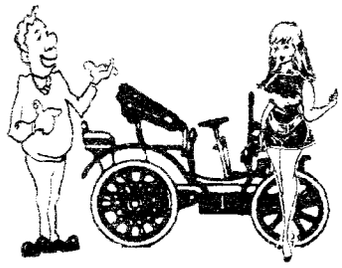
Волгин В.В.

АВТОБИЗНЕС

ТЕХНИКА
СЕРВИС
ЗАПЧАСТИ

Том 1



2003

УДК 334
ББК 65.9(2Рос)09
В 67

© **Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти.** *В 2-х томах.* - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2003. — 848с..

Эта книга - единственный в России источник профессиональной информации о современных методах системной организации, маркетинга и менеджмента в торговле техникой, ремонте и обслуживании, общим для всех видов колесной и гусеничной техники.

Читателю предлагается множество практически ценной информации о практике дистрибьюторов и дилеров зарубежных продуцентов автомобилей, тракторов и других машин в разных странах и на российском рынке, подготовленной на основе внутрифирменных материалов и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке.

Пособие адресовано высшим руководителям и менеджерам промышленных и торговых предприятий, действующих на рынках колесной и гусеничной техники, в том числе зарубежных. Оно будет служить надежным советником для принятия стратегических, тактических и текущих решений руководителям разных уровней – от заводов – изготовителей и региональных дистрибьюторов до мелких дилеров в глубинке.

Практическое пособие рекомендуется также студентам технических вузов, техникумов и слушателям факультетов и курсов, ориентированных на подготовку организаторов производства, реализации и ремонта техники.

Волгин В.В. – экономист-международник, член Международной Академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), инженер-механик, автор книг для предпринимателей и автомобилистов.
www.autobusiness.boom.ru
vvolgin@mtu-net.ru

ISBN 5-94462-255-5 **© В.В. Волгин, 2003**

Владислав Васильевич Волгин
АВТОБИЗНЕС. Организация, маркетинг, управление.
В двух томах

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953.Д.002261.04.01 от 26.04.2001.
Лицензия ИД № 03859 от 30 января 2001 г. Подписано в печать 31.01.2003.
Формат А4. Бумага 80г\см^3
Авт. л. 51,0. Тираж - 50 экземпляров, пробный, для изучения спроса.
Издательско-книготорговый центр «Маркетинг».
129347, Москва, Ярославское ш., д. 142, к. 732. Для писем: 129347, Москва, п/о И-347
Тел. 8-902-1164821 E-mail: expert@e-mail.ru
Отпечатано на ризографе.

ISBN 5-94462-255-5
9 785944 622556

СОДЕРЖАНИЕ ПЕРВОГО ТОМА

От автора 7
ПОСТАВЩИКИ НА РЫНКЕ ТЕХНИКИ 12
Особенности национального рынка техники 12
Торгово - сервисные системы зарубежных компаний 17
Основа конкурентоспособности техники 17
Системы обеспечения рынка запасными частями 20
Товарная политика 24
Информационное обеспечение 25
Подготовка кадров 27
Гарантийный компромисс 29
Контроль качества 30
Региональные дистрибьюторы 30
МАРКЕТИНГ В АВТОБИЗНЕСЕ 32
Организация маркетинговой службы 32
Функции отдела интегрированных маркетинговых коммуникаций 34
Информационная база маркетинга 37
Изучение рынка 41
Оценка емкости рынка 49
Формирование цен 52
Подбор дилеров и субдилеров 53
IMC – комплекс мер для закрепления на рынке 60
Тактические приемы маркетинга 61
Противоконкурентные меры 72
Программы PR 75
Средства и каналы 77
Постоянные мероприятия 78
Информационные всплески 81
Стимулирование сбыта 82
Диверсификация деятельности 83
Закрепление кадров 84
Удержание клиентов 84
Публичные отношения 86
Реклама 86
Советы специалистов 95
Деловая репутация 96
Имидж персонала – имидж предприятия 97
Общение с партнерами и клиентами 99
Порядок в доме 103
Анализ деятельности 105
Анализ продаж 105
Анализ качества обслуживания заказчиков 108
Сертификация дилеров 109
Анализ качества работы служб сервиса и запчастей 125
Развитие деятельности 126
Стратегические активы 129
Привлечение инвесторов 130

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Оценка рисков 133
Развитие торгово - сервисной сети изготовителя техники 134
Программа деятельности дистрибьютора 141
Программа развития дилерской фирмы 147
Отношения с поставщиками 151
Методы воздействия 155
РЕАЛИЗАЦИЯ ТЕХНИКИ 159
Торговля автомобилями 159
Розничные продажи 162
Предпродажная подготовка 164
Выдача нового автомобиля 165
Встречные закупки подержанных автомобилей 167
Порядок закупки 168
Функции оценщика 170
Оценка подержанного автомобиля 171
Продажа в кредит 172
Лизинг 176
Рентинг (коммерческий прокат) 194
Работа с претензиями 197
Дефектная ведомость при рекламации 198
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 201
Примерная структура автодилерской фирмы 201
Функции подразделений 203
Отдел оптовой торговли машинами 203
Отдел розничной торговли 204
Отдел организации технического обслуживания 206
Отдел развития кадров 207
Отдел логистики 209
БИЗНЕС – ПЛАН СОЗДАНИЯ ДИЛЕРСКОГО ЦЕНТРА 212
Содержание проекта 212
Краткий анализ сегмента рынка 212
Общая характеристика центра 214
Обоснование проекта для инвесторов 214
Организационный план 216
Экономическое обоснование 219
Расчеты 224
Примерная смета затрат 224
Штатное расписание 225
Краткий расчет рентабельности 229
Технологические участки (посты) 230
Перечень оборудования 232
ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ НА ДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР 238
Цели 238
Задачи, решаемые при проектировании 239
Документация 241
Территория 241
Производственные комплексы 243
Конструкция 244

Внутренние функциональные зоны ... 245
Помещения для заказчиков ... 245
Демонстрационно - торговый зал ... 245
Помещение для передачи новых автомобилей ... 246
Пост приемки в ремонт ... 246
Цех общего ремонта ... 246
Мойка ... 248
Кузовное отделение ... 248
Малярное отделение ... 249
Подсобные помещения ... 249
Размеры помещений цеха ... 250
Служба запасных частей ... 251
Офис и санитарные помещения ... 253
Наружные функциональные зоны ... 255
Площадка для продажи подержанных автомобилей ... 256
Склад опасных отходов ... 256
Сборник для сортированных отходов и металлолома ... 256
Подключение к инженерным сетям ... 256
Освещение ... 256
Цветовая композиция ... 257
Интерьеры и элементы фирменной символики ... 258
Расчеты ... 259
Расчет мощностей ... 259
Расчет площадей ... 261
Расчет штата ... 264
Типовые планы торгово-сервисных центров ... 266
ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ ДЛЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ... 274
Термины ... 274
Логистические системы ... 274
Примите решение ... 277
Затраты на логистику с компьютерными технологиями ... 278
Не спрашивайте главного бухгалтера ... 280
Функции службы компьютеризации компании ... 281
Принципы создания логистической информационной системы ... 281
Требуемые возможности системы ... 283
Необходимые подсистемы ... 285
Подсистема управления предприятием ... 286
Подсистема управления торговой сетью ... 288
Подсистема интеграции торгового оборудования ... 290
Подсистема «Интернет» ... 290
Подсистема управления логистикой ... 291
Подсистема управления складом ... 291
Учет движения товаров ... 295
Подсистема управления запасами ... 300
Подсистема обработки заказов ... 303
Особенности учета сервисных операций ... 306
Учет ремонта и сервиса машин, ремонта агрегатов ... 306
Особенности учета операций с запасными частями ... 310

Подсистема управления перемещением грузов 310
Управление транспортированием 314
Подсистема маркетинга 316
Формирование цен 317
Подсистема управления финансами 317
Анализ финансового положения 318
Операции расчетов с заказчиками 319
Расчеты с поставщиками 321
Подсистема зарплаты 323
Функции 323
Управление логистикой 325
БД знаний для логистического управления 325
Оптимизация обработки информации 327
Оптимизация управления логистикой 327
Контроль эффективности логистических операций 328
Пример описания технологии 328
Примеры логистических решений 330
УПРАВЛЕНИЕ 333
Собственники и менеджеры 333
Контроль деятельности 338
Если оборот падает 341
Азбука финансовой безопасности 341
Улучшение менеджмента 344
Делопроизводство 347
Храните документы долго 352
Охрана секретов 353
О современных методах управления 357
Методы выработки решений 360
Организация выполнения решений 361
Основные правила проведения любых проверок 362
Услуги специализированных фирм 363
Кадровая политика 364
Отношения с персоналом 364
Обеспечение кадрами 368
Развитие кадров 371
Программы обучения персонала 380
Оценка квалификации и эффективности труда 387
Аттестация сотрудников 389
Оплата труда 393
Поощрение рационализаторства 405
Стимулирование труда 406
Предупреждение злоупотреблений персонала 408
Должностные обязанности и личные качества 416
Литература 420

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

За информацией охотятся, чтобы зарабатывать
в тысячи раз больше, чем за нее уплачено.

От автора

Настоящая книга является многократным развитием книги «Автомобильный дилер»,[1] получившей высокую оценку специалистов.

В книге детально рассматриваются современные методы системной организации, маркетинга и менеджмента в торговле техникой, ремонте и обслуживании, общие для всех видов колесной и гусеничной техники. Читателю предлагается множество практически ценной информации о практике зарубежных продуцентов автомобилей, тракторов, дорожно-строительных и сельскохозяйственных машин, их дистрибьюторов и дилеров, с учетом специфики российского рынка, а также многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке.

Книга адресована управленческому персоналу промышленных и торговых предприятий, реализующих колесную и гусеничную технику и запасные части, в том числе на экспорт.

Она будет служить надежным советником для принятия стратегических, тактических и текущих решений руководителям разных уровней.

Соответствующие разделы будут полезны предприятиям, занимающимся только сервисом и ремонтом и фирмам, торгующим только запасными частями.

Некоторые руководители ведомств, заводов и торговых предприятий считают, что зарубежный опыт не подходит к нашим условиям. Это выдает их профессиональную непригодность — зарубежные фирмы со своими методами организации сервиса и короткими сроками поставок запасных частей быстро завоевывают наш рынок, лишая таких деятелей всяких перспектив. Если же завод-изготовитель машин намерен экспортировать свою продукцию, ему не обойтись без современных методов организации торговли и сервиса, иначе его просто не пустят в "приличное общество" суровые законы о защите прав потребителей в развитых странах, как это и было до сих пор.

На всех уровнях управления нашей промышленностью, на самих заводах и даже в некоторых новых фирмах, торгующих техникой, руководители до сих пор не сомневаются, что настоящие мужчины с детства прекрасно разбираются в технике и запасных частях и учиться ничему не нужно. У таких управленцев работа по ремонту и с запасными частями считается не престижной. Не удивительно, что ремонтные службы и склады запасных частей во многих наших фирмах и даже на заводах — это самые непривлекательные и грязные помещения. В результате предприятия получают от них такую отдачу, которую заслужили.

---

[1] Волгин В.В. Автомобильный дилер. - М.: Издательство «Ось-89», 1997.

К сожалению, в нашей стране никто, никогда и нигде не учился и не учил системной организации торговли техникой и обеспечения запасными частями эксплуатируемых машин.

Ни ученые, ни крупные организаторы, ни преподаватели не выросли на этой тематике. Учебной литературы не было. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны автором в МГИУ и МАДИ в мае 1997 года на основе моей книги, первой по этой проблематике, изданной в марте того же года.[2]

В последние годы время многие технические вузы, техникумы и курсы включили информацию из моих книг в курсы лекций.[3]

Настоящую книгу удалось подготовить лишь благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению внутрифирменных материалов крупных компаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с поставщиками, их дистрибьюторами и дилерами.

Пособие ориентировано и на начинающих, и на уже имеющих опыт менеджеров всех уровней, в первую очередь - высшего. Моя практика консультирования показывает, что большинство менеджеров, включая обучавшихся у зарубежных поставщиков техники, при достаточно высокой квалификации все же нуждаются в углублении, разносторонности и систематизации знаний. Это особенно заметно в периоды кризисов, когда требуются тщательно проработанные или нестандартные решения.

Здесь нет лишней информации, вам пригодится все, - если не сразу, так через год или два, в первую очередь - для расширения предпринимательского кругозора, а он обеспечивает верность решений.

Книга создавалась так, чтобы быть полезной и директорам заводов, и менеджерам малых дилерских предприятий. Каждый из них найдет для себя ценные сведения, хотя одним часть информации может показаться общеизвестной, а другим другая часть – слишком сложной.

Книга предназначена для следующих целей:

- дать руководителям и менеджерам основательные знания об организации, смысле, задачах и перспективах работы на рынках колесной и гусеничной техники, о конкретных методах, приемах и операциях, подготовить их для принятия оперативных, тактических и стратегических решений в различных ситуациях;
- передать читателям аккумулированную мной информацию, собранную за 20 лет работы на рынках зарубежных стран - в нашей стране подобной информации нет;
- вооружить конкретными методами выполнения различных работ или направлений деятельности, увести от затрат сил и времени на «изобретение велосипедов»;
- дать толчок инициативе толковых специалистов;
- помогать в решении сегодняшних задач, помогать решать задачи в будущем, если сейчас масштабы деятельности еще невелики;
- помогать предвидеть развитие конъюнктуры рынка и предстоящие проблемы и либо избегать их, либо приготовиться противодействовать им;

---

[2] Волгин В.В. ЗАПАСНЫЕ ЧАСТИ: особенности маркетинга и менеджмента. – М.: «Ось-89», 1997

[3] В частности: МАДИ, МГИУ, Челябинский политехнический университет и др.

- расширить кругозор персонала, повысить его квалификацию – сотрудник с широким профессиональным кругозором намного эффективнее инициативного, энергичного, но мало знающего;
- помочь понять, что ничего отличного от зарубежных технологий обеспечения рынка сервисом и запасными частями, отлаженных за последние сто лет, на российском рынке не изобретено – сначала нужно освоить западные технологии;
- помочь понять, что «особенностей» нашего рынка всего две: наплевательское отношение к потребителям и неудовлетворительный менеджмент;
- убедить, что хамство должно быть изжито - оно неприбыльно, что клиент – кормилец и повелитель, что если менеджмент ориентировать на потребителя, то успех гарантирован.

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

- до кризиса августа 1998 г. настоящей конкуренции на российском рынке техники не было – импортеры занимали свободные ниши и еще не исчерпали емкости рынка;
- только после кризиса началась реальная конкуренция между импортерами техники и ее самые острые формы впереди;
- после кризиса началась также реальная конкуренция между технологиями сбыта и сервиса импортных и отечественных машин;
- конкуренция – не «гримасы» торговли, а естественная среда обитания участников рынка; конкурентная борьба – это соревнование менеджеров, то есть – квалификации, качества логистики и управления;
- все, что должны делать дистрибьюторы и дилеры для эффективной работы на рынке колесной и гусеничной техники, известно из векового опыта зарубежных коллег – это облегчает задачу нахождения решений;
- большая загрузка персонала не должна быть причиной откладывания перемен, известно, что когда нет сил или возможностей работать интенсивнее, остается одно – работать умнее.

В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга и менеджмента служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями.

Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Строго говоря, ему нужна не деталь и не ремонт, а своя исправная машина. Предложив запасную часть немедленно или ремонт в приемлемые сроки, торговец (дилер) оказывает ему услугу по решению проблемы, и эта услуга запоминается лучше рекламных мер. Дилеры за рубежом знают, что в районе их деятельности молва сильнее любой рекламы. Все потребители сервиса и запасных частей — и у нас, и в других странах, похожи: они хотели бы ремонтировать машины и покупать запасные части только тогда, когда это понадобится, как лекарства, получать услуги и детали немедленно и иметь сервис поблизости.

Основная проблема, которую следует решать в первую очередь, — это правильная постановка работы с запасными частями, этим коварнейшим и сложным товаром. Простои техники и ремонтников в ожидании запасных частей приносят серьезные убытки.

Известно, что уже в первый год эксплуатации все машины нуждаются в регламентной замене ряда деталей, а половина машин требует запасных частей для ремонта. Поэтому так важно поставлять их на новые рынки одновременно с поставками машин. В некоторых странах этого требуют импортное регулирование и законы о защите прав потребителей. Так обеспечивается готовность сбытовой сети к сервису техники.

Если ремонтная фирма станет работать на современном уровне, с квалифицированными кадрами, современным оборудованием, хорошо организованным складом запасных частей, компьютерным обеспечением — к ней посыплются предложения стать дилером от многих поставщиков машин.

Сейчас наш рынок в той стадии, когда поставщики работают почти со всеми желающими торговать техникой и запасными частями потому, что желающих, с соответствующими возможностями, не так много, как нужно рынку. Но скоро за хороших дилеров будут бороться, переманивать, предлагая лучшие условия и более перспективную для рынка технику, а с плохими дилерами будут расставаться. Так происходит во всех странах. Например, в 60-х годах в Англии компания "Datsun" переманила сразу около двухсот дилеров компании "NSU".

Выживание многих фирм обусловлено не только внешними причинами, но, главным образом, внутренними – соответствием методов управления требованиям внешних условий. Пока же, к сожалению, менеджмент многих российских фирм выглядит со стороны не слишком привлекательно: [4]

«Российский менеджмент на всех уровнях отличается антипатриотическим и аморальным характером. После десятилетий работы за гроши россияне стали вкалывать только на свой карман. Достижения первой волны российского бизнеса были целиком и полностью построены на паразитической основе.

Пока что российский бизнес копирует лишь внешние признаки западного. За импортными дверями и экранами компьютеров сидят люди, ненавидящие конкуренцию, воспринимающие возможности бизнеса не как средство творческой самореализации, а как инструмент насилия над ближними своими. Поэтому общая атмосфера в российском бизнесе тяжелая и гнетущая, чреватая насилием и тотальным крахом.

Российский бизнес повернут внутрь самого себя, фрагментирован, склонен не к росту и развитию, а к насильственной борьбе за непонятно кому нужное существование. Выход из этого тупика эволюционным путем невозможен. Для придания экономике позитивного импульса нужен сильный и точно направленный пинок».

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. В ближайшее десятилетие ожидается удвоение парка машин в стране. Ввиду огромного уже сейчас дефицита услуг по ремонту и техническому обслуживанию машин предстоит лавинообразное увеличение количества малых предприятий для заполнения этой ниши рынка. Наши и зарубежные производители техники остро нуждаются в тысячах новых российских фирм, специализирующихся на ремонте, чтобы предложить им сотрудничество в качестве полномочных дилеров.

Потребность в квалифицированных специалистах — организаторах всегда будет очень велика и эта книга – для них.

---

[4] Лавровский И., директор консалтинговой фирмы Rapid Development Systems, Inc. (Канада), Эксперт N25 (236) от 3.07.2000 года

Положительные отзывы специалистов об этой книге и о моих консультациях подтверждают ценность предлагаемой информации и дают мне основания полагать, что моя миссия важна для России.

*** Один из отзывов о книге:

Спасибо, это просто "БИБЛИЯ АВТОБИЗНЕСА"!
Уникальное пособие, по которому можно и нужно вести автобизнес.
Информации море и не знаю, за сколько времени я ее впитаю в себя.
Директор фирмы "Мотор-Сервис", 15.05.02

***Один из отзывов о консультациях:

Хотел бы выразить благодарность и восхищение Вашей великолепной работой.
По мере изучения отчета мы все более понимаем его глубину
и обоснованность, нашли для себя много новой и нужной информации.
Мы ожидали, что Вы сделаете это профессионально и хорошо,
но Вы превзошли наши ожидания.
Председатель правления "Рольф Холдинг К°", 28.01.99

ПОСТАВЩИКИ НА РЫНКЕ ТЕХНИКИ



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

Особенности национального рынка техники

До 1990 г. в нашей стране машины и запасные части не продавались, а распределялись, что было причиной постоянных проблем и простоев до половины парка техники. Сервис 20 - миллионного парка машин выполнялся потребителями, да полусотней ремонтных заводов. Только в семидесятых годах начали появляться первые станции технического обслуживания легковых автомобилей - с началом производства автомобилей ВАЗ. Но за тридцать лет таких станций появилось всего три сотни, а нужно около десяти тысяч только для этих автомобилей. У других заводов станций еще меньше.

Заводы-изготовители пока не имеют ни современных товаропроводящих инфраструктур, ни специалистов по их системной организации.

На российском рынке отечественной колесной и гусеничной техники сложилась ситуация, при которой изготовители машин не могут контролировать продажи своей продукции вследствие аморфной и бесконтрольной торговой сети, конкуренции официальных и «серых» дилеров, отсутствия единой ценовой и торговой политики, отсутствия региональных складов машин и запасных частей.

В связи с тем, что основные потоки запасных частей реализуются не официальными дилерами, а многочисленными торговыми фирмами, занимающимися только деталями высокого спроса, на рынке отмечается дефицит запасных частей. Этот дефицит восполняется растущим количеством не оригинальных, не сертифицированных запасных частей, изготовленных с низким качеством.

У официальных дилеров плохо организовано, а у «серых» дилеров вообще отсутствует гарантийное обслуживание – это негативно сказывается на имидже заводов и на ценах на машины.

Сервис и ремонт машин в стране не регламентирован заводами и не сопровождается информационной поддержкой. Количество и качество технической информации ниже всякой критики. Количество официальных дилеров намного меньше необходимого, а их станции технического обслуживания (далее - СТО) не соответствуют современным требованиям по оснащению, оформлению, отношению к клиентам.

Конкуренция и демпинг между официальными и «серыми» дилерами в регионах не дают возможности заводам контролировать конечные цены на тех-

нику и запасные части, не позволяют заводам повышать отпускные цены даже тогда, когда рыночная ситуация благоприятна.

Посреднические фирмы практически заменяют службы сбыта заводов. Эти фирмы получают наиболее выгодные условия и реализуют продукцию заводов по своему усмотрению. Тем самым блокируется прямая и обратная связь заводов с потребителями.

Заводы продают в качестве запасных частей только детали и узлы собственного производства, что составляет, как правило, 30 - 40% всей номенклатуры. Номенклатура, изготовляемая субпоставщиками, никак не контролируется заводами и не приносит им дохода, как это организовано автозаводами в развитых странах. Заводы уклоняются от ответственности за обеспечение рынка такими деталями, хотя по «Закону о защите прав потребителей» именно заводы отвечают в случае судебных исков.

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

Компьютеризация маркетинга, логистики и бизнес-процессов реализации машин, сервиса и запасных частей почти на нулевом уровне, несмотря на наличие компьютеров в предприятиях. Такое положение не позволяет даже говорить о современных методах работы и высокой рентабельности, развитии, перспективах. Связи между различными аспектами деятельности (маркетинг, логистика, производство, разработки, управление персоналом) отсутствуют или не оптимальны.

Вследствие изложенных причин низки экономические показатели заводов - цены на технику не поддаются оптимизации, объемы прибыли от продажи запчастей в четыре – пять раз ниже возможных.

Несмотря на это, некоторые заводы, вернее, их руководители, рвущиеся в загранкомандировки, начинают экспорт машин, не понимая, что они подрывают финансовое положение заводов. ТФК «КАМАЗ» заключило контракты на экспорт автомобилей «Ока»[5] в ряд стран. Но завод не удовлетворяет потребности внутреннего рынка в машинах и запасных частях, не научился работать на собственном рынке – ни техдокументации, ни выверенной номенклатуры запчастей, ни нормальных поставок запчастей, ни обучения специалистов.

Для завода экспорт обернется лихорадочными попытками удовлетворять спрос на машины и запчасти и постоянными скандалами с зарубежными дистрибьюторами по гарантии и запчастям, вынужденным снижением цен, а в итоге – убытками. Это не раз уже происходило с советскими автозаводами – ЗАЗ, ГАЗ, Москвич. Все они причинили немалые убытки государству экспортом легковых автомобилей.

Никакого смысла в экспорте при ограниченном количестве выпуска машин нет. На внутреннем рынке автомобиль продается дороже, чем на экспорт. Раньше такие попытки обосновывали необходимостью зарабатывать валюту, но сейчас ее зарабатывать таким образом не надо – можно просто купить в банке.

---

[5] «Эксперт - Авто» №7, 2000

Уверен, что зарубежные фирмы, намеренные продавать «Оку» в своих странах, возглавляются либо бывшими российскими полузнайками, не имеющими представления об этом бизнесе, отягощенном некомпетентностью менеджмента российских заводов, либо начинающими местными дельцами с такой же квалификацией.

Какие могут быть последствия для российских дилеров ЗМА?

- Сокращение количества поставляемых машин на российский рынок. На экспорт пойдет по 2000 шт. в каждую страну – а меньшие количества просто невыгодны тамошним дистрибьюторам – нет смысла создавать дилерскую сеть, дилеры будут нищими и разбегутся. Причем объемы должны ежегодно нарастать – иначе бизнес не будет стабильным. Если стран действительно будет 20 – завод отдаст весь годовой выпуск, к нему подключится и Серпуховской завод.
- Сокращение объемов поставок запчастей. Нынешняя безответственность завода в обеспечении рынка запасными частями и полная неприспособленность завода к поставкам запчастей, тем более на экспорт, вызовет еще большее, чем сейчас, количество сбоев в поставках запчастей.

Какие последствия для страны?

- Если действительно экспорт разовьется – в названные страны (Украина, Египет, Болгария) – а машина может пойти хорошо, то:
- Почти весь объем производства машин – 25-30 тысяч штук уйдет на экспорт (только Украина может поглотить весь выпуск). Остальные не пройдут контроля качества и будут проданы на российском рынке.
- Инвалиды могут забыть об автомобилях – их и сейчас не очень-то дают, а потом их просто не будет.
- В стране не будет возможности купить микролитражку – и сейчас выпуск обоих заводов – ЗМА и Серпуховского не удовлетворяет спроса.
- Завод обанкротится в связи с повышенными расходами для удовлетворения экспортных требований и заниженными ценами на автомобили и запчасти.

Наши автозаводы у себя в стране наплевали на потребителей – ни один до сих пор не имеет нормальной сервисной сети, сопоставимой по качеству с зарубежными - и то же самое делали и делают с зарубежными потребителями.

ГАЗ поставляет сборочные комплекты «Газелей» на сборку в некоторые страны. В результате в России ухудшилось положение с запчастями – экспорт осуществляется за счет деталей, которые должны идти на внутренний рынок в качестве запчастей. Значит и для экспорта запчастей не будет хватать, а это – претензии, штрафы, скандалы, убытки. То же самое, что было у ГАЗа с «Волгой», которую пришлось снять с экспорта в 1980 г. после 5 или 6 лет мучений. Зато начальники поездили в командировки.

Все многолетние неудачи ГАЗа в экспорте *в развитые страны* с 1970 г. связаны не столько с качеством машин, сколько с отвратительной организацией поставок запчастей и технико-информационного сопровождения. Что касается дармовых поставок арабским армиям или поставок по клирингу в страны соцлагеря, то получатели были вынуждены мириться с беспорядком в поставках запчастей.

Анализируя деятельность российских импортеров зарубежной техники, следует отметить, что в условиях полного отсутствия в нашей стране в начале 90-х годов специалистов по современной организации торговли техникой, работы с запасными частями и сервиса, лучшим автомобильным дилерам удалось:

- подготовить квалифицированные кадры;
- создать современные сервисные предприятия;

- создать (только некоторым) складские комплексы с грамотными специалистами, освоившими основы современной организации торговли запасными частями;
- создать совместно с привлеченными фирмами - разработчиками компьютерные программы для механизации обработки информации склада запчастей и сервисных предприятий, правда, всего лишь механизации – до автоматизации и более высоких современных уровней никто из них пока не дошел.

Лучшими организаторами современного сервиса импортных автомобилей и работы с запасными частями стали молодые инженеры, не имевшие опыта работы в прежних структурах автопрома и автосервиса, так как в их сознании не застряло неискоренимое наплевательское отношение к потребителям, присущее этим структурам.

Торговля импортными грузовыми и специальными автомобилями, тракторами и сельхозмашинами, дорожно-строительной и коммунальной техникой, передвижными электростанциями, компрессорами, сварочными агрегатами и т. п. техникой на современном уровне налаживается медленно. Видимо, в эту сферу привлечено мало молодежи, а старые кадры не способны освоить новые методы работы.

Количество легковых автомобилей на 1 тыс. жителей[6]

Китай	2	Бразилия	76	Чехия	259
Индия	3	**Россия**	**110**	Япония	343
Азербайджан	32	Латвия	127	Испания	351
Киргизия	38	Литва	129	Англия	410
Казахстан	43	Польша	173	Франция	435
Молдавия	48	Аргентина	185	Германия	505
Белоруссия	49	Словакия	188	Италия	519
Румыния	57	Эстония	200	США	700
Грузия	75	Венгрия	225		

На начало 2003 года в автопарке страны доля легковых автомобилей со сроком эксплуатации более десяти лет составила около 46%. А машин моложе пяти лет насчитывается менее 20% от общего парка. Эти цифры подтверждают, что половине российских автовладельцев предстоит замена отходивших свой срок машин.

Большая доля физически и морально устаревшего парка машин (это относится ко всему парку колесной и гусеничной техники), а также низкий уровень автомобилизации (количество автомобилей на 1000 жителей) внушает надежду на рост объемов продаж всех видов машин, если в экономике страны усилятся наметившиеся тенденции роста.

Однако экономисты не слишком оптимистичны в отношении перспектив развития экономики и роста платежеспособного спроса.

Один из прогнозов утверждает:

«В России неизбежно разразится экономический кризис. Поскольку наша экономическая система на протяжении многих лет состоит из несовместимого — это и грубое лоббирование, византийский фаворитизм, с одной стороны, и чисто рыночная идеология «чикагских мальчиков» — с другой. В таких условиях рынок точно сам не вывезет, так что кризис неизбежен. Не знаю, стоит ли его сравнивать с августом 1998 года, поскольку все, вероятно, окажется гораздо катастрофичнее. Это может быть полноценное ЧП. Пока это чисто гипотетически, но когда с экономикой страны в течение 10 лет делают что хотят, то толчок к кризису и не нужен.

[6] По данным Минэкономики РФ.

Пристальный взгляд на формы и темпы реформирования страны заставляет думать, что в Кремле ждут чрезвычайную ситуацию, которая должна сложиться в стране.

Трудно отрицать необходимость реформы государственного устройства. Но создается ощущение, что это делается не вместе, а вместо работы по предотвращению кризиса, который в итоге может привести к социальной катастрофе». [7]

Первое правило экономического прогнозирования: кризис наступает позже предсказанного срока, но раньше, чем его ждут.

Опыт кризисов в других странах и в России в 1998г. показывает, что в трудные годы падают продажи техники, но почти не падают и даже возрастают реализация услуг по ремонту, запасных частей и расходных материалов. Причины очевидны – для поддержания старого парка на ходу, когда нет возможности обновить его, приходится нести расходы на сервис и запчасти.

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

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. В ближайшее десятилетие ожидается удвоение 25-миллионного парка машин в стране. Ввиду огромного уже сейчас дефицита услуг по ремонту, техническому обслуживанию и дополнительному оборудованию автомобильной, тракторной, сельскохозяйственной, дорожно-строительной, землеройной, мелиоративной, лесозаготовительной, коммунальной и другой колесной и гусеничной техники предстоит лавинообразное увеличение количества малых предприятий и индивидуальных предпринимателей для заполнения этой ниши рынка. Во всех услугах участвуют запасные части, а также принадлежности и сопутствующие товары, работа с которыми так же сложна, как и с запасными частями.

Создание современных сбытовых сетей потребует от российских продуцентов машин нескольких лет напряженного труда и серьезных капиталовложений. Очевидно, что далеко не все производители смогут создать современные системы обеспечения поставок запасных частей для своей техники. Маломощные заводы по изготовлению машин специального назначения на базе автомобилей и тракторов или их двигателей не добьются этого, если не объединят усилия с изготовителями базовой техники или между собой. Без создания сбытовой инфраструктуры продуценты машин не в состоянии выполнять Закон о защите прав потребителей, и покупатели будут отдавать предпочтение тем поставщикам, которые обеспечат современный сервис и поставку запасных частей.

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

---

[7] М. Дианов (Гендиректор Института региональных проблем). «Кремль готовится к потрясениям». Новая газета №23, 2000г.

Торгово - сервисные системы зарубежных компаний

Основа конкурентоспособности техники

Производители и дилеры могут существовать, только если их машины покупаются.

Потребители выбирают те машины, ремонт и обслуживание которых не доставят им больших проблем и расходов.

Дилеры выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их полным ассортиментом запасных частей для ремонта.

Отсюда ясно, что причины успехов и неудач на рынке следует искать в организации обеспечения запасными частями и сервиса.

Специально обращаю внимание на необходимость именно такого распределения внимания высших руководителей торговых предприятий, потому, что заводы-монополисты в нашей стране пренебрегали этими аспектами торговли техникой, вынуждая самих потребителей ремонтировать любую технику и не гарантировали обеспечение запасными частями.

