следует получить у префекта заключение о возможности размещения в этом помещении автосервиса. Если помещение принадлежит частному лицу, следует заключить с ним договор, причем если в договоре об аренде земли, на которой расположено это помещение, указано иное его назначение, придется этот договор переоформить.

После оформления земельного участка и помещения разрабатывается проектная документация, в составе которой обязателен раздел “Охрана окружающей среды”.

Мастерская должна быть оборудована обменной приточновытяжной вентиляцией с механическим побуждением, во взрывобезопасном исполнении. Расчеты системы вентиляции должны быть выполнены в соответствии со СНиП 41-01-2003 “Отопление, вентиляция и кондиционирование”.

В холодный период года мастерская должна отапливаться, а въездные ворота оборудованы воздушно-тепловой завесой.

Естественное освещение обязательно. Коэффициент естественного освещения должен составлять 1,5. Электроосвещение должно быть выполнено во взрывобезопасном испол-

нении. Стены окрашены масляной краской либо облицованы на 2/3 высоты керамической плиткой, полы – метлахской плиткой. Смотровые ямы – керамической плиткой.

В составе помещений автосервиса в обязательном порядке должны быть душ, санузел, шкафчик для хранения чистой спецодежды. Работники должны быть обеспечены средствами индивидуальной защиты органов дыхания, глаз и кожи рук.

Предприятия автосервиса обязательно согласовывают с органами Госсанэпиднадзора проектную документацию на размещение и технологические процессы, и получают разрешение указанных органов на ввод в эксплуатацию. Для автосервиса актуальны вопросы сбора и утилизации образующихся отходов, а также вопросы образования и отведения сточных вод и выбросы вредных веществ в атмосферу. Размещение предприятий автосервиса в жилых домах и общественных зданиях не разрешается. Помещение автосервиса должно иметь централизованный водопровод и канализацию. Должны соблюдаться санитарные расстояния от источников выброса вредных веществ до ближайших зданий, особенно детских и жилых. Нежелательно также расположение автосервиса около водоемов.

Расстояние до СТО при числе постов менее 10⁸, м:

- от жилых домов (в том числе торцы жилых домов без окон) – 25 м;
- от общественных зданий – 25 м;
- от школ и дошкольных учреждений – 50 м;
- от лечебных учреждений со стационаром – 50 м.

Примечание. Расстояния исчисляются *от окон* жилых и общественных зданий и *от границ* земельных участков общеобразовательных школ, детских дошкольных учреждений и лечебных учреждений со стационаром *до границ участка* станции технического обслуживания.

Мастерскую желательно располагать на оживленных улицах, вблизи заправок, возле магазинов, торгующих запчастями, возле малых автосервисов, гаражных комплексов, супермаркетов, рынков.

Размеры мастерской должны быть достаточны для размещения оборудования, материалов, персонала и ремонтируемых машин. Практикой проверены следующие площади для мелкого ремонта одного легкового автомобиля (без прилегающей территории): 4,5 м x 11,5 м для легковых автомобилей, 5 м x 16,5 м – для легковых и средних грузовых. Чем больше площадь, тем больше видов операций можно выполнять. Возле мастерской с одним постом необходима площадка для двух ожидающих автомобилей. Для мастерской обязательны электроснабжение, водопровод, канализация.

Проектируя помещение, принимают во внимание, что клиент хочет видеть операции, которые производят с его машиной. Необходимо обеспечить: достаточную освещенность: хорошую вентиляцию или вытяжку; нескользкий пол; стоки для воды и тающего снега, стекающих с машины; очерченные линии проходов для безопасности людей; отопление или охлаждение помещения.

Оргтехника

Мобильный телефон в мастерской обязателен. Ноутбук с выходом в Интернет через мобильный телефон желателен, если вы намерены работать всерьез и развиваться. Компьютер поможет вести учет и расчеты, хранить технологические инструкции, справочную информацию и т. д. При помощи Интернета вы сможете заходить на сайты поставщиков оборудования и материалов за справками, на сайты профессиональных журналов, вести свой сайт, искать сотрудников и т. д. Контрольно-кассовая машина обязательна.

⁸ Постановление правительства Москвы от 25 января 2000 г. № 49 “Об утверждении норм и правил проектирования планировки и застройки Москвы МГСН 1.01–99” в редакции от 26 сентября 2006 г.

Афтермаркет

Сервис и запасные части, как и любой товар, имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей. Следовательно, эти три параметра должны быть конкурентоспособны.

Рынок автосервиса

Aftermarket (англ.) – последующий рынок, т. е. рынок, интересующий потребителей только после покупки ими автомобилей. Так в экономической литературе называют рынок товаров и услуг для автомобилистов, кроме продаж новых автомобилей дилерами автокомпаний⁹. В прессе встречается также выражение “независимый афтермаркет”, чтобы условно отделить независимых торговцев и ремонтников от сетей официальных дилеров автокомпаний. На афтермаркете конкурируют официальные дилеры автокомпаний и независимые от автокомпаний предприятия.

На рынке автосервиса действует несколько видов предприятий. Первая группа – авторизованные дилеры автопроизводителей. Автопроизводители обеспечивают загрузку ремонтных участков обязательным техобслуживанием в гарантийный период, гарремонтами, ремонтами отозванных из-за дефектов автомобилей. Гарантийный период в течение двух-трех лет обеспечивает большой и стабильный портфель заказов на обслуживание автомобилей, но бренд не дает возможности работать с низкой стоимостью нормо-часа при коммерческих ремонтах и не позволяет продавать запчасти по выгодным дилеру ценам. Потребители часто недовольны высокой стоимостью сервиса у полномочных дилеров, хотя прекрасно знают, что у дилеров – высококвалифицированный персонал и новейшее диагностическое и ремонтное оборудование.

Вторая группа сервисных предприятий – независимые от автопроизводителей, но специализирующиеся на одном автомобильном бренде. Им необходимо придерживаться высоких стандартов обслуживания, диктуемых производителями, иначе клиентов не удержать. Монобрендовая ориентация современного техцентра объективно необходима. У каждой марки есть свои оригинальные технологии ремонта и только обязательное их соблюдение гарантирует качество.

Еще одна группа – независимые от автокомпаний предприятия, специализирующиеся на определенных видах работ, не ограничиваясь одной маркой. Обращаются в такие предприятия владельцы автомобилей, на которые истекли сроки гарантии.

И, наконец, большое количество мелких предприятий, специализирующихся на ремонте отдельных групп узлов и деталей, или на выполнении определенных работ.

Независимые ремонтники важны для авторынка, потому что они оказывают конкурентное давление на официальных автодилеров. Исследования показали, например, что цены, которые устанавливают официальные автосервисы в Германии, на 16 % выше, чем у независимых ремонтников, а в Великобритании различие в стоимости типичной сервисной работы между независимыми ремонтниками и некоторыми дилерами достигает 120 % и более¹⁰. Эти различия весьма существенны, так как потребители полагают, что за срок службы автомобиля расходы по ремонту и обслуживанию составляют цену нового автомобиля.

Конкуренция полезна и потребителям, и сервисам – она заставляет внимательно анализировать причины успехов и неудач и принимать меры для улучшения обслуживания потребителей. 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.

⁹ В нашей прессе его называют “вторичный рынок”, что неверно по сути.

¹⁰ Такая же большая разница цен и в России.

Острая конкуренция со стороны малых мастерских, работающих по принципу “домашнего доктора”, вынуждает сервисные фирмы искать новые способы привлечения и удержания клиентов. В 70-е годы эти мастерские использовали 20–30 % емкости рынка сервиса, а сейчас в Европе их доля выросла до 50 %. Причем в европейских странах не растет, а сокращается количество дилерских и независимых СТО вследствие укрупнения, конкуренции и концентрации.

С точки зрения потребителей различия между независимыми и авторизованными ремонтниками все менее заметны. Некоторые из ремонтников имеют устойчивую репутацию надежных. Что касается квалификации персонала, то ремонтники, которые являются участниками сетей, имеют доступ к сетевым тренингам, к технической информации, а некоторые из них были авторизованными ремонтниками. Наконец, ассортимент запчастей, доступных для сетей ремонтников, значителен, особенно в случаях, когда дистрибьюторы или изготовители запчастей вовлечены в операции сетей.

Для сервисного рынка всех стран характерна общая картина: заказчики, которые купили у дилера машину, исправно являются на сервис в течение гарантийного периода. Однако по истечении срока гарантии больше половины этих клиентов предпочитает обращаться в независимые ремонтные фирмы и мелкие специализированные мастерские. Мотивация клиентов различна и почти всегда убедительна. Многие выбирают независимые мастерские из-за более удобного расположения. Идеальное расположение сервисной мастерской, по мнению клиентов, – близко либо 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 покупками, т. е. в течение 1–2 ч. Многих привлекают более низкие цены, которые у мелких мастерских возможны ввиду узкой специализации на отдельных видах работ. Нередко клиенты предпочитают мелкие мастерские по психологическим причинам. Потребители имеют общую черту – чувствительность к тому, как к ним относятся. Каждый ожидает индивидуального подхода. В мелких мастерских клиентам уделяется больше внимания, они могут присутствовать при ремонте, беседовать с мастерами. Предпочтительным могут быть и деловые, приятельские или родственные связи с владельцами таких мастерских, нередко взаимовыгодный бесплатный обмен услугами. Большинство независимых мастерских открыто в течение большего периода дня, работают в субботу, иногда проявляют готовность срочно устранить неисправность – в выходные дни, порой даже среди ночи. Таких мастерских множество, особенно специализирующихся на отдельных видах обслуживания.

Потребитель всегда платит какую-то цену, но не всегда ищет самую низкую, он ищет качественный сервис за невысокую цену. Потребители весьма требовательны к качеству сервиса, и если они недовольны обслуживанием или его стоимостью, они разнесут информацию об этом по всей округе.

Поскольку природа продукта “ремонт” развивается, естественно ожидать, что игроками рынка будут предложены новые решения. Комбинация технических требований и развития технологий, вероятно, приведет к полному изменению структуры рынка с новыми типами игроков, новыми форматами и бизнес-моделями. Только мастерские отдельных услуг, которые нецелесообразно укрупнять, будут существовать как отдельные предприятия, живучесть которых определяется квалификацией исполнителей.

Классическая бизнес-модель “один механик в крошечной мастерской” будет существовать еще долго, так как кадры для нее будут всегда – механики и водители, решившие открыть свое дело, и клиенты будут всегда – срочных несложных работ даже на самых современных автомобилях в округе наберется достаточно, чтобы мастер мог немного заработать.

На рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

- рост парка машин;
- увеличение среднего возраста парка автомобилей;
- увеличение срока службы деталей;
- увеличение количества электроники в автомобилях;
- уменьшение потребности в сервисе и ремонте;
- предпочтение более дешевому сервису и ремонту;
- формирование в официальных дилерских сетях при содействии автокомпаний центров агрегатного ремонта, кузовного ремонта, утилизации машин на условиях кооперации по примеру рынка Евросоюза;

- формирование сетей из независимых автосервисных предприятий с участием крупных зарубежных сетевых операторов по примеру “Бош Авто Сервис”;

- развитие локальных сетей сервисных предприятий;
- рост продаж современного оборудования;
- консолидация предпринимателей для создания крупных региональных маркетинговых групп и увеличения влияния на производителей;

- участие страховых компаний в создании сервисных предприятий;
- усложнение управленческих технологий и опора на множественные источники доходов (торговля запасными частями и сопутствующими товарами, тюнинг, допоборудование, допусслуги);

- резкий рост спроса на кузовной ремонт со стороны страховых компаний;
- рост спроса на сервис со стороны частных и корпоративных клиентов;
- рост спроса на допоборудование и дополнительные услуги;
- рост спроса на выездной сервис;
- сокращение объема работ по обслуживанию вследствие появления все более качественных машин;

- сокращение объема механических работ вследствие введения в конструкции машин долговечных и износостойких деталей;

- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;

- увеличение объема работ по дополнительному оборудованию, обеспечивающему повышенный комфорт водителям и пассажирам;

- сокращение объема работ по восстановлению деталей и даже агрегатов для недорогих машин вследствие снижения цен на новые детали и агрегаты;

- рост спроса на услуги мелких независимых специализированных мастерских;

- рост спроса на неоригинальные запчасти “равноценного качества”;

- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но незначительно изношенные детали для дорогих подержанных автомобилей;

- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования (интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т. д.);

- острый дефицит кадров ремонтников и рост спроса на их подготовку;

- острый дефицит управленцев и рост спроса на подготовку таких кадров;

- усложненные информационные технологии и интернет-операции.

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

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

- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сервис производителей;

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

Общемеханический сервис

Техзадание для проекта СТО

Строителям необходим проект, проектировщикам – техническое задание на проектирование. Техническое задание представляет собой материал для разработки проекта, согласования с инстанциями и консультаций с архитекторами.

Этапы работ по созданию СТО:

- 1) Разработка технического задания:
 - выбор марки или марок ремонтируемых автомобилей;
 - выбор видов работ;
 - определение технологических процессов;
 - определение предполагаемой выработки в оплачиваемых нормо-часах и ожидаемой загруженности ремонтного цеха;
 - определение маршрутов перемещения и отстоя автомобилей в цеху и на территории до и после ремонта;
 - выбор оборудования для диагностики и ремонта с учетом требований, предъявляемых производителями автомобилей выбранной марки, определение этапов монтажа, определение планов расширения видов ремонтных работ;
 - определение размера необходимых площадей с учетом подобранного оборудования и количества постов;
 - принятие решения о строительстве нового здания или реконструкции имеющегося, если его можно приобрести или взять в аренду;
 - выбор участка земли, если планируется строить;
 - определение инженерного обеспечения с учетом параметров здания и оборудования и планов развития СТО;
 - технологическая планировка.
- 2) Подготовка бизнес-плана для обоснования необходимости инвестиций и сроков их возврата, определение затрат на:
 - проектирование;
 - согласование проекта в инстанциях и получение нужных разрешений;
 - строительство и приобретение стройматериалов;
 - инженерные коммуникации;
 - приобретение и установку оборудования, мебели и оргтехники;
 - зарплату, налоги и т. д.);
 - оборотные средства (для поддержания необходимого запаса запчастей и материалов для ремонта автомобилей).
- 3) Строительство или реконструкция:
 - выбор подрядчика;
 - контроль исполнения работ;
 - приемка здания;
 - приобретение и установка оборудования, мебели, оргтехники.
- 4) Ввод в эксплуатацию:
 - сертификацию оборудования и рабочих мест;
 - освоение компьютерной системы;

- внедрение системы учета производства работ, расхода материалов и запасных частей, контроля оплаты;
- отработка технологии обслуживания клиентов;
- рекламные акции;
- подбор и обучение персонала.

При планировании следует:

- просчитать расходы на различные разрешения и сертификацию, и полученную сумму увеличить вчетверо – такова вероятность превышения реальных расходов.
- помнить о “раскрутке”: в первые месяцы заказов будет значительно меньше расчетного объема и это обязательно нужно учитывать в бизнес-плане.

Некоторые рекомендации

Выбор участка земли – это работа специалиста, который будет участвовать в проектировании и строительстве. Он проанализирует, способен ли этот участок вынести нагрузку, которую на него будет оказывать СТО и подходит ли этот участок для него или нет. Если подходит, специалист набросает эскиз плана местности, участка с “красной линией”, имеющих коммуникаций, варианты их использования, оценит затраты по подключению к ним.

При выборе оборудования – важно определиться с оборудованием до начала работы над технологической планировкой. Технологическую планировку выполняют некоторые фирмы, специализирующиеся на поставках оборудования для автосервиса. Специалист составит схему размещения ремонтных зон, их площади и границы, где какой пост будет находиться внутри этих зон. Так вы получите основу технического задания для проектировщиков. Добавьте в нее план размещения вспомогательных, офисных и бытовых помещений, разметку территории, свои требования и пожелания.

Технологические процессы СТО должны быть выверены до начала проектирования и не должны изменяться. Процессы являются неотъемлемой частью проекта и проходят согласование в различных инстанциях. И если вы в процессе стройки решите покупать другое оборудование или ввести новые виды работ, то весь путь согласования придется повторить. Независимо от стадии строительства придется переделывать проект, проходить согласование, ведь любые изменения в утвержденном проекте – реконструкция, а для нее требуется еще больше разрешительной документации. Поэтому важно “семь раз” проверить при подготовке эскизов технологической планировки, так ли будут размещены подъемники, ступени, покрасочная камера, компрессорная, там ли лучше делать воздухозаборники, вентиляции и т. д.

Проектирование. Задачей проектировщиков является разработка проекта с учетом всех требований и пожеланий, нормативов и ГОСТов.

Необходимая документация

Для технического задания и проектирования необходимо наличие следующих документов:

- план застройки, т. е. официальная карта земельного участка, как правило, в масштабе 1: 500 или 1: 1000;
- фотографии участка и прилегающей к нему местности, на которых видны окрестная застройка, границы участка, его соединение с дорогами, въезд на участок и, возможно, высотное зонирование местности с отмеченными горизонталями;
- если участок не ровный, нужны данные по высотному зонированию местности;
- планы соединения участка с инфраструктурой данной местности (фактическое состояние);
- данные плана застройки, границы участка, использование и т. д.;

– соединение с сетью дорог общего пользования, въезд на участок и выезд из него и т. д.;

- отвод воды с участка, его канализирование и высотная съемка;
- подвод питьевой воды;
- трубопровод для подвода газа;
- магистральный разводящий трубопровод для отопления.

Эти сведения необходимы для выявления пространственных возможностей территории и вместимости отдельных зданий.

Для выяснения и оценки условий для строительства СТО понадобятся следующие документы:

- свидетельство о владении землей и карта земельного участка;
- согласование места размещения предприятия и регулирующие условия для строительства (заключение соответствующего ведомства);
- заключение инспекции по безопасности дорожного движения о конкретном участке с точки зрения безопасности въезда/выезда для движения на прилегающих улицах;
- заключение соответствующих ведомств о размещении инженерных сетей (официально засвидетельствованное нахождение санитарно-защитных зон на ситуационном плане: разводящие водопроводные линии, электрические сети, газопроводы, линии дальней связи);
- заключение экологической экспертизы с точки зрения охраны окружающей среды;
- в случае реконструкции или достройки – действующие планы имеющихся объектов.

Цикл проектных работ включает:

1. Подготовка градостроительного обоснования для прохождения регламентной комиссии Комитета по архитектуре, включающего:

- варианты решения фасада, цветовые решения;
- пояснительная записка;
- посадка здания;
- ситуационный план;
- фотомонтаж, перспектива, аксонометрия, фасады в осях, планировки.

2. Техническое сопровождение получения исходноразрешительной документации.

3. Рабочий проект (утверждаемая часть) включает:

- архитектурный раздел;
- конструкторский раздел (КЖ, КМ);
- технологический раздел;
- ОВ, ЭС, ВК;
- спецразделы (ГОЧС, ГИБДД, Охрана окружающей среды).

4. Конструкторская документация.

Чтобы ускорить процесс подготовки документов, проектностроительная фирма берет на себя работу по согласованию этапов проектирования в соответствующих инстанциях, при желании заказчик может проводить согласования и сам.

Общие требования

СТО должна производить благоприятное впечатление на клиентов. Рынок автосервиса расширяется с каждым днем и потребители уже могут выбирать между сервисными станциями. Прибывший впервые клиент оценивает прежде всего удобство подъезда, наличие четко обозначенной указателями стоянки и ее минимальную удаленность от приемной зоны СТО. Чистота, обозримость и некоторый шик уже на подходе к предприятию обычно отмечают клиентами. Оказавшись в приемной зоне, клиент уже чувствует доброжелательность или некомфортную атмосферу.

При проектировании новых помещений для СТО необходимо уделить достаточно времени для исчерпывающих исследований, так как такое проектирование и строительство для большинства фирм случается раз в жизни. Неудачные конструктивные, архитектурные и оформительские решения могут иметь длительные негативные последствия. При проектировании учитываются перспективы развития в течение 10 лет, необходимо также помнить, что компоновка СТО должна предусматривать идеальную приспособленность к функционированию, экономическую окупаемость капиталовложений, удовлетворение требований заказчиков. Приспособленность к функционированию подразумевает выполнение работ в надлежащих помещениях.

Ориентация на заказчика означает, что помещения и их оборудование должны:

- производить на заказчика благоприятное впечатление;
- быть “светлыми и воздушными”;
- привлекать заказчиков, вызывая у них желание снова их посетить.

При архитектурной реализации этих целей нужно учитывать следующие обстоятельства:

- застройку города и окрестностей;
- наилучшее выполнение эксплуатационных функций;
- общую компоновку и архитектурное решение интерьера;
- строительные нормативы, установленные для данной местности в согласованном плане районной планировки;
- расходы на строительство и рациональность эксплуатации, включая экономическую окупаемость капиталовложений;
- размещение элементов идентификации фирмы;
- установленные законом требования по охране окружающей среды.

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 маркетинговая политика способствуют успешному бизнесу. Помещения должны рассматриваться с точки зрения и заказчиков, и служащих, и управленцев.

Заказчикам нужно, чтобы здание было удобно расположено, доступно для въезда с улицы и выезда, имело легкий доступ в демзал, к приемщику сервисной службы, к прилавок, торгующему запасными частями, к кассе, имело комфортабельный зал ожидания, бар или кафе. Сотрудникам требуется комфортное окружение, где они могли бы с удовольствием работать. Чтобы работа шла в тесном сотрудничестве, необходимо создать условия, при которых из каждого подразделения можно легко попасть в другое. Управленцам необходимы помещения, из которых можно наблюдать и контролировать производственные операции. Размеры здания и помещений определяются с учетом прогнозируемых масштабов деятельности каждой службы.

Например, компания “Bosch Auto Service” рекомендует следующие размеры зданий:

Малый сервис: мастерская от 10 x 15 м; полезная площадь (магазин, приемка, комната отдыха, склад, вспомогательные помещения) от 5 x 25 м.

Общая площадь: 250 кв. м. Допускается меньшая площадь, но с обязательным наличием двух (для сервиса с гарантией – четырех) рабочих мест (постов – 3,75 x 5,0 м) для а/м.

Средний сервис: мастерская от 12,5 x 15 м.; полезная площадь от 7,5 x 25 м. Общая площадь – 375 кв. м.

Крупный сервис: мастерская от 10 x 30 м; полезная площадь от 20 x 22,5 м. Общая площадь – 750 кв. м.

Практика проектирования малых сервисов показала, что им необходимы следующие площади:

Для сервисных предприятий легковых автомобилей:

- шиномонтаж 1 пост – 27,5 кв. м.;
- шиномонтаж 2 поста – 64,2 кв. м.;
- шиномонтаж 4 поста – 210 кв. м.;
- сход-развал 1 пост – 46,2 кв. м.;
- шиномонтаж + сход/развал – 51,21 кв. м.;
- ТО и ТР + шиномонтаж + сход/развал (3 поста) – 149 кв. м.;
- ТО и ТР + сход/развал (4 поста) – 180 кв. м.;
- ТО и ТР+ шиномонтаж + сход/развал (5 постов) – 291,36 кв. м.;
- мойка (2 поста) – 80 кв. м.;
- ТО и ТР+ диагностика (1 пост) – 63 кв. м.;
- ТО и ТР + мойка + шиномонтаж + сход/развал (5 поста) – 192 кв. м.;
- ТО и ТР + шиномонтаж + маслозамена (6 постов) – 360 кв. м.;
- ТО и ТР + сход/развал (6 постов) – 380 кв. м.;
- малярно-кузовной участок (3 поста) – 210 кв. м.;
- малярно-кузовной участок (5 постов) – 220 кв. м.

Для сервисных предприятий грузовых автомобилей:

- грузовой автосервис, шиномонтажный уч-к (1 пост) – 28 кв. м.
- грузовой автосервис, шиномонтажный уч-к (3 поста) – 224 кв. м.
- грузовой автосервис. ТО и ТР (6 постов) – 324 кв. м.

Территория

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 территории. Размер участка и требования в отношении площади нужно тщательно изучить, ибо эти данные важны для проектирования и инвестиций.

Весьма важно оценить перспективы развития для того, чтобы в случае необходимости расширения цехов, имелись достаточные запасные площади. Общая площадь участка земли, необходимого для строительства, состоит из суммы площадей необходимых подразделений автосервиса. Площадь здания и полезная площадь территории (паркинг, площадь маневрирования автотранспорта, площадь перед въездом-выездом, площадь для особого использования) должны иметь возможность развития. Рекомендуются отношения 1/5 к 4/5 между площадью здания и свободной территорией. Возможность лучшего экономического развития – у квадратной или прямоугольной форм земельного участка. При этом, идеальный размер земельного участка – 50 х 60 м.

Расположение участка влияет в значительной степени на результат коммерческой деятельности. Выбирая земельный участок, нужно иметь ввиду следующие критерии. При выборе места для строительства нового здания для дилерской фирмы учитывают пять основных аспектов: место, условия, конфигурация, размеры, расходы.

Учитывают также:

- различные ограничения, действующие в районе: на строительство, на копание, на ограждение и т. д.;
- план развития жилого района, торгового района, 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.

Расстояние от предприятий по обслуживанию грузовых автомобилей и автобусов (от границ их земельных участков) до жилых домов и общественных зданий следует принимать:

- грузовых автомобилей и автобусов городского транспорта – 100 м;
- легковых автомобилей, кроме автомобилей, принадлежащих гражданам, и автобусов – 50 м.

СТО должна быть легко *доступна вся инфраструктура*: электро-, водо-, теплоснабжение, канализация, телефон, общественный транспорт и т. д. Желательно, чтобы СТО находилась *вблизи от оживленного места*: торгового центра, магазина или автозаправочной станции. Такое расположение наиболее удобно для обслуживания клиентов. Преимущества в расположении положительно сказываются на бизнесе.

Доступность. Важно, чтобы до СТО можно было добраться общественным транспортом. Клиентам удобно посещать фирму, если она находится на приемлемом расстоянии или вблизи деловых, жилых или торговых районов. Въезд и выезд на территорию сервисного центра должен быть беспрепятственным.

Ценность участка. При выборе участка нужно учитывать его ценность с точки зрения рекламы и ее повышение после строительства. Наряду с размером земельного участка важна его *конфигурация*. Прямоугольные формы участков не только предоставляют хорошие условия их использования, но и являются более подходящими в отношении эксплуатационных издержек.

Соответствие назначению. Особую роль играет удобство земельного участка для строительства. Учитываются следующие критерии:

- участок должен быть защищен от наводнений, землетрясений, оползней и т. п.;
- участок должен быть на уровне прилегающей дороги;
- участок лучше выбирать ровный или с небольшим уклоном (от 1 до 2 %), чтобы не требовалась дорогостоящее перемещение земли при планировке;
- участки на склоне или же неровные участки требуют повышенных сумм на финансирование подготовки территории (подготовительные работы, планировка площади бульдозером, отвоз грунта, подпорные стенки, подземные гаражи и т. д.);
- желательно твердое основание, т. е. уплотненный грунт среднего, даже хорошего качества.

Расходы. В городах часто вообще не бывает земельных участков требуемых размеров, которые пригодны для строительства СТО, а если имеются, то высокие цены намного увеличивают затраты. При выборе подходящего земельного участка цена играет, конечно, важную роль, однако нельзя забывать о критерии “расположения” и “пригодности” участка.

Весьма важным фактором являются расходы по строительной подготовке. Речь идет, как правило, о расходах по:

- сооружению дорог (подъездных путей и стоянок),
- сооружению санитарно-технических устройств (канализации, присоединений к водопроводной сети, электрических вводов, магистральной линии для развода отопления, освещения подъездных путей и т. п.).

В ограждении территории предприятия, в котором предусмотрено 10 и более постов или хранение 50 и более автомобилей, следует предусматривать не менее двух въездов (выездов). Для предприятий с меньшим количеством постов или мест хранения автомобилей допускается устройство одного въезда на территорию. Проем ворот в ограде должен быть не менее 4,5 x 4,5 м. Ворота основного въезда на территорию предприятия следует размещать с отступом от “красной линии” на расстояние не менее наиболее длинной модели подвижного состава, включая автопоезда. Перед воротами основного въезда на территорию предприятия

следует предусматривать накопительную площадку вместимостью не менее 10 % от максимального часового количества подвижного состава, прибывающего на предприятие. При расположении территории предприятия на земельном участке, ограниченном двумя проездами общего пользования, ворота основного въезда следует размещать со стороны проезда с наименьшей интенсивностью движения автотранспорта. Въезд на территорию предприятия должен предшествовать выезду, считая по направлению движения по проезду общего пользования. На территории предприятия с количеством 10 и более постов или 50 и более мест хранения автомобилей движение автотранспорта предусматривать в одном направлении без встречных и пересекающихся потоков. На территории предприятия, независимо от его мощности, допускаются встречные и пересекающиеся движения автотранспорта при их интенсивности не более 5 автомобилей в час.

Производственные помещения

В проекте на строительство должны быть отражены мероприятия по охране труда, а также санитарно-гигиенические условия труда с указанием ожидаемых уровней воздействия на работающих вредных производственных факторов, методов контроля за их воздействием и мер по защите работающих, в том числе решения по нормализации параметров микроклимата и освещенности рабочих мест, снижению уровней производственных шумов и вибраций, загазованности и запыленности помещений, электромагнитных излучений, электростатического поля и т. д.

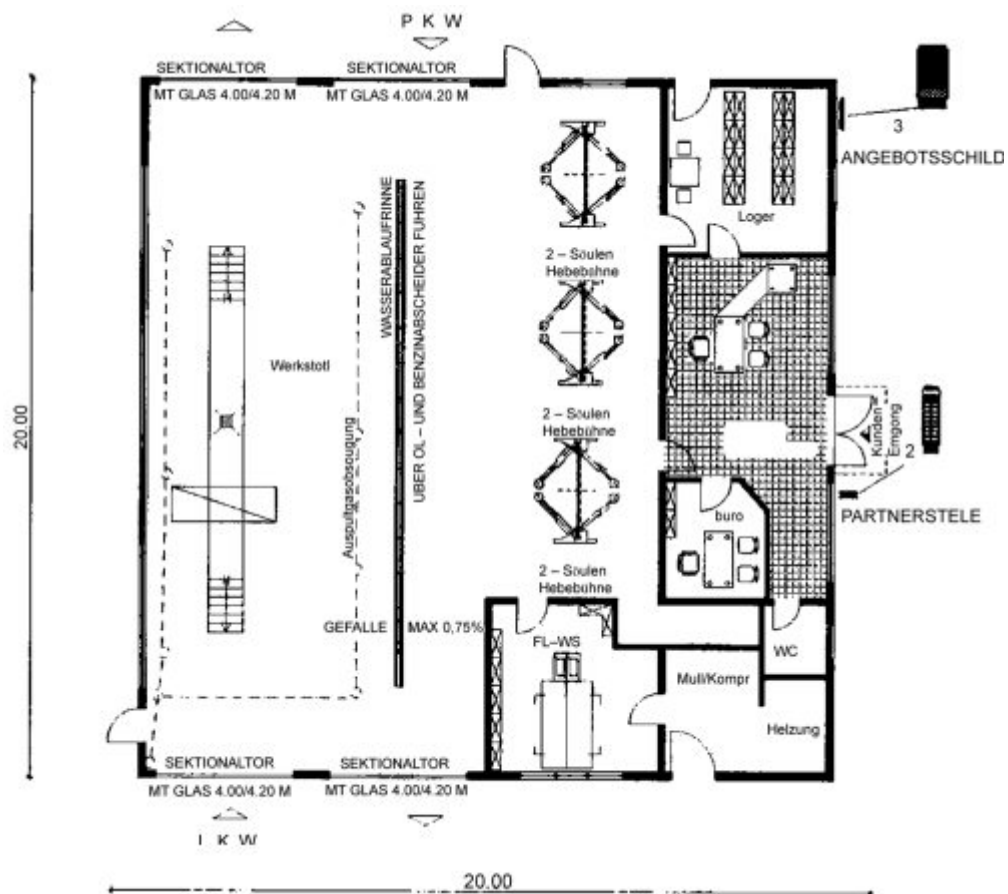
Конструкция здания

Определяющим фактором для определения высоты СТО служат функциональные высоты мастерской и склада запчастей. Высота в свету цеха и склада запчастей измеряется до поперечных балок. Для ремонта автомобилей требуется высота 4,3 м (пространство для сборки под нижней кромкой поперечной балки). У склада запчастей эта высота получается, исходя из двух стеллажей высотой 2,1 м, расположенных друг над другом, и из сборочного пространства высотой минимум 10 см под нижней кромкой поперечной балки. Это определяет единую высоту мастерской и склада запчастей.

В производственных помещениях полы должны быть ровными и прочными, иметь покрытие с гладкой, но не скользкой поверхностью, удобной для очистки. Там, где используются кислоты, щелочи и нефтепродукты, полы должны быть устойчивы к воздействию этих веществ и не поглощать их. Полы в помещениях окрасочных участков, краскоподготовительных отделений, в помещениях для производства противокоррозионных работ, в газогенераторных, а также складов для хранения пожаровзрывоопасных материалов (жидкостей), баллонов с горючим газом должны быть выполнены из материалов, не дающих искры при ударе металлическим предметом. Целесообразно решение кровли в форме легких многослойных конструкций с необходимой теплоизоляцией, удовлетворяющих требованиям по статической нагрузке, действующих для данной местности.

Пример – описание существующего нового здания СТО:

Несущие конструкции здания представляют собой металлический каркас. Ограждающие конструкции стен – панели типа “Sandwich”, утеплитель “Isover”. Снаружи стены облицованы окрашенным профилированным оцинкованным листом. Фундамент ленточный из армированного монолитного железобетона класса В15, мелко заглубленный.



Малый сервис сети “Бош Авто Сервис”

Рекомендации: мастерская от 10×15 м; полезная площадь (магазин, приемка, комната отдыха, склад, вспомогательные помещения) от 5×25 м.

Общая площадь: 250 кв. м.

Допускается меньшая площадь, но с обязательным наличием двух (для сервиса с гарантией – четырех) рабочих мест (постов – $3,75 \times 5,0$ м) для а/м.

Цоколь – кирпичный с облицовкой декоративной плиткой. Снаружи стены облицованы крашеным профилированным оцинкованным листом.

Кровля – двускатная, покрыта оцинкованным профнастилом.

Окна – из алюминиевого профиля с однокамерными стеклопакетами.

Двери – стальные, облегченные, стекло простое (6 м), переплеты окрашены полимерной краской.

Ворота – стальные распашные, на линии диагностики – ворота с дверями.

Полы – мозаично-бетонные с полимерным искроподающим покрытием по армированному бетонному основанию.

Проект разрабатывался в соответствии с действующими нормами и правилами (СНиП, Санпин и др.) и предусматривает мероприятия, обеспечивающие взрывопожаробезопасность при эксплуатации здания.

– степень огнестойкости – III а

– функциональная пожарная опасность – Ф 5

– конструктивная пожарная опасность – С 1

– взрывопожарная опасность – В.

Наружная и внутренняя отделка.

Потолки в офисных помещениях – подвесные типа “Armstrong”.

Стены наружные – многослойные панели типа “Isora panels”, внутренние – в офисных помещениях гипсокартон с последующей окраской или оклейкой стеклообоями.

Полы в офисных помещениях – линолеум.

Цоколь – керамическая плитка или керамогранит.

Технико-экономические показатели:

Этажность – 2 этажа

Площадь застройки – 618,60 м²

Общая площадь здания – 1215,04 м²

Строительный объем – 6557,16 м³

Выезды и выезды

Створчатые ворота производственных помещений должны открываться наружу, а для въезда на территорию организации и выезда с нее – внутрь.

Выезд (въезд) машин из цокольных или подвальных этажей здания через первый этаж не допускается (разрешается только через отдельные наружные ворота).

Подъемные ворота должны быть оборудованы ловителями (фиксаторами), обеспечивающими удержание ворот в поднятом положении при обрыве тросов или порче механизма подъема и спуска.

Наружные ворота помещений для хранения, технического обслуживания, ремонта и проверки технического состояния АТС в районах со средней месячной температурой наружного воздуха в самый холодный месяц года минус 15 °С и ниже следует оборудовать воздушно-тепловыми завесами при следующих условиях:

- при количестве пяти и более въездов или выездов в час, приходящихся на одни ворота, в помещениях технического обслуживания, ремонта и проверки технического состояния машин;

- при расположении постов технического обслуживания на расстоянии 4 и менее метров от наружных ворот;

- при двадцати и более въездах в час, приходящихся на одни ворота, в помещении хранения машин, кроме легковых машин, принадлежащих гражданам;

- при хранении в помещении пятидесяти и более легковых машин, принадлежащих гражданам.

Включение и выключение воздушно-тепловых завес должно осуществляться автоматически.

При температуре зимой ниже минус 25 °С должны дополнительно устраиваться тамбуры-шлюзы.

Въезды в производственные помещения не должны иметь порогов и выступов. Въездной уклон должен быть не более 5 %.

Функциональные зоны

Вот какие требования к обустройству СТО предъявляют зарубежные автокомпании.

Помещения и оборудование:

- количество, комплектность и состояние оборудования соответствует требованиям сертификации;

- 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.

Рекомендуемые размеры помещений приведены в таблице.

Посты и помещения	Рекомендуемые размеры, кв. м и м, минимальные	Рекомендуемая температура, °С	Нормы освещенности, люкс
1	2	3	4
Цех общего ремонта			
Приемка	4 × 6	16	400–500
Общий ремонт	4 × 6 для легковых и легких грузовиков, 4,4 × 8,5 для средних	16	400–450
Мойка	4,5 × 7,5 для ручной, 6 × 10 для автоматизированной	16	150–200
Диагностика	4,5 × 11,5 для легковых, 5 × 16,5 для легковых и средних грузовых	16	400–500
Кузовной цех	4 × 7 для кузовных работ, 8 × 10 для поста с растяжками (уточняется на месте)	16	400–450
Малярный цех	4 × 7 для ошкуривания и шпаклевки, 6,5 × 7 для окрасочной камеры	16	500–550
Контора кузовного цеха	8 на одного + 5 на каждого следующего	20	350–400
Проезды	6 м при 90° заездах в боксы, 5,5 при 60° заездах, 8 м для средних грузовиков при 90° 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 том числе женский, 15 для 10–20 рабочих	20	150–200
Помещение сбора мусора	10		

Пост приемки в ремонт

Участок приемки машин в ремонт – это лицо фирмы. Впечатление заказчика будет служить хорошей или плохой рекламой. Проектируя это помещение, принимают во внима-

ние, что клиент хочет видеть операции, проводимые с его машиной. Оборудование должно стоять на полу, не нужно возвышений. Диагностическое оборудование желательно устанавливать последовательно, в том порядке, в каком проверяют машину. Рекомендуется, чтобы в *зоне приемки* было достаточно места для машины с открытыми дверями и для прохода вокруг нее. Для легковых автомобилей размер места для приемки должен быть не менее 4 х 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. Следует отметить, что большинство автосервисов разделяют участок приемки и участок диагностики из-за разницы во времени работы с одним автомобилем: приемка – 5–20 минут, а диагностика – вплоть до целой рабочей смены.

Цех общего ремонта

Далее обобщены рекомендации ряда автокомпаний. Ширина цеха должна составлять минимум 20 м, так как ширина проезда между отдельными постами – 6 м и длина отдельных постов, находящихся с обеих сторон, составляет 7 м. Длину цеха определяет количество необходимых рабочих мест и постов, а также необходимых подсобных помещений площадью минимум 20 % от общей площади цеха. Основанием для определения количества необходимых рабочих мест и постов является “проходимость” автомобилей через мастерскую или суточный объем ремонтных работ.

Минимальные размеры основных рабочих постов:

Ширина въезда в цех составляет 4,0 м, высота – минимум 3,5 м.

Посты для общего ремонта и обслуживания распределяют таким образом, чтобы посты, отведенные для “быстрого сервиса”, находились ближе к кабинету приемщика, а остальные – ближе к цеху ремонта агрегатов и электрооборудования.

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

- однорядное движение от въезда до выезда;
- въезд и выезд в каждый пост, не мешающий остальным;
- 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 к 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 – 4 х 6 м, для средних грузовых, микроавтобусов и т. п. – 4,5 х 8,5 м;
- проход вокруг поста – 0,5 м;
- расстояние от стен дополнительно 0,4 м.

Наиболее экономичное использование площади получается при двухрядном расположении постов и одним проездом между ними.

Пол цеха должен быть стойким к истиранию, кислотостойким, стойким к действию жиров, масел и воды. Наиболее подходящими для этой цели являются керамические плитки.

Мойку цеха облегчает канализационный желобок, находящийся посередине дороги и соединяющийся с маслоуловителем или станцией очистки сточных вод сервисного отдела.

Освещение цеха: естественное – через застекленные стены, искусственное – фонари верхнего света. Осветительные приборы должны располагаться на границах сервисных постов для того, чтобы их свет не загораживался во время работ в моторном отсеке. Совершенно невыгодно расположение освещения над серединой сервисного поста. *Внутренние стены*

цехового здания окрашивают до высоты примерно 2 м моющимся красочным покрытием или же они покрыты кафельными плитками. Абсолютно необходимо обеспечить *прямое соединение* цехового помещения с офисом СТО, со складом запчастей, а также с подсобными помещениями и санитарно-техническими помещениями. Для обеспечения требуемых условий воздушной среды следует предусматривать общеобменную приточно-вытяжную вентиляцию с механическим побуждением с учетом режима работы предприятия и количества вредных выделений, устанавливаемых в технологической части проекта. В цеховом помещении нужно установить *вытяжную установку* для отвода отработавших газов работающих двигателей.

Подсобные помещения

Необходимо предусмотреть площади для стенда проверки эффективности действия тормозной системы, для установки проверки мощности двигателя и помещения для мойки автомобилей. Из-за производимого шума и грязи эти рабочие помещения не следует помещать в общей рабочей зоне. Более выгодно их расположение в отделенных помещениях и создание самостоятельного функционального блока. Оснащение цеха рабочими и измерительными приборами требует наличия соответствующей подсобной площади для стационарных и передвижных установок. Хорошо оснащенный цех требует наличия подсобной площади в размере примерно 10–20 % от общей площади цеха.

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 пространства, чтобы механики могли свободно перемещаться вокруг верстаков и агрегатов; хорошее освещение, достаточное для точной работы. Помещение должно быть защищено от попадания пыли и посторонних предметов. Для повышения безопасности и качества работ цех всегда должен быть чистым и в хорошем порядке. Во избежание травматизма в цеху нежелательны всякого рода пороги и ступеньки, рельсы для тележек, подвозящих агрегаты. Желательно перевозку агрегатов выполнять небольшим электрогрузчиком. Минимальная площадь цеха – около 20 м².

Помещению 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 м². Для работы с кислотными и щелочными аккумуляторами следует предусматривать отдельные аккумуляторные участки, расположенные в трех сообщающихся между собой отдельных помещениях, изолированных от других помещений, оборудованных приточно-вытяжной вентиляцией, одно – для ремонта, другое – для зарядки, третье – для хранения кислот (щелочей) и приготовления электролита. При одновременном заряде не более 10 аккумуляторных батарей, допускается иметь только два помещения: для ремонта и приготовления электролита, при этом зарядку аккумуляторов следует проводить в помещении ремонта в вытяжных шкафах при включенной вытяжной вентиляции, сблокированной с зарядным устройством. Помещение для аккумуляторных работ должно иметь вход, оборудованный тамбуром с дверями, открывающимися наружу.

Для сосредоточения *в одном месте контроля* электроснабжения, водоснабжения, подачи сжатого воздуха устраивают специальные места. Кроме общих выключателей освещения на центральном щите желательно также предусмотреть 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. Размещение компрессора стараются сделать так, чтобы трубопроводы от него были как можно

короче. Примерные площади: компрессорная – 3 м², бойлерная – 4 м², инструментальная – 5 м², помещения для хранения гарантийных дефектных деталей – 10 м².

Следует предусмотреть отдельные рабочие посты для осуществления нестандартных услуг (сборка специальных принадлежностей, специализированных дополнительных конструкций кузова и т. д.).

Особое внимание нужно уделять технике безопасности труда на рабочих местах. Это в первую очередь касается “мокрых” постов и помещений с возможным наличием взрывчатых веществ. Обозначение этих помещений выполняется согласно соответствующим нормам и инструкциям.

Мойка

Мойку размещают отдельно от всех постов. При размещении постов мойки и уборки машин на открытой площадке или под навесом вертикальной планировки должен быть обеспечен уклон не менее 3 % в сторону трапов, что исключит распространение сточных вод от мойки подвижного состава по территории предприятия. Мойка автомобилей может использоваться и дои после ремонта, а также для коммерческого обслуживания клиентов. Мойка может быть ручная и механизированная. Необходима мойка с обработкой и кузова, и днища, подкрылок колес и т. д. В крупных 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 х 7 м для ручных моек, 6х10 м для автоматизированных. Но размеры во всех случаях следует уточнить с поставщиками оборудования. Минимальная комплектация моечного поста: ручная мойка высокого давления (возможна установка нескольких), пылесос (возможна установка нескольких), система рециркуляции и очистки воды. Приблизительный срок окупаемости – 6—10 месяцев. Оптимальная комплектация моечного участка: автоматическая автомобильная мойка порталного или туннельного типа, ручная мойка высокого давления, компрессор, пылесос, система рециркуляции и очистки воды. Приблизительный срок окупаемости – 2–2,5 года, (туннельный тип – за 1–1,5 года).