Зарубежные промышленники давно приняли к руководству, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники.

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

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

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

Периодом становления современной системы организации торговли техникой и запасными частями за рубежом можно считать 60-е годы. Именно в этот период крупные компании, столкнувшись с разорительными проблемами в торговле запасными частями для проданного ими громадного парка многомарочной техники, обнаружили прямую зависимость сбыта машин от их обеспечения запасными частями. Вследствие бурного развития механизации и специализации в строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте рынок потребовал множества моделей специализированных для определенных работ машин на базе автотракторной техники.

Следуя спросу на рынке, изготовители резко увеличили количество выпускаемых модификаций машин. Например, в период активного формирования спроса на специализированные машины — послевоенное двадцатилетие, — компания "International Harvester" увеличила с 38 до 146 количество выпускаемых модификаций тракторов и сельхозмашин, компания "Massey Fergusson" — с 12 до 52 модификаций.

Десятки моделей машин одного продуцента и необходимость поставлять запасные части в течение нескольких лет после снятия модели с производства значительно осложнили условия производства и поставок запасных частей. Номенклатура запасных частей компании "Volkswagen" увеличилась с послевоенного периода в 15 раз — с 5 до 80 тысяч наименований.

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Возросшие объемы и ассортимент запасных частей, их товарные особенности, суровые законы о защите прав потребителей и проблемы с поиском дилеров, соглашающихся принять на себя обязательства ремонтировать технику, потребовали от продуцентов изменения методов работы с запасными частями. Они провели необходимые исследования, нашли концептуальные решения принципиальных задач обеспечения запасными частями покупателей своих машин.

К 70-м годам крупнейшие компании создали товаропроводящие сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта запасных частей.

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

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

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

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

Самое главное, без чего все остальное неважно и что в нашей стране игнорировалось на всех уровнях управления, — сети обеспечивают такую организацию поставок запасных частей, которая гарантирует доставку ремонтнику или конечному потребителю в любой точке рынка любой детали в течение суток с момента обращения. Все организационные и управленческие решения в таких сетях базируются на максимальном соблюдении интересов потребителя.

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

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

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

Зональные и региональные склады называют дистрибьюторскими (распределительными), так как они реализуют товары оптом не конечным потребителям, а соответствующим складам - звеньям товаропроводящих систем.

Дилерские (торговые) склады реализуют товары розничным потребителям непосредственно и через своих торговых агентов, содержащих магазины или другие пункты сбыта. Дилерские склады тоже выполняют распределительные функции, но мелкооптовыми партиями.

Задачи дистрибьюторских складов - организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 90-95% (для складов официальных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области,[8] в течение полусуток в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 2 дней. Региональные дистрибьюторские склады являются важнейшими и высокорентабельными звеньями сбытовых сетей для изготовителей. Они превращают случайный спрос отдельных потребителей в свой детерминированный спрос, поддающийся анализу и прогнозу, то есть в оптовые заказы заводам, так необходимые для планирования производства и управления совокупным запасом деталей во всей товаропроводящей сети.

В различных районах техникой торгуют только предприятия, уполномоченные изготовителями машин или их региональными филиалами представлять интересы изготовителей, рассматривать на месте все претензии по гарантиям, осуществлять ремонт только в соответствии с технологией, рекомендованной изготовителями, обеспечивать поставку любых запасных частей, включенных в прейскуранты изготовителей.

Такие предприятия называются полномочными дилерами, в англоязычных странах authorized dealer, во франкоязычных — concessionnaire autorise. И буквальный, и смысловой перевод означает, что дилер или концессионер уполномочены — т. е. им доверено, разрешено и поручено — решать все вопросы и проблемы, связанные с продаваемой техникой. Несложно догадаться, что дилеры могут решать проблемы, только имея полную техническую, информационную, правовую и ценовую поддержку изготовителя. Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики продуцентов машин.

Дилеры — самостоятельные предприятия, работающие с товарами продуцентов машин по договорам. Поставщики машин своей товарной и торговой политикой стараются исключить любые риски, которые могут по их вине привести к разорению дилеров — это важно, в первую очередь, для самих продуцентов машин, т. к. с банкротством дилера они теряют торговую и сервисную точку в районе, чем не преминут воспользоваться конкуренты.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удается охватить своим сервисом только от четверти до половины проданных ими машин. Владельцы машин отдают машины в ремонт после гарантийного периода не только дилерам, но и не зависимым от изготовителя ремонтным предприятиям, если они

[8] Употребляется отечественное название административных территорий.

расположены ближе, или дешевле ремонтируют, или связаны с владельцами машин взаимными делами, приятельскими или родственными связями. Поэтому продуценты техники привлекают независимые мастерские для ремонта их машин, обучая механиков и заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или сертифицированной, или «сервисным агентом», т. е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами продуцента. Мастерская не принимает на себя дилерские обязательства, но получает сертификат, свидетельствующий об умении квалифицированно ремонтировать машины такого-то продуцента. Мастерской — больше доверия от клиентов, продуценту — ремонт обученными людьми. Это очень важно для рекламы, ибо таким способом техника приобретает репутацию машин, "которые можно отремонтировать везде". Автомобили "Opel" в ФРГ обслуживают и ремонтируют более 2000 мастерских, хотя количество уполномоченных дилеров значительно меньше.

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

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

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

Системы обеспечения рынка запасными частями

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

Одной из задач этой системы является координация связей между складами, при которой поставка запасных частей по заказам дилеров осуществляется с ближайших к ним региональных складов — даже если в момент заказа необходимых деталей нет в наличии. В последнем случае компьютер регионального склада, получившего заказ, который не может быть выполнен, немедленно сообщает о нем по каналам связи центральному складу; компьютер центрального склада устанавливает, в каком из ближайших региональных складов имеются необходимые запасные части и дает команду отгрузить их в адрес того склада, к которому обратился дилер.

Так действует система при обычных заказах. При поступлении срочных заказов запасные части, отсутствующие на ближайшем к дилеру складе, отгру-

жаются другим региональным или центральным складом непосредственно заказчику.

Эта система позволила значительно улучшить управление запасами и поставками: 95% срочных заказов дилеров выполняются ближайшим региональным складом компании, 3% — соседним к ближайшему складу и только 2% — центральным складом. Подобные системы компания "John Deere" ввела и в других странах, где продаются ее тракторы.

У компаний, реализующих множество моделей машин на больших территориях или во многих странах, например, "Ford" и "International Harvester", вместо центрального склада или наряду с ним, имеются зональные склады, которым поручено обслуживание только региональных складов. Управление запасами в системах складов осуществляется централизованно, это способствует сокращению запасов в системах.

Дилерская сеть крупных компаний обширна — в США только упомянутая компания "International Harvester", выпускающая более сотни моделей тракторов, сельскохозяйственных, дорожно-строительных и других машин, имеет около 5600 дилеров, т. е. по дилеру на каждый квадрат территории 30х30 км., не считая незаселенных горных районов и прерий. У этой компании действует система обеспечения запасными частями "Speed"(скорость), которая обслуживает и экспортные поставки.

На основе анализа спроса вся номенклатура деталей была разделена на две группы: "Р" — региональные, пользующиеся высоким и постоянным спросом, и "Н" — национальные, пользующиеся нерегулярным спросом. В соответствии с таким делением деталей была создана система складов, включающая: региональные склады, хранящие номенклатуру только группы "Р" и крупные зональные "национальные" склады, хранящие номенклатуру группы "Н". Конечными звеньями сети сбыта являются торговые склады дилеров.

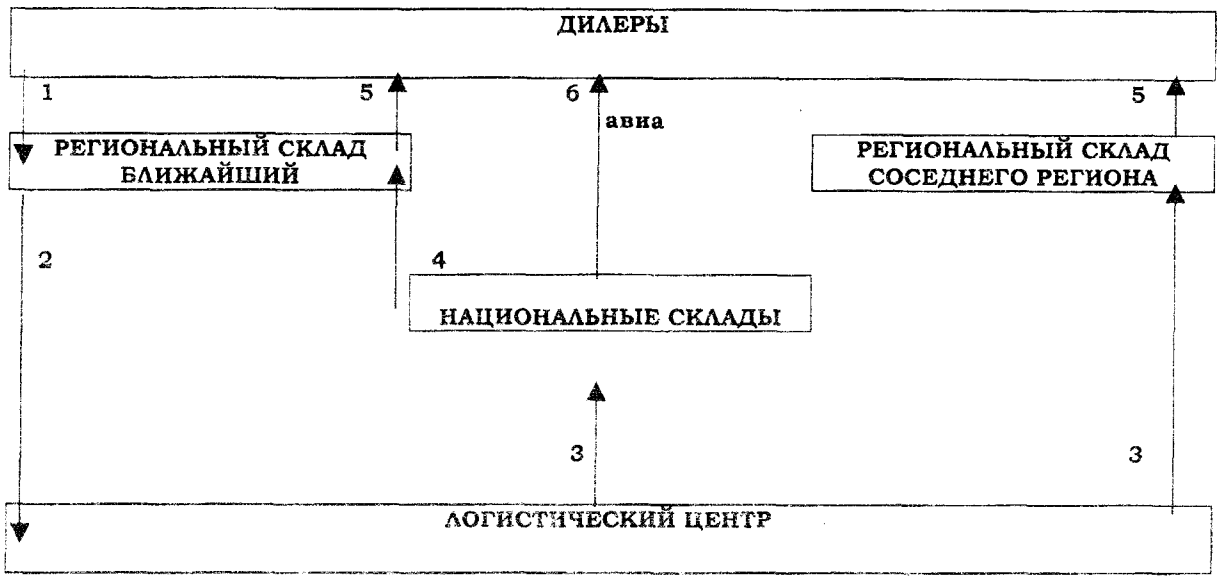
Региональные и национальные склады оснащены компьютерами, взаимодействующими с главным вычислительным центром в г. Хинсдейл, недалеко от Чикаго. Центральный склад расположен в г. Бродвью, два национальных склада — в гг. Бедфорд-Парк и Форт-Уэйн. Районные склады расположены в гг. Атланта, Балтимор, Колумбус, Даллас, Мемфис, Канзас-Сити, Ричмонд и Сент-Пол. Главный вычислительный центр получает информацию о запасах деталей от всех региональных и национальных складов и при сокращении запасов до определенного уровня выдает команды на их пополнение соответствующим заводам-поставщикам.

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

Для доставки деталей группы "Н" по срочным и аварийным заказам в составе системы "Speed" функционирует система "Computair". Национальные склады по указанию главного вычислительного центра доставляют запасные

части в аэропорт, где мелкие партии, предназначенные для дилеров одного района, комплектуются вместе и грузятся в специальные авиаконтейнеры.

За ночь детали доставляются самолетом на региональный склад, где происходит разукрупнение партий, после чего они доставляются дилерам-заказчикам. Разница во времени при срочной доставке деталей группы "Р" с региональных складов и деталей группы "Н" с национальных складов не превышает, как правило, 24 часов. Несрочные заказы выполняются в течение 3 дней.



1 — Региональный склад: получение заявок. 2 — Сообщение о них Логистическому центру. 3 — Команды Логистического центра складам на отгрузку деталей соответствующих групп. 4 — Поставки региональному складу. 5 — Поставки дилерам. 6 – Срочные поставки дилерам.

Системы "Speed" и "Computair"

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

Конкуренция заставила всех продуцентов техники обзавестись подобными системами. Наличие таких мощных систем обеспечения запасными частями машин на территориях любых размеров позволяет без проблем ежегодно продвигать на рынок новые модели машин. Добавление дополнительной тысячи наименований запасных частей в систему, уже работающую с десятками тысяч наименований, не представляет никаких сложностей. Эти системы - надежная опора для освоения новых рынков. Очевидно, что региональный склад запасных частей компании-продуцента в какой-либо стране может достаточно эф-

фективно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад.

Именно так действуют все компании, осваивающие российский рынок. Если французские и итальянские компании поставляют запасные части российским дилерам прямо со своих центральных складов, то японские и американские компании используют для этой цели свои региональные склады в Европе. По мере освоения рынка и развития дилерской сети региональные склады создаются для обслуживания новых территорий, подключаясь к единым компьютерным системам поставщиков. В Москве уже созданы региональные склады компаний «Mercedes», «Mitsubishi», «Volkswagen».

Ни у одного нашего завода подобной системы нет. Сравнивая вышеописанные системы с нашей бессистемностью, мы понимаем, что потеряли полвека и очень скоро не досчитаемся тех из российских изготовителей машин, которые по-прежнему относятся к запасным частям как к надоедливой необходимости. Их банкротство неминуемо и у некоторых уже произошло.

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

Глава представительства компании "Renault" в Москве, г-н Жан Поль Симэ рассказывая автору настоящей книги об организации сервисной инфраструктуры "Рено" во Франции, отметил:[9]

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

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

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

---

[9]Интервью опубликовано в журнале "Автопанорама" №1 за 1997 г.

- Как осуществляется информационная поддержка торговли запасными частями и сервиса?

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

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

Если сравнить плотность сети только дилерских ремонтных предприятий наших автозаводов и "Renault", то у ВАЗа она в 15, у КАМАЗа в 30 раз меньше, у остальных заводов - еще меньше. Что касается сервисных предприятий для другой колесной и гусеничной техники, то их можно пересчитать по пальцам.

Ввиду огромного дефицита услуг по ремонту, техническому обслуживанию, дополнительному оборудованию машин, необходимо лавинообразное увеличение количества мастерских индивидуальных предпринимателей и фирм для заполнения этой ниши рынка. По некоторым оценкам, в стране нужны более четверти миллиона новых предприятий по ремонту и техническому обслуживанию серийной колесной и гусеничной техники, отечественной и импортной.

Товарная политика

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

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

разработку рекомендаций для модификаций или обновления моделей машин.

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

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

Информационное обеспечение

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

Вот типичный перечень литературы, издаваемой для дилеров каждой крупной компанией - продуцентом техники:

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

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

Для обеспечения поступления грамотных заявок от дилеров зарубежные поставщики совершенствуют каталоги запасных частей, обеспечивают дилеров своевременной информацией об изменениях в конструкции машин и деталей. Обычные сброшюрованные каталоги заменили каталогами со сменными листами, позволяющими при изменении конструкции какого-либо узла вместо выпуска и рассылки нового каталога высылать только новые листы.

Широко применяются каталоги на микрофишах — фотопленке в виде карты размером около 10х15 см, с кратностью уменьшения 42 и более. Обновление комплектов каталогов на микрофишах во всех пунктах их использования производится поставщиками по мере появления изменений, иногда дважды в месяц.

Все шире практикуется изготовление каталогов, инструкций по эксплуатации и ремонту на компьютерных компакт-дисках. Они также систематически обновляются у дилеров.

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

Разумеется, применение таких систем стало возможным с развитием постоянного обмена компьютерной информацией между центральным и региональными складами, обеспечивающих поставку деталей в течение суток.

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

Следует особо отметить, что при разных системах нумерации деталей в чертежах, каталогах, прейскурантах все компании придерживаются единого правила — количество знаков в номерах и наименованиях деталей не должно увеличиваться при модификациях деталей или моделей машин. Так, если с самого начала была заложена 15-значная система для номера и для наименования, она остается незыблемой. Такие ограничения вызваны тем, что во всех издавна разработанных компьютерных программах, выполняющих любые операции по учету запасных частей — от конструкторского бюро до продажи конечным покупателям в разных странах, — количество знаков, отведенных для номера и наименования детали, фиксировано и не может быть увеличено без полной переделки всех программ во всех странах, где продаются запчасти.

Кроме того, в номерах деталей не применяются знаки, мешающие сортировке — точки, дроби, скобки. В каталогах деталей на наши машины, к сожалению, пока можно увидеть нагромождения таких паразитных знаков, номера не лимитированного размера, добавления типа “зам”, “рем”.

Буквы вообще нежелательны в номерах деталей, особенно если планируется поставка машин на экспорт. В крайнем случае в номерах деталей можно применять те буквы русского алфавита, которые графически выглядят как буквы латинского алфавита в обоих регистрах, чтобы их не “переводить”: а, е, м, о, р,

с, х. Искажения в переложении других букв на латинский шрифт вызывают множество ошибок в заказах и претензий импортеров российских запасных частей.

В наших каталогах приводятся все детали машин, тогда как следовало бы указывать номера только тех, которые поставляются в запасные части — было бы меньше ошибок в заявках, претензий и ненужной переписки.

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

Подготовка кадров

Понимая, что прибыли и своевременность обслуживания покупателей зависят от эффективности и оперативности сбытовой сети, то есть от квалификации персонала, ответственного за ремонт и торговлю запасными частями, все поставщики машин организовали обучение работников своих служб и персонала дилеров в учебных центрах при предприятиях поставщиков или в регионах.

Компания «Daimler - Benz» готовит специалистов для российского рынка и в своем учебном центре в ФРГ, и в учебном центре, созданном на российской фирме АО «Мерседес - Бенц Автомобили», являющейся дистрибьютором в России и содержащей региональный склад запасных частей.

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

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

Обучение и переподготовка персонала дистрибьюторов и дилеров является не рекомендацией, а требованием поставщиков. Считается аксиомой, что каждому сотруднику товаропроводящей системы нужно учиться. Новичкам - знакомиться с системой и порядками в фирме, уже работающим - периодически повышать квалификацию, осваивать ремонт новых моделей машин, или новых агрегатов, или более сложной работы, для ознакомления с изменениями в торговой политике фирмы, для устранения причин жалоб клиентов.

Концепция подготовки кадров, реализуемая дистрибьюторами, поддерживает квалификацию персонала, занятого в автосервисе, на уровне требований рынка и престижа машин. Объём и сложность учебной подготовки определя-

ются с ориентацией на обслуживание клиентов различных категорий. Процесс реализуется по трём направлениям:

- курсы и семинары (организуемые вне предприятия);
- обучение на предприятии;
- самостоятельное обучение.

Курсы и семинары

Это оптимальный способ подготовки кадров, но он же — самый трудоёмкий и дорогой. Поэтому контингент обучаемых отбирают особенно тщательно.

Потребность в проведении курсов или семинаров считается обоснованной, если для обучения необходимы:

- профессиональные преподавательские кадры;
- сложные демонстрационные модели, специальное учебное оборудование;
- обмен опытом и мнениями;
- прямое общение со слушателями для реализации стимулирующих импульсов, а также, если оправдаются затраты времени.

Курсы и семинары могут быть

А. Либо тематическими, посвящёнными таким актуальным проблемам, как:

- экономика и организация автосервиса;
- управление сотрудниками;
- обслуживание клиентуры.

Б. Либо ориентированными на руководителей автосервиса, таких как:

- сервис-менеджер (ведающий также вопросами розничной торговли);
- начальник сервисного цеха;
- мастер-приёмщик;
- уполномоченный по подготовке кадров.

Курсы по устройству автомобилей и технологии ремонта проводятся для сотрудников сервисного цеха, в т.ч. мастеров, мастеров технического обучения и мастеров-приёмщиков.

Технические курсы классифицируются по уровню подготовки слушателей следующим образом.

Начальная ступень - к обучению привлекаются новые работники или бывшие сотрудники предприятия, долгое время не работавшие с автомобилями соответствующих марок.

Повышение квалификации. Первая ступень.

Цель — обновление и расширение специальных знаний по общеремонтным работам.

Тематика ориентирована на конкретные объекты ремонта, например, двигатель, системы питания и зажигания, коробка передач, кузов, электрооборудование, лакокрасочное покрытие.

Повышение квалификации. Вторая ступень.

Обучение рассчитано на высококвалифицированных работников. Слушателям прививается навык самостоятельной алгоритмизации диагностики. Тематика ориентирована исключительно на рекламации клиентуры. Девиз обучения: «Чёткая диагностика — залог успешного ремонта».

Обучение на предприятии

Возможности индивидуального или группового обучения реализуются и в условиях самого предприятия.

Главные темы — контрольно-регулировочные и разборочно-сборочные работы, а также меры по устранению причин типичных рекламаций клиентуры. Кроме того, предусматривается информирование о новшествах, относящихся к конструкции автомобилей и услугам автосервиса.

Основным вспомогательным средством обучения служат видеофильмы. Кроме того, используются пособия для самостоятельного изучения, учебно-демонстрационные узлы и детали.

Мастер технического обучения должен организовать на предприятии проведение эффективных занятий с обсуждением специальных вопросов и выполнением упражнений.

Непрерывный прогресс в автомобилестроении автоматически влечёт за собой необходимость в соответствующей подготовке, которая связана с расходами. Обучение на предприятии позволяет частично удовлетворить эту потребность, причём с наименьшими затратами.

Кроме того, можно удачно использовать в учебных целях периоды слабой загрузки сервисного цеха.

Самостоятельное обучение

При этой форме подготовки кадров используется издаваемая автокомпаниями серия пособий для самостоятельного изучения. Ознакомление с этими пособиями возможно и в нерабочее время. При затруднениях с пониманием их содержания можно обратиться к мастеру технического обучения.

Пособия для самостоятельного изучения содержат, как правило, описание устройства и принципа действия новых конструкций, а также базовые теоретические сведения, которые необходимо освежить в памяти читателя по конкретному поводу, чтобы его действия были впредь целенаправленными, а диагностические способности — оптимальными.

Гарантийный компромисс

Работа с претензиями в период гарантии помогает укрепить или разрушить положительный имидж фирмы, привлечь или оттолкнуть клиентов и их знакомых. Эти вопросы стараются решать быстро, с максимально высоким качеством обслуживания клиентов. Некоторые компании разработали подробнейшие инструкции правил работы с клиентами при предъявлении претензий, вплоть до способов ведения переговоров с разными типами людей.

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

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

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

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

установлено дополнительное оборудование. Формы бланков для гарантийных претензий, разработанные компаниями, очень подробны, чтобы собирать побольше данных о дефекте для выяснения причин и их устранения. Дефектные части хранятся дилерами с приложением копий претензий до получения распоряжения об их высылке поставщику или уничтожения.

Контроль качества

Контроль качества, имеющий начало от контроля качества изделий в промышленности, превратился в различные системы контроля, охватывающие все операции с продукцией машиностроения. Родившаяся в промышленности США система QC (Quality Control - контроль качества), охватывающая производственный цикл, получила развитие в Японии, превратившись в систему TQC(Total Quality Control - всеобщий контроль качества). Эта система охватывает не только контроль качества продукции, но и качество продажи, качество сервиса, качество работы каждого сотрудника от заводов до дилеров. Она формирует основу менеджмента на японских предприятиях. Вариантом названия системы является CWQC(Corporate Wide Quality Control - всекорпоративный контроль качества). Концепция TQC применяется ко всем службам, включая, бухгалтерию, администрацию и т.д.

При сегодняшней технологии производства абсолютно не важно, в какой стране выпускается автомобиль. Все дело в системе контроля качества, единой для всех предприятий компании, где бы они ни находились.

Особенности системы контроля в том, что сам персонал участвует в ней. Работа на предприятии требует личных усилий каждого сотрудника. Он должен быть уверенным в результатах своих усилий. Он должен считать, что его работа очень ответственна. В должностных инструкциях подчеркивается, что все начинается с отдельного сотрудника, что качество его работы важно не только для клиентов, но прежде всего для его коллег и для фирмы в целом. Например, для приемщика машин в сервис заказчиками являются не только клиенты, но и все сотрудники фирмы - ошибки в диагностике и определении объемов ремонта приводят к финансовым потерям каждого, неверное заполнение бланка заказа приводит к неправильному пониманию заказа механиком и повторным работам и так далее.

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

Региональные дистрибьюторы

Основные каналы сбыта зарубежные поставщики машин организуют сами путем создания филиалов в крупных регионах и других странах в виде дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть.

Создание филиалов имеет определенные преимущества, ибо расценивается как желание поставщика техники серьезно работать на рынке. Это способствует завоеванию доверия покупателей и потенциальных дилеров, которые с большей уверенностью могут сотрудничать с новой фирмой. Кроме того, поставщик через посредничество филиала может с меньшим риском начать работу с мелкими дилерами, оказывая им техническую помощь и контролируя их деятельность.

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

Некоторые функции регионального дистрибьютора:

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

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

Поставщики техники убедились, что не все дилеры в состоянии выполнять все их рекомендации и работать одинаково тщательно, поэтому приняли на себя максимальное количество операций в товаропроводящих сетях. Самые ответственные звенья сетей - центральные, зональные и региональные склады принадлежат продуцентам машин в виде дочерних фирм.[10]

[10] Методы работы и региональных дистрибьюторов и дилеров с запасными частями освещены в книге Волгин В.В. «Запасные части. Маркетинг, менеджмент, логистика», 2002.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

МАРКЕТИНГ В АВТОБИЗНЕСЕ



Если ваши сотрудники
не испытывают энтузиазма
по поводу реализуемых товаров и услуг,
то никто ими не заинтересуется –
нечем будет воодушевлять клиента.

Организация маркетинговой службы

С 1999 года многие компании стали объединять отделы, отвечающие за маркетинг, PR, рекламу, прямые продажи, продвижение товаров и внутрифирменные отношения в единые отделы «интегрированных маркетинговых коммуникаций» (IMC), подчиненные коммерческому директору.

Отличие интегрированных маркетинговых коммуникаций в том, что они являются не сложением традиционных функций, а единой многоканальной синхронизированной коммуникацией, ориентированной на установление двухсторонних отношений с различными целевыми аудиториями, для каждой из которых подбирается своя модель.

В основе IMC - убеждение, что потребители интегрируют все полученные разными путями сведения о фирме и опыт общения с ней и ее продукцией и в результате благожелательно или нет относятся к фирме и ее продукции. Поэтому выгоднее доводить до них синхронизированные действия, информацию и продукцию – тогда влияние на потребителей эффективнее.

IMC - это новый взгляд на весь комплекс продвижения товара. И если раньше маркетолог и рекламщик направляли обществу каждый свою информацию, порой противоречивую, то сейчас формируется целостный поток информации, с единым финансированием, менеджментом и идеями.[11]

Продвижение своих услуг и товаров требует исполнения эффективных программ IMC. Самое простое толкование слова "маркетинг"[12] - это совокупность *всех* действий по планированию, организации и осуществлению реализации продукции или услуг. Маркетинг начинается после производства товаров, но заканчивается не только сбытом, но и рекомендациями по улучшению или изменению товаров или услуг, а также самих методов маркетинга на основе результатов сбыта. Главные компоненты, из которых состоит маркетинг, обычно называют маркетингмикс (т.е. маркетинговая смесь) из четырех составляющих: товар, место (рынок сбыта), цена, продвижение товара[13].

До выработки маркетинговой стратегии, предприятие должно сформировать четкое представление о том, *кто относится к возможным группам потребителей и что предприятие сможет им предложить.*

---

[11] И. Кузьменков (генеральный директор коммуникационной группы "Кузьменков и партнеры")
[12] Market – рынок(англ.)
[13] В английском варианте – marketingmix 4P (product, place, price, promotion).

Необходимо определить цели, которых намерены достичь:

- захватить целевые рынки;
- охватить все секторы рынка или специализироваться в одном;
- добиться максимальной прибыли;
- повысить рентабельность и расширить деятельность;
- обеспечить стабильные условия работы персонала, стимулирующие его производительность;
- обеспечить занятость населения и экономическое развитие города, в котором находится предприятие.

Видение руководством настоящего и будущего отражается в подходе предприятия к своим рынкам в плане политики сбыта продукции, стратегии ценообразования и работы с клиентами.

При необходимости принятия стратегических решений о перспективах бизнеса фирмы обычно выбирают из трех возможных решений:

- свертывание деятельности или направления из-за невыгодности;
- поддержание или медленное развитие бизнеса;
- активное расширение своей доли рынка.

Изменения стратегии могут предполагать необходимость начала продажи новой продукции и оказания новых услуг, позволяющих получить дополнительный доход, например, полный спектр услуг после реализации, максимальное задействование сети сбыта для продажи новых товаров и т.д.

Выработка стратегии маркетинга на выбранном рынке предполагает выполнение следующих разработок (примерный перечень).

Товар:

- планирование производства или закупок товаров;
- стратегия в области повышения качества;
- характеристики качества, наиболее привлекательные для потребителей;
- стратегия в области дизайна;
- тенденции изменения привлекательности техники;
- организация дизайнового обслуживания техники (тюнинг);
- наличие образцов продукции у всех дилеров или субдилеров;
- требования к организации послепродажного обслуживания;
- организация обеспечения запчастями техники, находящейся в эксплуатации у потребителей;
- возможность получения заказчиками продукции в нужное им время в удобном для них месте;
- необходимость дополнительной информации, формы ее предоставления, способы распространения;
- требования к способам и срокам транспортировки.

Цены:

- ценовая стратегия предприятия на рынке;
- факторы, учитываемые при установлении цен;
- методика расчета цен для каждого товара или услуги.

Продвижение товара:

- формы рекламы продукции;
- специальное изучение будущих точек сбыта;
- разработка специальных услуг клиентам;
- условия возврата денег клиентам;
- премиальные виды продаж;
- определение этапов жизненного цикла и изменение ценовой стратегии в связи с очередным этапом;
- определение объема продаж, маркетинговой стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла;
- способы продления жизненного цикла:

а) модернизация товара;
б) поиск новых сфер использования продукции;
в) поиск и привлечение новых потребителей.

Функции отдела интегрированных маркетинговых коммуникаций

Формирование торговой и сервисной политики предприятия.

Формирование и исполнение PR и рекламной политики предприятия.

Обеспечение эффективного функционирования товаропроводящей сети при помощи:

> планирования и координации маркетинговой деятельности фирмы для достижения установленных целей (по показателям прибыли, удовлетворения потребностей клиентов, удержания и расширения целевых сегментов рынка);

> удовлетворения потребностей фирмы в исследовании товаров, услуг, клиентов, конкурентов;

> определения и расширения рынков продуктов и услуг фирмы, участие в разработке маркетинговых стратегий запуска в продажу новых товаров и услуг и увеличения числа клиентов;

> разработки, реализации и координации маркетинговых программ по определенным товарам и услугам;

> изучение тактики, стратегии, экономического положения и тенденций развития конкурирующих компаний, их сбытовых сетей, цен и условий продаж, методов PR.

Методическое обеспечение продвижения товаров и услуг на рынки сбыта.

Функции подотдела маркетинга

Общие положения.

Анализ рынка аналогичных товаров.

Определение потенциала рынка.

Разработка проектов формирования и корректировки торговой политики, анализ ее эффективности.

Разработка проектов формирования и корректировки сервисной политики, анализ ее эффективности.

Разработка проектов формирования и корректировки политики «паблик рилейшнз», анализ ее эффективности.

Анализ цен, прибыльности, степени удовлетворения спроса, упущенных продаж.

Контроль рентабельности всех видов коммерческой деятельности предприятия.

Анализ и прогноз спроса в разрезе моделей, модификаций, цвета, вариантов тюнинга и т.д.

Анализ результатов деятельности предприятия на рынках.

Прогноз ситуации на рынках для принятия решений.

Обоснование целесообразности или невыгодности практического осуществления намерений руководителей всех уровней, предложений деловых партнеров, предписаний инстанций.

Методическое руководство аналитической работой в подразделениях.

Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в маркетинге и управлении.

Периодическое информирование персонала предприятия на собраниях о ситуации на рынке, о положении предприятия на рынке, о необходимых корректировках методов работы и т.д.

Повышение квалификации персонала.

Обеспечение эффективного функционирования товаропроводящей сети.

Привлечение к сотрудничеству дилеров, субдилеров, агентов, корпоративных клиентов, согласование условий сотрудничества, заключение соглашений.

Формирование базы данных о дилерах, субдилерах, агентах и корпоративных клиентах.

Формирование базы данных о других деловых партнерах - банках, учреждениях, таможнях, транспортных, страховых и др. фирмах.

Формирование цен, систем скидок и бонусов.

Присвоение товарам в базе данных категорий скидок, запаса, спроса и т.д.

Подготовка и контроль прейскурантов, корректировка их в соответствии с изменением цен на рынках и корректировками поставщиков.

Координация с дилерами мероприятий PR, по рекламе, по участию в выставках, пробегах, соревнованиях, шоу и т.п.

Разработка и координация с дилерами мер по повышению конкурентоспособности, развитию сбыта машин, запчастей и услуг, контроль их эффективности.

Контроль и анализ работы товаропроводящей сети в сравнении с конкурентами.

Контроль и анализ работы отделов предприятия с товаропроводящей сетью.

Посещение и консультирование дилеров, субдилеров, агентов и корпоративных клиентов в целях изучения их потребностей и увеличения продаж, анализ причин неудовлетворения их заказов, аннуляции или задержки отгрузок.

Установление критериев и приоритетов распределения запаса по заявкам дилеров, субдилеров, агентов и корпоративных клиентов.

Анализ продаж по каналам сбыта.

Разработка методических материалов для подразделений по работе с товаропроводящей сетью.

Разработка методических материалов для помощи дилерам в работе на рынке, в повышении квалификации их сотрудников.

Предъявление претензий дилерам, субдилерам и агентам при невыполнении ими обязательств по соглашениям.

Разбор претензий дилеров, субдилеров, агентов при невыполнении предприятием обязательств по соглашениям.

Подготовка материалов для ведения арбитражных или судебных дел в случае расторжения соглашений с дилерами.

Функции подотдела PR и рекламы

Общие положения.

Определение «миссии фирмы» - декларируемой социальной цели. Разработка проектов формирования и корректировки политики «паблик рилейшнз».

Обеспечение формирования и исполнение PR и рекламной политики предприятия.

Разработка взаимосогласованных имиджей руководства, фирмы в целом, ее товаров и/или услуг.

Изучение тактики, стратегии, экономического положения и тенденций развития конкурирующих компаний, их сбытовых сетей, условий продаж, методов PR и рекламы.

Планирование участия фирмы в выставках, пробегах и т.п.

Прогнозирование кризисов и планирование контрмер.

Разработка бюджета на PR и рекламу.

Оценка имиджа, товарного знака и других нематериальных активов.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Обоснование целесообразности или невыгодности практического осуществления намерений руководителей всех уровней, предложений деловых партнеров, предписаний инстанций.

Ведение картотеки удачных и неудачных реклам, PR-акций своей фирмы и конкурентов.

Анализ эффективности используемых методов «паблик рилейшнз».

Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению рекламной политикой предприятия.

Подготовка заданий для развития корпоративной информационной системы.

Повышение квалификации персонала отдела.

Работа с персоналом фирмы.

Сбор и хранение материалов по «истории фирмы».

Исключение бесконтрольного общения с прессой сотрудников фирмы без участия представителя службы PR по вопросам, касающимся деятельности фирмы.

Согласование содержания любой документации, ориентированной на массового клиента.

Разработка и выполнение «фирменных стандартов». Внедрение в практику девиза «За имидж фирмы отвечают все сотрудники, а не только отдел PR».

Участие в подборе персонала, непосредственно работающего с клиентами.

Тренинг персонала для эффективной коммуникации с клиентами и партнерами.

Проведение внутрифирменных конкурсов «на лучшую рекламную идею», «лучшего менеджера» и т.п.

«Подготовка почвы» для лучшего восприятия приказов и распоряжений руководства (например, при изменении внутреннего распорядка и условий труда, модернизации оборудования, переходе на выпуск новой продукции и оказание новых услуг и т.п.).

Разъяснительная работа при новых назначениях или увольнениях.

Периодическое информирование персонала предприятия на собраниях о корректировках в рекламной политике.

Работа с партнерами.

Разъяснение партнерам долговременных целей и политики фирмы, рассеивание неверных представлений или опасений, коррекция отрицательных стереотипов. Прицельная работа по формированию имиджа фирмы с «лидерами мнений». Обеспечение «кредита доверия» к фирме у властей и партнеров.

Подготовка выступлений руководства на переговорах, в СМИ. Оформление контактов руководства с властями, партнерами и общественными организациями. Организация презентаций, встреч, выставок, семинаров, пресс-конференций и т.п.

Координация с дилерами мероприятий PR, по рекламе, по участию в выставках, пробегах, соревнованиях, шоу и т.п. Разработка методических материалов для помощи дилерам в рекламе.

Работа с клиентами.

Исследование положительных и отрицательных стереотипов имеющихся и потенциальных клиентов.

Коррекция отрицательных стереотипов клиентов.

Мягкое отсечение ненужных клиентов.

Проведение мероприятий по привлечению новых и удержанию постоянных клиентов.

Позиционирование товаров и/или услуг фирмы для клиентов (например, привитие привычки спрашивать продукцию именно вашей фирмы, а не товаров и услуг определенного вида).

«Подготовка почвы» перед объявлениями об увеличении цен, финансовых убытках, задержке выплаты дивидендов и т.п..

Вопросы спонсорства и благотворительности, в том числе и отказа от них.

Предотвращение ложных слухов и т.п..

Переориентация клиентов от конкурентов.

Работа с СМИ, рекламными и выставочными агентствами.

Организация и обеспечение необходимых деловых, политических, имиджевых контактов.

Исполнительная работа по организации выставок, пробегов, рекламных акций.

Разработка базовой и текущей информации для использования при контактах, в рекламе и выставках.

Обеспечение соблюдения единого фирменного стиля оформления всех торговых, сервисных и выставочных помещений в сбытовой сети, а также бланков документации, рекламных изданий и видеороликов.

Выбор средств рекламы, размещение рекламы, привлечение специализированных фирм для исполнения рекламы.

Подготовка и организация участия в выставках, пробегах, соревнованиях, шоу.

Обеспечение автосалонов и СТО необходимыми рекламными материалами.

Отслеживание графика выхода в свет рекламы.

Предотвращение конфликтов с прессой.

Оперативная реакция (контрреклама) на появление компрометирующих материалов в прессе.

Информационная база маркетинга

Все беды – от недостатка информации.[14]

Информация является основой развития предприятия. Ее специфика в том, что она не исчезает при потреблении, ее качество повышается с поступлением каждой новой информационной порции. Ценность информации известна еще со времен Прометея, передавшему без разрешения Богов людям секретную технологию получения огня, которую люди сумели использовать так эффективно, что их мощь превышает иногда мощь стихий.

Пренебрежение новой информацией под предлогом отсутствия времени (работать надо!) — вовсе не признак деловитости, а, скорее, признак неумения использовать информацию для повышения квалификации.

Отказ от современных теоретических знаний и практического опыта неэкономичен и рискован.

Именно толковые работники благодаря регулярному пополнению знаний всегда находят решения в трудных ситуациях.

Ответственными за информационное обеспечение, т.е. за приобретение всех информационных материалов, за их распределение, хранение и обновление нужно назначить толковых работников.

На предприятии должны быть созданы условия для доведения соответствующей информации до каждого сотрудника.

При этом важны:

- общий положительный настрой на пользование информацией, формируемый под влиянием *личного примера* всех руководителей предприятия;

[14] А. Макаенок. «Затюканный апостол.» Пьеса.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

- благоприятные условия поиска и пользования информацией - доступность, упорядоченное хранение, постоянное обновление.

Компьютерная система должна поддерживать маркетинговую базу знаний - доступное в режиме реального времени собрание информации, ответов на вопросы и решений проблем, которые были найдены когда—либо ранее. С такой базой практически любой сотрудник компании может дать быстрый и точный ответ на вопрос клиента.

База знаний — это основа интеллектуального обеспечения компьютерных экспертных систем, представляющая собой совокупность программных средств, которые обеспечивают хранение, накопление, удаление, поиск, переработку и запись в память компьютера разнообразных компьютерно реализованных моделей представления знаний в различных сложно структурированных формах. Базы знаний содержат модели трех типов знаний: предметные знания, управляющие знания и метазнания.

Предметные знания — это совокупность декларативных и процедурных знаний предметной области.

Управляющие знания — совокупность знаний о различных стратегиях принятия решений в предметной области.

Метазнания — это знания о знаниях, которые в компьютерной форме хранятся в базе знаний, и о процедурах, которые можно совершать со знаниями, всякий раз, когда компьютер овладевает дополнительными знаниями и данными.

Модуль "база знаний" должен обеспечивать:

- накопление информации о клиентах, конкурентах, поставщиках — от первого контакта;
- возможность структурировать и управлять информацией о деловых контактах — от момента ввода первичной информации в базу данных до завершения цикла;
- информацию о клиентах или конкурентах сделать доступной другим сотрудникам компании;
- анализ соотношения затрат и выгоды, отдачи от инвестиций по маркетинговым мероприятиям - сколько времени уходит на цикл продажи, занимает ли продажа некоторым категориям клиентов больше времени, чем остальным и т.д.;
- изменение вида и функций форм, добавлять по мере необходимости новые деловые правила, осуществлять оптимальную методологию продаж;
- определение контрольных точек, которые помогут ориентироваться в процессе продаж, и квоты, чтобы измерять производительность;
- публикация части базы знаний на Web-сервере, чтобы клиенты и коммерческие агенты могли помочь себе сами.

База знаний состоит из баз данных (БД) которые ведутся для обеспечения управления.

База данных о парке проданных машин с разбивкой по моделям, модификациям, годам изготовления служит для контроля гарантийны сроков, анализа продаж машин, прогноза реализации сервиса и запасных частей.

База данных о парке тех же моделей машин, поступивших на рынок от других продавцов (серые дилеры, частный ввоз, поставки по государственным и благотворительным программам и т.п.) служит, *совместно с предыдущей ба-*

зой, для анализа рынка, прогноза потребности рынка в автомобилях, сервисе, запасных частях, сопутствующих товарах, трудовых резервах и т.д.

База данных о покупателях и заказчиках с разбивкой по категориям или группам клиентов служит для анализа и прогноза потребностей потребителей, рассылки приглашений на сервис и на рекламные мероприятия, рекламы, поздравлений и т.п.

База данных о клиентах, купивших машины, дает много информации о вкусах, намерениях и привычках покупателей. Пример базы приведен ниже.

Маркетинг					Клиент		Автомобиль
Возраст	Род занятий	Употребл.	Водит.	Кол-во автомобилей	Имя и адрес водителя	Контактные номера:	Регистр. номер
						Раб.тел.	
						Факс	Модель
До 25	Неквалифицированный рабочий	Личная	Муж	Легковая		Дом.тел.	VIN
25-29	Квалифицированный рабочий	Служебная	Жена	Грузовая		e-mail	Двигатель
30-39	Профессионал	Аренда	оба				Номер ключей
40-49	Руководитель	Такси			Имя и адрес владельца	Раб.тел.	Цвет
50-59	Домохозяйка	инвалид				Факс	
больше 60	Студент			Обмен машины		Дом.тел.	Дата продажи
	Безработный		да	нет		E-mail	
	Пенсионер		Марка				Аксессуары
	Чиновник		Модель		Средний пробег за год		
	и т.д.		год		Период использования		

База данных о партнерах должна обеспечивать возможности оперирования следующей информацией:

- коды группы партнеров – дилеры, агенты, клиенты, поставщики и т.д.;
- категории приоритета для обработки заказов;
- категории и коды условий расчетов – скидок, бонусов, комиссионных;
- категории права возврата товаров;
- подгруппы для рассылки технической информации и рекламы;
- подробные реквизиты;
- состояние расчетов с ними;
- история продаж или закупок;
- история расчетов.

База данных технической информации – это компьютерная библиотека инструкций по ремонту, каталогов запасных частей, информации о конструктивных изменениях и т.п., позволяющая получать информацию в интерактивном режиме с любого рабочего места.

База данных маркетинговой информации – это компьютерная библиотека данных о рынке и конкурентах, собираемых при исследованиях рынка.

База данных состояния товарных запасов и размещения по единицам хранения на складах. Она должна показывать имеющиеся в наличии, свободные, включенные в заказ и отправленные изделия. Запись содержит критические параметры, используемые в правилах принятия решения о восполнении производственных запасов. Состояние запасов и их размещение может быть вспомогательной записью в главном файле размещения единиц хранения на складе, для облегчения внутрискладских перемещений. Товары в пути являются дополнительной частью файла о состоянии запасов.

База данных состояния производственных процессов содержит текущее состояние любого товара или заказа. Она содержит информацию о завершенных операциях, сроках выполнения, числе выполненных операций и оставшихся операциях.

База данных требуемых для процесса операций и товаров. Эти записи называют файлами маршрутизации, или перечнем операций и ведомостью товаров (комплектовочным графиком). Файлы операций должны содержать ожидаемые или стандартные сроки исполнения процесса, а ведомость товаров должна содержать количества всех товаров для данного процесса (исполнения заказа). Этот файл необходим для разбиения заказов на потребности в товарах и загрузку персонала и оборудования.

База данных поставок закупленных товаров. Записи должны поддерживаться для каждого товара, отображая имеющиеся в наличии количества, расходы, поступившие заказы, контрактные обязательства и записи о поставках в соответствии со сроками, оговоренными с поставщиками. Эта информация используется для поддержки принятия решений о закупках и ассигнованиях, прогнозирования потребности в поставках закупок и расчета производственных запасов.

База данных стоимости перевозки и маршрутов используется для оценки экономической эффективности перевозки грузов.

База данных активности спроса на товары накапливает данные о спросе на товары в зависимости от периода времени и размещения. Она используется для анализа спроса и для периодической проверки прогнозов для управления запасами.

База данных активности покупателей накапливает данные спроса по каждому покупателю для анализа маршрутов, издержек распределения, ценообразования и прочих маркетинговых исследований. Она может быть совмещена с БД активности спроса на товары, но обычно содержится отдельно из-за ограничений размера.

База данных объема работ и портфель заказов содержит оценку будущих запасов и потребности во времени обработки, свойственных имеющимся в наличии заказам; текущую работу и прогноз спроса. Она является основой для контроля обязательств перед покупателями, а также основой для планирования использования рабочей силы и оборудования.

Необходимость централизованного использования всех этих баз данных обеспечивает большую эффективность и большую точность в выполнении всей совокупности логистических функций, поскольку персонал, использующий

специальные данные, будет лучше обучен и получит большие возможности для оптимального управления системой в целом.

Необходимость использования этих БД в оперативной деятельности обусловлена доступностью в качестве справочных материалов при планировании, заключении сделок и, в некоторых случаях, большей точностью, поскольку они будут поддерживаться людьми, хорошо знакомыми с данными и фактами предпринимательской деятельности.

Например, имеются объективные причины для централизованного ведения записей о состоянии запасов на складах распределения: лучший контроль за счет использования более мощных методов прогнозирования и управления, возможности внутрискладского перемещения ненужных или непредвиденных запасов, и т.д.

С другой стороны, местному складу требуется информация о состоянии запасов для реагирования на запросы покупателей.

Обычно предпочитают распределенное хранение на каждом складе данных о состоянии запасов, в частности, из-за уверенности в локальных данных для нужд прогнозирования.

Современные средства связи, информационные технологии, системы отображения и переработки информации, сделали возможным добиться лучшего как в случае децентрализованного, так и централизованного хранения информации. БД могут храниться централизованно, но с удаленными терминалами. Данные о логистических операциях могут вводиться в информационную систему либо централизованно, либо локально.

Изучение рынка

Ситуацией владеет тот, кто владеет информацией.

При острой конкуренции бизнес постоянно балансирует на грани падения и развал его неизбежен при ухудшении внешних условий или при серьезных внутренних конфликтах.

"Любая компания может оказаться вытесненной из бизнеса, если не сумеет вовремя приспособиться. Иногда на осознание необходимости преобразований требуется несколько лет, и, бывает, понимание приходит слишком поздно".[15]

Конкуренция одновременно может быть ценовая, конкуренция качества товара, и конкуренция качества услуг – например, оперативность и мелкий опт поставок могут быть настолько существенны для заказчиков, что они соглашаются на более высокие цены.

Изучение конкуренции и коммерческая разведка начинаются с создания и пополнения баз данных:

- информация по действующим и потенциальным конкурентам;
- рыночная информация, вкусы, запросы потребителей, каналы сбыта и т.п.;
- технологии ремонта, сбыта, обслуживания клиентов;
- информация по материально-техническим ресурсам, необходимым для нормальной деятельности фирмы, по сырью, поставкам, рабочей силе и финансам;

[15] Билл Гейтс, президент компании Microsoft (Computer Week-Moscow, 11, 1996, №.49).

- информация по законодательству, затрагивающему интересы фирмы, а также информация по деятельности органов, разрабатывающих и принимающих новые законодательные положения;
- общие тенденции - политические, экономические, социальные, демографические;
- прочие факторы, влияющие на деятельность предприятия.

Периодически базы пересматривают на основе анализа целей и потребностей.

Основные источники информации для любого предприятия.

- клиенты конкурентов;
- персонал конкурентов;
- поставщики - они достаточно болтливы, поскольку усматривают в этом способ саморекламы;
- банкиры - разгруппированы на банковские, финансовые, биржевые и кредитные учреждения - знают, что посоветовать своим клиентам в случае опасности;
- общественные службы - рекламные агенты, фирмы общественных связей, охотники за умами, общества временных работ, компании по доставке почты и др.;
- торговые агенты - вне зависимости от особенностей, следует принимать во внимание как торговцев, так и покупателей;
- широкая публикация - местная, национальная и международная пресса;
- специальные издания и банки данных - их область деятельности предполагает ежемесячную обработку материалов конфиденциальных изданий, попадающих в научные, технические и профессиональные сборники
- администрация города - все нормативные обязательства и требования руководства для почти всех видов промышленности, коммерческой и финансовой деятельности предприятий.

Досье на конкурентов может включать следующие разделы:

- организация и финансы;
- коммерческие возможности;
- планы и цели;
- сбыт;
- сильные и слабые стороны.

Законные (1- 8) и незаконные (9 - 20) способы получения информации о конкурентах:[16]

- публикации и открытые отчеты конкурентов;
- сведения, данные бывшими служащими конкурента;
- обзоры рынков и доклады экспертов;
- финансовые отчеты;
- устраиваемые конкурентами ярмарки и выставки, а также издаваемые ими брошюры;
- анализ изделий конкурентов;
- отчеты коммивояжеров и закупочных отделов;
- попытки пригласить на работу специалистов, работающих у конкурента, и последующий анализ заполненных ими вопросников;
- вопросы, осторожно задаваемые специалистам конкурента на специализированных конференциях, симпозиумах, выставках;

[16] По: Прашкевич Г. Записки промышленного шпиона. www.seminar-training.com

- непосредственное тайное наблюдение;
- предложения работы служащим конкурента (без намерения брать их), с целью выведать у них информацию;
- переговоры с конкурентом якобы для приобретения лицензии на один из патентов;
- использование профессиональных шпионов для получения информации;
- переманивание служащих конкурента для получения информации;
- посягательство на собственность конкурента;
- подкуп сотрудников закупочного отдела конкурента;
- засылка агентов к служащим конкурента;
- подслушивание телефонных и прочих разговоров;
- похищение документов, чертежей, технических образцов;
- шантаж и различные способы давления.

Разумеется, конкуренты прибегают к тем же средствам.
Изучайте цены, методы работы конкурентов, как они изучают ваши.

Ниже приведен в качестве примера отрывок из памятки изучающим возможности захвата рынков.

Кто ваши конкуренты?
С какими товарами конкуренты действуют на рынке?
В чем заключается стратегия конкурентов?
В каких областях конкуренты имеют преимущества?
В каких областях ваше предприятие является лидером?
Может ли продукция вашего предприятия заменить товары конкурентов?
Какие позиции занимает на рынке каждый из конкурентов?
Существует ли в вашей отрасли фирма, которая задает тон?
Существует ли какой-либо "порог", за которым следует реакция?
Сталкивались ли вы с чем-либо таким в прошлом?
Какие фирмы реагировали с особой частотой и активностью?
Существуют ли у вашего предприятия дружеские связи с конкурентами?
Кто поставляет информацию?
Как используется эта информация?

Прилагайте свои усилия на рынке, который реально можете освоить и контролировать. Усилия по захвату слишком обширных рынков сбыта чаще всего оказываются напрасными.

Для обоснования планов создания предприятия, планов деятельности или планов развития необходимо исследовать рынок сбыта чтобы понять – а куда вы, собственно, направляетесь со своими намерениями и не вышвырнут ли вас конкуренты в первые же дни, лишив надежды компенсировать уже понесенные предварительные расходы?

До того, как вкладывать деньги в аренду помещения и оборудования, в товары или сырье, обязательно изучают существующие на рынке спрос и предложение на то, что вы намерены реализовать потребителям. Затраченные на это время и деньги будут намного меньше потерь, возможных при неудаче в бизнесе. Не зная спроса, вы не сможете определить возможные объемы сбыта. Не зная предложения, вы не сможете оценить степень конкуренции и те объемы, которые рынок может принять. В результате вы не продадите ничего или не сможете планировать оборот, штат и т.д. – периоды успешного сбыта будут сменяться периодами полного провала. Неритмичная работа не дает возможности брать кредиты, закупать товары, нанимать сотрудников – неизвестно, что ждет впереди.

Вот примерный перечень вопросов и вариантов ответов для ваших маркетинговых исследований, который нужно систематически корректировать:

Что можем предложить рынку?
Технику, запасные части, сопутствующие товары ...
Услуги по ремонту, по обслуживанию, по обучению, по правовой защите, ...
Кому?
Частным лицам, малым предприятиям, крупным предприятиям....
В каких количествах?
Штучные, мелкооптовые, оптовые продажи....
Когда больше заказов?
Весной, в марте, по пятницам, после обеда....
Где живут или расположены потребители?
Живут, расположены или работают поблизости, проезжие,...
Покупательная способность потребителей?
Высокая, умеренная, низкая....
Покупательские привычки?
Частные лица покупают в дни зарплаты, предприятия – без системы..
Как повлиять на привычки?
Предложить удобные дни, ввести заказы по телефону, отменить обеденный перерыв, отпускать постоянным клиентам в кредит....
Какие социальные, политические, экономические ситуации в стране влияют на привычки покупателей?
Задержка зарплаты, безработица, выборы, курс валют...
Какова емкость рынка?
Зависит от количества предприятий или населения, от числа туристов или приезжающих на работу в ваш район, от количества проезжающих мимо магазина или мастерской...
Почему у вас не покупают, хотя конкуренты успешно продают тот же товар или услуги?
Неудачное место торговли, высокая цена, товар не заметен в витрине, малоквалифицированный персонал или руководитель ...

Изучение потребителей важно для проведения эффективной торговой или сервисной политики. Оно помогает установить особенности покупателей данного рынка, определить, какие услуги или товары им необходимы, где им удобнее покупать, когда, в каком количестве, как часто они приобретают и как используют товары.

Покупатели имеют много общего в психологическом отношении, но различны по своим потребностям. На объемы продаж большое влияние оказывают уровень доходов и покупательная способность населения. Потребители, имеющие низкий доход, будь то небольшое предприятие или частные лица, предпочитают делать почти любые ремонты сами, бережнее относятся к оборудованию и вещам. Учет этих факторов помогает в работе предпринимателя.

Примерная структура анализа рынка:

- емкость рынка – т.е. сколько рынок может «проглотить» аналогичных товаров или услуг;
- степень насыщенности рынка – т.е. какая часть спроса удовлетворяется конкурентами и какая часть пока не покрыта предложениями;
- тенденция изменения емкости и насыщенности на ближайшую перспективу;
- особенности проектируемой продукции;

- тенденция изменения спроса;
- принципы сегментирования рынка для продукции;
- наиболее перспективные сегменты рынка и причины предпочтения;
- что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги);
- выбор наиболее перспективных рынков (объем продаж, уровень цен, условия транспортировки);
- проектируемые виды продукции и объемы в будущем году;
- прогнозируемый рост продаж в ближайшие 5 лет;
- прогнозируемые цены на каждом этапе реализации продукции;
- определение круга возможных потребителей;
- конкретные потребители для первого года и размеры заказов;
- наиболее перспективные потребители продукции;
- оценка предприятий, реализующих аналогичную продукцию;
- представители предприятия;
- услуги по послепродажному обслуживанию;
- специальные компании, агенты и дистрибьюторы на выбранном рынке;
- сфера деятельности агентов, финансовые взаимоотношения с ними.

Анализируя положение предприятия на рынке, следует учитывать, что *рынок непрерывно меняется*. Поэтому сопоставлять свое положение на нем следует не по объемам продаж в прошлом и текущем периоде, а *в их сопоставлении* с прошлой и текущей емкостью рынка. К примеру, руководство предприятия считает - объем продаж растет, значит все идет нормально. Но упускает из виду, что *весь рынок расширяется* намного быстрее, чем растет объем продаж, или что рынок *сужается*.

Если на предприятие приходится небольшая доля рынка – до 15%, оно постоянно зависит не только от колебания конъюнктуры рынка, но и от поведения конкурентов, которые неожиданно могут вытеснить его с рынка.

Если предприятие осуществляет поставки своих товаров ограниченному числу клиентов, оно слишком сильно зависит от них и может оказаться в трудной ситуации, когда солидный клиент уйдет к конкуренту. Так же зависит предприятие от своих поставщиков, поэтому нужно проводить анализы не только рынка сбыта, но и рынка закупок.

Источником сведений о состоянии экономики в целом, данной отрасли промышленности или торговли являются издания правительственных и частных учреждений, банковские бюллетени, освещающие тенденции в сельском хозяйстве, торговле, жилищном строительстве и на транспорте, регулярно публикуемые обзоры потребительских и оптовых цен, условий на рынке, уровня доходов населения, экспорта и импорта и т. п.

В вопросах стратегии конкурентов помогают ориентироваться публикуемые отчеты конкурирующих компаний, коммерческие обследования, специализированные газеты.

Внутренние перемены в фирме оказывают прямое влияние на объем сбыта, поэтому при подготовке прогноза рассматривают вероятное изменение себестоимости, предполагаемые изменения в сбытовой сети, изменение или расширение программы продвижения товаров, новые или модернизированные модели, которые предполагается ввести, запланированные изменения в производственных мощностях, квалификацию дилеров, финансовое положение фирмы и т. д.

По материалам городских, областных и районных справочников и газет, из бесед с представителями поставщиков, с коллегами-конкурентами, с районными администрациями, с имеющимися заказчиками, можно выяснить насы-

щенность районов товарами или услугами, составляющими предмет исследования. Очень важно представлять перспективы промышленного, строительного, сельскохозяйственного развития интересующих вас районов. Об этом можно узнать из центральных, местных и специализированных газет и журналов.

Для изучения целесообразно выбрать сначала один район и провести в нем все этапы маркетинга, чтобы определить круг общения, систематизировать приемы и набраться опыта, взять на учет возможности района.

Сотрудники должны научиться заводить разговоры на полезные для бизнеса темы в различных условиях и извлекать нужную информацию, пусть даже ориентировочную.

Полученными данными постоянно пополняйте компьютерные или ручные систематизированные картотеки. Вам нужны базы данных:

предприятий – конкурентов с подробной информацией о видах товаров и услуг;

крупных заказчиков интересующих вас товаров или услуг;

новых клиентов, которым вы продали свои товары или услуги.

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

Вам нужно знать положение в интересующем вас регионе, области, крае. Если область промышленно развита, значит там легче найти мастерские или предприятия, которые могли бы стать партнерами по ремонту реализуемой техники или субдилерами. Если же область бедна техническими кадрами — значит, следует совместно с продуцентом машин предусмотреть меры по обучению персонала субдилеров нужным специальностям.

Парк машин интересующих вас моделей, находящийся в эксплуатации, — отдельно по маркам, моделям и модификациям и с учетом возраста машин — следует учитывать отдельно по каждому году ввода в эксплуатацию. От возраста парка зависит продолжительность предстоящей эксплуатации и длительность периода потребности в ремонтах и запасных частях. Важно знать перспективы увеличения или сокращения парка машин. Изучение парка обязательно для определения номенклатуры и объема запасных частей, в которых этот парк нуждается.

Парк машин, специальной техники на базе автомобилей и тракторов, крупных владельцев машин можно выяснить по данным регистрации.

Парк спецоборудования типа автокранов, коммунальных машин, прицепов-электростанций, сварочных агрегатов, компрессоров, насосных агрегатов, стационарного и передвижного сельхозоборудования и т. п. выясняйте постоянно по опросам администрации района, статуправлений, агроснабов, предприятий, коллег-конкурентов.

Прогнозирование сбыта базируется на различных операциях маркетинга, выполнение которых требует не только больших усилий и затрат, но и высокой квалификации управленческого персонала.

Изучение и мониторинг рынка следует проводить постоянно для выявления и учета разнообразных факторов, влияющих на сбыт, для проверки эффективности и своевременной корректировки управленческих решений.

Сбыт машин, сервиса и запасных частей зависит от таких обстоятельств, как возможности и целесообразность торговли деталями той или иной номенклатуры, география рынка, возможности создания эффективной торговой сети и ее расширения, покупательная способность населения, эксплуатационно-технические условия.

На сбыт влияют состояние экономики, степень технического развития района, насыщенность машино-техническими и ремонтными предприятиями, существующие методы ремонта, техническая квалификация лиц, эксплуатирующих и обслуживающих машины.

Для прогнозирования нужно отслеживать общее состояние экономики в целом, затем отрасли, наконец, имеющиеся производственные возможности предприятий, финансовое состояние фирм и действующие планы сбыта. Влияние общего состояния экономики на торговлю машинами, оборудованием и запасными частями к ним бесспорно. Известно, например, что энергетический кризис 1973-1974 гг. вызвал сокращение продаж автомобилей. Однако он отразился положительно на торговле запасными частями. В газете "New York Times" от 12 декабря 1973 года этот факт объяснялся несколькими причинами.

Первая причина: вследствие сокращения продаж новых автомобилей в эксплуатации остается больше старых, нуждающихся в запасных частях. Вторая причина: ввиду нехватки топлива для машин их владельцы стараются содержать автомобили в надлежащем состоянии и, следовательно, вовремя их ремонтировать. Третья причина: дороговизна топлива вынуждает владельцев машин сократить поездки на дальние расстояния, но не на короткие, а именно при эксплуатации машин на коротких расстояниях с многочисленными маневрами, разгонами и торможениями больше износ агрегатов.

Ситуация в 90-х годах в России - стагнация в экономике - вызвала резкое падение спроса на машины, применяемые для производства, но не на легковые автомобили, хотя некоторый избыток последних на рынке ощущался. Реализация запасных частей к легковым машинам не снизилась, а к грузовикам упала.

Завод ЗИЛ испытал падение спроса на запасные части примерно в 10 раз. Объяснения этому оказались простыми. Во-первых, больше половины парка грузовиков остановилось из-за отсутствия работы. Во-вторых, громадные излишки, образовавшиеся у предприятий, получавшим запасные части по фондам, заказанным с превышением потребностей, были выброшены на рынок и реализовывались несколько лет. В-третьих, стоящие без дела машины разбирались на запчасти. В-четвертых, большие количества машин и запасных частей, списанных из сокращающейся армии, тоже реализовывались. И, наконец, экспорт в бывшие соцстраны прекратился - там машины в большинстве были списаны.

Условия эксплуатации определяют степень интенсивности износа машин. Стационарная работа, транспортные операции, работа в карьерах или в сельском хозяйстве, периодическая или круглосуточная работа, повышенная влажность, песчаные районы или тундра и т. д. — все эти условия по-разному влияют на длительность межремонтного периода. Очевидно, что при повышенной запыленности чаще меняют фильтры, при трехсменной работе экскаватору чаще нужно техобслуживание и ремонт, при работе вдали от населенных пунктов серьезный ремонт лучше делать посредством замены узлов, при стационарной работе у автокранов мало изнашивается ходовая часть и т. д.

Такие сведения позволяют прогнозировать потребность в тех или иных деталях, поэтому важно собирать как можно больше подобной информации. Если вы будете обладать хорошей информационной базой, то сможете предлагать оригинальные запасные части соответствующим клиентам раньше конкурентов, продающих неоригинальные. При этом возрастет не только объем сбыта, но и доверие к вам клиентов, и они могут стать постоянными партнерами. *Профессионализм всегда вызывает уважение и способствует сотрудничеству.*

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

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

Запасные части при импорте могут облагаться различными таможенными пошлинами — с цен, специфическими и смешанными. Специфические пошлины дифференцируются по группам оборудования, к которым относятся запасные части — механические детали, электрооборудование, гидравлическая аппаратура; по материалам, из которых они изготовлены — черные или цветные металлы, резина или пластмасса; по назначению деталей или узлов. Дифференциация пошлин имеет целью ограничить или стимулировать импорт деталей и узлов машин в зависимости от возможностей местной промышленности изготавливать аналогичную продукцию. При этом, естественно, предоставляются преимущества местной промышленности.

Особое внимание уделяется дифференциации пошлин в зависимости от фактического назначения запасных частей. Например, в США запасные части к сельскохозяйственным машинам и тракторам не облагаются пошлинами, а запасные части к тем же моделям тракторов, модифицированных для дорожно-строительных работ, подлежат обложению пошлинами в размере до 27,5% их стоимости. Импортер, торгующий запасными частями к сельскохозяйственным тракторам, должен доказать таможне, что запасные части ввозятся именно для тракторов, эксплуатирующихся в сельском хозяйстве.

Таможенные тарифы могут предусматривать беспошлинный ввоз запасных частей, например, для тяжелых тракторов, и одновременно — высокие пошлины на дизельные двигатели и запчасти к ним, в то время как именно такие двигатели устанавливаются на тракторах. Смешанные пошлины на запасные части устанавливаются с учетом цен деталей и их специфики. Запасные части могут также одновременно облагаться несколькими пошлинами, например фискальной, с цены и специфической.

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

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

На базе полученных при исследовании рынка данных разрабатывают:
- прогноз объемов сбыта;
- план производства или закупок;
- план маркетинга;
- организационный план;
- финансовый план,
- а также подбирают места для размещения предприятия, торговых точек и СТО.

Оценка емкости рынка

Для определения политики автодилерской фирмы на рынке необходимы: прогноз изменения парка автомобилей, оценка емкости авторынка по товарам и услугам, оценка емкости обслуживаемой дилером доли рынка, расчет необходимого количества сервисных постов и площади склада запчастей.