Офис и санитарные помещения

Под понятием “офис” понимаются кабинеты работников СТО. Офис сервис-менеджера – 10–15 м². *Офис приемщика* должен выходить на участок приемки, содержать картотеку “сервисной истории клиентов”, графики работ и т. д. В нем происходят контакты заказчиков с расчетчиком. Рекомендуется площадь 6 м² для одного, плюс 3 м² для каждого следующего сотрудника. *Диспетчерскую* желательнее располагать так, чтобы из нее видны были все ремонтные посты, может быть, на антресолях. Рекомендуемая площадь – 5 м² на каждого человека. *Офис сервисной службы* располагают рядом с офисом менеджера. Рекомендуется площадь – 8 м² для одного и 5 м² для каждого следующего сотрудника. *Кассу*, выписывающую счета и получающую оплату и за сервис, и за продажи склада запасных частей, как правило, располагают рядом с кабинетом приемщика и расчетчика, рекомендуемая площадь – 3 м² на каждого сотрудника. Для *кладовки* бланков, регистраторов и т. п. рекомендуют площадь не менее 5 м². Рекомендуют иметь *комнату для собраний и обучения*, площадью 2 м² на каждого ожидаемого участника. Санитарные помещения необходимы работникам СТО как во время перерывов, так и для их личной гигиены: помещения для пребывания работников во время перерывов в работе, раздевалки, умывальни, душевые и туалеты. Размеры помещения для пребывания работников во время перерывов в работе должны

позволять их дополнительное использование в качестве помещения для проведения курсов обучения работников СТО или же для их питания.

Размер санитарных помещений определяется числом работников. Необходимая площадь на одного работника составляет 4 м². Санитарно-технические помещения должны быть светлыми, чистыми и приветливыми, а также хорошо проветриваемыми. Стены, покрытые кафельными плитками, и плиточные полы облегчают уборку. Желательно, чтобы расстояния между этими помещениями и местами работы были как можно меньше.

Открытые площадки

Для нормальной работы СТО необходимы подсобные открытые площадки:

- для принимаемых и отремонтированных автомобилей заказчиков;
- для стоянки автомобилей посетителей СТО;
- для стоянки автомобилей работников СТО;
- для автомобилей, потерпевших аварию;
- для сбора лома и прочих отходов;
- для хранения сортированных отходов и вредных веществ (крытые).

Размеры места для хранения одного автомобиля – 2,5 м х 5,0 (5,5) м.

Площадки для приема автомобилей в ремонт и для стоянки автомобилей посетителей СТО располагают вблизи от въезда и путей к залу и к приемке в сервис. Стоянки для работников располагают на противоположном участке двора. Там же организуют стоянку аварийных автомобилей и площадку для сортированных отходов.

Количество мест на автостоянке *для клиентов* должно быть вчетверо больше, чем расчетное количество рабочих постов в сервисном цехе. При этом нужно соразмерно учитывать потребность в автостоянке для тех, кто приезжает только за запчастями и автопринадлежностями. Количество мест парковки для клиентов, уже 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*, ожидающих своей очереди на ремонт, устанавливают равным трети от количества постов. Если постов 12, то таких мест устраивают 4. *Количество мест парковки для служащих* определяется в зависимости от штата и наличия машин у сотрудников. Парковочные боксы: 2,5 х 5,5 м – для легковых и микроавтобусов, 3х8 – для средних грузовых автомобилей.

Проезды:

6 м – при 90° заездах в боксы;

5,5 м – при 60° заездах;

8 м – для средних грузовиков при 90° заездах.

Склад опасных отходов. Размер склада зависит от числа постов и количества отходов. Нужно, чтобы в складе было в достаточном месте для отдельного хранения опасных отходов (отработанных масел, масляных фильтров, замасленных тряпок, тормозной жидкости, антифризов и т. п.). Вокруг складированных веществ должно быть достаточно места для обращения со складированными отходами и нужно исключить возможность их смешивания. Склад можно соорудить в помещении или же его можно заменить мобильным контейнером.

Сборник для отходов и металлолома. Для этой цели рекомендуют соорудить навесы площадью минимум 50 м² вблизи от цеха, под которыми можно разместить переносные емкости для сортированных отходов, металлолома и деталей, пригодных для вторичного использования. Размеры навесов зависят от количества производимых отходов или же от числа и размера контейнеров. Навес должен удовлетворять не только функциональным, но и

эстетическим требованиям. Опасные отходы, включая отработанное масло, нужно хранить в отдельном складе.

Подключение к инженерным сетям. Вновь строящиеся помещения для технического обслуживания, ремонта и хранения машин оборудуются средствами автоматического пожаротушения в соответствии с требованиями действующих нормативных актов.

Помещения предприятий, обслуживающих автомобили, работающие на газовом топливе, должны быть оборудованы:

- непрерывно-действующей системой автоматического контроля воздушной среды в помещении с установкой датчиков до взрывоопасных концентраций;
- аварийной вентиляцией кратностью не менее 5 объемов помещения в час с резервными вентиляторами;
- электрооборудованием согласно требованиям действующих нормативных актов для зоны класса Va.

При этом концентрация газа в помещении (в случае выпуска газа из баллона) не должна превышать $1,45 \text{ г/м}^3$. Если расчетное количество поступающего газа превышает указанную величину, то помещение должно быть дополнительно оборудовано:

- системой автоматического контроля воздушной среды;
- системой аварийной вентиляции и аварийного освещения, выполненных во взрывозащищенном исполнении.

Инженерные сети или же части этих сетей, находящиеся на территории участка вне здания, подключаются к городским сетям канализации, водопровода, энергоснабжения и телефонной связи. Подключение согласовывается с соответствующими ведомствами по делам строительства и органами по охране окружающей среды.

Рекомендации по оборудованию СТО

Приведенные ниже рекомендации подготовлены компанией “Сфера-Сервис”¹¹.

Оборудование для поста приемки:

Тестер суммарного схождения необходим для предварительного экспресс-контроля углов схождения передних и задних колес автомобиля и принятия решения о направлении автомобиля на участок регулировки углов установки колес.

Тестер проверки подвески и амортизаторов определяет эффективность работы подвески и дает возможность оценить вероятность замены амортизаторов и пружин подвески.

Роликовый тормозной стенд позволит оценить эффективность работы основной, аварийной и стояночной тормозных систем.

Центральная диагностическая стойка имеет программное обеспечение для сбора, отображения и регистрации измеренных параметров от периферийных контрольных устройств участка и управления их работой, а также для регистрации автомобиля на автосервисе, и принтер для распечатки результатов анализа и базы данных с эталонными значениями.

Дымомер необходим для контроля дизельных автомобилей.

Газоанализатор – для бензиновых двигателей (4-ком-понентный, так как только по 4 компонентам выхлопа можно верно судить о правильной работе двигателя).

Ножничный подъемник с двойным выходом служит для визуальной оценки состояния нижней части автомобиля и его подвески.

¹¹ www.sfera-service.ru

Пульт управления подъемника снабжен гидравлической станцией.

Люфтдетектор с вибрирующими площадками и фонарем подсветки позволяет провести оценку состояния элементов подвески и рулевого управления.

Тестер проверки и регулировки фар – для контроля ближнего, дальнего света фар (углов установки и яркости).

Устройство для вытяжки отработавших газов автомобиля.

Шкаф приемщика необходим для хранения документов.

Оборудование участка диагностики

Участок диагностики универсального сервиса оснащают универсальными приборами и установками, способными “справиться” с любым автомобилем. Это позволяет предприятию проводить полную дефектовку и диагностику любых машин (независимо от марки и года выпуска). Такие приборы недешевы, поэтому выбирают модели, которые не устареют до момента их окупаемости.

Если же организуется узкоспециализированный сервис, предназначенный для ремонта определенного класса автомобилей, рекомендуется недорогой комплексный пост универсальных приборов, который позволяет решить до 80 % всех проблем, связанных с диагностикой, включающих в себя:

- центральный диагностический модуль;
- газоанализатор, дымомер;
- тестер аккумуляторных батарей;
- установка для проверки и чистки инжекторных форсунок;
- установка для обслуживания кондиционеров с тестером утечек;
- устройство для вытяжки отработавших газов;
- набор инструментов электрика;
- стробоскоп;
- тестер давления топлива;
- компрессометр и пневмовакуумметр.

Оборудование поста кинематики колес

Современное оборудование для проверки кинематики колес оценивает безопасность поведения автомобиля на дороге, состояние несущих частей кузова, состояние самой подвески, связанное с наличием люфтов.

Для этого поста необходима универсальность. Оборудование следует подбирать так, чтобы автосервис мог обслужить любой автомобиль, независимо от марки, года выпуска, веса, типа и размера установленных колес и т. д. Кроме этого необходимо наличие справочной информации (базы данных) по эталонным параметрам на различные модели автомобилей.

Помимо стандартных измерений и регулировок схождения и развала передних колес и углов наклона осей поворота стелды используются для диагностики смещения осей, измерения расстояния между центрами колес и смещения колес задней оси. Особенно это важно при диагностике автомобиля после деформации.

Для определения сроков окупаемости следует определить пропускную способность поста. При работе на дорогих стендах механику требуется меньше времени для обслуживания одного автомобиля, и, если спрос на услугу большой, срок окупаемости дорогого стенда не намного больше по сравнению с дешевыми моделями.

Разнообразие марок и моделей автомобилей на российских дорогах требует от современного специалиста участка УУК знаний устройства различных типов подвесок, зависи-

мостей одних регулировок от других, порядка проведения операций, технических и специальных терминов и многого другого, умения работать со справочной литературой.

Большинство современных стендов работает только со штатными компьютерами и программами, поэтому необходимо обучение персонала умению работать с компьютером, ориентироваться в справочниках и электронных базах данных.

Необходимое оборудование:

- стенд диагностики и регулировки углов установки колес автомобиля;
- платформенный подъемник с траверсным домкратом или с двойным выходом для вывешивания колес автомобиля. Должен иметь возможность юстировки уровня платформ в горизонтальной плоскости. Для разгрузки подвески необходимо наличие поворотных кругов для передних колес и компенсаторов для колес задней оси (для операций с задней независимой подвеской);

- возможна установка некоторых стендов на ремонтной яме. В этом случае необходимо иметь в виду, что уровень “горизонта ямы” не должен превышать 0,005 м на длину автомобиля;

- комплект слесарного ручного инструмента в тележке;

- переносной резервуар для подкачки шин и контроля давления в них.

Существуют несколько методов измерений УУК: от лазерных или оптических – до современных с использованием фотодатчиков и 3D-технологий. Все они решают одинаковые задачи, только на разных принципах измерений, и имеют разную производительность и удобство в работе. Стабильность и точность работы – главные требования.

Для экспресс-контроля точности измерений целесообразно в комплекте стенда иметь калибровочное приспособление для юстировки датчиков стенда.

Приведем примеры комплектации участка¹²:

Минимальная:

- лазерный стенд (Россия), используемый на ремонтной яме – 500 у.е.;

- ямный домкрат – 900 у.е.;

- комплект инструмента (Тайвань) – 200 у.е.

Итого – 1600 у.е.

(Стоимость ямы оценивается дополнительно).

Максимальная:

- компьютерный стенд регулировки УУК 8– датчиков, замкнутый контур, монитор, графическая база данных на все марки автомобилей (Германия) – 28 000 у.е.;

- четырехстоечный длиннобазовый гидравлический подъемник с двойным выходом и встроенными компенсаторами (Германия) – 16 000 у.е.;

- набор специализированного инструмента (США) – 1500 у.е.;

- измеритель клиренса электронный (Германия) – 6500 у.е.

Итого – 52 000 у.е.

Размах огромный! Это решать владельцам автомастерских, руководствуясь понятиями пропускной способности, модельного ряда, сложности работ, престижа, ну и, конечно, наличием средств.

Оборудование поста слесарных работ:

- подъемник;

- верстак с тисками;

¹² Рекомендации компании “Сфера-Сервис”, www.sfera-service.ru

- комплект ручного инструмента в тележке;
- мойка деталей передвижная;
- установка для заправки масла;
- универсальная установка для слива и отсоса масла;
- пресс гидравлический;
- кран гаражный;
- станок для проточки тормозных дисков;
- стойка трансмиссионная гидравлическая;
- установка для прокачки тормозной системы;
- устройство для вытяжки отработавших газов;
- пневмогайковерт с набором ударных головок;
- набор для промывки системы охлаждения и замены охлаждающей жидкости;
- приспособление для сжатия пружин подвески;
- прибор проверки герметичности системы охлаждения.

Оборудование поста ремонта агрегатов:

Ниже приведен перечень оборудования участка ремонта агрегатов, который компания Даймлер-Крайслер рекомендует для дилерских станций обслуживания автомобилей Мерседес-Бенц:

- мойка деталей и агрегатов, мойка производится специальным моечным раствором в замкнутом цикле под давлением;
- станок для обработки тормозных дисков и барабанов, устраняет неровности, вызванные неравномерным износом и приводящие к неравномерному торможению автомобиля;
- станок сверлильный;
- станок заточной;
- верстак с тисками;
- блок подготовки воздуха для пневмоинструмента;
- пресс гидравлический настольного или напольного исполнения;
- станок для расточки цилиндров;
- станок для хонингования зеркала цилиндра;
- установка для обработки клапанных гнезд;
- станок для обработки фасок клапанов;
- стенд для испытаний и регулировки топливной аппаратуры дизельных двигателей;
- установка для проверки герметичности агрегатов;
- стапель для ремонта двигателя и коробки передач;
- комплект специального инструмента.

Оборудование компрессорной станции:

- компрессор;
- теплообменник предварительный;
- сепаратор-масловлагоотделитель;
- ресивер с автоматическим дренажным клапаном;
- фильтр грубой очистки с индикатором загрязнения;
- осушитель воздуха криогенный;
- блок фильтров;
- сепаратор последражный.

Обеспечение рабочего места сжатым воздухом сопряжено с решением важных для нормальной эксплуатации потребителей воздуха вопросов, таких как:

- оптимальный выбор компрессора и ресивера по заданным значениям предполагаемого количества потребляемого воздуха, требуемого давления на входе и временного режима работы потребителя воздуха,
- подготовка сжатого воздуха соответствующего качества, которое характеризуется количеством предельно допустимого содержания паров воды, максимальным размером пылевых частиц, количеством паров масла.

Качество воздуха существенно определяет конечный результат при проведении покрасочных работ и срока службы пневмоинструмента. Технология подготовки сжатого воздуха в зависимости от целей его использования. Конденсация влаги в пневмомагистралях является источником преждевременного износа пневмоинструмента, коррозии, брака в покраске и т. д. К примеру, количество воды в виде пара, передаваемой компрессором с объемной подачей 1000 л/мин (по входу), относительной влажности 70 % и при температуре 20 °С, составляет около 1,3 л/ч. Ресиверы, отсекатели воды, фильтры – масловлаго-отделители, ручные и автоматические дренажные клапаны, а также конструктивные особенности пневмомагистрали дают возможность удалить до 60 % конденсата из сжатого воздуха. И только использование специальных холодильников-осушителей, понижающих температуру сжатого воздуха до точки росы, позволяет удалить практически всю влагу из пневмосистемы.

Сжатый воздух от компрессора остужается в два этапа. В предварительном теплообменнике поступающий в холодильник-осушитель воздух остужается уже холодным воздухом, идущим из охладителя через влагоотделитель. Затем воздух поступает в осушитель с фреоновым охладителем и охлаждается в нем до температуры +3 °С. На этой стадии практически все пары воды (95~98 %) и масляный туман осаждаются (переходят из ненасыщенного состояния в насыщенное, т. е. достигается “точка росы”) в высокоэффективном влагоотделителе. Затем конденсат удаляется электронным дренажным клапаном. После этого холодный воздух подается в предварительный теплообменник и нагревается горячим воздухом, поступающим из компрессора. Такая схема позволяет добиться максимальной эффективности работы, минимального потребления энергии и избежать обмерзания воздушных трубок холодильника.

Пыль присутствует в воздухе постоянно. Фильтр, устанавливаемый на входе компрессора, может обеспечить только нормальную работу поршневой группы последнего и не более (при своевременной замене). Фильтрация сжатого воздуха до той степени очистки, которая необходима для нормальной работы пневмоинструмента и особенно лакокрасочных работ, требует установки в пневмомагистраль пылевых фильтров, различающихся между собой максимальным размером пропускаемых частиц и производительностью.

Для того, чтобы облегчить выбор необходимых фильтров, ниже приведены рекомендуемые комбинации последних, необходимых для различных видов работ:

SA + QF Отсекатель воды + грубый (3 мкм.) фильтр. Устанавливаются в любой комплектации пневмомагистрали; при отсутствии фильтров более тонкой очистки, сжатый воздух пригоден для продувочных пистолетов, пылесосов эжекционного типа и подкачки колес.

SA + QF + PF (1 мкм.) Очистка достаточна для нормальной работы пневмоинструмента и пневмоцилиндров, применяемых в промышленности и автосервисах.

SA + QF + PF + HF (0.01 мкм.) Очистка достаточна для лакокрасочных работ и пневмоприводов, используемых в точном приборостроении.

SA + QF + PF + HF + CF (100 % очистка, карбоновый фильтр) Воздух пригоден для дыхания, применяется в масках маляра закрытого типа, пищевой и медицинской промышленности.

О добавлении лубрикаторных жидкостей в сжатый воздух для смазки пневмоинструмента. Устройства для подачи смазки называются лубрикаторами и делятся на два основных типа: магистральные, которые, как следует из названия, устанавливаются непосредственно

в пневмолинию, и мобильные, которые устанавливаются непосредственно на рукоятке инструмента.

Для магистральных лубрикаторов характерна высокая производительность (возможность обслуживать несколько потребителей), широкий диапазон регулировки подачи масла. Недостаток: ту часть пневмомагистрали (включая витой шланг или пневмораздаточную катушку), которая находится после лубрикатора, невозможно использовать на тех операциях, где применение смазанного воздуха нежелательно или недопустимо. К достоинствам мобильных лубрикаторов можно отнести возможность работы на необорудованных пневмолиниях (к примеру, работа на выезде с небольшим компрессором) и исключение попадания масла в пневмомагистраль. Недостатки: увеличение веса пневмоинструмента и относительно большой расход масла.

При выборе труб следует понимать, что от оптимально рассчитанного сечения и конфигурации пневмолинии, а также правильно выбранного материала трубы зависит срок службы фильтров и пневмоинструмента, качество выполняемых работ (особенно это относится к малярным), а также расход электроэнергии и срок службы компрессора. Доступные и недорогие оцинкованные трубы не следует применять в пневмомагистралях по причине низкой коррозионной стойкости. Стойкость гальванического цинкового покрытия в условиях подачи сжатого воздуха, содержащего пары воды (даже в минимальном процентном отношении), крайне невысокая. Менее чем через год начинается интенсивное разрушение внутреннего канала трубы с засорением воздуха продуктами коррозии. Частицы оксидов железа и отслоившегося цинка очень быстро забивают фильтры и выводят из строя турбины пневмоинструмента.

Пластиковые трубы имеют следующие недостатки: низкая прочность и теплостойкость. На практике были случаи, когда неосторожное касание работающей отрезной машинкой или проведение сварочных работ вблизи трубы приводили к сквозным повреждениям со всеми вытекающими последствиями.

Лучший материал для пневмолинии на сегодняшний день (кстати, давно применяемый во всем мире) – алюминиевая труба с полимерным покрытием. Несомненное качество определяет относительно высокую стоимость таких труб, но затраты на их приобретение окупаются долговечной службой пневмоинструмента, фильтров, сбережением сжатого воздуха и, соответственно, электроэнергии.

Современные стандарты для СТО

Компании-производители машин 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, высокой репутации компании и ее дилеров.

Ниже приведены дилерские стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые одной из зарубежных автокомпаний в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей. Практически такие же стандарты существуют у всех зарубежных автокомпаний, и они сложились более 30 лет назад. Независимые СТО тоже стараются выдерживать стандарты, чтобы успешно конкурировать с официальными дилерами.

Обязательные услуги:

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

Услуги, выполняемые дилером или привлеченными им субподрядчиками:

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

Приемка автомобилей:

- не менее одного оборудованного места в помещении для приемки в ремонт;
- не менее одного места под навесом с подъемником или смотровой ямой для приемки в ремонт грузовиков;

- приемка должна быть тщательной, чтобы не оставалось необнаруженных дефектов;
- зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;
- приемщик согласовывает сроки предварительной записи, не вынуждая клиентов долго ждать;

- клиенты получают вежливые консультации;
- из зоны приемки есть прямой проход в демзал и магазин запасных частей и принадлежностей;

- калькуляция стоимости ремонта и условия платежа согласовываются при приемке.

Выполнение заказов:

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

– заполняется сервисная книжка и используются сервисные рабочие листки.

Подготовка счета:

– счет выписывается с соблюдением требований и нормативов времени, указанных в стандартных бланках;

– счет вручается клиентам при выдаче автомобиля;

– выдача автомобиля:

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

– демонтированные детали передаются клиенту по его желанию;

– автомобиль чист внутри и снаружи.

Помещения и оборудование:

– количество, комплектность и состояние оборудования соответствует параметрам, заданным «Пособием по производственному оборудованию»;

– имеется действующая сервисная литература;

– для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;

– оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;

– применяются рекомендованные компанией оргтехника и компьютерные системы;

– организация труда соответствует рекомендациям.

Гарантийные операции:

– работа по гарантийному компромиссу выполняется согласно инструкции;

– операции выполняются быстро и с высокой степенью надежности.

Компьютеризация

Современный бизнес чрезвычайно динамичен и вопросы организации оперативного учета, планирования, контроля и управления меняются в соответствии с потребностями бизнеса. *Начинать деятельность без компьютеризации – заведомая глупость в нынешних условиях.*

На рынке уже давно есть готовые интегрированные комплексные системы, разработанные на базе анализа опыта многих потребителей и с учетом требований современного менеджмента. Готовые интегрированные системы предпочтительнее самодельных, они отработаны на многих потребителях и выполнены с участием специалистов финансового, производственного и торгового менеджмента, логистики, инжиниринга. Компьютерная система должна стать помощником, учителем, руководителем и инструментом принуждения к выполнению необходимой технологии бизнес – процессов. Но даже самые лучшие программные комплексы 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.