Ниже приведены примеры выполнения простых расчетов этих данных на примере авторынка одного из городов России. Расчеты полезно выполнять при изменении ситуации на рынке, по крайней мере, раз в год.

Исходные данные:

Парк легковых автомобилей, зарегистрированный в городе, составляет 52740 штук.

В том числе:

отечественные автомобили 42095шт. - 79,8%

иномарки 10645шт. - 20,2%

Население города составляет 425000 человек.

На 100 человек жителей приходится 12,4 автомобиля, это на уровне среднероссийских показателей.

В том числе:

отечественных автомобилей 9,9шт.

иномарок 2,5шт.

В течение года (1999) регистрируется 10031 автомобилей.

В том числе:

замена владельца 8482шт. - 84,6%

новых 1549шт. – 15,4%

В течение года обновляется 1549/52740 = 2,94% парка автомобилей.

Из числа автомобилей, поменявших владельца, около 2500 прибыли из других местностей, главным образом, иномарки, так как отечественные автомобили свободно можно купить в городе.

Предположительно не менее 1000 автомобилей (10% от зарегистрированных) меняют владельца по доверенности, не попадая в данные по регистрации.

Предположительно около 10% парка (около 5000 шт.) снимаются с эксплуатации, либо в связи с заменой владельца по доверенности с выбытием в другие населенные пункты, либо в с вязи с утилизацией.

Парк старше 15 лет составляют отечественные автомобили устаревших моделей и иномарки. Этот парк мог бы быть в течение года заменен новыми автомобилями, если бы позволяла покупательная способность населения, но количество старых машин – 20054 шт. и темп обновления парка - 1549 машин в год, могут растянуть этот процесс на 13 лет. Но еще 13 лет эти автомобили не выдержат, значит, парк будет сокращаться, если не произойдет снижения цен или повышения доходов населения.

Из общего количества иномарок – 10645 шт., лишь 2229 шт. моложе 10 лет и всего 436 были проданы новыми за последние 5 лет.

Принимаем за базовые следующие данные, рассчитанные по пессимистическому варианту:

Выбывает автомобилей в год, в % от парка 10%

Прибавляется автомобилей в год, в % от парка:

новых 3%

подержанных из других регионов 5%

Прогноз изменения парка автомобилей

	%	2000	2001	2002	2003	2004
Общий парк автомобилей		52740	51685	50651	49638	48646
Выбыло в год	10%	5274	5169	5065	4964	4865
Прибавилось в год:						
новых	3%	1582	1551	1520	1489	1459
подержанных из других регионов	5%	2637	2584	2533	2482	2432
Общий парк отечеств. автомобилей		42087	41245	40420	39611	38819
Выбыло в год	10%	4209	4124	4042	3961	3882
Прибавилось в год:						
новых	3%	1263	1237	1213	1188	1165
подержанных из других регионов	5%	2104	2062	2021	1981	1941
Общий парк иномарок		10653	10440	10232	10027	9826
Выбыло в год	10%	1065	1044	1023	1003	983
Прибавилось в год:						
новых	3%	320	313	307	301	295
подержанных из других регионов	5%	533	522	512	501	491

Вводя другие параметры изменения парка в процентах, получите новые данные, учитывающие новую ситуацию на рынке.

Для оценки емкости рынка примем за базу:

парк автомобилей – около 53000 шт.;

ежегодные продажи новых автомобилей – 1500 шт.

ежегодные продажи подержанных автомобилей – 8500 шт.

среднегодовую потребность каждого автомобиля в запчастях в размере 100 долларов в розничных ценах;

среднегодовую потребность каждого автомобиля в техобслуживании и ремонте в объеме: 10 часов х 5 долларов[17] = 50 долларов.

[17] Стоимость нормо-часа в небольших городах

Оценка емкости авторынка по товарам и услугам

Параметры	Данные	Итого
Парк	53000	
Потребность в запчастях на 1 машину в год, долларов	100	
Ожидаемый объем продаж запчастей, долларов	5300000	
Валовой доход, %	20%	1060000
Потребность в сопутствующих товарах на 1 машину в год, долл.	100	
Ожидаемый объем продаж сопутствующих товаров, долларов	5300000	
Валовой доход, %	20%	1060000
Потребность в ремонте на 1 машину в год, долларов	50	
Ожидаемый объем продаж работы по ремонту, долларов	2650000	
Валовой доход, %	100%	2650000
Продажи новых автомобилей	1500	
Ожидаемый валовой доход на каждом автомобиле, долларов	100	150000
Продажи подержанных автомобилей	8500	
Валовой доход на каждом автомобиле, долларов	10	85000
Всего емкость рынка - объем возможного валового дохода, долл.		5005000

Корректируя заданные параметры с учетом реальных данных вашего рынка, можно получить новые результаты при изменении ситуации на рынке.

Для оценки емкости обслуживаемой дилером доли рынка, расчета необходимого количества сервисных постов и площади склада запчастей примем за базу:

- количество механиков – 10;
- стомость нормо-часа – 5 долларов;
- среднее количество часов ремонта в год на 1 автомобиль – 5;
- объем продаж запчастей на 1 автомобиль в год – 100 долларов;
- объем продаж сопутствующих товаров на 1 автомобиль в год – 100 долларов;
- количество продаваемых в год новых автомобилей – 100;
- количество продаваемых в год подержанных автомобилей – 100.

Оценка емкости обслуживаемой доли рынка, расчет необходимого количества сервисных постов и площади склада запчастей

Параметры	Данные	Итого
Фонд производительного рабочего времени 10 механиков в год = 10*7 часов*20 дней* 80%*11 месяцев	12320	
Пропускная способность цеха при среднем времени ремонта 5 часов в год, автомобилей в год (клиентская база)	2464	
То же, в месяц	205	
Стоимость человеко-часа, долл.	5	
Потребность в ремонте, в среднем часов на 1 машину в год	5	
Необходимое количество постов= количество механиков/1,2	8,3	
Выручка при полной оплате производительного рабочего времени, долларов в год	61600	
Валовой доход, %	100%	61600

Потребность в запчастях на 1 машину в год, долларов	100	
Ожидаемый объем продаж запчастей, долларов	1232000	
Валовой доход, %	20%	246400
Клиентская база для торговли запчастями и сопутствующими товарами кроме продаж при ремонтах, парк машин, шт.	5000	
Потребность в запчастях на 1 машину в год, долларов	100	
Ожидаемый объем продаж запчастей, долларов	500000	
Валовой доход, %	20%	100000
Потребность в сопутствующих товарах на 1 машину в год, долларов	100	
Ожидаемый объем продаж сопутствующих товаров, долларов	500000	
Валовой доход, %	20%	100000
Продажа машин в год, шт.	100	
Ожидаемый валовой доход на каждом автомобиле, долларов	100	10000
Продажи подержанных автомобилей	100	
Средний валовой доход на каждом автомобиле, долларов	10	1000
Всего емкость рынка - объем возможного валового дохода, долл.		519000
Объем продаж запчастей и сопутствующих товаров в розничных ценах, долл.	2232000	
Заданная средняя оборачиваемость запасов на складе, раз в год	6	
Средний объем запаса товаров на складе, долл.	372000	
Средняя стоимость запчастей на 1м^2 склада, в закупочных ценах, долл.	2000	
Необходимая площадь склада при высоте 3 м, м^2	186	

Корректируя заданные параметры с учетом реальных данных вашего рынка, можно получить новые результаты при изменении ситуации на рынке.

Формирование цен

Необходим мощный компьютерный инструментарий формирования цен:

Гибкие диапазоны цен, скидок, бонусов, комиссионных, условий и сроков оплаты.

Ограничение доступа операторов к исправлению условий и порядка применения вариантов ценообразования.

Варьирование ручных и автоматических дополнительных сборов по заказам или отгрузкам:

- перевозки, таможня, погрузочно-разгрузочные операции, багажные квитанции и т.п.;
- отслеживание дополнительных сборов.

Крупные компании применяют вариативное ценообразование:

- для любых сочетаний товаров(групп товаров)/заказчиков (групп заказчиков)/складов;
- с возможностью указания 10 уровней скидок /надбавок/ с фиксированных цен;
- в процентах/денежных единицах;
- в зависимости от количества проданных товаров или объема продаж;
- с указанием порядка применения различных сценариев.

База данных цен включает справочники:

- прейскуранты;
- карточки ценообразования;
- комиссионные;
- карточки бонусов;

- дополнительные сборы.

База данных договоров содержит условия контрактов/бонусов для товаров, групп товаров, заказчиков, групп заказчиков. Она приеняется при подготовке расчетной документации.

Подбор дилеров и субдилеров

Дилеры – лицо, гарант и инструмент автокомпании на рынке.

Всегда следует помнить - не дистрибьютор оказывает дилерам милость, доверяя свои товары, а дилеры соглашаются торговать той «дрянью», которую предлагает дистрибьютор, и взвалить на себя проблемы, вызванные качеством товара, отсутствием запчастей, плохой технической и менеджерской поддержкой, рискуя своим имуществом, положением в обществе и будущим. Дилер в любой момент может уйти и заняться другой техникой или другим бизнесом.

Термин «*дилеры*»[18] закрепился в литературе для обозначения торговых предприятий, реализующих товары крупных поставщиков на закрепленных за ними по дилерским соглашениям территориях.

В самом простом варианте можно считать любых торговцев, получающих товары от постоянных поставщиков дилерами этих поставщиков даже и без дилерских соглашений, только по договорам купли-продажи. Но «официальными дилерами» или «полномочными дилерами» считаются фирмы, заключившие дилерские соглашения, получившие права агентов поставщиков на определенной территории и действующие в рамках торговой политики поставщиков, оговоренной в соглашениях.

Официальные дилеры работают *от своего имени и за свой счет* – это значит, что они на свой страх и риск покупают на льготных условиях товар у производителя и реализуют его конечным потребителям, что все риски они несут сами и компании не несут никакой ответственности перед потребителями за действия дилеров. Гарантийные ремонты выполняют дилеры и только после их выполнения дилеры получают возмещение расходов от компании.

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

Торговая политика дилера базируется на его соглашении с поставщиком, по которому последний поставляет в согласованный район свои машины и запасные части только дилеру. Это важно обоим; поставщику — чтобы иметь только крупных заказчиков, дилеру — чтобы не иметь конкурентов.

---

[18] dealer – торговец (англ.)

Дилеру предоставляется монопольное право на продажу машин и оригинальных запасных частей в районе, а также определяются обязанности по обслуживанию его части рынка. Он должен обеспечить активную продажу машин и оригинальных запасных частей в любой точке своего района, учитывать парк машин в своем районе, вести картотеку клиентов.

В дилерских договорах устанавливается порядок подачи заявок на запчасти и их выполнения. Обычно дилерам предписывается содержание запаса деталей определенной номенклатуры или на определенную сумму. Например, дилеры компании «Mercedes» в России обязаны хранить запасные части на сумму не менее 100 тыс. марок.

Создавая дилерские склады, поставщики имеют возможность сократить запасы деталей на региональных складах, повышая тем самым оборот товаров и снижая издержки по их хранению. Так как часто дилеры не могут реализовать все запасы деталей, в договорах оговаривается замена непроданных деталей или возврат их поставщикам.

Дилеры должны хранить коммерческую тайну и не сообщать третьим лицам сведений, запрещенных поставщиком. Обычно им также запрещается быть одновременно представителями конкурентов. Однако на некоторых рынках количество конкурентов-поставщиков очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщикам, и на практике нередки случаи, когда один дилер представляет две-три компании, правда, чаще всего по машинам разного класса. Такая ситуация сложилась и на российском рынке.[19]

Обычно предусматривается, что дилеры будут наращивать продажи из года в год. Иногда договорами предписываются квоты ежегодных или ежеквартальных продаж, которую должны обеспечить дилеры. Для контроля деятельности дилеров проводятся периодические инспекционные проверки. Их результаты доводятся до сведения инспектируемого.

При необходимости, ему оказывается помощь или указывается на невыполнение обязанностей по агентскому договору.

Предусматривается возможность расторжения договора по инициативе дилеров или поставщиков. Как правило, договор может быть расторгнут при невыполнении должным образом договорных обязательств, банкротстве, добровольной ликвидации фирмы дилера или прекращении деятельности по решению суда, при реорганизации или слиянии одной из фирм с другой, в случае смерти дилера или одного из крупных пайщиков его фирмы.

Если дилерская фирма прекращает существование вследствие банкротства или смерти одного из основных учредителей, поставщик или дистрибьютор нередко покупает принадлежащие ей помещения, мастерские и склады. Сохранив таким образом канал сбыта в данном районе, он организует свой филиал, либо продает "дело" при условии, что покупатель становится дилером поставщика в данном районе.

Следует подчеркнуть, что обязанности дилера по снабжению запчастями клиентов в течение суток, обеспеченные соответствующей четкой организацией деятельности товаропроводящей сети изготовителя машин, распространяются только на клиентов, купивших у него машины. Только эти клиенты находятся на контроле у дилера и могут предъявить претензии по срокам обеспечения запасными частями. Перед другими покупателями запасных частей дилер таких обязанностей не несет, однако в целях расширения сбыта и поддержа-

[19] По решению ЕЭС с 2003 года автодилерам разрешается торговать любыми моделями машин, а с 2006 года – запасными частями к любым моделям машин.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

ния престижа тоже старается доставлять заказываемые запчасти в кратчайшие сроки.

В обязанности региональных дистрибьюторов по договору обычно входит: своевременное удовлетворение заявок дилеров в установленные сроки для обычных и срочных заказов, обеспечение технико-информационными и рекламными материалами, обучение и переподготовка персонала дилера. Основой расчетов между дилерами и дистрибьютором служат рекомендованные последним розничные цены на запасные части и установленная шкала торговых, льготных и премиальных скидок и бонусов, а также условия платежей. Обязательства дилера по рекламе также указываются в договоре, однако ее общее направление и методы устанавливаются поставщиками, так как от них поступает основная масса рекламных материалов.

От официального дилера ожидается выполнение следующих функций:

- продажа продукции, поставляемой поставщиком;
- создание и развитие сбытовой сети в районе деятельности из собственных торговых агентов по розничной продаже;
- ежегодное увеличение объемов продаж, соответственно устанавливаемым квотам ежегодных или ежеквартальных продаж;
- поддержание престижа торговой марки поставщика;
- изучение рынка, конкуренции и местных нормативных актов, разработка торговой политики, рекламной политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- сертификация продукции согласно местным требованиям;
- информирование поставщика в соответствии с инструкциями.

Обычные функции подразделений зарубежных полномочных дилерских фирм приведены ниже.

Коммерческая служба:

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

Служба реализации подержанных машин:

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

Служба технического сервиса:

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

коммерческое предоставление (прокат) ремонтных мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины;

предоставление ремонтных мощностей своим сотрудникам; желающим самим ремонтировать личные машины.

Служба запасных частей:

приобретение запасных частей; принадлежностей;

передача запасных частей, принадлежностей и расходных материалов службе сервиса для предпродажной подготовки, гарантийных ремонтов, коммерческого обслуживания и ремонтов, ремонта собственного парка фирмы;

складская обработка - разгрузка, приемка, размещение, учет, комплектация для выдачи потребителям, упаковка, отгрузка;

коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов независимым сервисным фирмам;

коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов владельцам техники;

складирование фонда восстановленных агрегатов;

консультирование клиентов.

Офис:

подготовка и обработка документации; счетов и т.п.;

оказание дополнительных услуг клиентам по организации регистрации, страхования; перегона и т.д.

В зависимости от масштабов фирм существуют и другие подразделения.

Официальному дилеру предоставляются монопольные права для торговли в согласованном регионе, т.е. поставка продукции для продажи в районе осуществляется только дилеру.

Дилер, в свою очередь, обязуется не нарушать таких же прав официальных дилеров поставщика в соседних и любых других регионах - не поставлять туда продукцию никому и ни на каких условиях, за исключением продаж самим официальным дилерам, действующим в этих районах, по их просьбе на согласованных условиях.

Поставщик оставляет за собой право наводить справки и выяснять необходимые данные о:

репутации дилера в данном районе рынка;

взаимоотношениях дилера с банками и другими кредиторами;

финансовых возможностях дилера для развития деловых операций;

квалификации управленческого персонала дилера.

Если дилерская сеть создается на основе франчайзинговых соглашений, дилеры работают тоже за свой счет, но от имени компании, заключившей с ними соглашение, под ее торговой маркой и строго по ее технологиям.

Франчайзинговые соглашения - это договоры коммерческой концессии, по которым получателю франшизы предоставляется право ведения бизнеса с использованием специфического названия ведущей, известной фирмы, ее технологий, оборудования, бизнес-процессов, методик, торговых знаков, стиля оформления деловых документов и упаковки, отработанных маркетинговых процедур, системы скидок и т. д. Франчайзер сохраняет за собой лицензию на вид деятельности и поэтому требует от получателя франшизы соблюдения всех требований по качеству работ. Покупающий франшизу подписывает контракт на самостоятельное управление мастерской, торговой точкой и т. д. под маркой и по технологиям франчайзера в соответствии с оговоренными в договоре условиями. Эта форма распространена во Франции, поэтому дилеров там называют «концессионерами».

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

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

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

В качестве дилеров обычно выступают юридически самостоятельные предприятия, деятельность которых ограничивается согласованным районом. Следует подчеркнуть, что дилеры — вовсе не подчиненные поставщику или региональному дистрибьютору предприятия, а деловые партнеры, которые могут в любое время отказаться от продажи товаров поставщика. Поэтому взаимоотношения поставщика и дилеров строятся на максимально дружелюбной основе, а все трения улаживаются путем компромиссов, так как поставщик более заинтересован в дилере, чем дилер в поставщике. Но дилеры тоже не бросаются поставщиками, так как уход дилера от серьезной компании негативно отражается на его репутации.

Но главный интерес дилера в сотрудничестве состоит в понимании того, что работа в товаропроводящей системе крупной компании - надежный бизнес. Мощная торгово-политическая, информационная, рекламная, кадровая и финансовая поддержка способствуют процветанию, отсутствию прямой конкуренции по тем же машинам, уверенности в завтрашнем дне. Этого нет у независимых ремонтных фирм и их независимость чаще всего не помогает им развиваться.

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

Дилеры должны обладать хорошей репутацией в данном районе рынка, достаточной материально-технической базой, опытом работы с аналогичными машинами и запасными частями. При подборе учитываются также их взаимоотношения с банками, организаторские способности и финансовые возможно-

сти для развития деловых операций, наличие квалифицированного персонала. Почти все фирмы за рубежом, торгующие машинами, начинали как ремонтные. Приобретя опыт в ремонте машин, они предлагали поставщику свои услуги в качестве дилера машинами в определенном районе. Если предложение принималось, этой фирме ставился ряд условий для достижения стандартов, установленных поставщиком, по оборудованию постов для ремонта, созданию неснижаемого запаса деталей, обучению персонала особенностям ремонта конкретных моделей машин и работе с запасными частями.

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

- площадь помещений для сервисного цеха 500 - 800 кв. м, для склада запасных частей 200-300 кв. м, для демзала 250-500 кв. м, плюс помещения для офиса и свободная территория 1000-1600 кв. м;
- первичная закупка запасных частей на сумму около 100 тыс. марок, специнструмента на сумму около 70 тыс. марок, новых автомобилей для демзала - по одному желательных моделей;
- обеспечение возможностей и персонала для продажи машин, запасных частей и ремонта;
- дилерами могут быть только частные фирмы.

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

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

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

Задача дилерской сети — реальное утверждение на рынке, а не захват территории, которую не в силах освоить. Схема взаимодействия внутри дилерских сетей чаще всего диктуется транспортными связями — региональный склад рассчитан на снабжение тех дилеров, до которых автомобильный или железнодорожный транспорт может довезти товар не более чем за 12 часов. Если расстояния больше, организуются дополнительно склады у крупных дилеров, для

обеспечения коротких сроков поставок отдаленным субдилерам на следующем транспортном плече.

Большинство дилеров за рубежом — некрупные фирмы, обслуживающие один район площадью 1 — 2 тыс. кв. км, т. е. радиус обслуживания — около 50 км. Например, в Дании с населением около 8 млн. человек, территорией примерно 300х300 км. и полусотней городов — что сопоставимо с Московской областью по площади (хотя населения только в Москве больше), — каждый дистрибьютор импортной техники имеет один региональный склад и от 20 (тяжелая техника) до 50 (легковые автомобили) и более дилеров. Чаще всего дилерами становятся мелкие семейные предприятия, имеющие не более 5 наемных механиков.

Для дилеров их бизнес — не столько средство обогащения, сколько способ существования. Например, мелкие дилеры по продаже тракторов, сельхозмашин и автомобилей в Дании — это бывшие механики или продавцы, служившие у других дилеров, накопившие небольшой капитал и открывшие свое "дело". Их образовательный уровень и экономическое мышление не всегда пригодны для предпринимательства, вследствие чего среди них нередки банкротства. Вообще финансовое положение мелких дилеров весьма неустойчиво. По этой причине в большинстве своем они всячески избегают создания запасов деталей, чтобы не замораживать средства. Их склады чаще всего состоят из небольших помещений, где хранятся около полусотни наименований самых ходовых деталей да старые узлы и агрегаты, которые могут пригодиться. Большинство дилеров не используют даже крупные заказы с повышенной скидкой, довольствуясь скидкой при срочных заказах.

Дилеров стараются всеми силами удерживать их и всячески помогать им – независимо от того, чей капитал задействован, дилеры – лицо, гарант и инструмент дистрибьютора на рынке.

Дилеров нетрудно переманить от дистрибьютора, чьи машины менее перспективны для рынка или поставки запчастей ненадежны, к дистрибьютору, кажущемуся более серьезным. Так теряли дилеров дистрибьюторы машин в других странах, так ВАЗ потерял всю дилерскую сеть в Англии в 1997 году и часть СТО в России, потому, что СТО занялись импортными автомобилями.

Известны следующие способы *создания* дилеров:

Привлечение существующих фирм, имеющих соответствующий опыт и материальную базу. *Этот путь на нашем рынке труден по причине отсутствия* достаточного количества таких фирм – раньше было незначительное количество сервисных предприятий и сейчас они все уже кем-то задействованы.

Переманивание чужих дилеров. Это реальный путь, если предлагаемые условия будут лучше, а техника – перспективнее. Например, после кризиса 1998г. ухудшилось положение дилеров автокомпаний, находившихся во втором и третьем десятке по количеству продаж в России – таких дилеров переманили другие автокомпании. Кризис - лучшее время для захвата рынка.

Создание собственных фирм в регионах для освоения рынка, затем продажа или лизинг этих фирм местным предпринимателям на условиях сотрудничества в качестве дилеров; создание совместных предприятий с местными предпринимателями. Этот путь самый эффективный, но требует значительных инвестиций.

Когда вышеназванные способы невозможны, вспоминают о методе освоения рынков в колониальных странах (из английского коммерческого юмора): находят и снимают с деревьев смышленых аборигенов, надевают им штаны, дают товарный кредит, приставляют своих инструкторов и начинают дело. По

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

мере развития бизнеса им начинают интересоваться местные богачи и участвуют в кредитах. Дальше – понятно. Этот способ часто применяли зарубежные торговые и автокомпании, а также советские внешнеторговые компании, когда не находили фирм, желающих торговать нашими машинами, а создание СП было невозможно. Этот способ медленный, но менее дорогой и достаточно эффективный – множество ныне богатых фирм в развивающихся и развитых странах начинали именно так.

Инициативных людей и групп, желающих заниматься автосервисом, в нашей стране достаточно, причем с высшим техническим образованием, поэтому последний способ вполне реален.

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

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

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

В наших условиях, полномочные или, как их у нас называют, «официальные» дилеры, к торговле оригинальными запасными частями к отечественным машинам не допущены – этот лакомый кусок отдан оптовикам, продающим их через магазины.

Ремонтники и крупные потребители у нас не избалованы доставкой заказанных запасных частей и сами ездят по магазинам, теряя дорогое время. Но доставку вполне можно осуществлять по телефонным заявкам предприятий непосредственно со складов, которым не нужны выгодное расположение и дорогие торговые помещения. Когда наши дилеры получат права на торговлю запчастями и наладят доставку прямо со складов, нужда в магазинах для оригинальных запасных частей останется только у частных покупателей.

IMC – комплекс мер для закрепления на рынке

Специалисты считают, что при помощи интегрированных маркетинговых коммуникаций (IMC-технологий) можно решить практически любую социально-экономическую, политическую, финансовую, организационную и т.п. задачу, если имеются достаточные: время, объем полномочий по выбору методов и финансы для решения задачи. Ни один из этих ресурсов не должен быть равен нулю, недостаток одного ресурса восполняется увеличением двух других, недостаток двух ресурсов восполняется увеличением оставшегося.

Выгода от исполнения программ IMC может быть прямая — выручка от мероприятий, предусмотренных в программе, косвенная — например, от увели-

чения количества сделок, опосредованная — исключение потерь, которые понес бы заказчик без этой программы.

Руководители предприятий должны помнить зарекомендовавшие себя в практике акции IMC и сами принимать решения включении тех или иных акций в программы. Нецелесообразно полностью зависеть от рекламных фирм – они пока далеки от профессионализма.

Ниже приведены возможные акции IMC, применяемые зарубежными автодилерскими фирмами, *это инструментарий* – их можно применять по выбору: одни в текущем году, другие – в следующем.

Задачами IMC обычно являются следующие:

- создание положительного имиджа предприятия и благоприятного отношения к нему у целевых групп - разработка соответствующих акций, а также рекомендаций по развитию аспектов деятельности, способствующих положительному мнению и по устранению действий предприятия, вызывающих неблагоприятное мнение;
- развитие взаимоприемлемой системы отношений между предприятием и целевыми группами - разработка соответствующих акций, а также рекомендаций по совершенствованию взаимоотношений;
- развитие связей и взаимовыгодного сотрудничества предприятия с существующими и потенциальными партнерами (другими предприятиями, административными структурами, кредитными и общественными организациями и т.д.).

Автокомпании проводят стратегические акции в международных масштабах, вкладывая громадные средства, но это - обширная тема и мы ее затрагивать не будем. Лишь отметим несколько моментов. IMC автокомпаний направлены на возвышение имиджа марки. Автокомпании предоставляют дистрибьюторам рекламные ролики, рекламные тексты, слайды, буклеты, поставляют сопутствующие товары с рекламными надписями и своими торговыми марками. Дистрибьюторы рассылают по издательствам автожурналов буклеты, пресс-релизы и слайды автокомпаний. Журналы используют их по своему усмотрению бесплатно в кратком варианте (им же надо выглядеть «всегда в курсе») в разделах новостей или за плату от дистрибьютора в вариантах рекламных статей.

Тактические приемы маркетинга

Дистрибьюторы и дилеры, торгующие любой техникой, могут выбрать для своих маркетинговых программ, планов выживания или планов развития подходящие им практические рекомендации из перечисленных ниже:

- проработать вопрос возможности и целесообразности развития нового направления - работы с другой техникой дополнительно к основной, причем может быть совсем другого назначения: например, дилер в сельской местности может торговать и сельхозмашинами, и автомобилями;
- разработать программу действий в трудных условиях и добиться единства мнений среди первых лиц компании относительно программы: снижение цен, агрессивный маркетинг, массированная и грамотная PR-кампания;
- если главная задача – закрепление новой марки на рынке: спрятать подальше соображения престижности марки, уровня цен между конкурентами и т.п. - речь идет не о временных трудностях, а о выживании марки на рынке при сильном противодействии государства и конкурентов; важно реализовать больше машин даже по низким ценам, так как работающие машины – лучшая реклама для следующих продаж;

- разработать концепцию агрессивного маркетинга, учесть изменение потребностей клиентов, принять меры по сохранению наработанных связей с корпоративными клиентами, пересмотреть ассортимент, технологии продажи и стратегию работы с клиентами в новой рыночной ситуации;
- если машины импортные, сконцентрировать усилия на моделях, цены которых возможно максимально приблизить к ценам на отечественные;
- планируя сбыт новой модели, не забудьте, как это нередко бывает, что если намерены работать серьезно, необходимо запланировать также увеличение *объема* склада запчастей из расчета хранения 700-1000 обязательных наименований запасных частей, средний объем ячейки - по 1,0 куб. м. на каждое, включая проходы между стеллажами (для больших объемов продаж);
- внимательно следить за торговой политикой ближайших конкурентов, выйти на их уровень цен;
- усиленно развивать дилерскую сеть;
- оказывать максимально возможную поддержку дилерам, субилерам, агентам;
- согласовать с поставщиком политику демпинговых цен;
- учитывать в работе мировые тенденции: например, роста популярности полноприводных автомобилей, как более безопасных, структуризации спроса в направлении «автомобиль – каждому взрослому члену семьи», ведущей к росту спроса на дешевые модели;
- активизировать работу с возможными корпоративными клиентами, отслеживать государственные программы поддержки и развития тех или иных отраслей;
- изыскивать возможности участия в государственных программах;
- проработать возможности участия в тендерах на поставки машин по программам ООН (ОБСЕ, Международный красный крест, гуманитарные, образовательные, помощь при стихийных бедствиях) – объекты таких программ есть на территории СНГ;
- рассмотреть возможности работы с другой маркой: если основные марки – отечественные, то дополнительно целесообразно заняться импортными и наоборот, это будет способствовать финансовой устойчивости;[20]
- рассмотреть возможности торговли узкоспециализированными модификациями машин: например - передвижными мастерскими, передвижными ветеринарными пунктами и т.п. (вариантов множество, это лишь толчок для размышлений);
- обдумать стратегию привлечения новых корпоративных клиентов через существующих покупателей, дилеров или путем прямых предложений; потенциальным клиентам предложить привлекательный пакет услуг, учитывая потребности каждого клиента; нацеливать на потенциальных клиентов рекламные программы, добиваться обратной связи, чтобы оценить результаты усилий;
- планируя продвижение новых моделей: оценить возможный спрос; изучить конкурирующие товары, стратегию и тактику конкурентов; оценить дополнительные затраты, необходимые для продвижения на рынок новых моделей; выбрать возможные каналы распространения товара; провести исследование среди возможных клиентов для проверки потенциального спроса и возможного диапазона цен; получить предварительные запросы от потенциальных клиентов - соглашения о намерениях, письма о заинтересованности и т.п.; если результаты перечисленных выше усилий обнадеживающие, начинать продвижение новых моделей;

---

[20] По решению ЕЭС с 2003 года автомобильным дилерам не разрешается монополия на торговлю определенными моделями машин в регионе, а с 2006 года это решение распространяется и на запасные части. Тем самым официальные дилеры освобождаются от диктата автокомпаний и могут торговать любыми моделями машин.

- выполнять еженедельные маркетинговые исследования: наблюдения за ценами, анализ официальной информации, и т.д.;
- проводить пробные кампании по продажам или сервису со скидками и т.п.;
- определить модели машин и виды сервисных работ, приносящие наибольшую прибыль, и сосредоточить на них усилия;
- выявить факторы потребительского спроса, влияющие на выбор потребителей: модификации моделей, комплектация, набор сервисных услуг;
- минимизировать программу покупок подержанных машин ввиду прогрессирующего падения цен на них;
- привести в порядок цены на запасные части, чтобы они не вызывали шока у потребителей и не портили имидж марки, сформировать ценовую политику в целях управления сбытовой сетью, разработать «показательные цены» для использования в рекламе;
- использовать страничку в Интернете, организовав обмен данными с заказчиками запасных частей и рекламу дешевизны показательных деталей;
- упорядочить и снизить цены на сервис, усиленно используя их в рекламе – но не факт снижения цен, а *доступность* цен широкому кругу потребителей;
- расчет снижения цен в случае проблем на рынке должен учитывать не полные, а истинные производственные затраты: хотя амортизация обычно включается в структуру полных затрат, неверно относить амортизацию к истинным затратам, если решается вопрос о снижении цен, когда рынок этого требует - если разница между расчетной оценкой дополнительной выручки от увеличения объема продаж благодаря снижению цен и расчетными дополнительными затратами для обеспечения увеличения продаж положительна, значит цены можно снизить;
- если у вас есть клиенты-предприятия: поддерживайте постоянные контакты с ними – приглашайте на демонстрацию новых моделей, на брифинги и презентации, праздники фирмы, звоните, встречайтесь с ними; поймите их проблемы; находите взаимоприемлемые варианты оплаты, чтобы помочь решать их проблемы; определите их дополнительные потребности и подумайте, как удовлетворить их; расширьте перечень услуг, предоставляемых им, с тем, чтобы удовлетворять их потребности лучше, чем конкуренты; заключайте тактические и стратегические союзы с ними, когда это полезно;
- проработать возможности продажи машин по «подарочной» схеме по заказам физических лиц из стран, имеющих русскую диаспору;
- определить свои конкурентные преимущества и разработать способы извлечения выгоды из них;
- поднять цены, если рынок позволит, для увеличения прибыли;
- снизить цены для увеличения объемов продаж и доли рынка;
- поведение отвечающих на телефонные звонки, приемщиков, механиков в отношениях с клиентами, тон и оформление писем – все это немаловажные элементы маркетинга;
- тщательно прорабатывать программу «паблик рилейшнз», темы и виды рекламы, времени выхода с той или иной рекламой на рынок;
- учитывать, что рекламные фирмы не владеют PR-технологиями – они считают, что заплатив журналисту за статью, выполнили свои задачи; на самом деле PR – иная сфера;
- в стратегии рекламы не полагаться на рекламные фирмы, они еще не профессиональны и мало пригодны для работы с техническим бизнесом; результат важен вам, а не им;
- уходить от свойственного многим рекламщикам угрюмого «серьёза» в рекламных текстах – наша публика начитана, любит юмор, радуется остроумным или шутливым фразам, а это помогает запомнить марку и впоследствии принять решение в ее пользу;

- поставить целью имиджевой рекламы вдалбливание в общественное сознание названия торговой марки фирмы – только одного этого слова, оно должно быть так же узнаваемым, как «Пепси», «Волга» и т.п.;
- разработать короткие слоганы для этой цели и использовать их в публикациях, наклейках, радиорекламе и т.д.;
- проводить тематическую рекламу, усиливая мотивы наличия сервиса и запасных частей, доступных цен, экономической эффективности машины; выделить мотивы выгодности машин для использования в предпринимательской деятельности;
- вести адресную информацию и рекламу на корпоративных клиентов – госпредприятия и учреждения, частные фирмы, представительства зарубежных и международных организаций, фирм и т.д.;
- активно проводить дешевые формы имиджевой рекламы в газетах и по радио – не специальные тексты, а спонсировать любые тексты любых авторов от коротких сообщений до рассказиков и комиксов, в которых действует или хотя бы упоминается автомобиль или трактор вашей марки;
- систематически публиковать в массовых изданиях и по радио только одну фразу - слоган, рассчитанный на запоминание марки; слоганы должны обновляться;
- добиться переименования автобусных остановок возле компании в «сервис такой-то марки машин»;
- организовать при помощи общественных и спортивных организаций клубы владельцев машин вашей марки, открыть клубный сайт в Интернете – с его помощью отслеживать необходимую проблематику и популяризировать марку;
- содействовать организации разного рода соревнований на уровне областей и регионов по мастерству вспашки, экскавации, вождения и т.п.;
- привлекать автошколу или училище механизаторв к обучению управлению и ежедневному обслуживанию машин вашей марки (1-3 урока), сдав им в аренду подержанные машины; направлять к ним покупателей.

В трудные периоды не всегда целесообразно сокращение рекламной активности – потом придется тратить больше для привлечения внимания забывших вас покупателей. Более того, специалисты считают, что в кризисные периоды в стране, когда в целом на рынке рекламы меньше, вашу рекламу легче увидеть и запомнить.

В эти периоды можно выбирать более дешевые виды рекламы, но не прекращать ее. Многие клиенты не смотрят телевизор, но слушают радио в машине и недорогая радиореклама практически везде, кроме столицы, приносит хорошие результаты.

Диверсификация деятельности

Анализ может показать, что работа ведется в совсем не перспективном секторе рынке, что существуют другие секторы и ниши рынка, в которых можно работать. Такие выводы имеют важнейшее значение для средних и мелких предприятий. Они не могут конкурировать на основном рынке с крупными поставщиками и для них нахождение свободных ниш на рынке является вопросом существования. А таких ниш еще довольно много, кратко напомним о весьма перспективных, в которых могли бы приложить силы дилерские и сервисные фирмы в порядке диверсификации деятельности.

Давно есть спрос, но почти нет специализированных мастерских по ремонту техники, изготовленной на базе мотоциклетных двигателей: мотоциклов, снегоходов, мопедов, мотоблоков, бензопил, мотонасосов, лодочных моторов. Все эти машины ремонтируются, как правило, владельцами. Но сейчас все предпочи-

тают отдать машину в ремонт специалисту, чем терять время, которое лучше использовать для заработка.

Большинство спортсменов - любителей автомобильного, мотоциклетного, аэросанного, водно-моторного спорта подготовкой и ремонтом своих машин занимаются сами в неподходящих условиях или на предприятиях, где они работают. В настоящее время предприятия все менее охотно разрешают пользоваться оборудованием для этих целей, т.к. все лишнее оборудование распродается, а оставшееся стараются загрузить работой, приносящей доход. Поэтому есть спрос на услуги мастерских по подготовке и ремонту спортивных модификаций машин.

Во многих странах имеются клубы любителей старинных автомобилей и коллекционеры. В Финляндии можно видеть прекрасно отреставрированный "Москвич 401". В реставрации существует два направления - сделать "как было" и сделать с самой лучшей современной окраской. У нас тоже есть клубы и коллекционеры. Реставрация ретро - машин нужна также для музеев и киносъемок. Значит, есть ниша на рынке для мастерских по реставрации старинных машин – ее уже заполняют реставрационные фирмы, но их еще мало.

Если вы более склонны не ремонтировать, а ломать, займитесь разборкой снятых с эксплуатации машин. Исправные детали продавайте, как подержанные, агрегаты реализуйте ремонтникам для восстановления. Поврежденные и изношенные детали сортируйте и сдавайте как лом цветных и черных металлов. Кузова, кабины и рамы разрезайте на стандартные куски для продажи в качестве лома металлургическим заводам. Предпринимателям следовало бы подумать и об этом виде бизнеса, а администрации областей заблаговременно выделить земельные участки для устройств не просто "кладбищ машин", а предприятий по их разделке. За рубежом такие предприятия - обязательная часть автобизнеса. Например, в Дании, территория которой сопоставима с территорией Московской области, их около двух десятков. Специальные законы запрещают бросать старую технику где попало. Владелец должен сдать машину подобной фирме и оплатить утилизацию. Например, в ФРГ утилизация автобуса обходится примерно в 3-5 тысяч марок. У нас тоже введут подобные законы.

Производство и комплектация передвижных мастерских. Учитывая, что большая часть автотракторной техники эксплуатируется в районах, удаленных от населенных пунктов, перспективен ремонт силами передвижных мастерских установленных на вездеходах, принадлежащих малым предприятиям и индивидуалам. Сейчас быстро расширяется изготовление специальных кузовов для грузовых автомобилей. Первый же образец специализированного кузова или прицепа для передвижной мастерской с различными подъемными устройствами и другим оборудованием станет толчком для заказов и производства многих вариантов таких кузовов и прицепов, предназначенных для мастерских разной специализации.

Производство и комплектация специализированных автобусов, оборудованных под передвижные ветеринарные, зубопротезные, торговые, фото-кино (дальше фантазируйте сами) пункты. В нашей глубинке работы для них – на много лет.

Большинство сопутствующих товаров, принадлежностей и декоративных элементов, появившихся на рынке - импортные, причем часто невысокого качества. Наши заводы могли бы легко изготавливать гораздо более приличные товары.

Крупные инвесторы или их группы могли бы создать современные региональные склады запасных частей - основу системного обеспечения запасными частями дилеров в регионах. Ни один наш автозавод никак не сообразит, где золотой ключик к дверце, за которой - деньги потребителей, а ключ именно в

системной организации обеспечения всех дилеров в стране через десяток таких складов. За рубежом это поняли полвека назад.

В стране все острее ощущается нехватка водителей, трактористов, экскаваторщиков и механизаторов других специальностей. Парк колесных и гусеничных машин в стране сейчас - около 25 млн. единиц. В течение десяти лет ожидается его удвоение. Однако прироста трудоспособного населения не ожидается ввиду невысокой рождаемости в последние годы. Следовательно, придется переквалифицировать тех, кто остается без работы из-за ликвидации или перепрофилирования предприятий. Существующих государственных профессионально - технических училищ и колледжей недостаточно, необходимо развивать коммерческие училища.

Важное направление в этой сфере - подготовка специалистов по ремонту. Для ремонта и обслуживания новых моделей машин, в том числе импортных, необходимо дополнительно обучать ежегодно около 200 тысяч механиков. Преподавателей и мастеров, выпускаемых имеющимися вузами и техникумами достаточно, но для подготовки механизаторов и ремонтников количество училищ и колледжей следовало бы увеличить в несколько раз. В глубинке популярными могут стать коммерческие передвижные классы по обучению ремонтным специальностям. Многолетняя практика показала, что наиболее эффективным является обучение малых групп и теории, и практике в реальных условиях ремонтных предприятий, но квалифицированными преподавателями, знающими методику обучения, а не любыми опытными механиками.

Специфике ремонта конкретных моделей машин учат учебные центры заводов - изготовителей. Зарубежные автомобильные компании считают выгодным обучать технологии ремонта их машин не только механиков своих дилерских фирм, но и *любых* предприятий, снабжая их квалификационным сертификатом - это позволяет расширить количество точек качественного ремонта, создать машинам репутацию техники, которую *можно починить везде*. Они понимают, что низкая плотность сервисных точек на рынке тормозит сбыт машин.

Для обучения ремонтников с каждым годом все больше будет требоваться технической информации, учебников, инструкций, печатных каталогов, каталогов на компакт-дисках. Давно пора приступить к разработке и выпуску каталогов, инструкций по ремонту, учебных материалов на компакт-дисках.

Для обучения водителей и ремонтников нужны новые учебники, а также методики с тренажерами, использующими концепцию виртуальной реальности. Разработка и изготовление этих материалов и оборудования - это еще одно направление приложения сил и средств.

Повышение конкурентоспособности

Нередки ситуации, когда для обслуживания одного территориального образования, выбранного автокомпанией или ее дистрибьютором для реализации машин, недостаточно одного дилера.

Если территория большая, а плотность населения незначительна, привлекают нескольких дилеров, определив районы их деятельности. Учитывая, что при низкой реализации доходность малых фирм и их заинтересованность в работе невелика, автокомпании не ограничивают их права на работу с другими поставщиками машин.

Если территория небольшая, а плотность населения высока, как, например, в мегаполисах и крупных городах, тоже привлекают нескольких дилеров, однако районы их деятельности зафиксировать практически невозможно.

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Во всех случаях – либо в районах, прилегающих к границам территорий, обслуживаемых разными дилерами, либо в городах, обслуживаемых несколькими дилерами, возникает конкуренция между дилерами одной автокомпании, так как потребители могут обращаться к любому. Эта конкуренция не достигает крайних форм, так как дилеры понимают, что весь рынок спорной территории им либо не охватить, либо этого не позволит автокомпания, осознающая, что монополист на территории наверняка снизит качество обслуживания потребителей, а это скажется на имидже марки. Единый уровень цен, предлагаемых автокомпанией всем дилерам, почти не дает возможности конкурировать по ценам.

Для сохранения конкурентоспособности дилеры применяют для привлечения потребителей те же методы, которые используют их конкуренты, а для повышения конкурентоспособности стараются применять методы, которые *на каждом данном этапе* недоступны их соседям-конкурентам в силу финансового положения или других условий.

В маркетинг входит важное направление - инновации. Понятие «инновация» включает в себя разработку новых видов услуг, более удобных или выгодных условий для клиентов. Инновации - решающий компонент маркетинга и средство выживания предприятия на рынке.

Руководство предприятия должно заблаговременно определять необходимость и целесообразность нововведений, определить новые виды товаров и услуг, которые должны заменить уже существующие, но устаревающие товары и услуги.

Ежегодный инновационный анализ деятельности предприятия необходим, так как автомобильные компании каждый год выпускают новые модели автомобилей. Их внедрение на рынок нередко требует новой стратегии и тактики маркетинга.

Ниже приведены методы повышения конкурентоспособности автодилерских фирм, применяемые на авторынках.

А. Методы, вызывающие набольший резонанс при рассказе о них в рекламе:

- увеличение гарантийного периода за счет предоставления, помимо гарантии завода, гарантии дилерской фирмы;
- увеличение количества сервисных станций на территории;
- предложение скидки покупающим машину у того же дилера второй раз и более;
- госрегистрация автомобиля в автосалоне;
- оформление всех сопутствующих документов (страхование, абонемент на техпомощь в пути и т.д.);
- встречные закупки подержанных машин как для последующей продажи, так и для последующей утилизации особо старых;
- лизинг машин;
- продажа в рассрочку;
- особые стимулы для корпоративных клиентов.
- рентинг техники;
- срочная помощь в пути;
- льготное страхование;
- подарочная схема продажи машин;
- перелом мнения о машине, как слишком дорогой.

Б. Методы, информация о которых благоприятно влияет на мнение потребителей:

- удобные часы работы СТО, ночной сервис, срочный сервис, выездной сервис;
- бесплатная диагностика и консультирование;
- цены ниже цен конкурентов;
- высокое качество технического обслуживания и ремонта за счет применения новейшего оборудования;
- бесплатные услуги при определенном объеме заказов на ремонт;
- привлекательная гибкая система скидок и бонусов на сервис и запчасти;
- телемаркетинг – предложение услуг клиентам по телефону.

В. Методы, ставшие стандартными, отсутствие которых негативно влияет на мнение потребителей:

- торговля запасными частями с полным удовлетворением спроса;
- торговля сопутствующими товарами;
- «долгоиграющие» сувениры, вручаемые при продаже машин, при сервисе, при продаже запчастей и сопутствующих товаров;
- максимальное внимание к клиентам;
- организация сопутствующих услуг силами привлекаемых фирм и организаций - госрегистрация, страхование, доставка неисправных машин, перегон новых или отремонтированных машин, тюнинг, установка дополнительного оборудования и т.д.;
- зоны ожидания (кафе, бар, телевизор) в автосалонах и СТО;
- постоянное наличие справочной информации в местной прессе;
- наличие листовок-прейскурантов, которые можно унести с собой, в автосалонах, СТО и магазинах запчастей.

Рассмотрим подробнее методы группы А.

Увеличение срока гарантии. Официальные дилеры некоторых компаний, кроме обычной заводской гарантии предоставляют еще и свою, дилерскую – на 6-12-18-24 месяца и соответствующее увеличение пробега. Этот метод заполняет «портфель заказов» сервисной службы на ряд лет вперед - известно, что гарантийные ремонты выполняются лишь при условии, что владелец машины регулярно приезжает на плановые ТО, указанные в сервисной книжке. Многие дилерские сервисы живут главным образом за счет регламентного ТО.

Иногда продленную гарантию предоставляют не на все модели, а лишь на те, которые не доставляют больших хлопот или на те, сбыт которых необходимо стимулировать. Во всяком случае, на новейшие, еще не отлаженные модели срок гарантии стараются не увеличивать. Обычно анализируют возможные последствия продления срока гарантии и решение принимают, учитывая и возможные негативные последствия – увеличение расходов, недовольство друзей-конкурентов и т.д.

Увеличение пробега не обязательно делают пропорциональным пробегу, установленному заводом. Например, если завод дает гарантию на 1 год или пробег 30 тыс. км, то дилер может продлить гарантию до 2 лет, а пробег до 40 тыс. км. Учитывают вид машин и условия эксплуатации, чтобы не навлечь на себя непосильные расходы.

Продление гарантии лучше вводить постепенно, чтобы этот метод можно было использовать 2-3 раза. Например, в первый раз продлить гарантию на 3-6 месяцев и обыграть это в рекламе. Проследить поведение конкурентов. Второй раз гарантию продлить еще на 6 месяцев и снова устроить «информационный всплеск». И так далее.

Конечно, могут быть условия, когда лучше сразу «задавить» конкурентов, продлив гарантию на максимально возможный срок, однако это делают, тща-

тельно проанализировав ситуацию и отношения с конкурентами. Если конкуренты – дилеры другой автокомпании, борьба может быть бескомпромиссной. Если же конкуренты – дилеры одной и той же автокомпании, борьба, как правило, ведется мягче по следующим причинам:

- все дилеры являются членами одной команды – команды автозаводских дилеров и нередко договариваются о единой политике на общей территории, а также о единых требованиях к автозаводу;
- дилерам, работающим на одной территории, нежелательно ссориться – они должны быть солидарны при отстаивании своих интересов перед местными властями – есть много вопросов, по которым лучше выступать вместе – это и местные налоги, и местные правила лицензирования, и местное законодательство и подзаконные акты и т.п.;
- возможно, конечно, усиление одного дилера из нескольких дилеров одной автокомпании, работающих на общей территории и вытеснение им остальных, однако этого, как правило, не допустит автокомпания, опасаясь, что в случае банкротства монопольного дилера она потеряет рынок этой территории;
- да и сами крупные дилеры предпочитают, при излишке средств, диверсифицировать свою деятельность, занявшись дополнительно либо другими марками и видами машин (грузовые, дорожно-строительные и т.д.), либо вообще другими товарами.

Увеличение количества сервисных станций на территории. Широкая сеть сервисных станций различной мощности – эффективное средство захвата рынка сервиса, тем более, что этот рынок пока развит слабо и далеко не все дилеры российских автозаводов, избалованные долгим благоприятным периодом перепродажи машин без всяких обязательств перед потребителями, создают собственные СТО.

Создание СТО не может быть поводом для упреков со стороны друзей-конкурентов, так как СТО создавать обязаны все, а если кто-то отстает, пусть пеняет на себя.

Оборудование сети автосалонов и СТО дополнительно магазинами по продаже запчастей и сопутствующих товаров поможет не только зарабатывать на этих товарах, но и вытеснять с рынка мелкие независимые магазинчики и рынки запчастей.

Предложение скидки покупающим машину у того же дилера второй раз. Этот метод весьма эффективен. Если автодилер работает 5-6 лет, то он вполне может привлечь волну повторных покупателей из числа тех, кто купил машину ранее и намерен ее сменить. Вариантом этого метода может быть скидка или премия купившему машину и приведшему другого покупателя. Еще одним вариантом может быть скидка семейная – если два-три члена семьи купят машины у одного дилера, в разное время, разумеется.

Замечено, что уже через два года после покупки нового автомобиля владельцы начинают изучать новые предложения. При существующем уровне цен на легковые автомобили в Европе, когда самый дешевый новый автомобиль стоит не более четырех-шестимесячной средней зарплаты в стране, у людей, относимых статистикой к среднему классу, сложилась практика замены автомобиля на новый через 2-3 года эксплуатации.

Смысл в том, что:

- за первые два – три года эксплуатации владельцы несут расходы лишь на регламентное техобслуживание, а ремонты почти не требуются;
- после двух лет эксплуатации дилеры принимают у клиента машину в обмен на новую, уценивая «старую» всего на 20% - следовательно, расходы на новую машину того же класса составят всего примерно 30% ее стоимости (80% -

цена старой машины покроет не более 70% стоимости новой ввиду повышения уровня цен за прошедшие годы, более качественной конструкции и т.д.);

каждые два-три года автомобилист доставляет себе удовольствие от выбора, приобретения и вождения новой машины – это имеет большое значение для мужчин среди ценностей жизни, заполненной главным образом работой и стрессами разной степени.

Госрегистрация автомобиля в автосалоне. Удобство госрегистрации на месте покупки не надо и обосновывать. Она широко практикуется в других странах, а при наших порядках в районных отделах автоинспекции является не просто удобством, а *настоящим подарком.*

Оформление всех сопутствующих документов. Неизгладимое впечатление на меня произвела покупка служебного легкового автомобиля в Дании, причем дважды. Остановившись по общедоступной рекламе на марке и модели, я позвонил дилеру. В тот же день приехал продавец с проспектами. Я выбрал модификацию, цвет, комплектацию, согласовал цену. На следующий день утром курьер привез счет, в тот же день моя фирма оплатила его и сообщила об этом дилеру. Через день продавец пригнал автомобиль с госномерами, страховкой самого автомобиля, страховкой гражданской ответственности и абонементом фирмы, оказывающей помощь в пути и полностью заправленный.

Всего я затратил на приобретение автомобиля около получаса.

Полагаю, что такое обслуживание клиентов может служить эталоном для наших дилеров.

Встречные закупки подержанных машин (trade-in) как для последующей продажи, так и для последующей утилизации особо старых. Организация закупок подержанных машин и последующая их продажа – нелегкое дело и для дешевых машин малорентабельное. Тем не менее, если будут введены, как за рубежом, нормативные акты, запрещающие бросать старые машины и обязывающие платить за их утилизацию, потребителям будет выгодно при покупке новой машины сдать старую или аварийную автодилеру за бесценок, лишь бы не платить за утилизацию.

Автодилер может либо передавать машины на утилизацию, либо мелким фирмам, занимающимся разборкой и продажей подержанных деталей.

Что касается подержанных машин, пригодных к реализации, автодилеры готовят их к перепродаже по двум схемам:

восстановив только узлы, от которых зависит безопасность автомобиля и предлагают возможному покупателю автомобиль дешевле, а остальной ремонт, если он желателен, делают за дополнительную плату;

полностью отремонтировав все, что необходимо и предлагают автомобиль к продаже по более высокой цене.

Достаточно хорошие подержанные машины могут использоваться дилерми для эксплуатации в коммерческом прокате, организованном, как отдельное направление деятельности.

Особые стимулы для корпоративных клиентов. Стимулами для корпоративных клиентов могут быть – абонементное обслуживание, выездной сервис, подготовка к техосмотру, обучение их механиков, гарантия снабжения запчастями, скидки при дальнейших и повторных покупках машин.

Льготное страхование. Официальные дилеры в союзе со страховыми компаниями предлагают покупателям автомобилей льготные страховки, преду-

сматривающие, что ремонт в случае аварии будут выполнять сервис-центры дилеров.

Рентинг техники. Тенденция отказа владельцев техники от проведения ремонтов собственными силами и перехода на использование услуг дилеров обусловлена не только желанием экономить на содержании собственных ремонтных мощностей, но и развитием краткосрочной аренды(проката) любых видов техники с механизаторами или без них - в США ее называют «рентинг»(renting). Аренда позволяет заказчикам снизить расходы на приобретение и ремонт техники.

Подарочная схема торговли техникой. Подарочная схема практикуется дистрибьюторами при каких-либо ограничениях ввоза автомобилей или просто как вид сделки с поставкой указанному заказчиком лицу. Такая схема применялась, например, для ввоза в Пакистан автомобилей и тракторов для частных лиц по заказам родственников, работающих в Англии, когда импорт этой техники коммерческими фирмами был запрещен (в семидесятые годы), а ввезенные государственными организациями машины были очень дороги.

На нашем рынке эта схема может быть предложена потребителям для:

- действительных подарков от жителей русской диаспоры в других странах родственникам или друзьям в России;
- псевдо-подарков для уклонения от декларирования доходов.

При дарении получатель дара должен платить подоходный налог, но и здесь существуют льготы для снижения налога – этот вопрос требует тщательной проработки с налоговиками и юристами. Иной раз уплата налога выгоднее представления декларации о доходах, особенно если минимизировать цены в счетах.

Оказание скорой технической помощи в пути. Такие фирмы успешно действуют в других странах. Они предлагают абонементное обслуживание. Если с машиной что-то случилось в любой точке страны, владелец может позвонить в местное отделение фирмы и назвать номер своего абонемента. Она пришлет механика с передвижной мастерской. Если неисправность нельзя устранить на месте, машину буксируют в указанную клиентом ремонтную фирму, а клиента отправляют домой на своей машине или на такси. Если это было дорожное происшествие, подключают и страховую фирму.

Ремонт специального оборудования, установленного на колесных и гусеничных шасси: кранов, экскаваторов, дизель - генераторов, компрессоров, насосов и т.п. Их процветание обеспечено, так как предприятиям-владельцам теперь невыгодно держать своих ремонтников.

Перелом мнения о машине, как слишком дорогой. Для перелома мнения потребителей о дороговизне модели обычно предпринимают следующие меры:

- снижение, упорядочение и дифференциация цен на машины, сервис и запасные части, причем на запасные части цены иной раз нужно просто привести в порядок, так как возмущение чаще всего вызывают неразумные цены таких деталей, которые «на слуху» у каждого водителя;
- в рекламе указывают цены только машин без всякого опциона – для минимальной комплектации;
- при размещении в рекламе нескольких модификаций машин цены указывают только для самой дешевой, остальные – по запросу;

- в рекламе помещают спецификацию и стоимость набора запчастей для ТО1 или ТО2 и работ по его проведению; в рекламе помещают спецификацию и стоимость некоторых запчастей для особых случаев – например, в России регламентные замены деталей для иномарок отличаются от применяемых в других странах - из-за резких перепадов температур приходится чаще менять ремни, топливные фильтры быстрее выходят из строя из-за плохого качества бензина и т.д.
- в рекламе помещают спецификацию и стоимость набора запчастей для ремонта после 5 или 10 тыс. км пробега и стоимость работ по их замене, или только запчастей;
- предварительно устанавливают цены на эти «показательные детали» и «показательные работы» на уровне ниже цен конкурентов, который мог бы наглядно демонстрировать потребителям экономичность содержания машин данных моделей;
- в рекламе помещают стоимость эксплуатации автомобиля за 5 или 10 тыс. км пробега с учетом расходов на бензин, масло, жидкости, ТО1, ТО2;
- сравнивать с конкурентами чаще всего не удается – нет данных, поэтому добавляются общие фразы типа: «это дешевле любых машин такого класса!» или «вряд ли найдете более дешевую в эксплуатации модель такого класса!» и т.п.;
- в скрытой рекламе типа радио и газетных миниатюр включают фразы об экономичности марки;
- в любых видах рекламы должны проскакивать фраза или слова, говорящие об экономичности или дешевизне машин.

Продажа машин в кредит. Привлекательность рассрочки для клиентов очевидна, но для продавца важны гарантии платежей. Кредитование продаж автомобилей имеет хорошие перспективы,[21] если будет развиваться средний класс, для которого рассрочки платежей главным образом и предназначены. Новые импортные автомобили успешнее продают те дилеры, которые ввели в практику продажу в кредит. На авторынке кредитование становится инструментом повышения конкурентоспособности.

Лизинг машин. Лизинг легковых машин в других странах распространен для корпоративных клиентов - предприятиям, кооперативам таксистов. Лизинг колесных и гусеничных машин активно используют для реализации и корпоративным клиентам, и физическим лицам, являющимся индивидуальными предпринимателями.

Противоконкурентные меры

> *Если вы еще на стадии бизнес-планирования не видите надежных способов потеснить конкурентов, то вряд ли вы найдете их потом - текучка не оставит вам времени на обдумывание.*

Не тратьте время и энергию на борьбу с конкурентами, а предложите клиентам что-то свое, то, чего на нем нет – новую услугу, новый товар, новое качество. Если товары одинаковы - добавьте услуги, замените упаковку и т.д. Если услуги аналогичны - добавьте товары (полезные мелочи), предложите пакет услуг и т.д.

---

[21] По материалам: «Эксперт-авто» №7(17), 2000г.

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 догоняли.

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.

Известно, что увеличению объема сбыта на рынке при прочих равных условиях способствуют всего два фактора – увеличение платежеспособного спроса и переориентация клиентов от других фирм. Первый фактор – общеэкономический и влиянию не поддается, зато второй – вполне рукотворный, он и является объектом наступательных операций конкурентной борьбы.

К наступательным операциям относят задачи захвата новых рынков с вытеснением с них конкурентов, лоббирование госзаказов, льгот, доведение конкурента до банкротства, поглощение фирмы конкурента и т.п.

Помимо «добросовестной конкуренции», состоящей в повышении качества техники, сервиса, обеспечения запасными частями, рекламы, на рынке техники практикуется и скрытая деятельность по вытеснению конкурентов с рынков и защите собственных сегментов рынков от конкурентов. Имеется в виду не уголовщина, а специальные акции.

Защитные операции - это задачи обнаружения и срыва наступательных операций конкурентов. Крупные фирмы не могут спокойно развиваться, если у них нет систем защиты от скрытых операций конкурентов. Эту защиту обычно поручают осуществлять специализированным фирмам, как правило, не афиширующих свою деятельность, так как эти же фирмы занимаются и наступательными операциями по заказам клиентов.

Считается, что дешевле платить за предупреждение проблем, чем за ликвидацию последствий атак конкурентов.

Крупные компании для выживания в конкурентной борьбе используют специальные технологии, включающие как методы, подкрепленные серьезными научными разработками, так и методы, находящиеся за рамками добросовестной конкуренции. В частности, после кризиса количество заказов на "черный" PR постоянно увеличивается.

Для обеспечения выживания и развития компаний привлекаются фирмы, специализирующиеся на выполнении следующих работ:

- диагностика процессов и тенденций, могущих привести к кризисным ситуациям;
- прогнозирование возникновения, развития и последствий кризисных ситуаций;
- осуществление защитного сопровождения;
- проведение профилактической подготовки на случай возникновения чрезвычайных ситуаций; разработка программ противодействия таким ситуациям;
- организация и координация действий по преодолению чрезвычайных ситуаций и их последствий.

Не принимайте всерьез призывы коллег-конкурентов к поддержанию близких уровней цен на сервис и запчасти, чтобы не быть обвиненным в демпинге. Эти картельные договоренности приемлемы на рынке, который еще не насы-

щен или уже четко поделен. Пока была возможность – до кризиса 1998 г. – откачивать деньги из нуворишей, высокооплачиваемых служащих и иностранцев, причем емкость рынка казалось неиспользованной надолго, такие договоренности одобрялись многими дилерами – в конкуренцию вносились черты респектабельности. Однако после кризиса рынок почти мгновенно сузился – нувориши полиняли, бывшие высокооплачиваемые, а теперь скромные служащие, купившие дорогие иномарки, стали покупать книжки по ремонту и беречь старые штаны – для того, чтобы самим обслуживать машины.

Эти условия – вовсе не временное падение, а приближение к тому рынку, который будет существовать долго. Снижение цен на оригинальные запчасти после кризиса, необходимое также из-за усиливающейся конкуренции с поставщиками неоригинальных запасных частей, было острой необходимостью. Ставки на сервис были снижены и дифференцированы. Скидки на объем заказа, для постоянных клиентов, приуроченные к праздникам и т.п., стали активным инструментом конкуренции.

И демпинг, и упреки в демпинге – это инструменты конкурентной борьбы. Чем громче слышны упреки, тем активнее используют демпинг сами крикуны.

В качестве примера факторов, которые могут стать причиной серьезного, если не катастрофического ухудшения положения компании на рынке, приведу два. Некоторые официальные дилеры жалуются, что их собственные механики, очень неплохо зарабатывающие, тем не менее уводят некоторых клиентов от легального обслуживания, предлагая им ремонт в собственных гаражах или в неофициальных сервисах, где они имеют личные интересы, за значительно меньшую цену.

Здесь можно говорить не только о нелояльности механиков, но и о чрезмерно высокой стоимости легального ремонта. Кстати, именно на стоимость ремонта должны обратить внимание службы экономической безопасности - потребители, даже крупные фирмы, теряют интерес к импортным машинам из-за безумных, по сравнению с уровнем доходов, часовых тарифов сервиса.

Второй пример касается более опасных действий. В одной из прибалтийских стран служба запасных частей официального дилера намеренно завышала цены в своей розничной торговле и в то же время в течение двух лет продавала оригинальные запасные части частному магазину по сильно заниженным ценам. Начальник службы убедил высшее руководство дилерской фирмы, что таким образом он борется с «серым импортом» – якобы тот магазин ввозит нелегально из Европы оригинальные запчасти, сбивая цены, и лучше уж самим поставлять ему запчасти, чем терпеть конкурента. Руководители, *как всегда, не снисходящие до изучения проблем торговли запасными частями,* верили этому, не сообразив, что такие продажи – либо идиотизм, либо преступление против интересов компании, явно не бескорыстное.

Серый импорт новых автомобилей не слишком подрывает сбыт дилеров, так как в большинстве случаев удовлетворяет спрос тех покупателей, которые не купили бы новую машину по легальной цене. Более того, он увеличивает число клиентов сервиса и потребителей запчастей.

Но серый импорт *оригинальных* запасных частей опасен – он сбивает цены и очень надолго снижает *доверие к ценам дилера.* Однако, к счастью для дилеров, серый импорт *оригинальных* запасных частей всегда имеет ограниченную номенклатуру – нет дешевых источников поставок, нестабилен, работает главным образом на заказ, невелик по объемам, так как использует челноков или контрабанду и не может захватить большую долю рынка.

Когда сбыт запчастей компанией в целом почти перестал расти, несмотря на рост продаж машин, решили выяснить причины. Проведенная проверка

показала, что тому магазину продавались детали всей номенклатуры (он сам не в состоянии был бы импортировать такую гамму деталей и такие объемы), а также запасные части к новейшим моделям и к модификациям, для которых в Европе запасных частей просто нет.

В результате компания потеряла до полумиллиона долларов прибыли только на торговле запасными частями, растеряла клиентов, не желавших покупать у нее дорогие запчасти, снизила продажу автомобилей - покупатели были наслышаны о слишком высоких ценах на запчасти, потеряла нескольких субдилеров, которые не захотели работать с дорогими машинами и запчастями, не имея перспектив развития, и оказалась отброшенной назад на радость конкурентам.