“АЛЬФА АВТО” – под этой торговой маркой распространяется система для автомобильных дилеров и автосервисов, разработанная фирмой “РАРУС”¹³. Эту систему выбрали более 9000 фирм России и стран СНГ.

¹³ www.rarus.ru.

Сертификация сервиса

Нанесение ущерба правам, законным интересам и здоровью граждан может быть связано с использованием при производстве продукции некачественных материалов и запрещенных технологий. Поэтому многие виды продукции, в том числе и услуги, подлежат обязательной сертификации. Сертификация – процедура тестирования, проверки, испытания продукции или услуг, производимых предпринимателями, на соответствие требованиям, установленным стандартам, техническим условиями или другими нормативными актами по качеству, техническим параметрам, безопасности и т. д., в зависимости от вида продукции. Сертификация производится независимыми от изготовителей, продавцов, исполнителей и потребителей организациями и подтверждается выдаваемыми ими удостоверениями в письменной форме.

В каждой промышленно развитой стране существует система стандартизации производства и сертификации реализуемой продукции. Стандарты определяют нормы качества выпускаемой продукции. Кроме того, существуют стандарты качества организации самого процесса производства. Общепринятыми являются международные стандарты системы качества (ISO9001, ISO9002). Проводят сертификацию различные компетентные и уполномоченные государством организации, о чем выдается соответствующее свидетельство. На основании подобных документов специальными органами выдаются сертификаты соответствия услуг или товаров внутренним стандартам качества страны. В случае, если у органа сертификации возникают какие-то сомнения по поводу качества продукции, он может провести испытания в приспособленных для этого условиях.

Автосервис должен иметь сертификаты соответствия на оказание всех видов выполняемых им работ в соответствии с нормативным документом. Сертификат подтверждает, что автосервис имеет достаточно квалифицированный персонал и соответствующее оборудование. Сертификат действителен три года. Сертификацией занимаются несколько организаций. В Москве, например: Ростест, Госстандарт, НАМИ, МАДИ-ТЭС. Чтобы получить сертификат соответствия, необходимо, чтобы все оборудование соответствовало определенным техническим требованиям и чтобы квалификация инженерно-технического персонала была профильная (минимум среднетехническое образование). Кроме того, контрольно-диагностическое оборудование должно пройти метрологическую поверку в организациях Ростест и Автопрогресс.

Задачи сервис менеджера

Деятельность сервиса успешна, если сервис-менеджер учитывает реальности рынка и возможности своих сотрудников, заглядывает далеко вперед в оценке тенденций рынка и изменений в желаниях потребителей.

Сервис-менеджер обычно исполняет следующие обязанности:

- управление цехом в соответствии с задачами фирмы;
- разработка программ развития сервиса;
- исполнение политики работы с рекламациями;
- кредитование клиентов;
- направление служащих на собрания, семинары и курсы;
- 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 знания всеми сотрудниками изменений в продукции и методах сервиса;
 - заказ и содержание необходимых информационных материалов, бланков документации, обеспечение надлежащих процедур оформления ремонтов;
 - одобрение предложений бригадиров о закупке оборудования, инструмента, материалов и т. п.;
 - разработка и согласование с руководством фирмы долгосрочных планов удовлетворения текущих и будущих потребностей персонала;
 - подготовка должностных инструкций для всех сотрудников;
 - поиск, выбор и наем персонала в соответствии с потребностями и задачами цеха;
 - установление и изменение, по согласованию с руководством фирмы, окладов, переменных ставок и доплат для сотрудников;
 - ознакомление каждого нового сотрудника с политикой фирмы и его личными обязанностями и – разработка письменных программ обучения каждого сотрудника, проведение месячных собраний, периодический пересмотр требований к обучению, контроль соблюдения графика посещения курсов;
 - контроль исполнения обязанностей всеми сотрудниками;
 - установление и согласование с руководством фирмы финансовых задач для сервисной службы;
 - анализ ежедневных, недельных и месячных финансовых отчетов.

Расчет штата

Товаром сервиса является работа механиков. Этот товар *характеризуется определенным количеством и качеством, зависящим от квалификации, темпов и качества труда сотрудников, а также возможностей оборудования.*

Потребности в рабочей силе определяются:

- политикой управления;
- планом продаж услуг;
- 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 несколько видов должностей должны замещать компетентные лица. В малых предприятиях может быть слишком дорого нанимать людей на каждую конкретную должность. В этих случаях обязанности объединяют, но группировку функций стараются сохранить. Например, сервисная служба может иметь общего подсобного рабочего со складом запчастей, но не должна заставлять механиков выполнять подсобные работы. Количество непроизводственного персонала не должно превышать 30 % от производственного.

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, 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 оформителя документации, приемщика и бригадира.

Рекомендации некоторых автомобильных компаний по организации и штату для малых и средних сервисных служб дилеров приведены ниже в таблицах. 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. Не включен непроизводственный персонал, обслуживающий всю фирму. Рекомендации корректируются согласно местным условиям.

Работа в одну смену.

Малая сервисная служба, 1 вариант

Руководство, приемка, диспетчеризация	Бригадир
Общий ремонт	2 механика, 1 помощник
Диагностика, быстрый сервис, мойка, смазка, шиномонтаж	2 механика, 1 помощник

Ремонтных заказов в день – 12, количество постов для общего ремонта – 8, штат – 7 человек.

Малая сервисная служба, 2 вариант

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
Мойка, смазка, шиномонтаж	1 механик, 1 помощник

Ремонтных заказов в день – 20, количество постов для общего ремонта – 10, кузовных и окраски – 6, штат – 18 человек.

Методы организации труда

Распределение механиков

Индивидуальная работа

Сейчас все еще широко распространено закрепление механиков за рабочим местом или рабочих мест за механиками. Оплата труда чаще всего осуществляется за личный труд механиков.

Недостатками такой модели работы являются:

- рабочее место долго занято одной машиной;
- низкое качество взаимообучения механиков из-за отсутствия взаимодействия;
- недостаточная гибкость в планировании работ;
- недостаточная экономичность;
- длительный период ожидания по предварительной записи из-за низкой пропускной способности цеха;
- мало ожидающих клиентов, которых можно было бы “окучивать”, соблазняя витринами магазина запчастей и принадлежностей, из-за длительных сроков ремонта клиенты оставляют машины и уходят;
- недостаточные возможности контактов сотрудников с ожидающими клиентами;
- отсутствие совместной работы и взаимопомощи;
- поощрение эгоизма сотрудников;
- отсутствие командного чувства, социальной связанности сотрудников в коллектив;
- большие нагрузки на руководство;
- низкий уровень готовности обучаться и скорости обучения;
- большая текучесть кадров.

Бригады

Работа в группах или бригадах дает:

- большую гибкость в использовании кадров;
- ускорение процесса обучения;
- рост командного чувства.

Бригадир в каждой группе берет на себя ответственность за качество работ, дисциплину, организацию труда.

Работа в бригаде позволяет ускорить процессы обучения и развивает коллективное мышление. Но считается, что бригада должна быть небольшой, максимум 4 человека, при работе по сменам по 4-дневной рабочей неделе – максимум 5 человек. Этим гарантируется присутствие как минимум четырех участников и исключается возможность перегрузки бригадира, связанная с потерей производительности.

Одним из вариантов бригадной работы при недостатке квалифицированных кадров является бригада, состоящая из одного специалиста и подмастерьев с разной степенью обученности. В таких бригадах работа выполняется строго по указаниям специалиста “от и до и не более”. Каждую операцию специалист поручает подмастерьям и проверяет после исполнения. Такая организация работы распространена в развивающихся странах с невысоким образовательным уровнем населения (например, Сирия), но в последние годы замечена и в Европе (Чехия).

Многоуровневые рабочие места

Метод многоуровневых рабочих мест используются в течение многих лет в других отраслях: на предприятиях ремонта самолетов, судов, крупного оборудования и т. п.

При многоуровневом методе очередность работ планируется так, чтобы при минимуме времени нахождения автомобиля на подъемнике или другом посту выполнить максимальное количество работ разными специалистами.

При организации работы бригадир сортирует заказ-наряды на много- и одноуровневые.

Преимущества многоуровневого метода организации работ:

- короткое время на ремонт;
- высокая экономичность использования постов;
- высокая пропускная способность СТО.

Исследования показали, что почти 65 % всех работ на автомобиле являются многоуровневыми (если диагностика тоже осуществляется на неразобранном автомобиле).

Преимущества бригадной работы на многоуровневых рабочих местах:

- более важной задачей в организации работы становится загрузка механика, а не загрузка рабочего места;
- бригадир контролирует одновременно нескольких механиков, занимающихся одной машиной;
- сокращение времени на ремонт;
- высокое качество работ за счет взаимного контроля механиков;
- более экономичное ведение работ за счет использования эффекта взаимного дополнения операций механиков;
- меньшие потребности в площадях;
- снижение потребности в инвестициях при создании новых СТО;
- лучшее использование существующих площадей: 4 механика – на 3 рабочих местах, а при 4-дневной рабочей неделе – 5 механиков на 3 рабочих местах;
- одинаково хорошее качество обучения участников бригад за счет постоянной совместной работы;
- ярко выраженный коллективизм, развитие чувства команды и, как следствие, высокая ответственность и сильная социальная взаимосвязанность;
- обучение и адаптация новых сотрудников происходят легко, в процессе работы, также как и всех сотрудников – при появлении новых моделей;
- увеличение объемов работ и сбыта запчастей;
- низкий уровень текучести кадров;
- увеличение желания учиться и времени, потраченного на обучение.

Для многоуровневых рабочих мест необходима функциональная организация рабочего процесса:

- качественная диагностика;
- заказ-наряды без возможных неожиданностей, которые появятся во время работы и потребуют изменения сроков;
- предварительное обеспечение наличия запчастей.

Следующая таблица показывает, какие методы организации работы больше отвечают современным требованиям.

Требования	Индивидуальная работа	Бригадная работа	Бригадная работа на многоуровневых рабочих местах
Удовлетворенность сотрудников	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Скорость обучения	неудовлетворительно	удовлетворительно	отлично
Уровень качества	удовлетворительно	хорошо	отлично

Гибкость цеха	неудовлетворительно	удовлетворительно	отлично
Использование площадей	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Снижение инвестиций	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Осознание ответственности	удовлетворительно	хорошо	отлично
Командный дух	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Контакт с ожидающими клиентами	удовлетворительно	удовлетворительно	отлично
Сокращение времени на ремонт	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Преимущества перед конкурентами	неудовлетворительно	удовлетворительно	отлично

Форма индивидуальной работы не соответствует духу времени. Она не дает возможности сотрудникам и различным отделам СТО взаимно дополнять работу друг друга. Необходимы чувство команды и все более тесная связь между различными отделами. Очень важны контакты с ожидающими клиентами, если они используются для продаж товаров и услуг.

Командная работа повышает способность СТО к выживанию. Важно занять большее количество механиков на малой и дорогой площади цеха. Ускоренное обучение и ярко выраженная удовлетворенность сотрудников являются основой для появления довольных клиентов. Если одновременно с бригадами организуются многоуровневые рабочие места, это позволяет достичь максимальной результативности менеджмента в цеху.

Группировка работ

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

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

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

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

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

Задачи сервис-менеджера состоят в организации эффективного использования рабочей силы, площадей и оборудования, достижении максимальной производительности без снижения качества, чаще всего они реализуются путем группировки операций, специализации 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, вспомогательные работы. Квалифицированным механикам поручается диагностика, регулировка двигателя, регулировка тормозов, разборка-сборка узлов и агрегатов и т. п.

Группировка по времени

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

Группировка по срокам исполнения

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

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

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

Группа работ	Диагностика и быстрый сервис	Ремонт	Смазка, мойка и прочее	Кузовные работы и покраска	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

Группировка операций помогает:

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

Специализация участков

Группировке операций должна сопутствовать *специализация сервисных участков*. Нерационально, например, ремонт агрегатов делать на каждом посту, для каждого вида ремонта

должно быть свое место и необходимое оборудование. Специализация участков зависит, конечно, от условий помещения.

Специализация участков способствует:

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

Краткосрочный сервис или экспресс-сервис – специальная категория, объединяющая многие виды быстро выполнимых работ, которые занимают менее 90 минут, например: замена деталей выхлопа, замена амортизаторов, фильтров, щеток стеклоочистителей, ремней, ремонт шин, обслуживание аккумуляторов, тестирование и диагностика всех агрегатов автомобилей.

Организация экспресс-сервиса, как постоянного вида работ, возможна при условии выделения для него постоянных постов и приема клиентов без предварительной записи.

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

Специализация сотрудников

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

Специализация сотрудников по операциям способствует:

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

Операции сервиса

Производственные этапы

В сервисном цикле выделяются основные этапы, на каждом из которых последовательно выполняются все работы, предусмотренные любым заказом.

Прием заявки:

- запись со слов заказчика существа проблемы и его пожеланий;
- регистрация данных об автомобиле;
- согласование сроков.

Подготовка к выполнению заказа в согласованные сроки:

– планирование выполнения работ в полном объеме, с учетом имеющегося трудового потенциала и наличия запчастей.

Прием автомобиля в ремонт:

- контрольный осмотр автомобиля вместе с владельцем;
- составление заказа;
- регистрация в заказе пожеланий клиента, договоренностей с ним и дефектов автомобиля;
- информирование клиента о стоимости работ по заказу;
- подробное информирование всех задействованных служб о дефектах автомобиля, объеме предстоящих работ, потребности в запчастях и о пожеланиях клиента;
- точное исполнение заказа;
- согласование с клиентом внесения дополнений в заказ, при необходимости.

Технический контроль:

- проверка качества работы и ее соответствия объему заказа;
- при необходимости опробование автомобиля на ходу;
- регистрация дефектов, устранение которых не было заказано;
- наведение чистоты в салоне, моторном отсеке.

Передача автомобиля владельцу:

- выставление счета;
- оперативный, без вынужденного ожидания для клиента, возврат автомобиля;
- квалифицированное разъяснение позиций и суммы счета;
- рекомендация устранить выявленные дополнительные дефекты.

Последующая работа с клиентом:

- получение отзыва о работе в рамках постсервисного опроса;
- оперативная организация помощи клиенту, заявившему рекламацию;
- принятие мер по устранению проблемы.

Изложенный порядок применим ко всем заказам: техническое обслуживание, общеремонтные, кузовные или малярные работы.

Самая лучшая схема не будет работать, если на каждом этапе не будут ответственных исполнителей надлежащей квалификации и/или если условия на предприятии оставляют желать лучшего.

Поэтому одна из главных задач сервис-менеджера – организовать слаженную работу на всех этапах цикла, регулярно контролируя взаимодействие исполнителей.

Наличие необходимых запчастей проверяется на стадии приема предварительных заявок и обеспечивается к сроку диспетчерского распределения работ. Если потребность в запчастях не может быть определена в момент составления заказа, это делают как можно

быстрее, до начала его выполнения. Если нужных запчастей нет в наличии, то их сразу же заказывают. Предвидя задержку и срыв согласованного срока, мастер-приемщик должен предупредить об этом клиента.

Обязанности руководителя сервисного цеха

Руководитель сервисного цеха ответственен за цех, его оборудование и инструмент, контроль и оценку качества ремонта. Отношения с клиентами и взаимоотношения с другими службами фирмы регулируются сервис-менеджером.

Руководитель цеха:

- владеет процессом подготовки, обработки и разъяснения механикам заказов на ремонт;
- обладает знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта;
- оценивает себестоимость и стоимость ремонта автомобилей;
- изучает новые модели машин по технической информации;
- владеет вопросами гарантийной политики и способен определить гарантийные случаи и увязать их с заказами на ремонт;
- связывается со страховыми компаниями во время оценки стоимости ремонта, чтобы убедиться в наличии страхового покрытия стоимости работ;
- организует и поддерживает аккуратное и полное оформление необходимой документации;
- обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся опасных производств, экологических требований, а также здоровья и безопасности персонала;
- имеет управленческую подготовку по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Полугодовые задачи:

- консультирует сервис-менеджера по вопросам управления персоналом цеха;
- направляет руководству рекомендации по повышению оплаты отдельным служащим;
- помогает в проектировании использования площадей и территории вокруг сервисного цеха в целях наиболее продуктивного их применения;
- посещает курсы изучения новых моделей, выставки и т. п. для освоения новых машин и технологий;
- определяет виды оборудования, необходимого для цеха и направляет рекомендации сервис-менеджеру;

Ежеквартальные задачи:

- контролирует работу персонала и обеспечивает обратную связь;
- обеспечивает обучение и переподготовку персонала;
- оценивает возможности техников и увеличивает их загрузку работой для достижения большей продуктивности и прибыли;
- контролирует обеспечение персонала соответствующим инструментом и материалами для ремонта;
- обсуждает с сервис-менеджером операции цеха, прибыльность, новые технологии и т. д.

Ежемесячные задачи:

- руководит собраниями своего персонала, направленными на постоянное улучшение и инновации в качестве работы и привлечении клиентов;

- отслеживает наличие запасов материалов и заказов на ремонт;
- готовит месячный прогноз реализации услуг и запасных частей при ремонте;
- совместно с техниками регулярно посещает крупных заказчиков в целях изучения изменения их потребностей;
- обсуждает с бухгалтерией меры по взысканию просроченных платежей;
- участвует в собраниях фирмы;
- разрабатывает сервисные рекламные листовки для вручения клиентам.

Еженедельные задачи:

- изучает мотивацию отказов изготовителя в удовлетворении претензий и принимает необходимые меры;
- руководит контролем качества работ в цехе;
- выясняет с диспетчером причины задержек ремонтов;
- выборочно проверяет правильность и качество исполнения операций;
- координирует графики ремонтов с менеджером службы запчастей, убеждаясь, что необходимые детали имеются в наличии;
- координирует планирование работ с приемщиком для обеспечения полного использования рабочего времени;
- отслеживает новейшие технологии ремонта автомобилей и обеспечивает их освоение в цехе;
- контактирует с поставщиками по вопросам качества поставляемых товаров, оборудования, инструмента, рабочей одежды и т. п.;
- следит за удовлетворением требований клиентов;
- выясняет причины возврата автомобилей из-за некачественного ремонта и урегулирует эти ситуации с клиентами.

Ежедневные задачи:

- контактирует с приемщиком по вопросам ремонта, трудозатрат и стоимости;
- оценивает стоимость запасных частей, стоимость работы, время, необходимое для ремонта и инструктирует персонал о наиболее эффективных методах выполнения работ;
- обеспечивает непрерывность и равномерность загрузки цеха работой, отслеживая работу техников и очередь автомобилей, ожидающих ремонта или контроля качества после ремонта;
- при необходимости помогает сотрудникам;
- использует систему контроля правильности исполнения операций;
- инструктирует персонал по правилам техники безопасности и нормативным документам по этим вопросам, периодически обновляя информацию;
- ведет файлы (картотеку) истории ремонтов по каждому автомобилю.

Обязанности оператора диспетчера

Заступив на смену:

- отвечать на звонки и осуществлять запись на обслуживание;
- открыть кассу, внести необходимые записи в журнал кассира-операциониста;
- включить оргтехнику, подготовить ее к работе;
- проверить наличие чистых бланков, договоров, листов обращения и т. д., при необходимости, размножить недостающие;
- протереть стулья, стол, стойку, стекло в приемной;
- начать оформление клиентов.

Работа с клиентами:

- при ответе на звонок начинать разговор с приветствия, названия фирмы и своего имени;
- в процессе разговора вежливо и подробно отвечать на вопросы;
- в случае затруднений с ответом переводить разговор на мастера-приемщика;
- при записи клиента узнавать предположительные неисправности или цель визита;
- предоставлять клиенту всю необходимую первичную информацию;
- при прибытии клиента, предварительно записанного на обслуживание, оформление заказа клиента осуществлять самостоятельно;
- выдать клиенту бланк заявки для самостоятельного заполнения с обязательным указанием обнаруженных клиентом неисправностей;
- ознакомиться с указанными в заявке неисправностями, при необходимости уточнить неясные позиции, согласовать все необходимые вопросы с мастером;
- при необходимости использования в ремонте запасных частей, составить их перечень на обратной стороне заявки;
- запросить склад о наличии запчастей, если каких-либо деталей не оказалось, выяснить возможный срок их доставки, согласовать с клиентом срок ремонта, если детали поступят в течение суток и клиент готов оставить машину, если детали могут поступить позднее, чем через сутки, согласовать дату приезда клиента для сдачи машины в ремонт;
- сообщить клиенту виды ремонта, включаемые в заказ-наряд (например, частично гарантийный, частично платный), сроки ремонта, его стоимость;
- при оформлении обязательно предлагать дисконтную наклейку;
- при оформлении машины в ремонт открывать заказ-наряд;
- при прибытии клиента без предварительной записи сначала необходимо выяснить возможность приема у мастера;
- при обращении клиента о постановке на гарантийное обслуживание ознакомить клиента с договором, при необходимости разъясняя непонятные места;
- информировать клиентов о предварительной записи;
- при расчете с клиентом использовать ккм, гася чек и отдавая его клиенту;
- при реализации запчастей, а также при их списании делать отметку в накладной.

После окончания работы:

- снять кассу, внести необходимые записи в Журнал кассира-операциониста;
- рассортировать документы и подготовить их для отправки в офис;
- сдать выручку с документами согласно инструкции;
- выключить оргтехнику;
- убрать рабочее место.

Перед уходом с работы:

- получить разрешение менеджера покинуть рабочее место;
- обесточить все нагревательные приборы и электронное оборудование;
- сдать сторожу под охрану помещение.

Обязанности приемщика

Для приемщика машин в сервис заказчиками являются не только клиенты, но и все сотрудники фирмы. Ошибки в диагностике и определении объемов ремонта приводят к

финансовым потерям каждого, неверное заполнение бланка заказа приводит к не правильному пониманию заказа механиком и повторным работам и так далее.

Мастер-приемщик ответственен за приемку автомобилей в ремонт, реализацию услуг, маркетинг, сбор диагностической информации, контроль качества и обработку сервисной информации, отношения с клиентами и отношения с другими службами. Он является “менеджером по удовлетворению клиентов” в сервисном цехе.