Продавать кому-то товар дешевле, чем собственным дилерам – это значит подрывать положение дилеров, уменьшать объемы их сбыта, уменьшать регион их активности, вызывать протесты и судебные иски дилеров, если в дилерском соглашении предоставлена, как и должно быть, монополия на территорию. В конечном итоге – терять дилера в регионе, может быть навсегда – вряд ли найдется чудак, желающий работать с таким подлым дистрибьютором.

Не правда ли, происки конкурентов не нужны, когда есть такие диверсанты и такие руководители? Такими методами разорены множество наших заводов, включая крупнейшие.

Службе экономической безопасности необходимо включить в программу своих действий следующие элементы стратегии:

- установить контроль за деятельностью всех ключевых сотрудников, ошибки которых или нелояльность могут принести ущерб компании;
- прекратить свободный выход информации во внешний мир, оставив право на это лишь отдельным руководителям;
- ограничить перечень данных, передаваемых вовне и степень открытости;
- принять меры для защиты от специальных методов конкурентной борьбы;
- принять меры для превентивного применения специальных методов конкурентной борьбы раньше конкурентов.

Программы PR

К сожалению, у многих автодилерских фирм нет системного подхода к маркетингу и рекламе, нет какой-либо рекламной политики и разработанного имиджа. Сегодня фирма хочет объявление, завтра - видеоролик, послезавтра – рекламную акцию, которая не увязывается ни с тем, что было ранее, ни с тем, что будет потом. В результате фирмы кормят рекламные агентства и СМИ, не создавая своего долговременного имиджа и отдаленных рекламных эффектов, а это значит, что большая часть денег выбрасывается на ветер. А ведь любой контакт с клиентом – это рекламные и PR акции, фактически осуществляемые каждым сотрудником. Несколько сотрудников могут своим поведением с клиентами возвысить репутацию фирмы или свести к нулю результаты длительных и дорогих PR- кампаний.

Наиболее типичные примеры выбрасывания денег на ветер:

- отдел рекламы не известил отдел продаж о развернутой рекламной кампании, широко объявленных скидках, льготах, конкурсах и сотрудники фирмы

оказались не готовы к возросшему потоку клиентуры (нет товарного запаса, прейскурантов и т.д.);

- сотрудники фирмы не умеют элементарно общаться по телефону, вести личные продажи (например, не владеют техникой убеждения и переубеждения клиентов), работать на выставочном стенде;
- сотрудники фирмы не могут провести микроопрос клиентов, типа: «Откуда вы узнали о нашей фирме?», что необходимо для оценки эффективности прошедших и планирования новых рекламных кампаний.

В результате затраты на рекламу в несколько десятков тысяч долларов оказываются напрасными благодаря «диверсии» всего нескольких сотрудников фирмы.

Другая проблема - незнание заказчиком, чего он хочет от рекламы, отсутствие реального представления, что реклама может и чего не может. Нередко рекламный бюджет вообще отсутствует, даже при значительных затратах, - это значит что планомерной работы на фирме нет, затраты на рекламу стоят на последнем месте по степени важности. В крупных фирмах часто команды о тех или иных рекламных акциях дает высшее руководство, а неавторитетный отдел рекламы лишь исполняет спонтанные и далеко не всегда продуманные поручения. Даже при значительном объеме рекламы отсутствует ее тестирование и весьма дорогостоящие решения принимаются на основании личных вкусов руководства.

При разработке программы прежде всего определяют ее цели, а затем задачи каждой акции. Следует заметить, что руководство фирм редко правильно формулирует цели. Чаще всего они ожидают результатов типа: «прибыль должна увеличиться», «как у конкурентов», «чтобы о нас знали везде» и т.п.

Поставив задачи, определяют целевую аудиторию, целевые группы, на которых будут направлены мероприятия. Целевой группой для отдельной акции может быть все население города, а может быть один человек в администрации города или банка.

Здесь мы коснемся только целевых групп, включающих потребителей. Вот целевые группы - возможные покупатели легковых автомобилей:

- люди, у которых есть машины и подходит срок их замены;
- люди, не имеющие автомобилей;
- предприятия для служебных целей;
- госучреждения;
- прокатные фирмы;
- фирмы проката машин с водителями;
- таксопарки;
- транспортные фирмы по доставке мелких грузов.

Для конкретных акций после определения всех целевых групп целесообразно разбить их на детализированные подгруппы и выбрать из них одну или несколько. Например, целевая группа «люди, не имеющие автомобилей», на самом деле состоит из групп: «не имевшие никогда автомобиля», «имевшие автомобиль ранее», «не имевшие своего автомобиля, потому, что работали водителями по найму и своя машина была не нужна», «не имевшие личного автомобиля, потому, что у родителей автомобиль был и одного хватало» и т.д. и т.п. Очевидно, что мотивация при выборе модели автомобиля у представителей этих подгрупп будет различной.

На рынке любых товаров и услуг имеются определенные группы потребителей, формирующих мнение о товарах и услугах и способствующие либо увеличению, либо снижению спроса. На рынке техники такой группой потребителей,

задающей тон в формировании общественного мнения, является водители и механизаторы в возрасте от 18 до примерно 30 лет. Люди этого возраста общительны и участвуют во многих социальных группах, формирующихся по интересам, по работе, по увлечениям, по досугу. Их мнение быстро передается знакомым, а через них – в другие социальные и возрастные группы. Следовательно, именно молодые водители должны быть целевой группой для акций автомобильных дилеров.

При этом следует, видимо, учитывать, что:

- молодежь в состоянии покупать недорогие и подержанные автомобили;
- молодежь имеет множество занятий, дорожит временем и готово оплачивать услуги сервиса, если это недорого и если водители или их друзья не могут сами выполнять необходимые работы;
- молодежь критично настроена, иногда безапелляционна, быстра на выводы и охотно делится своим мнением с окружающими;
- рекламные кампании и рекламные предложения должны быть ориентированы в первую очередь на молодежь.

Далее осуществляется разработка идей акций, выбор способов для их проведения и средств информационного воздействия (СМИ, встречи с клиентами, концерты, презентации и многое другое).

Выбор целевых тем для акций основывают на зафиксированных приоритетах PR-кампании, последовательность раскрытия тем определяется ее стратегией.

Для конкретных акций выбирают конкретные объекты, на которых целесообразно делать акцент в данной акции, минимизировав их количество, чтобы не распылять свои усилия и внимание целевых групп.

Из возможных объектов: «имидж фирмы - магазины и СТО фирмы - товары, события, функции, услуги - марки, модели - цены, скидки, льготы - координаты фирмы» автомобильные дилеры обычно выбирают для *ключевых акций* в первую очередь имидж фирмы. Остальные объекты участвуют в информационных и рекламных акциях.

Исследования на авторынках в Европе показали следующие любопытные закономерности:

- если СТО или магазин «заработали» имидж слишком дорогих, то они долго не избавятся от этого имиджа, даже если снизят цены на четверть;
- если СТО или магазин «заслужили» имидж 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.

Акции PR по возвышению имиджа марок и моделей обычно готовят и проводят автомобильные компании, привлекая дилеров при организации региональных выставок и использовании СМИ страны или региона.

Средства и каналы

Считают важным для каждой акции выбрать наиболее эффективный при доступных ценах канал информационного воздействия.

В средствах массовой информации используют, учитывая популярность или непопулярность конкретных СМИ среди целевых групп:

- печатные издания - подписные или розничные, ежедневные, еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные, общероссийские, областные, городские, районные;
- радио, телевидение – общероссийские, региональные и областные, местные (городские) каналы, кабельные каналы.

Прямая рассылка осуществляется своими силами или при помощи специализированных фирм.

Интернетовский канал может быть собственным или с использованием услуг провайдера.

Неинформационные по обычному назначению каналы (концерты, праздничные мероприятия, совещания и т.п.) используют для распространения сфабрикованных слухов, псевдоконфиденциальной информации, листовок.

Для осуществления акций типа пресс-конференций, презентаций и т.п. обеспечивают присутствие представителей целевых групп, представителей СМИ, референтных лиц, агентов влияния, представителей власти путем объявлений в СМИ, рассылки приглашений, запуском слухов.

PR включает не только информационные и рекламные акции. Наиболее активные дилерские фирмы используют всю гамму PR мероприятий, например:

- постоянные недорогие информационно-рекламные и PR мероприятия, обеспечивающие стабильную информированность возможных клиентов о товарах и услугах фирмы;
- периодические информационные «всплески», призванные возбуждать внимание к фирме и ее товарам;
- общественная деятельность, имеющая целью закрепление клиентуры и популяризацию фирмы;
- стимулирование сбыта;
- меры для закрепления кадров;
- меры для закрепления клиентов;
- диверсификация коммерческой деятельности в пределах авторынка;
- негласные акции для решения отдельных задач.

Постоянные мероприятия

Из числа постоянных недорогих информационно-рекламных и PR мероприятий, обеспечивающих стабильную информированность возможных клиентов о товарах и услугах фирмы чаще всего используют следующие.

Весьма важным считают применение эмблемы фирмы. Крупные, хорошо видные значки носят сотрудники, контактирующие с клиентами. Эмблему изготавливают в виде значков, кукол или настольных украшений, размещают на всех рекламных и PR-продуктах, бланках, конвертах, визитных карточках, сувенирах (пакетах, сувенирных тапочках, майках, кепках).

Периодическое участие в популярных телепрограммах и радиопрограммах.

Статьи – интервью в печатных изданиях:

- с покупателем, которому быстро устранили дефект по гарантии - статья, разумеется, оплаченная, а дефект – незначительный, чтобы не бросать тень на марку автомобиля, а лишь подчеркнуть оперативность, качество обслуживания и наличие любых запчастей;
- с известным в молодежной среде человеком на тему о событиях с ним и автомобилем, с привязкой к услугам фирмы;
- с автомобилистом, ездившим в любое незначительное путешествие на автомобиле, купленном у фирмы;
- с руководителем фирмы, приуроченная к какому-либо событию, с рассказом об услугах фирмы;

- с известным в городе человеком, обслуживающим автомобиль у фирмы, - ключ статьи: «Я доверяю только этой фирме».

Содержание техники и спортсмена, участвующих в соревнованиях по автоспорту типа «соревнования автолюбителей», «гонки на выживание» - соревнования бывают несколько раз в год и появление в новостях фотографии спортсмена с маркой фирмы – уже достаточный эффект.

Сообщения о благотворительных акциях фирмы.

Обеспечение стабильной недорогой справочной информации о товарах, услугах и ценах путем постоянных публикаций в различных изданиях и по местному радио.

Выдают клиентам сувениры (стоимость которых включена в стоимость услуг или накладные расходы), способствующие популяризации названия фирмы в течение длительного времени. Сувениры обычно практического назначения, такие, чтобы получатель *«не хотел их потерять»*, а отдал бы членам семьи или использовал сам. Ниже перечислены примеры.

Пластиковые пакеты с названием фирмы и изображением автомобиля – в них вкладывают:

- документацию, передаваемую покупателям автомобилей;
- запасные части и принадлежности, приобретенные покупателями в магазинах и торговых секциях;
- демонтированные при ремонте запасные части.

Кепки - бейсболки с изображением названия фирмы и автомобиля, их вручают:

- покупателям автомобилей;
- клиентам сервиса;
- гостям на презентациях и т.п. мероприятиях.

Рамки регистрационных номеров с названием фирмы.

Брелки с названием фирмы и рисунком автомобиля – их вручают с ключами при покупке автомобиля.

Пластиковые пакеты, бейсболки, брелки, а также майки, футболки, ветровки, одноразовые пластиковые плащи-дождевики и т.п. недорогие вещи с эмблемой и рекламой можно также продавать в магазинах и секциях запчастей, а также сдавать оптом для реализации продавцами предприятий розничной торговли и рынков.

В наших условиях целесообразны также следующие меры.

- добиться установки стандартных сервисных знаков 6.4 и 6.5 «Техобслуживание автомобилей» и «Мойка» на подъезде ко всем СТО фирмы с обоих сторон улиц;
- раз или два в год изготавливать и распространять на коллективных автостоянках, в ГСК, на уличных автостоянках, в местах прохождения техосмотра и регистрации машин, небольшие листовки с коротким текстом, например: «Когда захотите купить новую машину, или обратиться в сервис – вспомните о нас!» - и реквизиты фирмы.

Человеческая память работает по схеме: восприятие (короткая память) – обработка информации (оперативная память) – решение (долговременная память). Если в долговременную память потребителей занесено мнение «автосервис – это дорого», то удаление его оттуда потребует основательных усилий ремонтных фирм. Это сравнимо с атакой на убеждения потребителя, сложившиеся на основании его собственного опыта. А ведь некоторые люди вообще не склонны менять убеждения, так как их мышление не гибко.

Рекламные объявления в прессе затрагивают лишь кратковременную память и должны множество раз попасть на глаза человеку, прежде, чем суть их,

если она вообще интересна потребителю, проникнет в долговременную память и будет руководить его действиями.

Именно поэтому более продуктивной считают *адресную* рекламу, попадающую в руки возможному потребителю – письма и листовки, высылаемые по почте, раздаваемые на массовых мероприятиях и т.п. Например широко распространено вкладывание листовок и проспектов под щетки стеклоочистителей. Целесообразным временем распространения считают часы после окончания рабочего дня и до окончания мероприятий в центрах досуга, т.е. примерно с 18 до 22 часов. В эти часы автомобили стоят на стоянках у торговых центров, центров досуга, спортивных центров. В Европе не принято сорить и сбрасывать такие листовки на землю, водители поневоле кладут их в машину, а потом, возможно и просматривают.

Не считается целесообразным поручать распространение листовок школьникам из-за недостаточной ответственности. Рекомендуют доверять эту работу студентам и пенсионерам.

Распространение листовок считают полезным осуществлять каждые два месяца, кроме периода с середины декабря до середины января – рождественские и новогодние праздники напрочь отбивают у людей желание просматривать что-либо, не относящееся к развлечениям.

Обязательно необходимо анализировать по данным учета количество клиентов до и после распространения листовок.

Фирменный стиль

Все солидные фирмы имеют фирменный стиль - фирменные цвета, шрифты и символы для постоянного использования при изготовлении флагов, стендов, лозунгов, оформлении сервисных станций и автосалонов. Элементы фирменного стиля должны стать стандартом для поведения сотрудников. в целях исключения ошибок и искажения имиджа фирмы.

Детальная разработка фирменного стиля делается под конкретный заказ. Вот несколько типовых элементов:

Миссия фирмы (философия, дух, культура).

Декларация фирмы – изложение ее понимания своей миссии в обществе.

Фирменные:

- нормативы обслуживания и контроля;
- легенды, мифы;
- эталоны, образцы поведения и подражания;
- сбытовая и/или исследовательская сеть;
- праздники;
- конкурсы, соревнования;
- предметы одежды.

Система закрытых семинаров.

Запрет на подписание сотрудниками каких-либо договоров без визы юриста.

Контракт с сотрудником с четким указанием прав и обязанностей

Система фирменных секретов – технологии, конструкции, условия сделок и т.д.

Порядок действий (многократно проверенный тренировками) в случае «аварийных режимов» - отключения энергии, вандализма, действий конкурентов и т.д.

Речевые модули (система баек, уговоров для клиентов, партнеров).

Запрет на употребление сотрудниками продукции конкурентов.

Все автокомпании имеют свой флаг- он весьма полезен для рекламы - он виден издалека, указывает на место расположения сервисных и торговых точек. Флажок можно устанавливать на служебных и учебных автомобилях.

Очень продуктивно использовать в публикациях слоганы, рассчитанные на запоминание названия фирмы, короткие рифмованные тексты. «Слоган» означает «боевой клич» (исторически восходит к галльскому языку) - это очень точно и образно отражает его сущность - слоган должен пленить покупателей и уничтожить конкурентов.

Информационные всплески

Одним из стратегических методов IMC является организация периодических информационных всплесков.

Каждый месяц или квартал должно происходить какое то событие, привлекающее внимание к названию фирмы, с тем, чтобы название постоянно было «на слуху» у широкой аудитории и возможных клиентов. Вот примерный перечень поводов для информационных всплесков в масштабах крупного города – зоны деятельности дилера:

Сообщение об участии фирмы в какой-либо городской программе по обустройству чего-либо, либо помощи интернатам, домам престарелых и т.п.

День бесплатной диагностики автомобилей с освещением в прессе.

Хулиганский инцидент, связанный со зданием фирмы, ее автосалоном, СТО или рядом с ними, случайный и специально раздутый или инсценированный, и обязательно попавший в прессу. Фирма будет названа – это и требовалось. Желательно, для продления периода действия информации, вызвать последующие «круги на воде» - стимулировать появление статей или слухов для этой темы либо оплаченными статьями, либо негласными действиями, привлекающими внимание милиции и репортеров, занимающихся происшествиями. Разумеется, все шаги должны быть просчитаны, чтобы информация была обычной, а не негативной.

Пробег по улицам города с освещением его в теле-радио- и газетных новостях. Поводов для пробега может быть много, например, – годовщина создания фирмы, участие в «дне города», участие в демонстрации по случаю государственного праздника, открытие нового автосалона или СТО и т.д.

Организация периодических местных соревнований автомобилистов (не спортсменов) по мини-ралли, фигурному вождению на приз, учрежденный фирмой совместно с местной газетой. Участниками соревнований могут быть только владельцы машин, *купившие их у предприятия или регулярно обслуживающие их в СТО предприятия.*

Статьи и объявления по поводу кампании скидок по случаю Рождества, или придуманного повода – для периодов, когда обычно продажи падают. Такие кампании целесообразно проводить раздельно в разные сроки: одна кампания о скидках на автомобили, другая – о скидках на сервис (например, в сезон подготовки к техосмотру), третья – о скидках на запчасти. Тогда будут инициированы информационные всплески минимум три раза в год.

Презентация нового автосалона или СТО, новой модели автомобиля, проведение под каким-либо предлогом выставки в автосалоне с освещением в прессе. Устраивать ежегодный «день фирмы» с соревнованиями, конкурсами, презентациями, призами и сувенирами.

Весь процесс подготовки и проведения презентаций можно условно разбить на несколько этапов:

- постановка задачи;
- определение целевой аудитории;
- расчет затрат на проведение презентации;
- составление плана проведения презентации;
- заказ оборудования, одежды для персонала участвующего в презентации и рекламных материалов;
- выбор форм отчетности на период проведения презентации;

- подбор персонала;
- инструктаж персонала;
- проведение презентации;
- анализ результатов.

Все же чаще одного раза в месяц или в квартал, в зависимости от масштабов города, информационные всплески организовывать не следует – они могут приесться и стать обычным «фоновым информационным шумом». В маленьком городе каждое событие будут обсуждать долго, в большом – всего неделю.

Стимулирование сбыта

Считать, что покупатель всегда прав - это чепуха. Покупателю надо помочь, нельзя идти у него на поводу. Представьте, врач вам говорит: "Что вы предлагаете себе прописать? ".

На нашем рынке целесообразно взять на вооружение следующие методы формирования благожелательного отношения к предприятию возможных клиентов.

Ввести программу постепенного продления периода гарантии за счет фирмы, например:

1 этап:	18 месяцев
2 этап:	24 месяца
3 этап:	36 месяцев

Введение в практику этапов растянуть во времени, отслеживая политику и реакцию конкурентов.

Продление периода гарантии за счет дилера вовсе не означает увеличения затрат. Напротив, продлением периода гарантии дилер привязывает владельцев автомобилей к своему сервису на весь этот период, обеспечивая портфель заказов и загрузку мощностей.

Ввести дисконтные карты, купонные или «чековые» книжки для прогрессивного увеличения скидок на сервис и запчасти в зависимости от объема заказов.

Такие схемы стимулируют закрепление клиентов, а также приобретение ими запчастей и материалов именно у дилера, а не на стороне.

Бонус может либо предоставляться в виде скидки, либо предлагаться в виде товара и услуг на соответствующую сумму, либо запоминаться в качестве части оплаты при следующем обращении.

При обслуживании автомобилей предлагать клиентам проведение пробного инструментального контроля дешевле, чем при техосмотрах, с предложением устранения недостатков и выдачей справки о соответствии контрольных параметров требованиям стандартов и техусловий.

Вести адресную информацию и рекламу на корпоративных клиентов – госпредприятия и учреждения, частные фирмы, представительства зарубежных и международных организаций, фирм и т.д.

Разумеется, для работы с льготными схемами необходимо ведение компьютерной картотеки клиентов с учетом всех платежей и видов ремонта, вручение клиенту дисконтной карты, красивой купонной или «чековой» книжки которую «приятно достать при людях».

Пример льгот для покупателей одного из автодилеров:

Покупатели автомобилей получают дисконтную карту, дающую право на следующие льготы:

Скидка на дополнительное оборудование – 7%
Скидка на работы по ТО, ремонту и материалы – 5%
Бесплатный прокат автомобилей на время гарантийного ремонта.
Скидка на прокат автомобилей на период обычного ремонта – 5%
Скидка на услуги автоюриста (по договору) – 10%

Диверсификация деятельности

Автомобилистов обслуживают, помимо автосалонов и СТО, различные объекты инфраструктуры: автошколы, магазины принадлежностей и материалов, магазины книг по автотематике, фирмы по утилизации списанных машин, страховые фирмы, фирмы, оценивающие повреждения при ДТП, автоспортивные клубы и т.д.

Ради популяризации автодилерской фирмы целесообразно взять под свое крыло некоторые из таких объектов в виде самоокупаемых направлений деятельности, способствующих возвышению имиджа фирмы и популяризации ее торговой марки.

Для оценки и принятия решения разработать бизнес-планы для организации совместно с заинтересованными предприятиями соответствующего профиля:

- автошкола;
- курсы повышения квалификации вождения;
- курсы технического самообслуживания автомобилей;
- курсы подготовки автомехаников.

Обязательны коммерческие операции:

- техническое обслуживание, ремонт, мойка в СТО, разбросанных по району деятельности;
- торговля запчастями, расходными материалами, принадлежностями и сопутствующими товарами в магазинах и торговых секциях при автосалонах и СТО;
- доставка неисправных машин по заявкам клиентов;
- скорая помощь – диагностика и ремонт на месте нахождения автомобилей, в первую очередь – у корпоративных клиентов.

Внедрение телемаркетинга:

- подробное консультирование звонящих на фирму возможных покупателей машин;
- приглашение на сервис по телефону при наступлении очередного срока.

Следует готовиться к постоянным закупкам старых машин в обмен на новые. За рубежом это – обычная практика, она уже пришла к нам через официальных дилеров импортных автомобилей. Организация таких закупок требует комплекса мер: диагностика предлагаемых маши, обсчет стоимости доведения их до пригодной к последующей продаже кондиции, принятие решения о ремонте принимаемой машины или об ее утилизации, выполнение предпродажного ремонта или передача фирме-утилизатору с оплатой ее услуг, реализация отремонтированной машины с установлением срока гарантии.

Целесообразно проработать вопрос об организации коммерческого проката автомобилей своими силами или с привлечением другой фирмы-партнера. Прокат (рентинг) – весьма сложное дело и без собственного сервиса невыгоден. Необходимо решить ряд проблем, связанных с обеспечением возврата автомобилей, достоверностью данных о клиентах, возмещением причиненного ущер-

ба. Названные проблемы решаются сравнительно легко, если клиентами будут только предприятия и учреждения. Прокат для частных лиц требует принятия основательных мер защиты интересов прокатчиков.

Краткосрочная аренда на время ремонта машин клиентов предназначенных только для этих целей автомобилей не считается коммерческим прокатом, ее организовать проще и многие дилеры за рубежом используют ее.[22]

Все больше людей, для которых развитие собственной индивидуальности переносится на автомобиль. Поэтому все большее значение приобретает тюнинг и торговля деталями для тюнинга, принадлежностями, сопутствующими товарами. Для такой торговли и услуг по установке целесообразно создание отдельной «опционной программы». Несмотря на то, что сами машины оборудуются все лучше, опции представляют собой новый рынок, имеющий хорошие шансы роста. Для того, чтобы принять участие в этом рынке важно не только оборудовать магазин и посты тюнинга, необходимым условием является и наличие консультанта по опциям.

Умение вникнуть в проблему, технические знания, постоянное отслеживание тенденций и развитие собственных «опционных пакетов» и «моделей финансирования» относятся к компетенции этого консультанта. Широкая продажа опций развивается тогда, когда ею профессионально занимается консультант.

Более подробно эти вопросы освещены в соответствующих разделах.

Необходимо готовиться к организации утилизации старых автомобилей. С 2006 года по решению ЕЭС за утилизацию машин будут ответственны их изготовители. Это значит, что автозаводы обяжут своих дилеров работать в этом направлении.

Закрепление кадров

В мероприятия IMC включаются также:

- активный подбор кадров, создание кадрового резерва;
- организация обучения и повышения квалификации специалистов;
- эффективная система оплаты труда с очевидной перспективой для каждого;
- создание «корпоративного духа» путем морального стимулирования хорошей работы, обеспечивающей качество обслуживания клиентов, совместных праздничных мероприятий, внутрифирменных конкурсов, разработки фирменного гимна;
- выработка системы продвижения кадров.

Подробнее об этих вопросах см. раздел «Кадровая политика».

Удержание клиентов

В продавце клиент хочет видеть прежде всего эксперта, специалиста и в своей области, и в бизнесе клиента.

Некоторые продавцы говорят: «Зачем мне книжки и общие законы торговли? Цена, скидка, взятка - вот и все инструменты». Но такие продавцы всегда остаются на низшем уровне служебной лестницы.

Сотрудникам отдела оптовых продаж нужно учиться определять спрос, развивать навыки проведения презентаций, переговоров, заключения сделок, навыки "ведения" крупного клиента.

---

[22] См. раздел «Сервис»

Продавцу важно проявлять смекалку, когда дело касается бизнеса покупателя. Продавец должен уметь сопоставить затраты и выгоды и донести эту информацию до клиента. Клиент не будет тянуть с покупкой, если он поймет, что она ему выгодна. Если такая смекалка есть, то это позволит продавцу выйти на уровень первых лиц компании-клиента - тех, кто принимает стратегические решения. А если ее нет, он обречен дружить с менеджерами среднего звена отдела закупок.

Процесс продаж состоит из нескольких этапов: поиск клиентов, оценка их готовности к заключению сделки, оценка их потребностей, презентация товаров (услуг), устранение в ходе переговоров всех препятствий, ответы на любые вопросы клиента, работа с возражениями, и только после этого может быть заключена сделка. Минимум девяносто процентов времени уходит на подготовку сделки.

Осуществленная покупка – лишь начало отношений с клиентом – вот современная формула организации отношений с покупателями.

У покупателя автомобиля появляется «своя» СТО, а у СТО появляется «свой» клиент, которого надо сделать постоянным.

Известна закономерность: 20% постоянных клиентов делают 80% заказов. Определить и удержать эту золотую двадцатку – вот задача менеджмента.

Знаем по себе, что любая мелочь может испортить нам настроение в предприятии сферы обслуживания и способствовать созданию отрицательного мнения об этом предприятии, поэтому следует выверять *всю цепочку*, обслуживающую клиентов на предмет возможности возникновения негативной реакции клиентов.

Формирование у клиентов лояльности к фирме, торговой марке возможно, помимо высокого качества обслуживания, путем создания клуба клиентов. Фирмы, создавшие или поддерживающие клубы, лучше знают своих клиентов и могут рассчитывать, что члены клуба приведут своих друзей и знакомых.

При направлении деятельности клуба обеспечивают и стимулируют возможность для членов клуба фиксировать любые недостатки в работе фирмы, получая выигрышные очки в премиальных программах. Это обеспечивает доверие.

При предъявлении персональной карточки члена клуба на дисплее у оформителя заказов или кассира появляется имя клиента, и к клиенту обращаются персонально.

Если у клиента день рождения, это отражается на дисплее, и клиент получает поздравления и подарок. Все громко и на глазах у посетителей.

Клиентам, которые тратят значительные суммы в течение длительного времени, представляют дополнительные скидки.

IMC, в отличие от прямого маркетинга, когда рассылают все подряд и всем подряд на авось, предусматривает согласование с клиентом видов информации, которые он готов получать (напоминание о необходимости очередного обслуживания или замены узла, о новых услугах и т.д.). Навязывать ненужную информацию не следует – это раздражает.

Предусматривают разнообразные способы напоминания о предприятии - поздравления (новый год, рождество, рамадан, день рождения), сообщение о новых услугах, напоминания о сроках следующего ТО.

Желательные данные о клиентах, включаемые в базу данных - региональные, демографические, культурно-образовательные, психографические, поведенческие. Компьютерный анализ базы данных (группировка по нужным при-

знакам) позволяет осуществлять рассылки сообщений не всей совокупности клиентов, а точно выбранной целевой группе.

Публичные отношения

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

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

Для осуществления такого сотрудничества создают корпоративные организации - союзы или ассоциации предпринимателей или автодилеров для совместной защиты интересов перед властными органами и укрепления имиджа солидной, заботящейся о будущем фирмы.

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

В операции по публичным отношениям входят такие, как бесплатное предоставление машин для курсов обучения, спонсирование компаний по проверке безопасности, по внедрению местных постановлений, связанных с техникой, сотрудничество с институтами, техникумами и другими техническими учебными заведениями, участие в клубах и союзах.

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

Некоторые дилеры вводят практику «клубные дни» раз в неделю в одном из автосалонов или СТО, имеющих целью привлечение клиентов и создание «клуба сторонников фирмы» (название условное). На этих «днях» проводят консультирование клиентов по вопросам продажи и ремонта, диагностику машин.

Дилеры поддерживают общественные организации. Например, в Москве есть «Московский автомобильный клуб инвалидов», который устраивает ежегодные автопробеги «Надежда». Его спонсоры хорошо известны.

Реклама

Рынок техники, сервиса и запасных частей становится все более насыщенным. Конкурентная борьба обостряется с каждым днем. Без борьбы за поставщиков, за покупателей, за инвестиции и кредиты уже невозможно обеспечить не только процветание, но порой и выживание.

Концептуальные решения принципов и методов рекламы должны быть объектами внимания высшего руководства фирмы. Издание солидной деловой, технической, ценовой, коммерческой и рекламной информации — обязательное условие создания положительного образа фирмы. Многочисленные фирмы, консультирующие и разрабатывающие необходимые мероприятия, предлагают свои услуги. Но руководители подразделений должны знать основы рекламы.

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

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

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

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

Для правильной постановки PR и рекламы необходимо, в первую очередь, разработать базовый информационный текст, так называемый пресс-релиз (сообщение для прессы). Это текст на 1-2 страницах, рассказывающий о фирме без больших преувеличений и рекламных трюков. Он поможет вам и для себя точнее сформулировать направления деятельности, возможности и преимущества фирмы, будет источником информации и *пределом* разговорчивости сотрудников для ответов на все вопросы со стороны, в том числе от любых инстанций, а также базой для рекламных публикаций, передач, объявлений и листовок. Отсутствие такой базы приводит, как это можно заметить по газетам и телерекламе, к такому "винегрету" в высказываниях ответственных сотрудников одной и той же фирмы, что ее престиж в глазах партнеров, кредиторов и клиентов заметно падает.

Полезно разработать и периодически корректировать короткие рекламные тексты, адресованные разным категориям возможных клиентов — для публикаций и прямой рассылки. Рекламу следует готовить только на базе разработанных коммерческих предложений. Она приносит отдачу тогда, когда продумана мотивация для управления действиями клиента.

Нужно не только знать типаж, но и видеть перед собой лицо клиента, к которому обращена реклама — владельца автомобиля, директора предприятия, завгара, ремонтника, мелкого торговца — понимать, какие аргументы будут для него убедительными.

Для крупных клиентов близость поставщика, удобные часы сервиса, приемлемая и стабильная система цен, скидок, рассрочек на технику, сервис и запасные части, организация доставки являются достаточно убедительными аргументами для сотрудничества.

Для завгара или снабженца, отвечающего за обеспечение крупного автопарка, большее значение, чем цены, имеют наличие широкой номенклатуры запасных частей у поставщика в любой момент, надежная связь с поставщиком и сроки поставки.

Для мелких ремонтников большую роль играют цены, рассрочки и возможность квалифицированных консультаций.

Тексты специальных статей, пресс-релизов и текущей рекламы для листовок и прямой рассылки лучше всего готовить вместе с профессионалами и периодически обновлять их.

Просто рекламные объявления не дают заметного эффекта — покупатели уже давно знают кто, где, что предлагает и выбирают продавцов, которые вызывают большее доверие.

Наиболее эффективна прямая реклама, высланная в адрес возможного клиента. Известность в районе перерастет в известность в области — кроме рекламы, этому хорошо способствует и обмен информацией между потребителями. Молве доверяют больше. Поэтому важно формировать общественное мнение.

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

Не забывайте, что в число факторов, воздействующих на общественное мнение, входит прежде всего соответствие качества обслуживания и товара обещаниям рекламы. Поэтому преувеличения в ее тексте должны быть умеренными. Следите, чтобы интонации рекламы были оптимистичными. Например, не применяйте термин "распродажа" — он вызывает негативную реакцию, когда речь идет о технике или запасных частях. Используйте фразы типа: "Имеем возможность предложить по льготным ценам..."

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

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

Пример рекламы одного из автодилеров:

ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Широкая гамма моделей и модификаций автомобилей.

Индивидуальный подход к сделкам, оперативное решение задач, специальные цены.

Кредит.

Лизинг.

Обмен подержанных автомобилей на новые.

Индивидуальная предпродажная подготовка.

Установка дополнительного оборудования.

Внеочередное обслуживание в технических центрах (VIP – сервис).

Бесплатная техническая помощь на дорогах.

Консультирование ваших механиков по вопросам ремонта, по применяемости, взаимозаменяемости, правилам замены запасных частей, работы с каталогами.

Обеспечение технической литературой.

Обеспечение запасными частями.

Договоры о сервисной поддержке.

Подготовка к техосмотру.

Доставка автомобилей.

Скидки на автомобили для ваших сотрудников.

Регистрация и страхование автомобилей.

Юридическая помощь при ДТП.

Прокат автомобилей.

Услуги такси.

В наших автосалонах:

Весь модельный ряд автомобилей производства АВТОВАЗ.

Все модели ГАЗ: «Волги», «Газели», «Фермеры», «Соболя», «Баргузины».

Автомобили, созданные на базе автомобилей ВАЗ: развозные двухместные фургоны ВИС 2345 (в основе ВАЗ 21053) с бортовыми кузовами нескольких видов исполнения.

Автомобили производства УАЗ различного исполнения: «джипы», бортовые, автобусы.

Автомобили импортные: ШКОДА, ПЕЖО, РЕНО, ДЭУ, КИА, ХЕНДЭ

Чтобы убедительно показать клиентам преимущества обращения именно на ваше предприятие, 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 всё возможное для позитивного восприятия предприятия клиентами, руководителям важно периодически инспектировать своё 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.

Реклама отражает отношение дилеров и автокомпании к организации сервиса машин потребителей. Реклама порождает ожидания, которые предстоит оправдать.

Если реклама обещала слишком много и ожидания не оправдываются, если на предприятии нет соответствующих условий, если недостаточна информированность и заинтересованность его работников, то реклама может даже навредить.

Любая рекламная акция должна быть понята исполнителями и воспринята ими как их личное дело.

Правильно организованные реклама и рекламируемое дело должны выполнять две основные долгосрочные цели:

- привлечь внимание потенциальных клиентов;
- оправдать их ожидания настолько, чтобы они сами делали рекламу фирме.

Только специалисты по рекламе не могут обеспечить достижение этих целей - сервис-менеджер должен участвовать в разработке рекламных акций и текстов, чтобы не обещать нереального.

Планирование рекламных мероприятий

Содержание рекламы и повод для неё

Необходимо использовать любой подходящий повод для проведения рекламных мероприятий.

Такими поводами могут быть:

- введение временных (например, сезонных) льготных фиксированных цен на услуги;
- открытие нового цеха, филиала, магазина;
- годовщина предприятия;
- введение новых услуг;
- введение новых видов технического контроля автомобилей;
- внедрение новой технологии или методики ремонта;
- выходной контроль автомобилей;
- консультативная помощь и сопровождение клиентам, ремонтирующим автомобили самостоятельно.

Цели рекламы

Назначение рекламы — расширить бизнес. Каждая рекламная кампания в большинстве случаев преследует конкретную цель, например:

- привлечь новых клиентов;
- вернуть ушедших клиентов;

- заинтересовать клиентов определённой категории предложением специальных услуг;
- повысить загрузку сервисного цеха в периоды падения спроса на услуги;
- увеличить реализацию услуг, запчастей и принадлежностей.

Целевые группы адресатов рекламы

Целевая группа адресатов определяется темой и целью рекламы. Бывает, что подбирается тема рекламы, подходящая для конкретной целевой группы адресатов. В обоих случаях полезно знать тех, кому адресуется реклама, и учитывать их особенности. Целевыми группами для рекламы сервиса могут быть:

- широкая общественность в региональном масштабе;
- постоянные клиенты;
- потенциальные клиенты;
- оптовые покупатели, автохозяйства;
- клиенты из числа особо важных персон;
- студенты, молодые люди;
- женщины;
- работающие клиенты;
- пожилые люди;
- клиенты с ограниченными финансовыми возможностями;
- люди, сами ремонтирующие автомобили.

Рекламные средства.

Реклама внутри предприятия: плакаты, сувениры, наклейки, напоминания на бланках счетов, личные обращения, витрины, аудио- и видеофильмы, специальные мероприятия (день открытых дверей, бесплатная диагностика и т.п.), таблички на автомобилях и т.д.

Реклама вне предприятия: письма, листовки, анонсы, радиопередачи, кинофильмы, таблички на автомобилях, участие в выставках и подобных мероприятиях, анкетирование клиентов с розыгрышем призов.

Форму рекламы по избранной теме выбирают, учитывая:

- значимость и цели мероприятия;
- категория и численность адресатов;
- предшествующий опыт;
- рекламный бюджет.

Имеет смысл совмещать или сдвигать по времени для увеличения продолжительности действия использование нескольких рекламных средств. Это относится к ситуациям, когда реклама, осуществляемая автокомпанией, региональным дистрибьютором или дилерской группой совпадает по тематике, а также к ситуациям, когда можно использовать городские праздники, выставки, ярмарки и внутрифирменные события.

Дата начала рекламного мероприятия

При планировании рекламных мероприятий рекомендуется определять не только даты проведения, но и даты начала подготовки к ним.

Правильный выбор момента для проведения рекламного мероприятия часто существенно влияет на результат.

Это в особой мере относится к сезонным кампаниям. Запоздалая реклама чаще всего бывает из-за недооценки затрат времени на подготовку и изготовление рекламных материалов.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Контрольный план подготовки к проведению дня открытых дверей

Осталось времени до проведения акции	Подготовка	Исполнитель	Проверяющий	Примечания	Отметка о выполнении
12 недель	Принять решение о проведении акции.				
	Составить проект плана.				
	Назначить и проинформировать ответственных исполнителей.				
	Распорядиться в отношении автомобилей, запчастей, принадлежностей и демонстрационных объектов, предназначенных для использования в качестве экспонатов или для опробования на ходу				
8 недель	Выяснить возможности использования помещений и открытых площадок. При необходимости заказать палатки.				
	Разработать проект и выдать заказ на изготовление рекламы.				
	Определить номенклатуру рекламных подарков и заказать их.				
	Пригласить ведущего, конферансье и музыкантов.				
	Проинформировать организации, привлекаемые к проведению акции (других дилеров, милицию, пожарную охрану, скорую помощь, службу технадзора).				
	Получить разрешение местной администрации.				
	При необходимости получить специальное разрешение на проведение музыкальных мероприятий.				
	Определить персональный состав организаторов.				
	Выбрать трассу для опробования автомобилей на ходу.				
3 недели	Заказать тираж приглашений. Заготовить необходимые бланки.				
	Заранее проинформировать прессу. Зарезервировать место для объявлений.				
	Лично пригласить гостей категории VIP.				
	Известить и пригласить охранную фирму.				
2 недели	Распорядиться о печати тиража всех заказанных полиграфических изданий.				
	Выпустить листовки для клиентов.				
	Подписать и разослать приглашения.				
	Заказать буфетную продукцию.				
	Заказать (взять напрокат) материалы для декораций.				
Осталось до проведения акции	Подготовка	Исполнитель	Проверяющий	Примечания	Отметка о выполнении

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

1 неделя	Опубликовать в ежедневной газете первое объявление.				
	Расклеить плакаты.				
	Разместить рекламу на здании и в помещениях предприятия.				
	Обсудить и согласовать все вопросы с ответственными исполнителями.				
	Проинструктировать всех работников предприятия.				
	Проверить все планируемые демонстрационные объекты.				
	Проверить именные таблички для всех работников предприятия.				
3 дня	Подготовить и украсить место проведения акции. Навести порядок и чистоту.				
	Если понадобится, поставить палатку. Установить опоры для флагштоков.				
2 дня	Распространить листовки среди населения				
	Ещё раз предупредить репортёров местной прессы.				
	Окончательно договориться с гостями категории VIP.				
	Приступить к установке декораций.				
1 день	Опубликовать в ежедневной газете второе объявление.				
	Провести последнее контрольное совещание.				
	Провести генеральную репетицию.				
	Поднять флаги.				
	Вымыть, заправить и расставить автомобили.				
	Установить всё оборудование.				
	Подготовить помещение для приёма гостей категории VIP и представителей прессы.				
	Закрыть все помещения.				
2 часа	Утром проинструктировать всех работников предприятия и других участников акции. Проверить наличие именных табличек.				
	Установить последние декорации.				
	Смонтировать и опробовать музыкальную установку и микрофоны.				
	Установить осветительные приборы.				
	Разложить информационные материалы и рекламные подарки.				
	Заготовить прохладительные напитки.				
	Проверить туалеты, автостоянки, указатели и т.д.				

Автокомпании рекомендуют своим дилерам тщательно планировать акции маркетинга, PR и рекламы, контролировать их исполнение и анализировать результативность.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Ниже приведен пример составления плана.

План IMC. График кампаний и мероприятий PR и рекламы.

Год: *Ссылка:*

№	Деятельность	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
	Реклама												
AA	Газета 1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1	AA1
	Газета 2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2	AA2
	Газета 3			AA3						AA3			
	Газета 4					AA4	AA4				AA4	AA4	
AB	Рекламный щит 1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1	AB1
	Рекламный щит 2		AB2	AB2						AB2	AB2		
	Рекламный щит 3		AB3				AB3			AB3			
AC	Реклама на радио				AC1								
AE	Телевидение	AE1	AE1			AE2	AE2			AE3	AE3		
	Промоушн продаж												
AD	Прямая рассылка (продажи)			AD1			AD2			AD3		AD4	
	Прямая рассылка (сервис)	AD5				AD6					AD7		
AF	Акции и				AF1		AF2					AF3	
	мероприятия		AF4			AF5			AF6	AF7			AF8
AG	Оформление салона (общее)	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1	AG1
	Оформление салона (специальное)				AG2	AG2						AG3	AG3
	Общественная деятельность												
AH	Спонсорство 1	AH1	AH1	AH1	AH1					AH1	AH1	AH1	AH1
	Спонсорство 2				AH2	AH2	AH2	AH2	AH2			AH3	
	Благотворительность		AH4					AH5				AH6	
AJ	Другое												

План IMC. Обзор маркетинговой деятельности

Ссылка: Дата:

Маркетинговая акция				
Описание				
Цель	По плану	Действит.		
Мероприятия Ответственный	По плану	Исполн.		
Обзор	По плану	Действит.		Ссылка

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Обзор стратегии				
Обзор внедрения				
Результат / обратная связь	Резюме			Да/Нет
	Успешно			
	Повтор			

Исполнитель: Дата:

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

Важным звеном PR и рекламной кампании является создание позитивного общественного резонанса по отношению к проведенным акциям. Это обеспечивается освещением проведенных событий в СМИ и неформальными каналами распространения информации (слухи, личные встречи и т.д.). Необходимо контролировать размещение в СМИ материалов, отражающих проведенную акцию и анализировать ее последствия. Анализ проведенной акции должен оценить уровень повышения положительного отношения целевых групп к предприятию и дать рекомендации по проведению последующих акций.

Советы специалистов

Необходимо иметь план IMC максимум из семи пунктов на ближайшие 5-10 лет. [23]

Полезно вести маркетинговый календарь - расписание дел на каждый день в году.

Важна точность выбранной ниши на рынке - продукта или услуги, которые вам удаются лучше, чем другим.

Обменивайтесь идеями, опытом с представителями других рынков, а также с клиентами и покупателями, которые могут помочь вам определить новые направления работы или найти новые перспективные возможности.

Выставки и ярмарки дают прекрасную возможность продемонстрировать ваши товары и услуги, встретить и поприветствовать своих новых и потенциальных клиентов, распространить проспекты и реализовать продукцию.

Предлагайте клиенту что-нибудь бесплатно в дополнение к обычной продаже или услуге, например, бесплатную доставку.

Участвуйте в общественной жизни местного населения, чтобы вас считали своим.

Если ваши сотрудники не испытывают энтузиазма по поводу реализуемых вами товаров и услуг, то никто ими не заинтересуется - нечем будет воодушевлять клиента.

Список потенциальных клиентов очень важен для продвижения продукта на рынок с помощью рекламы, рассылаемой по почте конкретным лицам или компаниям.

Вы должны хорошо знать рынок изнутри и снаружи. Здесь главное - интуиция, способность заглянуть за грань очевидного, умение предупреждать и решать возникающие проблемы, ухватывать свежие идеи и новые перспективные возможности.

[23] Девольт Д. 100 методов успешной торговли. www.seminar-training.com

Деловая репутация

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 ее деятельности;
- качество товаров и услуг;
- высокий уровень менеджмента;
- человечное 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:

- имиджа[24] (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 вашей мастерской, магазина, фирмы. Хорошая репутация – фундамент многих успешно действующих мастерских. Клиент помнит качество работы долго, рекомендует вас свои 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

[24] image – образ (англ.)

или сценария телевизионного клипа. Фотографии или рисунки добавят образу предприятия привлекательности и узнаваемости.

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

Дилеры стремятся возбуждать у клиентов доверие, желание и потребность в услугах именно их фирмы. Хорошая сервисная репутация - фундамент многих успешно действующих дилеров. 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 – вовсе не главные, с точки зрения некоторых руководителей, сотрудники: оператор, принимающий звонки клиентов, приемщик техники в ремонт, механик, продавец, кассир.

Автосалон и 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 решений клиентами.

Социологи считают, что поведением человека управляют на 95% эмоции и подсознание, а ведь именно в подсознание «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 лишить 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 безукоризненна».[25]

Большинство людей (вспомните и себя!) «встречают по одежке» и делают серьезные выводы о других, основываясь на их внешности, качестве их одеж-

[25] Настольная книга священнослужителя. - М., 1988.

ды и обуви, даже если «провожают по уму». Чернота под ногтями, нечистые уши, дурной запах изо рта, давно не стриженные и не чесаные 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 этикету.[26] 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);
- что касается обуви, то черную обувь носят ко всем видам 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 теле- звезд – 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, по-

[26] Например: Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол.– М.: Ось-89, 1998 – 176с.

этому опьянение и громкое веселье при деловых контактах рассматривается как неуважение к собеседнику.

Общение с партнерами и клиентами

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 портит 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 должна 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 должен излучать жизнерадостность, энергию, бодрость – к таким люди тянутся за энергетической подпиткой, улучшением собственного настроения. У таких сотрудников результативность работы выше.

Продавцы и приемщики 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.

Периодически звоните к себе на предприятие, представляясь другим именем, и слушайте, как с вами будут разговаривать.

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 таковы:

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 подсозна-

тельно 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 свои нормы оптимальных расстояний между собеседниками. Не зная, что американец, например, невольно увеличивает дистанцию при разговоре, если она становится менее метра, можно счесть 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 торговле 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 норовят 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.

Готовясь к трудным переговорам, к проблемным беседам с сотрудниками, к общению с клиентами целесообразно помнить некоторые наблюдения, накопленные специалистами:[27]

- люди, как правило, умнее и расчетливее в 8 часов утра;
- в холодные и сухие дни человек лучше работает, тогда как слишком жаркая или влажная погода заметно притупляет интеллект

[27] По: Ронин Р. «Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема информации». OCR Палек, 1998

- в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится довольно неустойчивым, что может проявиться в излишней раздражительности и вспыльчивости;
- любая радость увеличивает альтруизм, обида или разочарование уменьшает его;
- нас всегда притягивают знающие и опытные люди;
- чем чаще мы видим партнера по общению, тем больше вероятность того, что он нам понравится, но чрезмерные контакты, однако, снижают его привлекательность;
- люди часто ценятся лишь в той степени, в какой они могут помочь в реализации личных целей партнера;
- чем больше кто-либо обладает властью, тем меньше этот индивид стремится к дружеским контактам;
- субъекта оскорбляет, когда сообщают, что не помнят его имени, ведь этим ему как бы намекают, что он не имеет совершенно никакого значения для партнера;
- когда человек эмоционально возбужден, он часто выражается излишне экспрессивно и как бы нападает на собеседника, хотя это совсем не так;
- последние фрагменты разговора запоминаются прочнее всего;
- смысл фраз, составленных более чем из 13 слов (по другим данным из 7 слов), сознание обычно не воспринимает, поэтому нет смысла их применять;
- речь можно понимать лишь при ее скорости не превышающей 2,5 слов в секунду;
- фраза произносимая без паузы дольше 5-6 секунд перестает осознаваться;
- мужчина в среднем слушает других внимательно 10-15 секунд, а после начинает думать, что бы ему добавить к предмету разговора;
- любое эмоциональное возбуждение (но только не сопереживание...) обычно затрудняет понимание других;
- типичный собеседник как "слышит", так и понимает намного меньше, чем он хочет показать;
- известию, полученному первым, гораздо больше доверяют, чем всем полученным в дальнейшем;
- люди обычно преувеличивают информационную ценность событий, подтверждающих их гипотезу и недооценивают информацию, противоречащую ей;
- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают лишь 70% из этого, понимают - 60%, в памяти же у них остается от 10 до 25%;
- чтобы партнер смог воспринять передаваемую информацию, необходимо постоянно повторять ему главенствующие там мысли и положения;
- "средний человек" удерживает в памяти не более четверти того, что было сказано ему лишь пару дней назад;
- лучше всего память работает между 8-12 часами утра и после 9 часов вечера, хуже всего - сразу после обеда;
- лучше всего запоминается последняя часть информации, несколько хуже - первая, тогда как средняя - чаще всего забывается;
- память человека способна сохранить до 90% из того, что человек делает, 50% из того, что он видит и 10% из того, что он слышит;
- прерванные по тем или иным причинам действия запоминаются в два раза лучше, чем законченные;
- слишком значительный объем наличной информации сбивает с толку и препятствует ее переработке;
- интеллект лучше всего работает в положении человека сидя, хуже - стоя, совсем плохо - лежа;

- пожилые люди лучше всего соображают утром, молодые - вечером;
- стоящий человек имеет некое психологическое преимущество над сидящим.

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

- ваш голос звучал дружелюбно;
- вы были позитивно настроены;
- вы четко произносили слова;
- делались 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.

Далее приведены рекомендации по времени осуществления телефонных переговоров.[28]

Телефонная беседа с клиентами - процесс очень индивидуальный, творческий, с опытом вы выработаете свой стиль и способ общения с клиентом. Формируйте свой подход, создавайте наилучшие для себя условия, стараясь закрепить в своей практике те ситуации, в которых вы уже добились положительных результатов.

Лучше не звонить по деловым вопросам в ближайшие полчаса после обеденного перерыва. В это пограничное время между отдыхом и работой такая беседа воспринимается как вторжение в досуг, импульс возвращения к рабочей обстановке. Лучше не рисковать - свое подсознательное нежелание (если таковое есть) перехода от нерабочего состояния в рабочее, ваш собеседник вполне может выразить отрицательным ответом. Пусть кто-то другой, с другими проблемами "перейдет" эту границу.

После 17-00 опять старайтесь говорить с человеком, только если в его голосе нет нетерпения - многие начинают собираться домой, вы их задерживаете, это раздражает, дает повод быстрее отказаться не дослушав. Но, если вы чувствуете, что человек заинтересован и располагает временем - постарайтесь действовать активнее.

После 16-00 самое плодотворное время. Основная суета прошла, скоро домой - вас слышат, вашу информацию воспринимают адекватно.

Кроме этого примерного ежедневного графика, есть еще и некоторые закономерности: не стоит забывать, что пятница во многих учреждениях - короткий день и, соответственно, несколько передвинуть свои беседы, чтобы не раздражать человека, которого вы застали своим звонком уже в дверях. Особенно это касается лета, когда в пятницу все спешат на дачи. Понедельник - день тяжелый, особенно первая половина.

---

[28] По: Е. Кащеева, опытная телефонистка фирмы «Парус».

Порядок в доме

Красивое и оригинальное оформление рабочих мест сотрудников говорит о профессионализме и уважении к клиентам. Рабочие места должны быть удобными для сотрудников и привлекать клиентов своим оформлением. А уж если клиент подошел, то отпустить его без покупки, заказа или хотя бы рекламной листовки с адресом – явная неудача.

Деятельность персонала не может быть эффективной, если на предприятии не поддерживаются чистота и порядок. Они важны для безопасности, гигиены и эффективности работы. Ниже приведен рекомендуемый дилерам одной из автокомпаний график уборки помещений.

Он приведен для того, чтобы показать, насколько дотошно разработаны рекомендации автокомпаний дилерам, насколько важным считается следить за чистотой помещений – она работает на имидж дилера, автокомпании и машин.

Д – ежедневно, Н - еженедельно, М – ежемесячно,
2М – раз в два месяца, 3М – раз в квартал, 6М – раз в полгода.

Объекты	Метод	Д	Н	М	2М	3М	6М
Полы							
Входной коврик	Чистка пылесосом	*					
Ковровые покрытия	Чистка пятен	*					
	Частичная чистка пылесосом	*					
	Полная чистка пылесосом		*				
	Чистка шампунем						*
Кафель	Местная уборка	*					
	Полная уборка		*				
	Полная уборка со стир. порошком			*			
Виниловые и другие покрытия	Влажная уборка	*					
	Полировка			*			
Выставочные образцы							
Автомобили	Протирка (внешняя)	*					
	Полировка		*				
Запасные части и аксессуары	Протирка	*					
	Полировка		*				
Мебель и оборудование							
Стойка ресепции	Протирка	*					
	Влажная уборка и полировка		*				
Столы	Протирка	*					
	Влажная уборка и полировка			*			
Косяки дверей, оконные рамы, батареи, отопление и т.д.	Влажная уборка		*				
Фурнитура дверей	Протирка		*				
	Влажная уборка и полировка					*	
Кресла и стулья	Частичная чистка пылесосом		*				
	Чистка с шампунем						*
Компьютеры	Протирка		*				
	Влажная уборка				*		
Телефоны	Влажная уборка				*		
Мусор и разное							
Урны	Выброс мусора	*					
	Замена вставки		*				
	Влажная уборка и обеззараживание			*			
Пепельницы	Очистка	*					
Чашки, стаканы и т.д.	Убирать и мыть	*					
Брошюры, журналы и т.д.	Содержать в порядке	*					
Плакаты и т.д.	Проверять состояние		*				

Канцелярские принадлежности	Проверять и пополнять			*			
Вывески и зоны							
Вывески	Проверка функционирования и чистка		*				
Вход, парковки и дорожки для клиентов	Поддержание в чистоте и порядке	*					
Туалеты	Уборка. Наличие мыла, полотенец и т.д.	*					
Пол и оборудование в цехах	Чистота и порядок	*					
Компрессор	Проверка		*				
Склад запасных частей	Чистота и порядок	*					
Магазин запасных частей	Чистота и порядок	*					

Чистота и порядок начинаются с аккуратности каждого сотрудника.

Сотрудники должны:

- заканчивать все начатые работы до конца рабочего дня, с тем, чтобы не оставлять до утра продукцию и тару в проходах, проездах, не соответствующих помещениях;
- не оставлять ничего на столах при уходе из офиса;
- периодически убирать мусор со всей площади служебных помещений;
- по крайней мере раз в день пылесосить пол;
- не класть никакие личные вещи и продукты питания в столы;
- возвращать все папки и документы после использования на их постоянное место;
- аннулировать старые компьютерные файлы немедленно после их обновления;
- держать бланки и бумагу для принтеров в надлежащем состоянии в установленных местах.

Администрация должна:

- не размещать в офисе лишние шкафы или ящики для хранения документов - определить период хранения документов в офисе и поручить периодически сдавать в архив старые документы;
- запретить приносить пищевые продукты в служебные помещения, во избежание появления крыс и насекомых;
- обеспечить место для принятия пищи вне служебных помещений;
- запретить курение в служебных помещениях и выделить место для курения.

На территории предприятия должна быть оборудована площадка для складирования твердых отходов и бытового мусора. На их вывоз и утилизацию необходимо заключить договоры с соответствующими фирмами.

Регулярное поддержание порядка и уборка помещений нужны для того, чтобы подчеркнуть качество автомобилей и послепродажного обслуживания. Распределите ответственность между подразделениями. Распределите обязанности по поддержанию порядка между всеми сотрудниками. Составьте графики ежедневной, еженедельной и ежемесячной уборок.

В последние годы все шире практикуется привлечение сторонних фирм, специализирующихся на уборке помещений. Их сотрудники ежедневно полный рабочий день работают на дилерской фирме. Им поручают уборку помещений и цехов, вывоз мусора, мытье окон, чистку салонов ремонтируемых автомобилей.

Анализ деятельности

Анализ продаж

Маркетинг невозможен без анализа сбыта, а одним из результатов маркетинга является прогноз сбыта. Ошибки в прогнозировании продаж могут исказить заказы и планы деятельности, что в свою очередь, приведет к дефициту ходовых и к созданию излишков по неходовым машинам, проблемам с оборотными средствами.

Анализ статистических данных о продажах в сравнении с аналогичными периодами различных лет позволяет по мере накопления статистики выявлять и с большой точностью прогнозировать розничные продажи, как основу долгосрочного планирования заказов. В ходе анализа выявляется влияние сезонов не только на общие объемы продаж, но и на разные тенденции в различных группах товаров.

Очевидно, что необходимо группирование товаров не только по общепринятым в мировой практике группам (внедорожники, легковые автомобили, минивэны и коммерческие автомобили), но и по иным критериям в зависимости от целей исследования и прогнозирования (например: перспективные модели, модели стабильного или угасающего спроса и т.д. с целью изучения различных темпов роста продаж в различных группах).

Продажа новых импортных легковых автомобилей в России

МАРКА	1999				2000			2000 к 1999, %		
	янв	фев	мар	дек	янв	фев	мар	янв	фев	мар
ALFAROMEO	0	0	0	5	1	1	2			
AUDI	2	13	19	81	93	73	85	4650%	562%	447%
BMW	16	17	36	195	20	40	60	125%	235%	167%
CADILLAC	1	0	1	0	0	0	0			
CHEVROLET	26	16	14	58	12	12	15	46%	75%	107%
CHRYSLER	8	13	24	14	6	20	25	75%	154%	104%
CITROEN	7	7	7	13	26	30	36	371%	429%	514%
DAEWOO	1053	738	569	1392	606	1045	1520	58%	142%	267%
FIAT	44	38	138	148	40	56	42	91%	147%	30%
FORD	143	90	112	123	96	75	85	67%	83%	76%
HONDA	55	25	59	162	27	41	50	49%	164%	85%
HYUNDAI	98	103	135	109	24	23	15	24%	22%	11%
ISUZU	0	6	8	19	0	2	6		33%	75%
KIA	57	43	55	92	99	38	58	174%	88%	105%
LANCIA	0	0	1	4	0	0	0			
LANDROVER	2	3	6	15	19	21	32	950%	700%	533%
MERCEDES	90	137	361	211	115	143	167	128%	104%	46%
MITSUBISHI	205	170	208	817	154	230	328	75%	135%	158%
NISSAN	411	311	361	437	199	99	126	48%	32%	35%
OPEL	5	3	5	34	4	11	16	80%	367%	320%
PEUGEOT	28	17	19	162	29	54	100	104%	318%	526%
RENAULT	24	60	43	269	87	90	160	363%	150%	372%
SAAB	5	10	12	23	1	9	21	20%	90%	175%
SKODA	44	40	159	128	43	84	335	98%	210%	211%
SUBARU	41	18	30	75	34	33	18	83%	183%	60%
SUZUKI	0	0	9	52	10	15	20			222%

TOYOTA	402	529	529	257	137	149	186	34%	28%	35%
VOLVO	35	45	51	109	30	52	80	86%	116%	157%
VW	134	93	165	553	151	171	256	113%	184%	155%
ВСЕГО	2936	2545	3136	5557	2063	2617	3844	70%	103%	123%

Продолжение таблицы

МАРКА	Март.2000 к дек. 1999, %	1 кв.2000 к 1 кв. 1999, %	Доля рынка, %		Место на рынке	
			1 кв.1999	1 кв.2000	1 кв.1999	1 кв. 2000
ALFAROMEO	40%		0,00%	0,00%	29	29
AUDI	105%	738%	0,39%	2,94%	20	10
BMW	31%	174%	0,80%	1,41%	16	15
CADILLAC		0%	0,02%	0,00%	27	27
CHEVROLET	26%	70%	0,65%	0,46%	18	23
CHRYSLER	179%	113%	0,52%	0,60%	19	21
CITROEN	277%	438%	0,24%	1,08%	22	17
DAEWOO	109%	134%	27,39%	37,20%	1	1
FIAT	28%	63%	2,55%	1,62%	10	14
FORD	69%	74%	4,00%	3,00%	7	9
HONDA	31%	85%	1,61%	1,38%	12	16
HYUNDAI	14%	18%	3,90%	0,73%	8	20
ISUZU	32%	57%	0,16%	0,09%	23	26
KIA	63%	126%	1,80%	2,29%	11	11
LANCIA	0%	0%	0,01%	0,00%	28	28
LANDROVER	213%	655%	0,13%	0,84%	25	19
MERCEDES	79%	72%	6,82%	4,99%	4	6
MITSUBISHI	40%	122%	6,77%	8,35%	5	2
NISSAN	29%	39%	12,57%	4,97%	3	7
OPEL	47%	238%	0,15%	0,36%	24	25
PEUGEOT	62%	286%	0,74%	2,15%	17	12
RENAULT	59%	265%	1,47%	3,95%	14	8
SAAB	91%	115%	0,31%	0,36%	21	24
SKODA	262%	190%	2,82%	5,42%	9	5
SUBARU	24%	96%	1,03%	1,00%	15	18
SUZUKI	38%	500%	0,10%	0,53%	26	22
TOYOTA	72%	32%	16,94%	5,54%	2	4
VOLVO	73%	124%	1,52%	1,90%	13	13
VW	46%	147%	4,55%	6,78%	6	3
ВСЕГО	69%	99%	100,10%	100%		

Анализ сходных явлений можно производить также по разным группам дилеров. При этом группы можно создавать по территориальным признакам, признакам степени развития и т.д.

Абсолютно точное прогнозирование в условиях нестабильного рынка, подверженного непредсказуемым влияниям, невозможно. Поэтому так важно отслеживание тенденций. Своевременный анализ статистических данных может показать тенденции изменения спроса, необходимость принятия особых мер и т.д.

Необходимо разработать программы компьютерного моделирования статистической отчетности по необходимым критериям, что позволит в любой момент получать данные автоматически.

Например, перспективное моделирование:

- объема продаж;
- планирования заказов с учетом запаса и долгосрочного спроса;
- создания и коррекции модельной гаммы и др.

В таблице приведен пример анализа статистики продаж новых импортных автомобилей на российском рынке. Анализ проведен по нескольким критериям:

- продажи по месяцам 1 квартала 1999 и 2000 гг.;
- продажи в 1 квартале 2000 года в сравнении с соответствующим периодом 1999 года;
- продажи марта 2000 года в сравнении с декабрем 1999 года (сезонный фактор);
- определение доли рынка, освоенной каждой маркой автомобилей;
- определение места автокомпании на рынке по размеру доли.

Аналогично выполняется анализ по моделям машин, по их типам, классам и модификациям, по продажам машин дилерами одной автокомпании.

Анализ по моделям (model mix) используется всеми автомобильными компаниями и дистрибьюторами для изучения доли каждой модели в общем объеме продаж, выражается в процентах, при этом за 100% принимается общий объем продаж.

Model mix можно использовать для укрупненных или более детальных видов анализа соотношения между собой разных моделей и версий:

критерий «доля моделей внутри каждой группы товаров», где за 100% принимается общий объем продаж по группам товаров.

критерий «доля внутри каждой модели по версиям или любым иным значимым признакам» - седан/хэтчбэк, ручная или автоматическая коробка передач, дизельный или бензиновый двигатель и т.д. Значимые признаки при этом выбираются в зависимости от целей исследования.

Критерий «доля группы товаров в общем объеме продаж» служит для анализа сбыта по группам товаров с целью выявления долгосрочных тенденций изменения спроса между группами (повышение привлекательности группы внедорожных автомобилей, рост спроса на легковые автомобили и т.д.)

Для изучения деятельности различных каналов сбыта анализируют продажу по каналам. Критерий «доля канала в общем объеме продаж» применяется для анализа тенденций по каналам сбыта, при этом каналы можно группировать по различным признакам в зависимости от целей анализа (собственные автосалоны, субдилеры, крупные, мелкие, и т.д.).