Приемщик:

- встречает и приветствует клиентов наиболее любезно и вежливо;
- использует соответствующую технику телефонных переговоров и знает, как отвечать на вопросы клиентов по телефону;
- рекомендует клиентам наиболее экономичные по времени и стоимости виды ремонта;
- советует клиентам, как продлить срок службы и увеличить безопасность их автомобилей;
- побуждает клиентов использовать Руководство по эксплуатации и обслуживанию автомобиля для предупреждения проблем;
- обладает знаниями систем автомобиля и способностями объяснить системы и необходимость их ремонта клиентам;
- правильно документирует жалобы клиентов на неправильное заполнение заказов на ремонт;
- владеет вопросами гарантийной политики;
- свободно работает с цифрами, вычислениями, большими суммами денег;
- оценивает трудоемкость ремонтов в целях эффективного планирования работ;
- составляет графики приемки и назначает клиентам срок приемки машин в ремонт;
- проверяет вместе с клиентами состояние их автомобилей и, соответственно, готовит заказы на работы.

Ежеквартальные задачи:

- посещает курсы повышения квалификации по указанию сервис-менеджера;
- в беседах с сотрудниками других служб выясняет возможности улучшения качества работы.

Ежемесячные задачи:

- участвует в совещаниях сервисной службы по вопросам повышения качества и привлечения клиентов;
- согласует с техниками виды ремонта, необходимые для каждого заказа.

Еженедельные задачи:

- отслеживает контакты клиента в цехе и его реакцию при выдаче автомобиля, чтобы убедиться в том, что он действительно доволен ремонтом;
- выясняет причины возврата автомобилей из-за некачественного ремонта и урегулирует эти ситуации с клиентами;
- звонит клиентам, предлагая им очередное техническое обслуживание, для которого настало время согласно “истории ремонтов”;
- периодически проверяет с диспетчером ход ремонта автомобилей;
- ведет файлы (картотеку) “истории ремонтов” по каждому автомобилю;
- заполняет формы учета неисправностей, используемые для сервисной политики или в целях страхования;

– связывается с постоянными клиентами, предлагая свободное время на следующей неделе, если оно есть.

Ежедневные задачи:

- звонит клиентам при необходимости сообщить о ходе ремонта их автомобилей, согласовать дополнительные работы и т. п.;
- работает с клиентами: вопросы, жалобы, способы платежа, виды сервиса и т. п.;
- назначает цены на несложные работы и сообщает клиентам ориентировочные цены ремонт по их запросам;
- проверяет вместе с клиентом состояние его машины;
- составляет наряд-заказы на ремонт для цеха;
- распределяет совместно с руководителем цеха работ среди техников;
- убеждается, что клиент полностью понял мотивы отнесения работ на гарантийные обязательства, на страховку или на его счет, и недоразумений не будет;
- проверяет, покрывает ли гарантия или страховка стоимость ремонта;
- продает клиентам принадлежности;
- расспрашивает клиентов, слушает их ответы и отвечает на их вопросы для получения более подробной информации о проблемах с автомобилем;
- выполняет дорожный тест автомобиля при приемке и после ремонта, чтобы убедиться в правильности диагностики и в устранении неисправности;
- владеет информацией о ходе исполнения заказов;
- информирует клиентов о ходе и стоимости ремонта;
- оформляет заказы на ремонт, указывая проблемы, понятно для техников;
- владеет текущей информацией, читая сервисные бюллетени, отчеты инспекторов, новости о страховой, гарантийной и сервисной политике поставщика машин;
- распределяет работу, учитывая загрузку техников, сложность ремонта, трудоемкость, в срочных случаях согласовывает вопросы с техниками и заказчиками;
- проверяет со службой запчастей наличие деталей на предстоящие дни;
- согласовывает с руководителем цеха использование рабочего времени в предстоящие дни.

На мастера-приемщика приходится основная доля ответственности за то, чтобы посетитель стал постоянным клиентом, а не отправился при первой же возможности на другое предприятие. А ведь недовольный клиент – это еще и не поддающийся оценке ущерб от антирекламы, причиняемый рассказами в кругу знакомых о пережитых злоключениях.

Задачи мастера-приемщика определены его должностными обязанностями. Главная из них заключается в том, чтобы клиент был доволен. Необходимое условие для этого: правильно построенный диалог, в ходе которого выслушать клиента, поставить нужные вопросы и разъяснить взаимосвязи столь же важно, как и дать дельный, квалифицированный совет. Во многих случаях необходимо подойти с клиентом к его машине, а иногда и поднять ее подъемником. Это самый надежный способ завоевать доверие клиента.

Всегда помните, что для большинства людей автомобиль – не только большая моральная и материальная ценность, но и значительная часть состояния.

Предстоящее пребывание в автосервисе всегда сопряжено для клиента с такими неприятностями, как оплата услуг и запчастей, потеря времени на сдачу машины в ремонт и ее получение из ремонта, а также временное лишение средства передвижения. Учитывая это, клиент заведомо не может быть доволен. И потому обязательно нужно сначала завоевать его доверие, чтобы затем убедить в необходимости и эффективности предстоящих работ.

Правила построения диалога с клиентом

(Памятка мастеру-приемщику по материалам ряда автокомпаний)

Каждого посетителя встречайте лично и как можно более доброжелательно.

По возможности обращайтесь к клиенту по фамилии (господин Крюков) или по имени и отчеству.

Обязательно носите на груди личную табличку с четко обозначенными должностью, фамилией, именем и отчеством. Посетитель должен знать, с кем он имеет дело. Это создает основу для доверия.

Уделите посетителю максимум внимания. Избегайте спешки.

Сначала внимательно выслушайте клиента, чтобы он мог изложить свои пожелания и проблемы.

Попытайтесь уточнить пожелания и проблемы наводящими вопросами, если речь не идет о регламентных работах. Все подробности, важные для работы сервисного цеха, фиксируйте в заказ наряде.

По любому обоснованному поводу осматривайте авто мобиль в присутствии владельца. Вместе с ним опробуйте автомобиль на ходу, если проблемы возникают только при движении машины.

Разъясните необходимый объем предстоящих работ, излагая технические подробности с использованием примеров, общедоступных для понимания.

По возможности всегда сообщайте сведения о стоимости работ и запчастей.

Представьте в выгодном свете эффект, ожидаемый от выполнения предлагаемых работ.

Разъясните клиенту, что в случае увеличения объема работ, он сам будет принимать решение о внесении дополнений в заказ.

Напомните клиенту о том, что работы, необходимость которых будет выявлена лишь в ходе ремонта, выполняются только после предварительного согласования с ним.

С пониманием относитесь к тому, что клиента могут расстроить размер предстоящих расходов или долгий ремонт.

Предложите, если полагаете это уместным, услуги по до ставке и возврату автомобиля, либо прокатный автомобиль.

Заканчивая разговор, поблагодарите клиента за сделанный заказ.

Важнейшее право потребителя – это право на полную и достоверную информацию. Приемщик должен исходить из предположения об отсутствии у потребителя специальных знаний о свойствах и характеристиках товара (работы, услуги). Сервис обязан информировать клиента об особенностях ремонта и правилах эксплуатации после ремонта. Информацию иногда вносят в заказ-наряд или акт сдачи-приемки под роспись клиента.

Время активной приемки автомобиля в присутствии заказчика, по рекомендации зарубежных автокомпаний, должно быть в среднем около 30 мин. Иначе приемщик не сможет достаточно подробно объяснять заказчику необходимые операции, предложить дополнительные работы, продать дополнительное оборудование.

Приемка машины в ремонт может быть решающей для будущих отношений с клиентом. Если предприятие однажды всерьез разочарует заказчика, то вполне вероятно потерять в его лице постоянного клиента. Поэтому очень важно с большим вниманием отнестись к пожеланиям клиента, к его проблемам и ожиданиям *при первом же его обращении к вам и составлении заказа.*

Приемщику рекомендуется быть дружелюбным, вежливым, проявлять персональное внимание к клиенту, обеспечивать, при необходимости, советы эксперта, обещать реальные сроки завершения ремонта и доставки машины, назначать обоснованные цены, подсказывать, что еще следовало бы сделать вместе 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. Наряду с этим все большее значение приобретает выдача автомобиля из ремонта самим мастером-приемщиком.

Особую ответственность несет персонал, общающийся с клиентами (в частности, мастер-приемщик, а на крупном предприятии – мастер сервисного цеха или старший механик).

Желательно иметь два поста приемки: один – для ритмичного приема автомобилей, прибывших по предварительной записи, другой – для приемки в краткосрочный ремонт без предварительной записи.

Предварительная запись

Система предварительного назначения даты и времени сдачи машины в ремонт удобна для заказчика: он может выбрать удобное время, он может максимально использовать машину для бизнеса, сдавая в ремонт на вечер или ночь. Предприятию эта система позволяет планировать распределение загрузки механиков и мощностей. Обычный порядок предварительной записи на сервис предусматривает назначение на сдачу машины за 3–7 дней.

Если из за загрузки заказами вам приходится записывать клиентов более, чем за неделю или даже две, следует подумать о расширении мощностей, если конкуренция невелика.

Принимая заявку на ремонт по телефону, приемщик старается по путаным объяснениям клиента, сверяясь с картой сервисной истории, если она есть у данного клиента, по возможности, точнее составить диагноз и прикинуть количество часов, которое необходимо для ремонта. Ошибка в 30 минут может сбить график ремонтов.

Прием предварительной заявки – первый важный этап оформления заказа. Это начало общения с клиентом, позволяющее сразу же установить с ним хорошие отношения. При этом не имеет значения способ обращения (лично или по телефону).

Примерная форма бланка предварительной записи на ремонт *Код группы работ: ОР – общий ремонт,

БС – быстрый сервис, РА – ремонт агрегата,

ТО – техобслуживание, РК – ремонт кузова

Дата ____

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

Предварительная запись дает ряд преимуществ:

– загрузку сервисного цеха можно планировать и регулировать точнее, сводя к минимуму возможность простоев и выхода за согласованные сроки;

– прием большинства заказов удастся распределить во времени и сгладить тем самым обычные пиковые нагрузки;

– в результате клиент меньше ждет, так что больше времени остается на то, чтобы дать ему полноценную консультацию;

– при отсутствии нужных запчастей или принадлежностей их можно своевременно приобрести;

– клиенту почти всегда можно назначить гарантированное время возврата автомобиля из ремонта.

Названных оснований достаточно, чтобы использовать принцип предварительной записи с максимально возможной эффективностью.

При предварительной записи и планировании занятости на каждый рабочий день важно оставлять определенный резерв для обслуживания клиентов, приезжающих без предварительной записи, и на случай так называемых “чрезвычайных происшествий”. Как правило, такой резерв составляют от 10 до 20 %, а точнее, определяется в каждом регионе по опытным данным.

Нередко резерв возникает сам собой из-за клиентов, которые забыли назначенное им время или передумали в последний момент.

Бланк регистрации заказов *Код работ: ОР – общий ремонт, БС – быстрый сервис,
РА – ремонт агрегата, ТО – техобслуживание, РК – ремонт кузова
Приемщик _____ Дата _____

№ п/п	№ заказа	Клиент	Телефон	Модель	Госномер	Механик	Коды работ	Примечания	Срок	Исполнение

Встреча клиента

Прием, который оказывают клиенту, создает у него впечатление о предприятии. Это впечатление должно быть положительным, поскольку у большинства людей именно оно надолго остается в памяти. Из-за того, что автомобили имеют несколько аналогов разных изготовителей, все чаще клиенты выбирают по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений клиентами. Социологи считают, что поведением человека управляют на 95 % эмоции и подсознание, а ведь именно в подсознании “закладываются” впечатления от общения со служащими фирмы, и именно пережитые эмоции запоминаются лучше всего. Следовательно, группа сотрудников, общающихся с клиентами, является “лицом фирмы”, от этой группы зависит, будет ли фирма иметь положительный имидж на рынке. Зарубежные социологи полагают, что каждый человек оказывает влияние своим мнением в среднем на 14 других. Для небольшого города несколько обиженных, ставших источниками негативного мнения для 4–5 их знакомых, могут лишиться фирму местного рынка.

Впервые прибывший клиент оценивает прежде всего удобство подъезда, наличие четко обозначенной указателями стоянки и ее минимальную удаленность от приемной зоны автосервиса. Чистота, обозримость и некоторый шик уже на подходе к предприятию обязательны. Оказавшись в приемной зоне, клиент должен почувствовать доброжелательную атмосферу. Первое, что нужно сделать, – это приветливо поздороваться с ним. Последующий разговор с мастером-приемщиком – кульминационный момент встречи клиента. Именно в процессе диалога с приемщиком клиент сознательно или подсознательно определяет меру своих симпатий и доверия к предприятию.

Операторы-диспетчеры, приемщики и продавцы должны “держать улыбку”, начиная от встречи клиента и до совершения покупки. Улыбка должна быть искренней, фальшь люди чувствуют и быстро уходят. Приветствуя клиента, следует встретиться с ним взглядом, иначе клиент почувствует себя незамеченным или незначительным посетителем. Первый взгляд и улыбка должны излучать искреннюю радость от посещения клиента, как будто зашел старый приятель. Не следует надолго отводить взгляд от клиента – это может привести к потере возникшего контакта. Взгляд сотрудника помогает внушению положительного или негативного мнения о предприятии. Дружелюбие во взгляде и в улыбке должны подкрепляться таким же дружелюбным, в меру громким и уверенным голосом.

Рынок автосервиса расширяется с каждым днем, и потребители уже могут выбирать между сервисными станциями, а на СТО – между механиками.

По результатам многих опросов владельцев автомобилей, основные ожидания клиентов таковы:

- вежливое и доброжелательное обслуживание;
- возможность получить квалифицированную консультацию;
- цены, соразмерные предоставляемым услугам;
- всеобъемлющая номенклатура предлагаемых услуг и высокое качество работ.

Специфические ожидания:

- гарантия надежности и качества;
- обязательное соблюдение сроков ремонта;
- минимальное время ожидания;
- передача автомобиля из рук в руки, с точным разъяснением позиций счета;
- определение стоимости ремонта до его выполнения;
- удобный режим работы предприятия.

Ожидания клиентов, для которых автомобиль является источником заработка, те же, однако наиболее важна для них возможность *обращения в сервис в любой момент и оперативное исполнение заказов*. Если автосервис принадлежит официальному дилеру, высокое качество ожидается как само собой разумеющееся. Доброжелательность сотрудников, убедительность аргументации, доверие к ценам и пунктуальность исполнителей определяют мнение, которое клиент составит о предприятии. Все чаще клиент выбирает фирму по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений клиентами. Обычно выбирают для постоянных контактов ремонтную фирму, имеющую высокую репутацию, хотя, возможно, и высокие цены.

При согласовании с заказчиками перечня запасных частей и расходных материалов, необходимых для ремонта, помните и объясняйте клиентам, что такие детали, как прокладки, сальники, уплотнения, резиновые манжеты, кольца, стандартные незакаленные гайки, винты, болты, следует менять при каждой разборке соответствующих узлов. Они прирабатываются по месту, деформируются и, будучи установлены вновь после разборки, не исполняют нормально своих функций. Экономия на их замене обернется повторной разборкой – “скупой клиент заплатит дважды”.

В автосервисе порой можно нарваться на вымогателей – слесари требуют платы сверх счета непосредственно им. Если руководители обнаружат таких работников, их следует уволить, так как они отпугивают клиентов, снижают выручку и вовлекают в свои дела других сотрудников.

Если клиент утверждает, что договорился с конкретным слесарем о выполнении им той или иной работы без указания в заказе-наряде, объясните ему, что в этом случае автосервис не несет ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение работы (услуги),

либо за утрату или повреждение переданного по такой договоренности автомобиля. А на слесаря необходимо наложить взыскание.

Расчет стоимости ремонта

Во многих случаях перед оформлением заказ-наряда необходимо проконсультировать клиента прямо у его машины, одновременно с проверкой технического состояния автомобиля. Технический контроль в присутствии владельца не только добавит приемщику уверенности в собственной правоте, но и устранил возможное недоверие. Выявление не названных клиентом дефектов сразу же может повлечь за собой их внесение дополнительно в заказ.

После определения объема работ приступают к оценке стоимости работ и материалов. Настоятельно рекомендуется заручиться согласием клиента на возможное последующее внесение дополнений в заказ-наряд. В ряде случаев, как правило, в связи с аварийными повреждениями, клиент или страховая компания требуют представления предварительной калькуляции в письменном виде, т. е. в качестве официального документа. Такая калькуляция должна содержать подробное перечисление всех конкретных рабочих позиций с указанием нормо-часов и их стоимости, а также перечень необходимых запчастей с указанием цен на них. При этом следует быть осторожным, поскольку в некоторых случаях точная диагностика дефектов и определение связанных с ними затрат возможны лишь после снятия и разборки узлов или агрегатов. Для подстраховки такие случаи нужно специально оговаривать, используя, например, следующую формулировку:

“... Данная предварительная калькуляция не содержит затрат на устранение скрытых дефектов коробки передач, которые могут быть выявлены только после снятия и разборки названного агрегата...”

Указанные в предварительной калькуляции цены действуют в течение установленного вами в этом документе срока, обычно трех-четырёх недель. Для составления калькуляции используют обычный бланк счета. В верхней части бланка делается четкая надпись: “Предварительная калькуляция”. Рядом или в конце документа обязательно указывается срок его действия.

Расчет стоимости сервиса делается до приемки заказа в работу. Оценка выполняется при помощи специальных бланков, их разделы покрывают 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, оценки стоимости 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 расчете учитывают: вовлечено ли страховое возмещение, есть ли особые желания у заказчика, согласен ли клиент на частичную разборку машины, если этого требует технология и другие моменты.

Заказ наряд

После того, как выяснится, какие работы должны быть выполнены на автомобиле, мастер-приемщик в присутствии клиента заполняет бланк заказ-наряда на работы. Договоры с заказчиками должны заключаться в письменной форме¹⁴. Условия договора на обслужи-

¹⁴ Пункт 15 Правил оказания услуг по техническому обслуживанию и ремонту.

вание и ремонт не должны противоречить ст. 730–739 ГК РФ (бытовой подряд) и должны соответствовать нормативному акту Правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств (утверждены постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290).

Обычной формой договора является заказ-наряд, но возможно использование других форм, если в них перечислены все необходимые условия договора, а именно:

- фирменное наименование (наименование) и место нахождения (юридический адрес) организации-исполнителя (для индивидуального предпринимателя – фамилия, имя, отчество, сведения о государственной регистрации);

- фамилия, имя, отчество, телефон и адрес потребителя;

- дата приема заказа, сроки его исполнения. В случае, если оказание услуг (выполнение работ) осуществляется по частям в течение срока действия договора, в договоре должны быть соответственно предусмотрены сроки (периоды) оказания таких услуг (выполнения таких работ). По соглашению сторон в договоре могут быть также предусмотрены промежуточные сроки завершения отдельных этапов оказания услуг (выполнения работ);

- цена оказываемой услуги (выполняемой работы), а также порядок ее оплаты;

- марка, модель автотранспортного средства, государственный номерной знак, номера основных агрегатов;

- цена автотранспортного средства, определяемая по соглашению сторон;

- перечень оказываемых услуг (выполняемых работ), перечень запасных частей и материалов, предоставленных исполнителем, их стоимость и количество;

- перечень запасных частей и материалов, предоставленных потребителем, с указанием информации о подтверждении их соответствия обязательным требованиям, если федеральными законами или в установленном в соответствии с ними порядке, в частности стандартами, такие требования определены;

- гарантийные сроки на результаты работы, если они установлены;

- должность, фамилия, имя, отчество лица, принимающего заказ (оформляющего договор), его подпись, а также подпись потребителя;

- другие необходимые данные, связанные со спецификой оказываемых услуг (выполняемых работ).

Согласование условий в письменной форме важно с юридической точки зрения. В соответствии со ст. 432 ГК РФ договор считается заключенным, если между сторонами в требуемой форме подписано соглашение по всем существенным условиям договора. При отсутствии хотя бы одного существенного условия договор нельзя считать заключенным. А правовые последствия признания сделки незаключенной состоят в том, что стороны обязаны вернуть все полученное по сделке.

При выполнении мойки, диагностики, ремонта шин и других работ, выполняемых в присутствии заказчика, подробный договор не обязателен, но требуется письменный документ, подтверждающий заключение сделки – это могут быть квитанция и кассовый чек с реквизитами ремонтного предприятия¹⁵. Условия договора, ущемляющие права потребителя или ограничивающие ответственность исполнителя по сравнению с правилами, установленными законодательством, будут являться недействительными¹⁶, так как при судебном рассмотрении споров все равно будут действовать положения закона.

Если ремонтная фирма установит в договоре неустойку за нарушение сроков выполнения работ в размере, меньшем, чем 3 %, предусмотренные законом¹⁷, судом будет предпри-

¹⁵ Пункт 2 ст. 159 ГК РФ, п. 17 Правил.

¹⁶ Пункт 2 ст. 400 ГК РФ, п. 1 ст. 16 Закона РФ “О защите прав потребителей”.

¹⁷ Статья 28 Закона РФ “О защите прав потребителей”.

сана выплата неустойки в законном размере. При задержке выполнения ремонта исполнитель обязан платить неустойку в размере 3 % за каждый день просрочки от общей стоимости заказа, а не от стоимости работ. Потребитель будет иметь законное право предъявить требования об устранении недостатков работы, обнаруженных после истечения гарантийного срока, в пределах двух лет, даже если в договоре ремонтная фирма укажет гарантийный период на работу не более 1–2 месяцев. Следует иметь в виду, что предоставление гарантии на работу – это не обязанность ремонтной фирмы, а ее право.

Заказ-наряд – договор между клиентом и предприятием о предоставляемых услугах, вступающий в силу с момента подписания клиентом. Своей подписью клиент подтверждает также согласие с действующими условиями выполнения ремонтных работ. Эти условия должны быть вывешены на видном месте в приемной зоне.

Заказ-наряд содержит однозначные указания по выполнению работ для сервисного цеха и для исполнителей.

На основе заказ-наряда и прилагаемой к нему ведомости расхода запчастей и материалов составляется точный и подробный счет, подлежащий оплате клиентом.

Заказ-наряд оформляется на бланках, включающих все варианты заказов, и коммерческие, и внутренние:

- 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;
- данные о клиенте, данные о машине, указания приемщика по ремонту, расценка ремонта, номер операции, норматив времени, ставки сдельные 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, безналичные, кредит и т. п.), подпись клиента.

Примерное содержание заказа на ремонт и обслуживание

Заказчик:		
Наименование	Адрес	Телефон
Тип или модель	Номер шасси	Номер двигателя
Госрегломер	Пробег	
Заказ:		
Номер заказа	Дата	Приемщик
Время приемки	Время окончания ремонта	Дата выдачи/доставки
Контрольный ярлык		
Платеж наличными	Платеж безналичными	Внутрифирменные зачеты

Описание работ:					
Номер операции	Норма времени	Описание работ	Номер механика	Цена работы	
Всего:					
Запасные части:					
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма	
Всего:					
Горючее, масла и смазки:					
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма	
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:					
Запчасти	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	
			часов	минут

В калькуляции должны быть указаны цены каждой запасной части, стоимость норма-часа работы, количество необходимых норма-часов, ссылки на документы и прейскуранты, на основании которых производился расчет.

Если запчасти клиент предоставил свои, то в приемо-сдаточном акте указываются наименования, описания и цены предоставленных потребителем запчастей. Автосервис не несет ответственности за качество запчастей, предоставленных клиентом, но по закону “О защите прав потребителей” исполнитель обязан проверить качество запчастей, попросить у клиента сертификат соответствия на запчасти. Если у деталей имеются явные недостатки, автосервис должен предупредить клиента о последствиях.

Гарантийный срок и порядок предъявления претензий должен быть зафиксирован в документе, который остается у заказчика: в счете или копии заказ-наряда.

Приемо-сдаточный акт, как и заказ-наряд, составляется в двух экземплярах, один из которых остается в автосервисе, а второй выдается клиенту. Причем сразу после его составления, а не после окончания ремонта.

Документы на автомобиль (ПТС или свидетельство о регистрации) на время работ *не должны изыматься* у владельца¹⁸.

Срок проведения работ должен быть занесен в заказ-наряд. Если автосервис не выполнил работы вовремя, то потребитель вправе требовать уплату неустойки в размере 3 % от стоимости работы за каждый день просрочки (или час, если срок определен в часах).

В заказе-наряде положено отдельно указывать стоимость работ, стоимость материалов и запасных частей. Тогда цены на материалы и запчасти могут быть проверены по прейскурантам, стоимость работ – по ставкам за норма-часы. Это может понадобиться в случае судебного разбирательства и расчетов возмещения причиненного “ремонтom” вреда.

Спецификация расхода запчастей и материалов

Вплоть до завершения работ заказ-наряды с расходными спецификациями *хранятся в службе выдачи запчастей и материалов со склада*. Лишь после того, как мастер-приемщик примет автомобиль из ремонта, завизированный им заказ-наряд с отметками о затратах рабочего времени и с приложенной окончательной расходной спецификацией, он передается в службу расчетов с клиентами. 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 при специфике запасных частей предоставляют скидки.

При ремонтах машин своей фирмы и предпродажной подготовке машин применяют закупочные цены на запасные части (цена поставщика плюс перевозка и расходы до склада). При гарантийных ремонтах запасные части списывают по себестоимости.

¹⁸ “Правила оказания услуг по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств” (утверждены постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290).

Цены на масла, горючее и смазки устанавливаются 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 по, например, шлифовке коленчатых валов, то даже при частой потребности в шлифовке СТО невыгодно покупать свой станок и содержать высококвалифицированного шлифовщика, все равно постоянную загрузку ему обеспечить не удастся. Если же СТО – единственный “технарь” в районе его активности, может быть целесообразным приобрести такой станок и выполнять работу для себя и сторонних заказчиков.

Внутрифирменные работы

Внутрифирменный заказ составляется в том случае, когда выполняемые работы необходимы для других подразделений самого предприятия. Как и заказы клиентов, он тоже относится к основным, поскольку сервисный цех при этом получает выручку за счет подразделения, выступающего в роли заказчика.

Внутрифирменные заказы учитываются так же, как и заказы клиентов, а по назначению подразделяются на 5 видов:

- перегон;
- предпродажная подготовка и расконсервация нового автомобиля;
- работы по демонстрационным машинам;
- предпродажная подготовка подержанного автомобиля;
- работы на складе запчастей;
- ремонт машин своего предприятия.

Внутрицеховые работы

По внутрицеховым заказам выполняются работы для собственных нужд сервисного цеха. Возникающие в связи с этим затраты времени подразделяются следующим образом:

- работа сервисного цеха, выполняемая для собственных нужд;
- повторные ремонты по гарантии сервисного цеха.

В отличие от заказов клиентов и от внутрифирменных заказов, внутрицеховые заказы не дают выручки, а затраты времени на них считаются непроизводительными. Поэтому их следует ограничивать до неизбежного минимума.

Затраты времени на повторные ремонты по гарантии сервисного цеха должны всегда визироваться начальником цеха или мастером.

Планирование загрузки персонала

Одним из главных условий коммерческой выгоды работ является постоянно высокая загрузка сервисного цеха. При этом имеется в виду использование *трудового потенциала*, а не оборудования. Важно регулярно предусматривать на достаточно продолжительный период времени необходимость присутствия в определенные дни основных рабочих тех или иных специальностей и включать их в расчет при планировании занятости.

При определении занятости на предстоящий день исходят из следующих нормативов. Механики фактически заняты до 90 % рабочего времени, т. е. каждый, вышедший на работу автомеханик, занят 7,2 часа из 8.

Мастера, старшие техники и бригадиры механиков, по понятным причинам, фактически заняты меньше, некоторые из них – до 50 % номинального рабочего времени, т. е. 4,0

часа из 8. Однако в силу различия условий на конкретных предприятиях учитывать занятость этих специалистов следует индивидуально. Занятость учеников механиков можно учитывать, исходя из фактической занятости до 75 %, если их возраст старше 18 лет и меньше, если они моложе.

Для обеспечения ритмичной работы рассчитывается общий потенциал занятости на основе имеющихся трудовых резервов на каждый день предстоящей недели или месяца, в зависимости от масштабов предприятия. Затем вычитается резерв человеко-часов для выполнения кратковременных заказов и обслуживания не записавшихся заранее клиентов. Резерв обычно составляет 10–20 %.

Так определяется потенциал занятости, учитывая который диспетчеры принимают заказы на предстоящие дни. Этот потенциал уменьшается вычитанием трудоемкости каждой очередной предварительной заявки, вплоть до полного его использования. Таким образом, обеспечивается гарантия того, что сроки ремонта автомобилей будут соблюдены, а предприятие будет работать без простоев. Для правильной оценки трудоемкости заказов необходим опыт, особенно при оценке ненормированных работ. Трудности и ошибки планирования уменьшаются при регулярном применении и контроле правильности его использования.

Распределение заказов

После оформления заказов их распределяют между исполнителями. Ответственный за это руководитель (начальник сервисного цеха, сервис-менеджер, старший техник, диспетчер и т. п.) планирует и координирует выполнение заказов силами конкретных бригад или автомехаников, с учетом имеющегося трудового потенциала, требуемой квалификации исполнителей и согласованных с клиентами сроков. На предприятиях с типовой схемой управления это обычно делается централизованно, через диспетчерскую службу. На предприятиях с бригадной организацией труда мастер-приемщик сам распределяет заказы между членами своей бригады. Диспетчерский график на стенде дает наглядное представление обо всех заказах, выполняемых сервисным цехом, а также о плановых сроках их завершения. По графику можно определить занятость конкретных исполнителей и подразделений.

Учет рабочего времени

На лицевой стороне заказа-наряда перечисляются подлежащие выполнению работы, а обратная сторона представляет собой бланк для учета рабочего времени. Тщательный учет и регистрация времени присутствия на работе и всех затрат рабочего времени имеет решающее значение для успешного ведения дел в сервисном предприятии.

Основные правила учета рабочего времени при выполнении заказ-нарядов:

- начало работы по заказ-наряду отмечается штамп-часами или вручную *сразу по его получении*, т. е. до установки автомобиля на ремонтный пост и до выяснения всех технических подробностей;
- окончание работы по заказ-наряду отмечается *сразу после ее завершения*, но до выходного технического контроля, выполняемого мастером;
- все нормированные работы, выполненные одним и тем же механиком, должны сводиться воедино и отмечаться только дважды, т. е. в моменты начала и окончания работ;
- отдельно отмечаются ненормированные работы, регистрируются только фактические затраты времени, которые затем переносятся из графы “фактические затраты времени” в графу “время, оплачиваемое заказчиком”.

Корректировка заказов

При выполнении заказов нередко возникает необходимость произвести дополнительные работы, которые либо срочно необходимы, либо целесообразны, так как совмещаются с заказанными. В таких случаях обязательно согласие клиентов. Если с клиентом связаться не удалось или он не согласился на увеличение объема заказа, то необходимость дополнительных работ должна быть обязательно зафиксирована в счете. Это особенно важно, если отказ от их выполнения может повлиять на надежность автомобиля или на безопасность движения. При согласии клиента отметка об этом делается в заказ-наряде.

Контроль качества исполнения

Задача сервиса: завоевать доверие клиентов, качественно обслуживая технику по обоснованным ценам, завершая работу в указанное время. Доверие клиентов ведет к их лояльности фирме. Они также распространят свое мнение среди друзей и знакомых. Незачем говорить, что это самый эффективный вид рекламы. Контроль качества – один из главных инструментов управления. Сервисная служба, внушающая доверие клиентам хорошим выполнением работы и добивающаяся высоких стандартов качества, привлекает постоянных клиентов, чем создает основу развития бизнеса.

Многие клиенты бывают не удовлетворены сервисом. Опросы показывают, что около 40 % клиентов считают сервисные предприятия не способными отремонтировать их машину как следует, с первого раза. Часто клиенты снова и снова жалуются на отношение к ним. Они считают, что персонал к ним равнодушен.

Как правило, причины недовольства клиентов работой сервиса выражаются в следующем¹¹:

- работники сервиса сделали не то, что просил клиент;
- работники сервиса не сделали того, что просил клиент;
- работники сервиса обслуживали автомобиль дольше обещанного времени;
- итоговая цена на обслуживание оказалась выше обещанной.

Очевидно, что причина этих недостатков – неудовлетворительная технология обслуживания клиентов, провоцирующая персонал на ошибки в работе. Если клиент при сдаче машины в ремонт вынужден общаться с несколькими сотрудниками: оформитель заказов, приемщик-диагност, мастер, то искажение запросов и срыв договоренностей неизбежен. Клиента должен принимать один сотрудник. Качественный сервис предполагает, что *проблемы устраняются с первого раза*. Это непросто. Это значит, что:

- приемщик должен внимательно выслушать то, что говорит клиент;
- приемщик должен правильно записать требования клиента в бланк заказа;
- механик должен иметь соответствующую квалификацию, чтобы устранить проблему;
- механик должен 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 агрегаты отремонтированы, машина не испачкана, никакие материалы не оставлены в машине.

Все это влияет на результат и на степень удовлетворения клиента. Недостаточно только починить машину, нужно завоевать уважение клиента – внимательно выслушать его и уважительно отнестись, сдержать обещание относительно срока ремонта. Наконец, если клиент уже имел негативный опыт общения с фирмой, стараются его стереть, обеспечить хорошее впечатление. Контроль качества сервиса предусматривает контроль всех человеческих и материальных ресурсов ради того, чтобы завоевать доверие клиентов.

Выходной контроль

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

Перед заполнением талона выходного контроля:

- 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 применялся 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;
- на ходу проверьте следующие параметры: работу стартера, контрольных ламп, работу двигателя, сцепления и тормозов, свободный ход педалей, рулевое управление, шум двигателя, трансмиссии и кузова, люфты в трансмиссии, работу амортизаторов, действие принадлежностей: радио, кондиционера, отопителя;
- последний контроль после дорожного теста: проверьте работу на холостых оборотах при горячем двигателе, наличие запасного колеса, инструмента, наличие жидкостей: тормозной, омывателя, работу сигнала, осветительных приборов, внутренних световых приборов, щеткоочистителя, течей в тормозной системе, двигателе, мосту, КПП, регулировку тормозов.

Ниже приведены формы актов выходного контроля, рекомендуемые одной из автокомпаний.

Акт выходного контроля общеремонтных работ

Проверяемые позиции	Порядок проверки	+/-
1	2	3
Заказ-наряд	Проверить, подписан ли заказ клиентом, указан ли номер его телефона. Проверить данные об автомобиле: тип автомобиля, номерной знак, VIN, пробег.	
Задание исполнителю	Проверить, есть ли отметка о комплексных услугах, коды или текстовое описание рабочих позиций, указания по ремонту и запись о существовании рекламации.	
Отметка о стоимости заказа	Проверить наличие в заказе отметки о стоимости его выполнения в соответствии с объемом работ.	
Превышение первоначального объема заказа	Проверить, согласован ли с клиентом дополнительный объем работ и есть ли соответствующая отметка в заказе.	
Оформление заказа	Проверить, выдержан ли указанный в заказе срок готовности.	
Задержка с выполнением заказа	Выяснить и отметить причину. Отсутствие запчастей (указать номера по каталогу) Перегрузка сервисного цеха.	

Исполнение работ	Провести контрольный осмотр (при необходимости — с опробованием автомобиля на ходу) и определить соответствие выполненных работ заказ-наряду.	
Внешний вид автомобиля	Убедиться после ремонта в отсутствии загрязнения.	
Запчасти	Проверить правомерность использования запчастей.	
Составление счета	Проверить счет на соответствие заказ-наряду и правомерность начислений по производным позициям.	
Дополнительная информация	Проверить, есть ли в счете или в талоне выходного контроля запись об износе или дефектах, не заявленных в заказе и подпись клиента под ними.	
Рекомендации по ремонту сверх заявленного в заказе	Приготовить прейскурант на услуги.	

Акт выходного контроля регламентного техобслуживания

Проверяемые позиции	Порядок контроля	+/-
1	2	3
Все приборы освещения. Звуковой сигнал. Дополнительное электрооборудование	Проверить работу приборов освещения и электрооборудования.	
Стеклоочистители и стеклоомыватели.	Проверить работу передних и задних стеклоочистителей и стеклоомывателей.	
Привод сцепления.	Согласно Наставлению по ТО проверить свободный ход педали сцепления. (Кроме сцеплений с саморегулируемым приводом)	
Фары Установка фар	Проверить установку фар согласно Наставлению по техническому обслуживанию.	

Аккумулятор. Уровень электролита	Проверить уровень электролита на соответствие метке “макс.”.	
Система охлаждения. Уровень жидкости. Морозостойкость электролита.	Проверить уровень охлаждающей жидкости на соответствие метке “макс”. Проверить морозостойкость электролита по его фактической концентрации, которая должна соответствовать температуре замерзания от -25°C до -35°C .	
Клиновый ремень	Проверить состояние и натяжение ремня согласно Наставлению по техническому обслуживанию.	
Тормозная система. Уровень тормозной жидкости	Проверить уровень на превышение метки “мин.”, с учетом износа накладок.	
Фиксаторы дверей. Направляющие сдвижной двери	Проверить фиксаторы на наличие смазки. Проверить направляющие на отсутствие загрязнения и на наличие смазки.	
Тормозные шланги, трубопроводы и штуцеры	Проверить шланги, трубопроводы и штуцеры на отсутствие неплотностей, повреждений и коррозии.	
Глушитель и газонейтрализатор	Проверить на отсутствие повреждений и неплотностей.	
Шины	Проверить состояние шин, остаточную высоту протектора и давление в шинах всех колес, включая запасное.	
Токсичность ОГ и режим холостого хода. Работа газонейтрализатора	Проверить токсичность ОГ и режим холостого хода согласно регламенту	
Бланк технического обслуживания по регламенту	Убедиться в готовности передачи заказчику, проверив правильность заполнения и наличие подписи исполнителя. Проверить, наклеена ли на стойку двери табличка с датой очередного ТО.	

Выдача автомобиля из ремонта

Возвращать автомобиль владельцу должен тот же мастер, который принимал заказ. Это особенно важно применительно к крупным, дорогостоящим заказам, ко всем проблематичным и повторным ремонтам. Личная передача автомобиля мастером-приемщиком достойно завершает квалифицированный сервис и лишний раз демонстрирует клиентам компетентность сотрудников.

В случае внесения дополнений в заказ личные разъяснения мастера-приемщика обязательны в целях укрепления доверия клиентов. Важно обращать внимание заказчиков на дефекты, устранение которых не были заказаны, но от которых нужно быстрее избавиться, особенно если они повлияют на безопасность движения.

Желательно делать получение машины из ремонта приятным событием для клиентов, удовлетворенных тем, что автомобили снова в порядке. Это относится и к клиентам, обслуживаемым по гарантии. Очень важно первое впечатление. Клиенты по виду машин должны почувствовать, что те побывали в хороших руках. Вот почему важно передавать автомобили чистыми и внутри, и снаружи, с вымытыми пепельницами, с сияющими стеклами. Рулевые колеса и рукоятки рычагов коробок передач должны быть протерты. Наведение чистоты занимает мало времени, но дает большой эффект. Клиенты сразу видят, что к ним и к их машинам отнеслись с уважением. Улучшают настроение клиентов и неожиданные для них сувениры.

Следует повесить на салонное зеркало талон выходного контроля. Талоном выходного контроля подтверждают выполнение работ с надлежащим качеством. Он же предназначен для последующей обратной связи с клиентом. Заполненный мастером-приемщиком талон выходного контроля подвешивается на салонном зеркале.

Подойдя к автомобилю вместе с владельцем, мастер должен разъяснить ему все строчки счета и рассказать, что именно было сделано. Следует показать для убедительности снятые дефектные детали, если имеются. Это хороший способ подтвердить необходимость выполненной замены и уменьшить сомнения в стоимости ремонта. В тех *редких* случаях, когда мастер не провожает клиентов до машин, следует позаботиться о том, чтобы клиентам не пришлось долго искать их на стоянке.

Логотип фирмы

Заказчик: Пронин А. Ф. Номер автомобиля: А875КА 99RUS

Уважаемый господин Пронин,

Ваш заказ выполнен в согласованном объеме.

Я лично убедился в том, что все заказанные работы выполнены с надлежащим качеством. Если, тем не менее, что-либо окажется не в порядке или у Вас возникнут вопросы, обращайтесь ко мне.

Мастер-приемщик: (подпись) Котов В. С.

Телефон: Дата:

Обращаем Ваше внимание на то, что мы выявили следующие неисправности, требующие:

Срочного устранения — нет

Устранения в короткие сроки:

1. Люфт в подшипниках колес ✓

2. _____

По прошествии одного-трех дней после выдачи автомобиля из ремонта у клиента по телефону выясняют, удовлетворен ли он результатами работы. Послеремонтный контрольный звонок – эффективное средство укрепления доверия клиента.

Обязанности мастера

Заступив на смену:

- принять ремонтную зону у ночного сторожа;
- проверить целостность периметра, замков, инструмента, автомобилей, оргтехники;
- ознакомиться с записями в Журнале передачи смен;
- проконтролировать свою смену механиков, проверив время прибытия, внешний вид, работоспособность;
- составить план работы для каждого механика, подготовить ремонтную зону к приему клиентов, раздать инструментальные боксы-тележки, проверив их комплектность;
- начать прием клиентов;
- по приглашению оператора явиться в приемную, выяснять суть проблем, дать необходимые разъяснения;
- информировать директора о текущем положении дел по его запросам и при необходимости согласовывать какие-либо вопросы.

Работа с клиентами:

- прием клиентов производить по предварительной записи, в которой указан день, время прибытия, а также, по возможности, причина обращения;
- при обращении клиента за первичной информацией направлять его в диспетчерскую;
- при обращении клиента представиться, назвав должность и имя. Выяснить, имеет ли клиент предварительную запись;
- если клиент имеет предварительную запись и оформил заказ, получить его заявку у диспетчера, если он еще не поступил в цех;
- в случае отсутствия записи дать согласие принять клиента, при возможности и не нарушая график обслуживания автомобилей клиентов, прибывших по записи. Направить клиента к оператору для оформления заказа. Подтвердить оператору возможность принять машину в ремонт;
- вызвать свободного механика, который будет основным исполнителем, передать ему заявку, при необходимости объяснить ему непонятные позиции, принять автомобиль клиента в ремонт, совместно с клиентом заполнив приемно-сдаточный акт;
- направить автомобиль клиента на мойку, при необходимости;
- проводить клиента в зал ожидания, предложить ознакомиться с номенклатурой запчастей и сопутствующих товаров в торговой секции, посетить бар;
- в случае выявления необходимости дополнительных работ на автомобиле согласовать их выполнение, установку дополнительных деталей, оплату и новые сроки с клиентом лично, если он ждет, или по телефону, если он уехал;
- при выдаче автомобиля клиенту после ремонта проверить вместе с владельцем его комплектность в соответствии с приемно-сдаточным актом.

Организация работ:

- оговорить с основным исполнителем (механиком) порядок проведения работ, назначить остальных исполнителей;
- получить на складе необходимые запасные части и материалы и передать механику;

- в процессе работы механиков контролировать соответствие выполняемых работ заявленным, консультировать механиков;
 - в случае выявления механиком необходимости дополнительных работ и замены деталей на автомобиле согласовать эти вопросы с клиентом;
 - после выполнения ремонта и отчета ответственного исполнителя необходимо проверить качество и объем проведенных работ;
 - проверить наличие записи в заявке по выполненным работам, использованным запчастям и расходным материалам;
 - при приеме автомобиля из ремонта требуется проверить установку дисконтной наклейки;
 - приняв автомобиль из ремонта, перегнать его на место стоянки, принять меры, предотвращающие его повреждения, хищения, а так же предусмотреть возможность его быстрого перемещения в случае форс-мажорных ситуаций (пожар, ливневые потоки, град и т. д.);
 - передать исполненную заявку оператору для завершения оформления документов и расчета с клиентом, при необходимости дав пояснения;
 - при передаче механику очередного автомобиля проверить чистоту рабочего места после ремонта предыдущего автомобиля;
 - ремонт автомобилей по заявке автосалона и транспортной службы фирмы;
 - заявки автосалона на ремонт автомобилей принимать с обязательным оформлением приемо-сдаточного акта;
 - оформлять автомобили в ремонт с пометкой “автосалон” или “гараж фирмы”;
 - после завершения работ автомобиль передать представителю автосалона с отметками в приемо-сдаточном акте. Предварительно проверить устранение поломок и комплектацию в соответствии с приемо-сдаточным актом.
- Оригинал заявки со всеми подписями хранить в отдельной папке.

После окончания работ:

- принять рабочие места;
- проследить за уборкой всей ремонтной зоны;
- проконтролировать возврат на склад взятого в течение дня специального инструмента, литературы;
- принять инструментальные боксы-тележки, проверив их комплектность;
- проверить и закрыть все заказ-наряды за текущий день;
- заполнить журнал передачи смен;
- переместить, при необходимости, автомобили клиентов в места ночной стоянки.

Перед уходом с работы:

- погасить везде свет, кроме дежурного освещения;
- обесточить все электрооборудование;
- закрыть все двери и ворота;
- сдать сторожу под охрану все помещения.

Обязанности бригадира

Бригадир ответственен за диагностику неисправностей, полноту обслуживания и ремонта, контроль качества. Бригадир подчиняется мастеру цеха.

Бригадир:

- обладает знаниями об автомобильных системах, агрегатах и их ремонте и консультирует других сотрудников по этим вопросам;

- пополняет свои технические знания о машинах;
- имеет соответствующий технический сертификат;
- диагностирует неисправности автомобилей и составляет перечень операций для их устранения;
- оценивает трудоемкость ремонта или обслуживания в целях планирования сроков исполнения работ;
- обладает знаниями о потребности в запасных частях для обеспечения ремонта и составляет перечни запасных частей к заказам на ремонт;
- сотрудничает с приемщиком и службой запчастей;
- владеет рекомендованной изготовителем машин технологией ремонта и обслуживания;
- поддерживает квалификацию путем периодического обучения в технической школе поставщика машин, изучения руководств по ремонту, технических бюллетеней и т. п.;
- осуществляет контроль качества работ и выполняет требования инспекторов.

Ежеквартальные задачи:

- посещает курсы обучения по направлению сервис-менеджера;
- обсуждает с коллегами и смежными службами возможности улучшения работы.

Ежемесячные задачи:

- участвует в совещаниях сервисной службы по вопросам повышения качества и привлечения клиентов.

Еженедельные задачи:

- изучает технические бюллетени для изучения новых методов ремонта и другие источники информации для освоения технологии и особенностей ремонта.

Ежедневные задачи:

- анализирует информацию, полученную от клиента, из заказа на ремонт, при диагностике и дорожных испытаниях для выявления проблем;
- получает согласие приемщика на инициативный или дополнительный ремонт, который оказался необходимым;
- информирует приемщика об увеличении продолжительности ремонта по сравнению с запланированной;
- убеждается в том, что ремонт выполнен без повреждений или загрязнений автомобиля, а в случае их обнаружения информирует приемщика;
- использует рекомендованные покрытия для защиты автомобилей от грязи и повреждений;
- поддерживает инструмент и оборудование в работоспособном состоянии, докладывает сервис – менеджеру в случае их неисправности;
- по каждому заказу составляет сообщение для гарантийной службы по специальной форме, содержащее описание жалоб клиента, причин неисправностей и выполненного ремонта;
- составляет перечень фактических затрат времени на каждый ремонт;
- обращается за помощью к сотрудникам, когда это необходимо;
- рекомендует альтернативный способ ремонта, если обычная технология не дает эффекта или не может быть применена.

Обязанности механика

По приходу на работу механик должен переодеться в рабочую одежду, привести себя в надлежащий внешний вид, явиться к мастеру для получения инструмента, инструкций на день, перечня работ.

Порядок работы:

- при обращении клиентов направлять их к мастеру или к диспетчеру;
- при получении машины в ремонт, изучить заявку, уточнить у мастера неясные позиции;
- надеть защитный чехол на сиденье водителя, защитную пленку на руль;
- установить автомобиль на подъемник (рабочее место);
- приступить к ремонту;
- использовать кожаную накладку на крылья в целях предотвращения повреждения лакокрасочного покрытия;
- в процессе ремонта руководствоваться инструкциями по ремонту, рекомендациями завода-изготовителя;
- в случае затруднений обращаться к мастеру;
- при любом ремонте проводить в обязательном порядке диагностику ходовой части автомобиля, кроме прибытия автомобиля с регулировочными работами, и проверить уровень технических жидкостей: тосол, масло, тормозная жидкость и т. д.;
- при обнаружении неисправностей, не записанных в заявке, а также при обнаружении каких-либо осложнений информировать мастера;
- при необходимости дополнительной замены деталей на автомобиле, обратиться к мастеру, для внесения данных деталей в заявку;
- получить новые детали у мастера или на складе (в зависимости от существующего порядка).
- если полученные детали не использованы по каким-либо причинам, сдать их мастеру или на склад сделав соответствующую отметку в заявке;
- в случае необходимости использования специализированного инструмента, литературы и т. д., получить необходимое на складе (либо у механика), а после использования вернуть;
- вписать свою фамилию в заявку в графу “исполнитель работ”;
- при поломке инструмента, выходе из строя оборудования, сообщить мастеру;
- при необходимости временно покинуть рабочее место необходимо получить разрешение мастера, сообщив причину и предполагаемое время отсутствия;
- закончив ремонт, подготовить рабочее место для получения в ремонт следующего автомобиля.

По окончании рабочего дня:

- получить разрешение на окончание работ у мастера;
- протереть и убрать инструмент;
- убрать рабочее место и прилегающую территорию ремонтной зоны;
- обесточить оборудование;
- сдать инструментальный бокс-тележку мастеру;
- переодевшись, сдать ключ от раздевалки мастеру.

Общие обязанности механика:

- соблюдать требования техники безопасности, технологии работ, правил использования оборудования и инструмента;
- содержать в порядке инструмент, закрепленный за ним;
- посещать занятия по повышению квалификации;
- содержать рабочее место в чистоте;
- обеспечивать возврат автомобилей клиенту таким же чистыми, какими они были до обслуживания;
- соблюдать график выхода на работу, перерывов и окончания рабочего дня;
- быть приветливым и любезным в общении с клиентами и персоналом;
- прилагать усилия для выполнения целей фирмы, поставленных перед персоналом;
- знакомиться с технической информацией, рекомендованной руководством;
- экономно использовать расходные материалы, применяемые в работе;
- конструктивно общаться с сотрудниками, чтобы удовлетворять потребности клиентов;
- сообщать руководству о любых обстоятельствах или фактах, которые представляют угрозу безопасности фирмы, персонала или клиентов, а также репутации фирмы;
- содержать в чистоте бытовые помещения фирмы;
- очищать инструмент и запирать его в ящике в конце рабочего дня;
- возвращать без задержек на склад взятые на время специальные инструменты и оборудование;
- демонтированные детали сдавать согласно действующим инструкциям;
- пристегиваться ремнями безопасности при вождении автомобилей клиентов;
- записывать пробег до и после ремонта на заказ-наряде;
- не включать радиоприемники клиентских автомобилей и не изменять их настройки;
- не регулировать положение сиденья автомобиля клиента, кроме случаев, когда необходимо безопасно перегнать машину, но в таких случаях восстанавливать прежнее положение сиденья перед возвращением автомобиля клиенту;
- не выезжать на автомобиле клиента за пределы СТО, кроме случаев испытаний с согласия мастера и по согласованному маршруту;
- не курить, не есть и не пить в автомобиле клиента;
- не выполнять на автомобиле никаких работ, не указанных в заказ-наряде;
- все замечания писать только на обороте заказ-наряда;
- не устанавливать детали, не предусмотренные заказ-нарядом;
- не заходить в приемную для клиентов, если об этом не просил мастер.

Документирование работ

Первичные документы

Согласно методическим указаниям по заполнению бланков строгой отчетности и их применению при выполнении бытовых услуг предприятиями всех форм собственности, а также при индивидуальной трудовой деятельности, разработанным АО «Росбытсоюз», и согласно письму Госналогслужбы РФ от 31 марта 1998 г. № ВК-6-16/210, форма № БО-14 применяется автосервисом для оформления среднего и крупного ремонта автотехники.

Для оформления мелкого ремонта и технического обслуживания применяются формы № БО-1 и БО-3, утвержденные письмом Минфина РФ от 20 апреля 1995 г. № 16-00-30-33. Если мелкий ремонт и техническое обслуживание организуются в присутствии клиента, допускается использование формы № БО-9 «Кассовая ведомость приема выручки» совместно с формой № БО-11(02) «Талон».

Условиями заключаемого двухстороннего соглашения может быть предусмотрена обязанность (право, возможность) потребителя по внесению определенной суммы предоплаты или передаче запасных частей.

Особенностью применения формы БО-1 является оформление работ по ремонту бытовой техники и автомобилей (далее аппаратов), осуществляемых в условиях стационара, при приеме техники в ремонт осуществляется определение ориентировочной стоимости ремонта и частично заполненная форма со справочными данными изделия и заказчика направляется:

– первый (наряд-заказ) и второй (квитанция) экземпляры – в производство и в дальнейшем используются следующим образом: первый экземпляр – для учета выручки и начисления заработной платы исполнителям работ, а второй – для списания материальных ценностей, израсходованных на ремонт, и оценки заказчиком качества исполнения;

– третий экземпляр (копия квитанции) с частично заполненными реквизитами передается заказчику как подтверждение сдачи изделия в ремонт.

Код услуги	Наименование услуги	Номер формы строгой отчетности
1	2	3
017100	Техническое обслуживание легковых автомобилей	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017200	Ремонт легковых автомобилей	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017300	Техническое обслуживание грузовых автомобилей и автобусов	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017400	Ремонт грузовых автомобилей и автобусов	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017500	Техническое обслуживание и ремонт мототранспортных средств	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017600	Прочие услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»

В процессе выполнения заказа (услуги) первый и второй экземпляры заполняются под копирку и после окончания ремонта передаются приемщику. Данные из первого и второго экземпляров вносятся в третий экземпляр, по которому заказчик получает изделие из ремонта. Заполненный третий экземпляр вручается заказчику как подтверждение выполненного ремонта и использованных материалов (деталей). На всех экземплярах делается отметка о выдаче выполненного заказа, подтвержденная подписью заказчика.

Кроме того, на втором экземпляре имеются специальные отрывные талоны, которые прикрепляются на аппарат и шасси (компрессор, агрегат, электродвигатель, кузов и т. п.), заводские номера которых указываются в основной форме бланка в правой верхней зоне на двух нижних строках.

На первом экземпляре имеется отрывной талон, который используется для оценки качества, т. е. в случае неудовлетворительного выполнения заказа (услуги) заказчик вправе оторвать его.

На третьем экземпляре в специальной зоне находится гарантийный талон, который заполняется приемщиком и действует на срок гарантии.

При оказании ремонтных работ на выезде все три экземпляра формы БО-1 заполняются одинаково. Использование и назначение экземпляров такое же, как и при ремонте в условиях стационара.

Форма БО-3 применяется при оформлении заказов на все виды ремонтных работ, не требующих затрат на материалы. Выписывается приемщиком в трех экземплярах.

Форма БО-3 может быть использована и в тех случаях, когда выполнение заказа связано с большим объемом и количеством работ, комплектующих материалов или изделий, с большим количеством усложняющих элементов. При этом на выполнение заказа заключается договор (или оформляется технологический документ), в котором детализируются элементы работ и материалы, а в бланке строгой отчетности указывается только общая сумма стоимости без расшифровки. При этом в форме БО-3 делается ссылка на дату и номер договора (технологического документа), а в договоре (технологическом документе) – на номер бланка строгой отчетности.

Первый экземпляр (наряд-заказ) сопровождает заказ в производстве и используется для начисления заработной платы.

Второй экземпляр (квитанция) выдается заказчику и остается у него после выполнения услуги в качестве подтверждения выполненной услуги. При этом на обратной стороне наряд-заказа и квитанции делается отметка о выдаче выполненного заказа, подтвержденная подписью заказчика, и указывается гарантийный срок на результат работы (п. 4 Правил бытового обслуживания населения в Российской Федерации). В случае неудовлетворительного выполнения заказа от наряд-заказа (первого экземпляра) отрывается специальный талон.

Третий экземпляр (копия квитанции) используется для учета денежной выручки.

Форма БО-9 Кассовая ведомость приема выручки выписывается в двух экземплярах под копирку и применяется для оформления всех видов срочного и мелкого ремонта, регулировки, наладки, на которые не устанавливается гарантийный срок и которые выполняются в присутствии заказчика, в том числе на выезде (ремонт автотранспортных средств, радиотелевизионной аппаратуры и бытовых приборов, шиномонтаж, ремонт и изготовление металлоизделий и т. п.). При использовании формы БО-9 заказчику обязательно должен быть выдан или чек с контрольно-кассовой машины или отрывная часть талона формы БО-11(02). При этом в графе формы БО-9 Номер жетона проставляется номер кассового чека или номер формы БО-11(02).

Ведомость служит основанием для составления материального отчета на списание реализованных изделий, израсходованных материалов и начисления заработной платы.

При работе без кассового аппарата обязательно применение талона БО-11(02). Мастер заполняет талон по окончании оказания услуг клиенту. Отрывная часть талона отдается клиенту, а данные всех использованных за смену талонов записываются в Листок учета выработки мастера в графу Номер позиции по прейскуранту. В эту же графу заносится номер кассового чека при применении контрольно-кассовой машины. При наличии контрольно-кассовой машины форма БО-11(02) не требуется.

Талон БО-11(02) применяется также для всех видов бытовых услуг, где используется форма БО-9, при отсутствии контрольно-кассовой машины. Исполнитель услуги заносит в форму БО-9 все необходимые реквизиты оказываемой услуги, причем в графе “номер жетона” проставляется номер Талона БО-11(02), отрывная часть которого отдается клиенту.

При реализации на предприятиях бытового обслуживания сопутствующих товаров возможно использование по согласованию с местными налоговыми службами талона БО-11(02) совместно с формой БО-9 взамен кассового аппарата. Порядок заполнения указанных форм аналогичен применяемому при оказании услуг.

Форма “БО-14 автосервис” заполняется после сдачи в ремонт транспортного средства на основании заявки на проведение технического обслуживания и ремонта, и приемо-сдаточного акта, формы которых установлены в РД 37.009.026-92. Возможно также заполнение формы “БО-14 автосервис” непосредственно при осмотре транспортного средства без заявки и приемо-сдаточного акта, если ремонт осуществляется в присутствии заказчика в течение одного дня.

Форма “БО-14 автосервис” заполняется в четырех экземплярах, причем, первый экземпляр – наряд-заказ – направляется в производство вместе с транспортным средством и служит пропуском для въезда, второй экземпляр – копия наряд-заказа – передается на склад для выдачи материальных ценностей, третий экземпляр – квитанция – передается заказчику, а четвертый экземпляр – копия квитанции – передается в бухгалтерию для учета выручки.

В первом экземпляре – наряд-заказе – на лицевой стороне указываются цена в соответствии с прейскурантом и согласованные с заказчиком виды работ и услуг, их объем и стоимость. Если строк для полного описания всех необходимых работ и услуг недостаточно, то открывается другой бланк наряд-заказа, а в исходном наряд-заказе делается ссылка на номер наряд-заказа продолжения.

На лицевой стороне наряд-заказа производится расчет заработной платы исполнителей работ и услуг, указывается сумма полученного аванса, если он был, и сумма окончательного расчета. В нижней части находится место для оценки качества и объема работ мастером или контролером.

На обратной стороне указанной формы содержатся сведения об использованных запасных частях, оплаченных заказчиком или представленных заказчиком.

В нижней части находится талон качества, заполняемый клиентом после исполнения заказа, в котором фиксируются:

- факт ознакомления заказчика с Правилами оказания услуг;
- реквизиты справки-счета на новые номерные агрегаты, если они использовались для выполнения заказа;
- номер приемо-сдаточного акта, если ремонт осуществляется без присутствия заказчика;
- подпись заказчика о получении выполненного заказа и отсутствии претензий.

В случае, если выполненный ремонт не обеспечивает безопасности движения транспортного средства в связи с другими неполадками, не связанными с выполненным ремонтом, организация обязана поставить об этом в известность заказчика путем фиксации сделанного устного предупреждения подписью ответственного от организации лица, заверенной печатью.

Гарантийный талон, расположенный в правой нижней части, должен быть заполнен полностью. Использование гарантийного талона осуществляется предприятием в соответствии с принятой им организацией гарантийного ремонта.

Остальные три экземпляра заполняются аналогично. Если заказчик оплачивает не всю стоимость ремонта, а вносит только аванс, то при окончательном расчете на лицевой стороне формы “БО-14 автосервис” должна быть сделана фиксация суммы окончательного расчета. Запись делается на первом, втором и четвертом экземплярах формы. В случае использования продолжения наряд-заказа на другой форме “БО-14 автосервис” суммы полученного аванса и окончательного расчета указываются на последнем продолжении наряд-заказа. Только на последнем продолжении наряд-заказа заполняется также вся нижняя часть оборотной стороны наряд-заказа. В квитанции должны быть заполнены все реквизиты, касающиеся конкретного заказа. В противном случае будет налицо нарушение Правил бытового обслуживания населения. Использование бланка строгой отчетности “БО-14 автосервис” не освобождает предприятие от применения контрольно-кассового аппарата.

Расчеты с клиентами

Цена оказываемой услуги (выполняемой работы) по договору, предметом которого является техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, определяется соглашением сторон.

Обоснование цены исполнителем может производиться путем предоставления потребителю информации о предлагаемых (сложившихся) расценках на выполняемые работы (стоимость человеко-часа производства работ; стоимость материальной части, запасных частей и т. п.; уровня доплат и надбавок к цене; уровня рентабельности и т. п.) или примерных общих расценках за тот или иной объем работы (например, смена отдельного узла (части) автотранспортного средства составляет столько-то рублей).

Доводимой до потребителя информацией определяется, в том числе, и механизм пересмотра согласованной сторонами при заключении договора цены.

Для удобства в расчетах расценки за оказываемые услуги могут устанавливаться в сумме, эквивалентной определенной сумме в иностранной валюте или в условных денежных единицах (пункт 2 статьи 317 ГК РФ). В этом случае подлежащая уплате потребителем сумма в рублях определяется по официальному курсу соответствующей валюты или условных денежных единиц на день платежа, если иной курс или иная дата его определения не установлены соглашением сторон. Для обоснования и согласования цены на услуги (работы), предусмотренные договором, может быть составлена смета. При этом составление такой сметы по требованию потребителя или исполнителя обязательно. Смета может быть приблизительной или твердой (при отсутствии специальных указаний в договоре, смета считается твердой).

При этом цена, сформированная на основании твердой сметы, пересмотру, как правило, не подлежит (даже, если в момент заключения договора исключалась возможность предусмотреть полный объем подлежащих оказанию услуг или необходимых для этого расходов). Из этого правила существуют несколько исключений.

Исполнитель не вправе требовать увеличения твердой сметы, а потребитель – ее уменьшения, в том числе в случае, когда в момент заключения договора исключалась возможность предусмотреть полный объем подлежащих оказанию услуг (выполнению работ) или необходимых для этого расходов.

Исполнитель имеет право требовать увеличения твердой сметы при существенном возрастании стоимости запасных частей и материалов, предоставляемых исполнителем (а также оказываемых ему третьими лицами услуг), которое нельзя было предусмотреть

при заключении договора. При отказе потребителя выполнить это требование исполнитель вправе расторгнуть договор в судебном порядке.

Если возникла необходимость оказания дополнительных услуг (выполнения дополнительных работ) и существенного превышения по этой причине приблизительной сметы, исполнитель обязан своевременно предупредить об этом потребителя. Если потребитель не дал согласия на превышение приблизительной сметы, он вправе отказаться от исполнения договора. В этом случае исполнитель может требовать от потребителя оплатить оказанную часть услуги (выполненную часть работы). Исполнитель, своевременно не предупредивший потребителя о необходимости превышения приблизительной сметы, обязан исполнить договор, сохраняя право на оплату услуги (работы) в пределах приблизительной сметы. В ряде случаев передаваемые от потребителя к исполнителю запасные части и иные материальные ценности должны, в соответствии с действующим законодательством, подлежать сертификации, в связи с чем на потребителя возлагается обязанность по представлению сертификатов соответствия.

Учет затрат предприятиями, оказывающими услуги в области технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, организуется в соответствии с требованиями главы 25 НК РФ.

Затраты основного производства могут быть сгруппированы по следующим статьям калькуляции:

- заработная плата с премиями ремонтных рабочих, занятых на проведении технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств;
- отчисления с сумм начисленной заработной платы, основные рабочие суммы единого социального налога и обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- стоимость запасных частей и материалов, смазочных материалов, воды, идущей на технологические нужды, транспортно-заготовительные расходы и наценки снабженческо-сбытовым организациям в части, приходящейся на стоимость запасных частей, материалов, израсходованных для выполнения ремонта и технического обслуживания и прочее;
- амортизационные отчисления по соответствующим основным производственным фондам;
- плата за аренду оборудования; помещений и прочее, износ соответствующих нематериальных активов;
- прочие затраты.

Итоги дня

По счетам, выставленным за день, составляется итоговая сводка. При этом подсчитывается общая сумма выручки по всем счетам, с группировкой:

- по способу оплаты: наличные или безналичные расчеты;
- по категориям выручки: без рассрочки или с рассрочкой платежа;
- по размеру оплаты: по полной стоимости или со скидками.

Контроль доходов по группам выручки обязателен для принятия многих управленческих решений.

Сервисная история

Из счетов и заказ-нарядов необходимо перенести нужные данные в базу данных клиентов. База данных клиентов позволяет обращаться к ним с напоминанием о предстоящей льготной кампании или о сроке очередного технического обслуживания, это особенно важно в периоды неполной загрузки предприятия.

Все дилеры ведут ручную или компьютерную картотеку “сервисной истории клиентов”. Она применяется для записи всех случаев обслуживания и ремонта. Она полезна как для понимания состояния машины в очередной заезд, так и для напоминания клиентам о том, что пора бы обслужить их машину.

Карта (файл) сервисной истории

Базовые данные:			
Наименование заказчика	Адрес	Рабочий телефон	Домашний телефон
Тип машин,	Модель	Гос. регистрационный номер	Особенности
Номер двигателя	Номер кузова/шасси	Цвет кузова	Цвет обивки
Номер ключа	Дата продажи	Продавец	
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:			
Дата	Номер заказа	Пробег	Приемщик
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		
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			
Информация о претензиях:			
Дата	Номер заказа	Суть претензии	

Информация о других контактах:		
Дата	Тип контакта	Причина контакта с клиентом
Данные о клиенте:		
Фамилия		
День рождения		
Религия, клуб и т. п.		
Профессия, занятие, должность		
Хобби		
Специальные принадлежности		
Размер возможного кредита		
Прочие		

* В клетках отмечается галочкой факт проведения работ

Клиентам обычно высылают:

- напоминание о льготах с ограниченным сроком действия или о сезонных услугах;
- напоминание о сроке прохождения очередного регламентного обслуживания;
- напоминание об истечении гарантийного срока;
- рекламное сообщение о расширении объема предлагаемых услуг (например, изменение режима работы предприятия, доставка и возврат автомобилей, предоставление прокатного автомобиля и т. п.);
- приглашение на презентации, юбилейные и рекламные мероприятия, например, день открытых дверей;
- личные письма клиентам, не посещавшим предприятие больше года.

Документы сервиса

Обычные ведомости автосервиса для подведения итогов, контроля движения товаров, статистики и анализа перечислены ниже¹⁹.

Дневная выработка. Информация о выполненных работах за выбранный день, данные группируются по видам ремонта, по цехам и формам оплаты.

Персональная выработка. Оперативная информация о выработке исполнителей работ за день отчета и с начала текущего месяца. Результаты группируются по цехам и исполнителям.

Подробный отчет по персональной выработке. Развернутая информация о выработке исполнителей работ за любой период, с разверткой по работам и заказ-нарядам.

Сводная ведомость заказ-нарядов. Сводная информация о выполненных и оплаченных заказ-нарядах за выбранный период. Итоги группируются по формам оплаты (наличный или безналичный расчет), по цехам и по документам. Суммы за оплаченные работы и детали разнесены по разным колонкам.

Реестр заказ-нарядов за выбранный период. Документы группируются по формам оплаты.

История по заказ-нарядам. История работы с конкретным клиентом или машиной.

¹⁹ На примере системы «Альфа-Авто», www.rarus.ru

Перечень основных документов одного из автодилеров

Документ	Назначение документа и эффект от его использования	Составитель	Получатель
1	2	3	4
Ведомость предварительных заявок и распределения заказов на текущий день	— Подтверждение сроков клиентам — Оптимизация загрузки сервисного цеха — Своевременное приобретение запчастей	Мастер-приемщик	Диспетчер
Предварительная калькуляция	— Информация о примерной стоимости ремонта для принятия решения клиентом или страховой компанией	Мастер-приемщик	Клиент Страховая компания
Заказ-наряд	— Договор между заказчиком и предприятием	Мастер-приемщик	Офис Клиент
Реквизиты заказ-наряда	— Информация об автомобиле — Перечень и объем работ	Мастер-приемщик	Исполнитель (механик)
Нормы времени (Затраты труда)	Нормативное и фактическое время, подлежащее оплате клиентом	Мастер (нормы) Механик (факт)	Исполнитель (механик)

Ведомость материальных затрат	Запчасти и материалы, подлежащие оплате клиентом	Кладовщик	Бухгалтерия Офис
Счет	Общая сумма к оплате, стоимость работ, стоимость запчастей и материалов, НДС и налог с продаж	Бухгалтерия Офис	Клиент
Журнал регистрации заказов	Регистрация коммерческих, гарантийных и внутренних заказов. База для постсервисного общения с клиентами	Офис	Архив
Ведомость коммерческих итогов дня	Ведомость платежей за день с разнесением по счетам учета выручки. Определение размера доходов для расчета налогов	Бухгалтерия	Архив
Карта учета рабочего времени	Полный ежедневный учет времени фактической занятости механиков и непроизводительных затрат времени	Механик (регистрация) Офис (анализ)	Офис
Табель	Месячная сводка по всем картам учета рабочего времени для начисления зарплаты и анализа эффективности работы персонала	Офис	Директор Сервис-менеджер Бухгалтерия
Сводка показателей использования рабочего времени	Ежемесячный сравнительный анализ эффективности использования рабочего времени всеми рабочими	Офис	Директор Сервис-менеджер
Использование рабочего времени. Сводка показателей	Месячная сводка по важнейшим показателям использования рабочего времени	Директор Сервис-менеджер	
Использование рабочего времени. Динамика показателей	Графики изменения основных показателей эффективности использования рабочего времени	Директор Сервис-менеджер	
Сводка показателей эффективности сервиса	Ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные итоги всех показателей экономической эффективности сервиса	Офис	Директор Сервис-менеджер

Квартальный отчет	Ежеквартальная отчетность перед дистрибьютором (автокомпанией) по требуемым показателям	Директор Сервис-менеджер	Дистрибьютор
Сравнительная сводка по группе дилеров	Обратная связь дистрибьютора с дилерами разных категорий	Дистрибьютор	Директор Сервис-менеджер
Годовой отчет	Ежегодный анализ мощностей для оценки ситуации и планирования	Директор Сервис-менеджер	
Калькуляция расчетной часовой ставки	Расчет часовой ставки с учетом ситуации на рынке и возможностей предприятия	Директор Сервис-менеджер	

Общение с клиентами

Личные контакты

Общение персонала с клиентами отражает уровень культуры предприятия. Сотрудники, общающиеся с клиентами, являются “лицом фирмы”. Приучите персонал к терпеливому и вежливому обращению с клиентами: хамство не только убыточно, но и надолго испортит мнение о предприятии, молва широко разнесет негативную информацию.

Нормы общения, сложившиеся на предприятии, проявляются в поведении сотрудников при общении:

- с клиентами, имеющими претензии по качеству товаров или услуг;
- с ожидающими клиентами;
- с “трудными” клиентами;
- с клиентами по телефону.

Методы коммуникации с учетом индивидуальности фирмы должны быть освоены всеми сотрудниками, которые общаются с клиентами: консультант, приемщик, мастер, продавец, кассир, оператор на телефоне, диспетчер, принимающий заказы по телефону, руководители подразделений.

Продавцы и приемщики заказов должны не просто хорошо выглядеть, они должны излучать жизнерадостность, энергию, бодрость. К таким люди тянутся за энергетической подпиткой, улучшением собственного настроения. У таких сотрудников результативность работы выше.

Деловые встречи с партнерами и крупными клиентами могут быть в форме переговоров, а также завтраков, обедов или ужинов, но о делах принято говорить только после того, как подадут кофе. Не следует затрагивать вопросы вероисповедания, политические пристрастия, личные вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, болезнями, семьей.

Общаясь с кем-либо, контролируйте дистанцию общения. Этические нормы, сложившиеся в результате подсознательного учета реакций организма на физические контакты, запахи, температуру и плотность воздуха приведены ниже.

Расстояние до метра считается интимным и приятным лишь для общения между друзьями или близкими людьми. Когда чужие люди нарушают эту границу, очерчивающую личную зону безопасности, нам становится не по себе: вспомните, как неприятен чужой человек, при разговоре приближающий свое лицо к вам, как напряженно молчат незнакомые люди в лифте.

Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным и удобным для любых не раздражающих контактов. Расстояние от трех метров и дальше – дистанция безразличия. Зрение и слух успевают отреагировать на изменения в обстановке, человек подсознательно считает себя в безопасности и ему все равно, что происходит за пределами этой зоны. Сознательно или нет эту дистанцию стараются держать высокомерные руководители. Хороший контакт с собеседником и результативные переговоры достигаются на дистанции общения не далее 1,5–2 метров.

У народов различных культур существуют свои нормы оптимальных расстояний между собеседниками. Не зная, что американец, например, невольно увеличивает дистанцию при разговоре, если она становится менее метра, можно считать его высокомерным, надменным и т. п. Не привыкнув к тому, что латиноамериканец стремится приблизиться к собеседнику, можно ошибочно заключить, что он излишне настойчив или претендует на приятельские отношения. Во многих странах не принято, находясь в лифте, становиться лицом к незнакомым людям – обычно становятся к другим спиной.

Отношение к пространству у людей разных культур тоже различное. Американцы, раньше других начавшие укрупнять предприятия, работают не отвлекаясь либо в больших помещениях, либо при открытых дверях, приученные к тому, что на службе они обязаны быть в распоряжении окружающих. Для немецкой организации рабочего пространства распахнутая дверь означает беспорядок. Американец, не желающий контактов, уходит в другое помещение и закрывается.

Англичанин с детства приучается обособляться, при необходимости, в людных местах и его молчаливый отказ ответить незнакомцу, отвернувшись или перейдя с места на место, воспринимается другим англичанином лишь как обычное право каждого быть сосредоточенным, задумчивым, наконец, просто не желающим контактировать с кем-либо. Именно в Англии возникло понятие “privacy” – право частного лица на невмешательство в его личную жизнь. А американец откажется разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, только в случае негативного к нему отношения.

Англичане регулируют силу голоса так, чтобы их слышал только один собеседник. Американцы подобную манеру ведения разговора считают подозрительным перешептыванием. Англичане считают американцев говорящими несносно громко, раздражаясь их интонационной агрессией, хотя она – лишь признак расположения к собеседнику и открытости.

В бизнесе есть и национальная специфика. Скандинавы не хитрят, если спросишь о чем-то в лоб, ответят честно, очень откровенно занимаются бизнесом и добились хороших результатов. А на Востоке хитрят со страшной силой, все друг у друга кусок норвят отобрать, но нельзя сказать, что там хорошо живут. В России покупатели боятся продавцов и поэтому очень замкнуты. Из-за этого рассказывают о своих проблемах скупо.

У восточных народов велик авторитет старших, поэтому рекомендация или пример старших имеют решающее значение при выборе товара.

Общие нормы поведения при телефонном разговоре. Постоянно следите за тем, чтобы:

- ваш голос звучал дружелюбно;
- вы были позитивно настроены;
- вы четко произносили слова;
- делали паузы между важными понятиями;
- ваши фразы были краткими и касались сути дела;
- вы держали трубку на правильном расстоянии от губ;
- ваша речь не была слишком быстрой.

Если, говоря по телефону, вы улыбаетесь, то человеку на другом конце провода не удастся уловить в ваших словах недовольство, раздражение или разочарование. Если эти чувства есть, постарайтесь избавиться от них до разговора.

Следите за правильной аргументацией при телефонном разговоре:

– никогда не прерывайте высказывание претензий позвонившего, но вы должны, тем не менее, последовательно и аргументировано направить разговор в нужное русло и управлять им;

– дайте позвонившему выговориться: важно, чтобы агрессия, которую он, возможно, накопил, нашла выход;

– дополняющими вопросами переведите позвонившего на нужную тему.

Зарубежные автокомпании придают большое значение качеству общения персонала сервисных цехов с клиентами и разработали специальные курсы обучения общению. Рекомендации этих курсов обязательны для соответствующих сотрудников, их применение на практике жестко контролируется руководителями фирм и их подразделений.

Почти каждый день приходится обслуживать не только “нормальных”, но и “трудных” клиентов. Не каждый сотрудник готов спокойно общаться с раздраженными клиентами. Они могут быть раздражены задолго до прихода в СТО, но здесь любая мелочь может подтолкнуть их стремление выплеснуть свое раздражение. Скандалы с клиентами, даже если они не правы, не остаются незамеченными другими посетителями и не способствуют улучшению имиджа предприятия. Сотрудников надо специально тренировать психологической устойчивости в подобных ситуациях.

Деловая репутация.

Исследования на авторынках в Европе показали следующие любопытные закономерности:

– если СТО или магазин “заработали” репутацию слишком дорогих, то они долго не избавятся от этого имиджа, даже если снизят цены на четверть;

– если СТО или магазин “заслужили” репутацию фирм с умеренными ценами, то они могут увеличить цены на четверть, не опасаясь изменения мнения клиентов;

– мнение клиентов основывается не на всем спектре цен, а лишь на ценах, которые их интересуют, очевидно, что это цены на наиболее “ходовые” детали и наиболее частые ремонтные операции.

В бизнесе важнее не прибыль, а создание репутации надежного партнера. Доброе имя – гарантия доверия банка, деловых партнеров, потребителей. Репутация – более ценный капитал, чем деньги Банк предложит и более выгодные условия, и будет более милостив в трудное время, чем любой друг или родственник.

Основные составляющие репутации предприятия:

– индивидуальность фирмы;

– доверие к предприятию, заслуженное стабильно высокими стандартами его деятельности;

– качество товаров и услуг;

– высокий уровень менеджмента;

– человеческое отношение к своим клиентам и сотрудникам.

На формирование репутации влияют:

– ассортимент товаров и услуг, качество товаров и услуг. Даже единичные случаи обмана клиентов, низкого качества, мошенничества, грубости обычно приводят к развалу дела, молва – сильнее всякой рекламы;

– стимулирование продаж. Например, очень полезно для репутации выполнять дополнительно какую-либо мелкую работу бесплатно, не забывая сообщить клиенту, что это для него, как постоянного клиента, или как крупного заказчика, или как соседа. Найдите любую подходящую формулировку: такие вещи запоминаются и помогают закреплять клиентов;

– гарантии. Для создания высокой репутации обязательно предоставлять гарантии на выполненные работы, именно гарантии отличают квалифицированного специалиста от халтурщика, завершение ремонта в срок – другая норма хорошей репутации;

– гибкость цен. Различные скидки и бонусы привлекают клиентов;

– внешний вид и манера общения персонала, вид рабочего места для контактов с клиентами, упаковка товаров, качество документации (счета, гарантийные листки, инструкции), практичность сувениров, которые “жалко потерять”.

Индивидуальность фирмы передается при помощи трех факторов:

– имиджа²⁰ (дизайна, оформления, чистоты, запаха, атмосферы общения);

– культуры обслуживания;

– коммуникабельности персонала – исчерпывающие ответы на вопросы, оказание сопутствующих услуг.

Важно стремиться вызвать у клиентов доверие, желание и потребность в услугах именно вашего СТО, магазина, фирмы. Хорошая репутация – фундамент многих успешно действующих мастерских. Клиент помнит качество работы долго, рекомендует вас своим знакомым. Удовлетворение клиентов означает дополнительную прибыль.

Доверие можно заслужить качественным ремонтом и обслуживанием. Доверие можно внушить квалифицированной рекламой.

Создать образ предприятия, заслуживающего доверия, можно при помощи специальных публикаций, радиопередач, телевизионных клипов. Содержание целевой беседы предпринимателя 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 предприятия привлекательности и узнаваемости.

Большое внимание уделяется соблюдению стиля оформления интерьера и экстерьера зданий, служебных машин, униформы, документации, символики фирмы и надписей. Удачно разработанный стиль и его соблюдение помогает убедить клиентов в профессионализме сотрудников фирмы.

Успешные фирмы стремятся возбуждать у клиентов доверие, желание и потребность в услугах именно их фирмы. Хорошая сервисная репутация – фундамент многих успешно действующих фирм. Клиент помнит качество сервиса долго после того, как выветрится запах новизны в автомобиле. Удовлетворение клиентов означает дополнительную прибыль.

Имидж персонала – имидж предприятия.

Руководители наших предприятий часто недооценивают “человеческий фактор”, но ведь всего от нескольких человек, общающихся с клиентами, зависит положение фирмы на рынке, ее финансовое состояние и ее перспективы. А эти люди: оператор, принимающий звонки клиентов, приемщик техники в ремонт, механик, продавец, кассир вовсе не главные, с точки зрения некоторых руководителей, сотрудники.

Автосервис – это место общения владельца автомобиля и сотрудников фирмы, и от качества этого общения во многом зависит авторитет персонала, имидж и престиж фирмы и, соответственно, мнение клиентов, которое они выскажут знакомым. Для каждого клиента его автомобиль, если и не любимая, то очень необходимая вещь, и он ревниво оценивает отношение ремонтников к автомобилю. Из-за того, что автомобили и внешне и по качеству становятся все более похожими, а также из-за постоянного роста числа автосервисных предприятий, все чаще клиент выбирает по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие реше-

²⁰ Image (англ.) – образ.

ний клиентами. Социологи считают, что поведением человека управляют на 95 % эмоции и подсознание, а ведь именно в подсознании “закладываются” впечатления от общения в автосервисе и именно пережитые эмоции запоминаются лучше всего. Следовательно, группа сотрудников, общающихся с клиентами, является “лицом фирмы”, от этой группы зависит, будет ли фирма иметь положительный имидж на рынке. Зарубежные социологи считают, что каждый человек оказывает влияние своим мнением в среднем на 14 других. Следовательно, обиженный в сервисе клиент поделится своей обидой по крайней мере с третью этого количества людей (будем считать, что остальных тема автосервиса не интересует). Для небольшого города, где действует всего один дилер данной автокомпании, продающий в год около 100 автомобилей, несколько обиженных, ставших источниками негативного мнения для 4–5 их знакомых, могут лишит дилера и его автокомпанию местного рынка.

Внешний облик предпринимателя и его сотрудников имеет большое значение при общении и с деловыми партнерами и с клиентами. Сотрудник предприятия должен быть аккуратно и опрятно одет независимо от того, слесарь он, менеджер или грузчик. Прочтите – любопытно: “Чистота тела, лица, зубов, волос, бороды и усов должна быть безукоризненна²¹”. Большинство людей (вспомните и себя!) “встречают по одежке” и делают серьезные выводы о других, основываясь на их внешности, качестве их одежды и обуви, даже если “провожают по уму”. Чернота под ногтями, нечистые уши, дурной запах изо рта, давно не стриженные и не чесанные волосы и борода отталкивают. Люди не могут заставить себя преодолеть физиологическое неприятие раздражающих их ощущений, вызванных неопрятной внешностью, неприятным запахом, грубым голосом и т. п.

Мы не воспринимаем всерьез человека, одетого кое-как, плохо выбритого, с плохими манерами и не хотим иметь с ним никаких отношений, а если это розничный продавец, то не станем у него ничего покупать. Подсознательно мы чувствуем исходящую от него угрозу нашему дружелюбию, нашей доверчивости, нашему инстинкту самосохранения. И, напротив, вежливый, аккуратно одетый человек, даже преступник, располагает к себе и, обратившись к нам, сразу достигает первой цели – не вызвать отторжения и привлечь наше внимание для дальнейшего разговора. Поэтому деловые люди во всем мире стараются придерживаться правил хорошего тона и одеваться в соответствии с традициями деловых кругов. Изучите хорошее руководство по этикету²². Будьте внимательны к тому, что другие говорят о вашей внешности. Попросите своих близких отмечать раздражающие вокальные моменты вашей речи. Не всегда стоит исправлять дефекты дикции, некоторые индивидуализируют и даже украшают речь и придают характерность вашей личности.

Деловые люди придерживаются не моды, а определенного уровня: одеваться так, чтобы не уронить свой престиж:

- принято носить не слишком светлые костюмы;
- сорочки должны быть белыми или светлыми (голубые, бежевые, в тонкую полоску или мелкую, чуть заметную клеточку);
- галстуки носят не слишком яркие и без броских узоров, подходящие по цветовой гамме к костюму и сорочке;
- костюмы темных цветов (темно-синий, темно-серый и т. п.) в тонкую полоску наиболее распространены: часто деловой человек утром не знает, где он будет вечером и удастся ли ему переодеться в вечерний костюм;
- в театр, на концерты, в торжественных случаях надевают темную одежду, но не черные костюмы, их надевают лишь в случаях траурных церемоний (только смокинги и фраки должны быть черными);

²¹ Настольная книга священнослужителя. – М.: Изд-во ИС РПЦ, 1993.

²² Например: Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол. – М.: Ось-89, 1998. – С. 176.

- что касается обуви, то черную обувь носят ко всем видам и цветам костюмов;
- коричневая обувь подходит к костюмам бежево-коричневой гаммы;
- носки не должны быть яркими и пестрыми, обычно носят серые или черные, а к бежево-коричневой одежде и обуви – коричневые;
- разумеется, одежда и обувь должны быть чистыми и аккуратными.

Образцы того, как следует одеваться деловым людям, можно увидеть в телевизионных программах: президенты, министры, банкиры и другие представители политических и деловых кругов одеваются в соответствии с рекомендациями профессионалов. Только не следует ориентироваться на одежду артистов, художников, литераторов, музыкантов, эстрадных и телезвезд. Чаще всего они одеваются в соответствии с придуманным ими для себя имиджем, порой экстравагантно и далеко не всегда со вкусом. Особенно это касается людей, тусующихся вокруг них.

В последние годы курение выходит из моды. Среди участников переговоров могут быть некурящие и нежелательно устраивать для них пытки дымом. Алкоголь в деловом мире воспринимается весьма условно, как дань традиции, поэтому опьянение и громкое веселье при деловых контактах рассматривается как неуважение к собеседнику.

Повышение престижа

Лучшее средство поднять престиж предприятия – высокое качество сервиса. Довольные им клиенты сами сделают соответствующую рекламу. Но запросы клиентов непрерывно растут и всегда превосходят существующий уровень сервиса. Будущее есть только у активных предприятий, постоянно стремящихся разными методами заинтересовать клиентов своими услугами и делающих заказчиков, довольных обслуживанием, лучшими распространителями рекламы. Поскольку конкуренты не бездействуют, реклама и коммерческое продвижение сервиса должны быть не эпизодическими, а повседневными. Успешные мероприятия не только активизируют авторемонтный бизнес, но и стимулируют продажу запчастей, сопутствующих товаров, новых и подержанных автомобилей. Чтобы убедительно показать клиентам преимущества обращения именно с вашим предприятием, важно как можно лучше знать состоявшихся и потенциальных клиентов, их потребности, пожелания и ожидания, которые в разных регионах весьма различны, поскольку определяются менталитетом, структурой занятости, уровнем доходов и конкурентной средой. Поэтому старайтесь регулярно воспроизводить реальную картину, отвечая себе на следующие вопросы:

- *Есть ли клиенты, недовольные вашим предприятием, и, если есть, то почему?*
- *Почему больше не появляются некоторые из бывших клиентов?*
- *Почему потенциальные клиенты предпочитают обращаться к конкурентам?*
- *Каков престиж предприятия и его сервиса в глазах общественности?*

Принимайте меры по ликвидации выявленных слабых мест, негативно воздействующих на клиентов. Внимательно следите за происходящим в отрасли и регулярно выполняйте сопоставительный анализ – сравнение своего предприятия с основными конкурентами по номенклатуре, качеству и ценам предлагаемых услуг. Регулярно изучайте специальные журналы и разделы объявлений в периодике. Перспективные идеи включайте в планы своих мероприятий.

Чтобы сделать все возможное для позитивного восприятия предприятия клиентами, руководителям важно периодически инспектировать свое предприятие и оценивать его критическим взглядом клиента, чтобы выявить недоработки, которые остаются незамеченными из-за неумения посмотреть на себя со стороны. Имеется в виду и внешнее впечатление, и общая атмосфера предприятия, господствующая тональность, и то, как проявляется забота

о выполнении пожеланий каждого конкретного клиента. Именно здесь кроется множество неиспользованных шансов.

Один из секретов успешного бизнеса:

*Отличайся во что бы то ни стало!
Если ты непредсказуем – ты непобедим!*

Позднее вам начнут подражать конкуренты, могут и перехватить ваших потребителей. Поэтому лучший способ выиграть конкурентную борьбу – постоянно обновлять свой ассортимент товаров или услуг, их качество и т. д. Сделайте так, чтобы конкуренты вас догнали. Если вы стараетесь догнать конкурентов, вы так и останетесь догоняющим. Идите своим путем, устанавливайте свои стандарты обслуживания клиентов, тогда станете лидером в вашем секторе рынка. Пусть догоняют вас.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.