Анализ продаж по моделям

	янв	фев	мар	апр	май	июн	Итого	Доля
ВАЗ 2104	15	21	4	25	11	15	91	27,20%
ВАЗ 2105	8	13	21	21	16	16	95	28,40%
ВАЗ 2106	5	5	14	17	4	12	57	17,10%
ВАЗ 2107	1	2	9	4	1	1	18	5,40%
ВАЗ 2108	1	2	2	1	3	1	10	3,00%
ВАЗ 2109	2	11	7	8	6	9	45	13,50%
ВАЗ 2110	2	0	2	7	4	3	18	5,40%
Итого	34	54	59	83	47	57	334	100,00%

Анализ продаж по цвету машин

	янв	фев	мар	апр	май	июн	Итого	Доля
ВАЗ 2109 вишневый	15	25	29	42	23	24	158	15,20%
ВАЗ 2109 синий	6	2	4	4	3	7	25	2,40%
ВАЗ 2109 белый	2					1	3	0,30%
ВАЗ 2109 металлик	39	65	80	119	132	108	553	53,30%
ВАЗ 2109 асфальт	2	2	0	0	0	0	4	0,40%
ВАЗ 2109 бежевый	14	30	64	66	56	44	274	26,40%
ВАЗ 2109 зеленый	2	2	1	2	1	12	20	1,90%
Итого	79	126	188	233	215	196	1037	100,00%

Анализ продаж в группе переднеприводных машин

	янв	фев	мар	апр	май	июн	Итого	Доля
ВАЗ 2108	3	8	8	7	8	11	45	60,00%
ВАЗ 2109	3	6	1	3		0	13	17,33%
ВАЗ 2110	3	5	2	1	2	4	17	22,66%
Итого	9	19	11	11	10	15	75	100,00%

Анализ продаж по каналам сбыта

	янв	фев	мар	апр	май	июн	Итого	Доля канала сбыта
Всего продажи	132	208	265	342	282	275	1504	
Каналы сбыта								
Автосалон 1	52	81	103	121	62	74	513	34,10%
Автосалон 2	24	75	85	85	73	81	433	28,80%
Автосалон 3	5	8	9	12	10	2	46	3,00%
Автосалон 4	15	10	7	22	17	18	89	5,90%
Автосалон 5	6	9	24	26	37	33	135	8,97%
Автосалон 6	2	2	2	0	3	0	9	0,05%
Автосалон 7	0	1	5	15	13	1	35	2,30%
Автосалон 8	0	1	1	11	5	12	30	1,99%
Субдилер 1	16	7	13	11	11	8	66	4,39%
Субдилер 2	8	14	6	27	18	40	112	6,84%

Анализ качества обслуживания заказчиков

Для анализа качества обслуживания заказчиков выполняют следующие функции.

Определение параметров достаточности организации информационного обслуживания заказчиков посредством рассылки каталогов, прейскурантов и другой информации, в том числе размещаемой на сайте в Интернет.

Разработка методов контроля степени информированности заказчиков, выполнение контроля.

Определение максимальных и оптимально необходимых услуг заказчикам при отгрузке товаров - вид тары, качество упаковки, консультирование, доставка, гарантии качества, установка и пуск в эксплуатацию приборов и механизмов и т.д.

Разработка методических материалов для обучения персонала общению с заказчиками, организация обучения, контроль качества общения.

Разработка методов контроля степени удовлетворения заказчиков обслуживанием, выполнение контроля.

Разработка методов сокращения сроков отгрузки, оформления документов, расчетов, доставки.

Определение параметров контроля качества обслуживания заказчиков, постановка задач для компьютеризации процессов контроля.

Разработка базы условий работы с заказчиками, включающей иерархическую систему учета платежей многочисленных заказчиков.

Сертификация дилеров

Автокомпании контролируют выполнение дилерами технологических процессов и их соответствие рекомендованным. Ниже приведена примерная таблица проверки выполнения процессов.

Процессы	Да / Нет	Примечания
Бухгалтерский учет и отчетность		
База данных клиентов		
Рассмотрение жалоб		
Маркетинг и стимулирование продаж		
Розничные продажи		
Выдача нового автомобиля		
Гарантия		
Заказ и склад запасных частей		
Оригинальные запасные части и аксессуары		

Ниже приведены нормативные параметры сертификации дилеров, (обобщенные по материалам нескольких автокомпаний), служащие контрольным документом для проверки предприятия претендента в автодилеры на соответствие требованиям автокомпаний по качеству торгового обслуживания и технического сервиса, а также требованиям по охране окружающей среды и техники безопасности.

Уровень требований при этом превышает международный стандарт ISO 9002 за счет дополнительных требований автокомпаний.

Претендентам, выдержавшим все параметры качества, вручается сертификат соответствия, дающий право стать официальным дилером.

Выборочными внеочередными проверками автокомпании проверяют, поддерживают ли дилеры критерии качества.

Через три года после получения сертификата соответствия каждый дилер подает заявку на очередной контроль. Он проводится с учётом изменений в требованиях к качеству, определяемых конъюнктурой рынка, изменениями законодательства и инструкций автокомпаний. Эти изменения отражаются в нормативных параметрах.

Полученные при проверках результаты анализируются и используются для разработки решений, рекомендаций и необходимых мероприятий.

Нормативные параметры для сертификации официальных дилеров

Проверяемые параметры	Требования автокомпаний
1. Предприятие и его территория	
Легкость ориентирования клиентов в структуре предприятия: - размещение и оформление въезда на предприятие и выезда; - размещение и оформление автостоянки для клиентов; - размещение и оформление салона по продаже новых и подержанных автомобилей; - размещение и оформление отдела приёма заказов; - размещение и оформление магазина по продаже запчастей и сопутствующих товаров.	Впервые прибывшие клиенты должны легко распознавать элементы обустройства территории фирмы и ее структурные подразделения: въезд и выезд, автостоянку для клиентов, салон по продаже автомобилей, отдел приёма заказов на сервис, магазин запчастей и принадлежностей. Обязательны однозначные указатели. Касса, информационно-справочный стенд и отдел приёма заказов должны быть размещены и оформлены в соответствии с рекомендациями автокомпании.
Внешний вид предприятия.	Вид зданий и территории должен оставлять у посетителей благоприятное впечатление.
Идентификация фирменной принадлежности предприятия: - основные элементы; - дополнительные элементы.	Для идентификации фирменной принадлежности предприятия должны использоваться типовые основные элементы, рекомендованные автокомпанией.
Размеры автостоянок для клиентов.	Площадь стоянок для автомобилей клиентов должна обеспечивать свободные места в любое время дня и соответствовать размерам продаваемых и обслуживаемых автомобилей. Стоянки должны примыкать к приёмным зонам автосалона, сервиса и магазина запчастей. Ответственными за обеспечение клиентов местами на стоянке назначают сервис-менеджера или менеджера по продаже автомобилей.
Информирование клиентов о режиме работы предприятия.	Информация о режиме работы подразделений предприятия должна быть доступна для клиентов в любое время суток.
Наличие автоответчика, сообщающего в нерабочее время номер телефона техпомощи.	Информация должна быть достоверной.
Поддержание порядка и чистоты: - на территории предприятия; - в помещениях и цехах предприятия; - в бытовых помещениях.	Отсутствие претензий со стороны клиентов.
Режим работы предприятия с понедельника по пятницу.	Режим работы должен быть общепринятым в данной местности, предприятие должно работать и во второй половине дня. В течение всего рабочего дня заказчики должны иметь возможность сдать свой автомобиль в ремонт, а посетители - осмотреть автосалон, купить запчасти или сопутствующие товары. Мастер-приемщик должен быть на месте с момента начала работы сервисного цеха.
Режим работы предприятия по субботам: автосалона; сервисной службы; магазина запчастей и принадлежностей.	Предприятие должно работать не менее 4 часов, хотя бы в первой половине дня. Обязательно присутствие хотя бы одного мастера-приёмщика и одного автомеханика.
Состояние дорожного покрытия дворовых проездов.	Отсутствие претензий со стороны клиентов.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

2. Организационная структура предприятия

Ответственный за рекламу.	Содержание должностной инструкции должно соответствовать рекомендациям автокомпании.
Ответственный за проведение отзывных акций.	Содержание должностной инструкции должно соответствовать рекомендациям автокомпании.
Ответственный за охрану окружающей среды.	Содержание должностной инструкции должно соответствовать рекомендациям автокомпании и законодательству страны.
Ответственный за охрану труда и технику безопасности.	Содержание должностной инструкции должно соответствовать рекомендациям автокомпании и законодательству страны.
Мастер технического обучения.	Содержание должностной инструкции должно соответствовать рекомендациям автокомпании.
Штат мастеров-приёмщиков.	Необходимое количество мастеров-приёмщиков определяется по пропускной способности предприятия. У дилеров с обычной организацией труда на одного мастера-приёмщика в день должно приходиться не более 15 сервисных циклов, а у дилеров с бригадной организацией труда не более 12. Фактическое количество сервисных циклов, приходящихся в день на одного мастера-приёмщика, не должно превышать указанного норматива.
Проведение телефонного опроса клиентуры.	Постсервисный опрос должен проводиться среди физических лиц, являющихся клиентами предприятия.
Анализ результатов телефонного опроса.	Сводка по итогам телефонного опроса должна составляться ежемесячно.
Практическое использование результатов телефонного опроса.	На основании ежемесячно проводимого анализа должны разрабатываться необходимые меры.
Оценка рейтинга предприятия.	Регулярная оценка рейтинга обязательна.
Практическое использование результатов оценки рейтинга.	На основании оценки рейтинга предприятия должны разрабатываться, согласовываться и реализоваться меры для повышения качества сервиса.
Проведение дополнительных опросов клиентуры и практическое использование их результатов.	В дополнение к оценке рейтинга предприятия должны проводиться опросы (например, в форме устного или письменного анкетирования) клиентуры, на основании которых намечаются, согласовываются и реализуются меры по повышению качества сервиса.
Практическое использование результатов скрытого сервис-контроля.	По итогам проведения скрытого сервис-контроля должны намечаться, согласовываться и приниматься надлежащие меры
Участие предприятия в проводимых автокомпанией практических программах повышения качества сервиса.	Предприятие должно участвовать в программах повышения качества.
Использование актов выходного контроля.	Результаты выходного контроля должны фиксироваться в актах отдельно по формам: предпродажная подготовка; общеремонтные работы; техническое обслуживание.
Анализ результатов выходного контроля.	Анализ должен проводиться регулярно, как правило, ежемесячно.
Практическое использование результатов выходного контроля.	По итогам проведения выходного контроля должны намечаться, согласовываться и приниматься надлежащие меры.

Проведение кампаний по рекламе сервиса.	Рекламные кампании (например, рассылка адресных писем) должны проводиться регулярно. При этом следует руководствоваться методическими рекомендациями автокомпании и использовать предлагаемые ею рекламные материалы. Кроме того, должны проводиться инициативные акции, рекламирующие, например: - проверку токсичности выхлопных газов с выдачей сертификата; - сезонное техобслуживание; - льготное (со скидками на запчасти и с применением пониженных расчётных ставок) обслуживание владельцев старых автомобилей; - предоставление автомобиля на прокат с водителем; - обучение вождению; - ремонтно-профилактическое обслуживание грузовиков и автобусов. *Надлежит использовать также рекламные листовки.*
Разработка и реализация плана рекламных мероприятий.	Фирма должна разрабатывать и выполнять собственный план рекламных мероприятий
Организация работы техпомощи в пути.	Предприятие должно реализовать услуги техпомощи самостоятельно или в кооперации с союзом дилеров.
Парк автомобилей для предложения клиентам в прокат (на подмену их машин на период ремонта) и их техническое состояние.	Количество автомобилей должно быть пропорционально пропускной способности предприятия: на каждые 10 заказов, выполняемых за день, должен приходиться один подменный автомобиль. *Машины должны быть чистыми и технически исправными.*
Наличие списка субподрядных предприятий и поставщиков.	Обязательно составление списка всех поставщиков и обслуживающих фирм, изделия или услуги которых влияют на качество работы предприятия. Заводы автокомпании, ее торговые предприятия и импортёры в список не включаются.
Порядок передачи заказов сторонним организациям.	Субподрядные заказы могут передаваться только квалифицированным и сертифицированным предприятиям. Вновь привлекаемые в качестве субподрядчиков фирмы должны иметь документально подтверждённый статус. Субподрядчик должен обеспечивать соответствие его работ и материалов техническим требованиям автокомпании, например, в отношении применяемых лакокрасочных материалов, структуры наносимого покрытия и технологии окраски.
Контроль качества работ, выполняемых сторонними организациями.	Контролировать и документально подтверждать (записью в субподрядном заказе) качество работ, выполняемых сторонними организациями, обязан сервис-менеджер или мастер-приёмщик. Отклонения от нормативных требований, выявленные при контроле, должны фиксироваться в дефектной ведомости.
Наличие ответственного за определение потребности в подготовке кадров для сервиса и других работ.	Обязательно назначение лица, персонально ответственного за определение потребности предприятии в подготовке кадров.
Документальное подтверждение квалификации работников предприятия.	У всех руководящих работников, работников сервисной службы и службы запчастей должны быть дипломы или свидетельства о прохождении обучения и присвоении квалификации.

Планирование повышения квалификации работников предприятия.	План повышения квалификации должен предусматривать целевую подготовку и переподготовку работников сервисной службы и службы запчастей.
Наличие ответственного за проведение внутрифирменных учебных занятий.	На предприятии должен быть ответственный за проведение внутрифирменных учебных занятий.
Проведение внутрифирменных учебных занятий.	Внутрифирменные учебные занятия должны проводиться регулярно. Вновь поступающие информационные материалы должны вывешиваться на стенде до сведения работников предприятия на срок до 4 недель, в т.ч.: - ремонтно-техническая документация, - учебная литература и технические бюллетени по конкретным вопросам.
Проведение внутрифирменного инструктажа по охране труда, технике безопасности и охране окружающей среды.	Инструктаж должен проводиться регулярно - не реже, чем каждые 12 месяцев, а также по особым поводам и при приеме новых работников. При инструктировании по вопросам охраны труда особое внимание уделяется использованию индивидуальных средств защиты. Инструктаж по охране окружающей среды проводится специальным уполномоченным один раз в два года.
Работа по рекламациям клиентов.	Рекламации должны регистрироваться в обязательном порядке.
Время, отводимое для устранения причин рекламаций.	Причина рекламации должна устраниться до повторного общения с клиентом - лучше всего в течение суток, но не более, чем за три рабочих дня.
Проверка эффективности работ, выполненных по рекламации.	Проверка должна подтверждать устранение заявленных дефектов.
Выходной контроль после устранения причины рекламации.	Сервис-менеджер или мастер-приёмщик должен - если это технически необходимо — опробовать автомобиль на ходу и только после этого передать его владельцу.
Постсервисный контроль.	Через два-три дня после выполнения ремонта сервис-менеджер или мастер-приемщик должен позвонить клиенту по телефону для проверки окончательного результата работы по рекламации.
Практическое использование результатов работы по рекламациям.	На основе анализа результатов должны разрабатываться, согласовываться и реализовываться меры по предупреждению рекламаций.
Гарантия проведения всех мероприятий, предписанных изготовителем на случай отзыва дефектных изделий.	Информация должна быть доведена до сведения работников торговых служб.
Документальное подтверждение установки запчастей и принадлежностей.	При установке запчастей, шин или принадлежностей должны гарантироваться отсутствие дефектов, соответствие типу автомобиля и отсутствие нарушений технологии при монтаже. Факт установки подтверждается записью в бланке заказа (счёта). В процессе проверки выписываются номера просмотренных заказов (счетов).

Порядок оформления постгарантийной поддержки.	Услуги, предоставляемые в порядке постагарантийной поддержки, должны оформляться по действующим правилам, в установленные сроки и по согласованию с клиентом. Услуги, предоставляемые по гарантии и в порядке постгарантийной поддержки, должны учитываться по итогам каждого рабочего дня.
Зачёт постгарантийной поддержки при выставлении счёта клиенту.	Стоимость услуг, предоставляемых в порядке постгарантийной поддержки, вычитается из суммы счёта или не включается в него. Услуги, предоставляемые по гарантии и в порядке постгарантийной поддержки, должны учитываться по итогам каждого рабочего дня.
Порядок информирования изготовителя о рекламациях.	Извещения о рекламациях должны составляться и отправляться в автокомпанию согласно ее предписаниям.
Сроки хранения коммерческой документации на предприятии.	На предприятии должны соблюдаться законодательно установленные сроки хранения коммерческой документации. Система хранения должна быть упорядоченной.
Наличие ответственного за техническую литературу.	Назначение ответственного за техническую литературу должно быть подтверждено документально.
Медицинское обслуживание работников предприятия.	На предприятии должны быть врач или медслужба.
Порядок надзора за техникой безопасности.	Надзор за техникой безопасности должен осуществлять штатный специалист предприятия либо (при количестве занятых не более 10 человек) представитель внешней консультативной службы.
Наличие уполномоченного по технике безопасности.	При количестве занятых от 20 человек и более необходим как минимум один уполномоченный по технике безопасности. На каждого уполномоченного должно приходиться не более 85 занятых ремонтно-профилактическим обслуживанием и не более 250 занятых в административно-управленческом аппарате.
Наличие в коллективе лиц, подготовленных для оказания первой медицинской помощи.	Список лиц, способных оказать первую медицинскую помощь, должен быть вывешен на видном месте. Их количество определяется числом застрахованных: если таковых не более 20 человек, то хотя бы один из них должен уметь оказывать первую помощь. При количестве застрахованных свыше 20 количество лиц, подготовленных для оказания первой помощи, должно составлять 5 % (в административно-управленческом аппарате) или 10 % (в сервисном цехе) от общей численности коллектива.
Порядок действий при выявлении нарушений техники безопасности, неустранимых силами ответственного исполнителя.	При выявлении нарушений техники безопасности, не устранимых силами ответственного исполнителя, предприятие с количеством занятых от 20 человек и более обязано незамедлительно известить об этом руководство фирмы или комиссию по охране труда. Заседания комиссии должны проводиться четыре раза в год.
Наличие на предприятии действующих планов или программ по охране окружающей среды.	На предприятии должны действовать утверждённые план или программа мероприятий по охране окружающей среды.

Порядок утилизации старых автомобилей, списанных в лом.	Старые автомобили, списанные в лом, должны утилизоваться экологически безопасным способом, рекомендованным изготовителем. Альтернативой может быть только лицензированное утилизационное предприятие.

3. Службы, работающие с клиентами

Работа справочной телефонной службы предприятия.	В часы работы предприятия в сервисном и торговых подразделениях должны быть сотрудники, способные компетентно ответить на телефонные звонки клиентов.
Предоставление подменного автомобиля.	Информация о предлагаемых услугах должна быть вывешена на видном месте в отделе приёмки заказов и сообщаться при приёме заявок по телефону.
Предоставление альтернативных средств передвижения.	Предприятие может предложить клиенту, например, заказ такси. Информация о предлагаемых услугах должна быть вывешена на видном месте в приёмном отделе и сообщаться при приёме заявок по телефону.
Доставка и возврат автомобилей.	Информация о предлагаемых услугах должна быть вывешена на видном месте в приёмном отделе и сообщаться при приёме заявок по телефону.
Наличие и состояние информационного стенда для посетителей.	Информация для посетителей должна быть вывешена на видных местах. Её содержание должно своевременно обновляться. Размещение и состав информации должны соответствовать местным правилам. В обязательном порядке должны быть представлены следующие документы: условия выполнения ремонта (документ вывешивается с возможностью ознакомления даже в нерабочее время); гарантийные условия; условия поставки запчастей и их и гарантийной замены (документ вывешивается по месту продажи запчастей); прейскурант; условия гарантированного предоставления фирменной техпомощи в пути.
Информирование клиентов о стоимости услуг.	По запросу клиента должны сообщаться точные сведения о стоимости услуг, в т.ч. комплексных, предлагаемых по укрупнённым расценкам. Примечания: Владельцам старых автомобилей следует сообщать о скидках на запчасти и о льготных часовых расчётных ставках, применяемых при определении стоимости услуг. Цены, относящиеся к конкретному заказу, вписываются в бланк заказ-наряда.
Использование сервисной службой современных средств оргтехники.	Работники сервисной службы должны пользоваться при оформлении заказов современными средствами оргтехники.

Документальное подтверждение выполнения ремонтно-профилактических работ по заказам клиентов.	Выполнение любых ремонтно-профилактических работ должно подтверждаться заказами с подписью клиентов. Счёт должен соответствовать заказу. Заказ делается в письменной форме, с заполнением следующих позиций бланка: данные о клиенте; данные об автомобиле (в т.ч. пробег); срок возврата из ремонта; номера рабочих позиций; текстовое описание предстоящих работ; пожелания клиента (с его слов); подпись клиента; согласованный способ оплаты; подпись автомеханика. Выполнение каждой рабочей позиции должно быть отмечено автомехаником. Копия заказа вручается клиенту. При значительной стоимости выполнения заказа клиентам должны предлагаться услуги по кредитованию оплаты. При необходимости в заказе делается отметка о местонахождении автомобиля на стоянке.
Оформление дополнительных работ сверх первоначального объёма заказа.	При возникновении необходимости в дополнительных работах должен соблюдаться следующий обязательный порядок действий: определить дополнительные затраты; проверить наличие нужных запчастей; проверить возможности сервисного цеха и реальность ранее согласованного срока выдачи автомобиля из ремонта; проинформировать клиента по телефону о возникшей ситуации; сделать в бланке заказа подробную запись о дополнительных работах, из которой должно быть ясно, с кем, когда и что согласовано.
Выходной контроль с опробованием автомобиля на ходу.	Опробование автомобиля на ходу проводиться при необходимости. Прохождение такого контроля подтверждается записью в заказе.
Практическое использование результатов выходного контроля с опробованием автомобиля на ходу.	По итогам проверки должны намечаться, согласовываться и проводиться конкретные мероприятия. Негативные результаты, полученные при опробовании автомобиля на ходу, должны тщательно анализироваться.
Документальное подтверждение необходимости дополнительных работ, отклонённых заказчиком.	Необходимость проведения дополнительных работ и отказ от них заказчика, должны документироваться записью в заказ-наряде и в счёте.
Оформление счёта.	Счёт должен быть полным и понятным для клиента. При составлении счёта стоимость работ и материалов должны учитываться раздельно, с чётким разграничением между ними. В счёте должна быть приписка, напоминающая о сроке прохождения очередного ТО или о сроках проведения предстоящих акций. В счёте должна быть указана фамилия мастера-приёмщика. К счёту должны прилагаться необходимые документы, например, бланк о прохождении ТО.

Пользование спецодеждой, именными табличками и визитными карточками: сервис-менеджер; мастер-приёмщик; кассир; мастер сервисного цеха; менеджер по запчастям; продавцы запчастей.	Персонал должен пользоваться рекомендованной спецодеждой, а также именными табличками и визитными карточками. Спецодежда должна подходить по размеру. Именные таблички должны хорошо читаться. Визитные карточки оформляются по действующим правилам.
Применение организационных средств (бланков, календарных графинов, компьютерных программ) при согласовании сроков и распределении заказов на текущий день.	При распределении заказов между исполнителями и по времени дня должны учитываться: плановая загрузка сервисного цеха и необходимость сгладить пиковые нагрузки; наличие подменных автомобилей; регламентные перерывы в работе автомехаников; обязательность регистрации данных об автомобиле и его владельце; предполагаемый объём работ и необходимый резерв времени.
Подготовка к выполнению заказа после принятия автомобиля в ремонт или после поступления телефонной заявки.	Порядок подготовки: Регистрация предварительной заявки (поданной по телефону). Проверка наличия нужных запчастей. При их отсутствии — отправка заказа в установленном порядке. При ремонте в связи с поломкой автомобиля в пути — заполнение бланка по всем позициям, с указанием сроков. Принятие мер, предписанных регламентом проведения отзывных акций. При повторных ремонтах - подготовка документации по предыдущим ремонтам. После оформления заказа — предварительная оценка стоимости запчастей и их выдача в сервисный цех.
Порядок передачи автомобиля владельцу.	После ремонта или техобслуживания автомобиль должен передаваться лично владельцу, с разъяснениями счёта. Мастер-приёмщик обязан: учитывать пожелания клиента; использовать фирменный пакет для ключей от машины, с отпечатанным на нём талоном выходного контроля; при необходимости давать разъяснения по поводу фирменной гарантии и техпомощи.
Условия приёма автомобиля в ремонт.	Заказ на ремонт должен приниматься непосредственно возле автомобиля или на посту, оборудованном подъёмником. Этот пост не предназначен для ремонтных работ, но может использоваться как вспомогательный, для выходного контроля, а также для оценки технического состояния подержанного автомобиля.
Отдел приемки заказов.	По обустройству и оснащению отдел приемки заказов (зал ожидания для клиентов) должен соответствовать современным требованиям. В частности, обязательны: буфет, новая информация (в т;ч; на видеокассетах) об изделиях автокомпании; свежие газеты и (или) журналы; холл для ожидания; детский уголок.

Реклама предлагаемых к продаже Принадлежностей.	Обязательна реклама комплектов принадлежностей сезонного назначения, а также принадлежностей к автомобилям новых моделей.

4. Торговое подразделение

Наличие должностных инструкций квалификационных требований.	На всех работников, наделённых руководящими полномочиями или контрольными функциями, должны быть составлены квалификационные требования и должностные инструкции.
Менеджер по продаже (старший продавец).	Менеджер по продаже принимается в штат по контракту.
Продавцы.	Продавцы принимаются в штат по контракту.
Проведение телефонного опроса покупателей.	Опрос должен проводиться согласно предписаниям автокомпании.
Анализ результатов телефонного опроса.	Сводка по итогам телефонного опроса должна составляться ежемесячно.
Практическое использование результатов телефонного опроса.	Результаты опроса должны использоваться для разработки и реализации конкретных мер.
Практическое использование результатов оценки рейтинга предприятия.	На основании оценки рейтинга предприятия должны разрабатываться, согласовываться и реализоваться меры по повышению качества торгового обслуживания.
Проведение рекламных кампаний.	В торговом подразделении должны регулярно проводиться рекламные кампании. Обязательны: наличие годового плана рекламных мероприятий; выполнение методических указаний автокомпании; участие в рекламных мероприятиях, рекомендованных автокомпанией (например, презентация автоцентра и демонстрация автомобилей новых марок с опробованием на ходу).
Наличие ответственного за определение потребности о подготовке кадров для торгового подразделения.	Обязательно назначение лица, персонально ответственного за определение потребности предприятия в подготовке кадров для торгового подразделения. При аудиторской проверке записывается фамилия ответственного.
Повышение квалификации работников торговых подразделений.	Предприятие должно планировать целенаправленную подготовку кадров для торговых подразделений и повышение их квалификации.
Документальное подтверждение квалификации работников торговых подразделений.	У всех работников торговых подразделений должны быть свидетельства о прохождении обучения и присвоении квалификации.
Наличие и состояние информационного стенда для покупателей	Информация для покупателей должна быть вывешена на видных местах. Её содержание должно своевременно обновляться. Размещение и состав информации должны соответствовать местным правилам. В обязательном порядке должны быть представлены: справочная таблица расхода топлива продаваемыми автомобилями; прейскурант (с указанием отпускных цен).

Порядок заказа автомобилей для реализации через торговое подразделение.	Автомобили должны заказываться с использованием бланков по форме, установленной автокомпанией, а также в соответствии с общими условиями продажи.
Документальное оформление предпродажной подготовки автомобиля.	Работы, выполненные в порядке предпродажной подготовки автомобиля, должны оформляться соответствующими актами, которые прикладываются к документам на автомобиль и\или остаются в системе хранения с возможностью их воспроизведения.
Пользование спецодеждой, именными табличками и визитными карточками: Менеджер по продаже. Продавцы.	Персонал должен пользоваться рекомендованной спецодеждой, а также именными табличками и визитными карточками. Спецодежда должна подходить по размеру. Именные таблички должны хорошо читаться. Визитные карточки оформляются по действующим правилам
Реклама принадлежностей к образцам автомобилей, выставленным на продажу.	Обязательна реклама комплектов автопринадлежностей сезонного назначения, а также принадлежностей к автомобилям новых моделей.
Размещение и состояние демонстрационных образцов автомобилей.	Демонстрационные образцы автомобилей должны иметь безупречный внешний вид. К ним должен быть свободный доступ (в часы работы автосалона). Двери, капот и багажник должны открываться для демонстрационных целей.
Продажа и отпуск автомобиля покупателям.	
Процедура передачи автомобиля покупателям.	Получение покупателем нового автомобиля должна быть обставлено как праздничное событие. Рекомендуется преподнести подарок, сувенир, сделать фото на память и т.п.
Консультативная помощь покупателям.	Продавец должен инструктировать и консультировать покупателей по техническим вопросам.
Разъяснения по поводу гарантий и регламентного техобслуживания.	Продавец должен разъяснять покупателям гарантийные условия и напоминать о необходимости регулярного прохождения ТО.
Знакомство покупателей с представителями сервисной службы.	Покупателей (которые до этого не были клиентами предприятия) следует познакомить с представителями сервисной службы.
Наличие и состояние площадки для передачи автомобилей.	Место для передачи автомобилей должно иметь с точки зрения покупателя достаточно представительный вид.
Документальное подтверждение качества предлагаемого сервиса.	Покупателю должно вручаться свидетельство, документально подтверждающее стремление предприятия к повышению качества обслуживания и удовлетворению потребностей клиентуры.
Штат продавцов.	Количество продавцов должно быть достаточным для обслуживания покупателей. Штат продавцов определяется в основном достигнутым объёмом сбыта новых автомобилей, а также условиями дилерского контракта и типом предприятия. Объём сбыта — количество отпущенных предприятием автомобилей (без учёта проданных по посредническим контрактам).

Ознакомление продавцов с новыми изделиями автокомпании.	Все продавцы обязаны проходить организуемую изготовителем переподготовку, объём которой определяется статусом продавца, но должен как минимум обеспечивать ознакомление с особенностями каждого нового изделия.
Проведение совещаний с продавцами.	Совещания должны проводиться регулярно, не реже раза в неделю.
Планирование использования демонстрационных автомобилей.	На предприятии должен быть составлен план реализации демонстрационных образцов автомобилей.
Состояние демонстрационных образцов автомобилей.	Демонстрационные образцы автомобилей должны быть в чистом состоянии, иметь пробег не более 10 тыс. км. и номерные знаки.
Состояние используемых рекламных средств.	Рекламные средства должны быть чистыми и исправными. Содержание рекламы должно быть актуальным и соответствовать сезону.
Содержание стендовых описаний новых автомобилей.	Стендовые описания должны быть составлены по единой форме, с указанием розничных цен автомобилей. Содержащаяся в описаниях информация должна быть полной и актуальной.
«Справочник продавца» по автомобилям.	Справочник должен быть последнего издания.

5. Служба запчастей

Состояние эксплуатационных материалов, используемых при ремонте автомобилей.	Все эксплуатационные материалы (например, тормозная жидкость, антифриз, стекольный клей и т.д. используемые при ремонте автомобилей, должны соответствовать спецификациям изготовителей.
Система идентификации дефектных деталей и узлов, заменённых по гарантии.	Заменённые по гарантии дефектные узлы и детали должны снабжаться соответствующими бирками.
Система хранения дефектных деталей и узлов, заменённых по гарантии.	Дефектные узлы и детали, заменённые по гарантии, должны храниться отдельно, с возможностью визуального контроля.
Происхождение предлагаемых к продаже и устанавливаемых при ремонте запчастей.	Для ремонта автомобилей, а также для продажи (покупателям всех категорий, включая оптовиков, пользующихся скидками, и автолюбителей) должны использоваться только оригинальные запчасти. Если это требование выполняется, то по нему выставляется высшая оценка.
Порядок продажи неоригинальных запчастей.	При продаже неоригинальных запчастей покупатель должен в соответствующей форме предупреждаться об этом.
Порядок хранения неоригинальных запчастей.	Такие запчасти должны храниться отдельно от оригинальных, на стеллажах и полках со специальной нумерацией. Факт использования неоригинальных запчастей должен фиксироваться в счёте, выставляемом клиенту.
Порядок хранения и обновления техдокументации по запчастям.	Техдокументация должна непрерывно обновляться и содержать осе последние дополнения к ней. В частности, должны быть в наличии каталоги, извещения об изменениях в электронном каталоге запчастей, каталог восстанавливаемых узлов и агрегатов, реализуемых в обмен на неисправные.
Порядок приема товара на склад запчастей.	При поступлении товара на склад запчастей должен проводиться входной контроль. В акте приемки обязательно указываются дата проверки и фамилия контролера.

Предварительный технический контроль продаваемых или выдаваемых запчастей.	Перед выдачей или продажей каждая запчасть должна проверяться на соответствие номеру по каталогу, на отсутствие внешних повреждений, на комплектность и на годность по сроку хранения.
Порядок маркировки и идентификации хранящихся на складе запчастей.	Должна обеспечиваться однозначная идентификация запчастей, хранящихся на складе. Номер, указанный на ячейке хранения должен соответствовать номеру по каталогу, нанесённому на самой детали или на её упаковке. Детали и узлы, снятые с автомобилей, должны маркироваться особо и храниться отдельно.
Порядок хранения зарезервированных запчастей.	Зарезервированные запчасти должны маркироваться и храниться на специально отведённом месте.
Порядок хранения запчастей.	Детали должны храниться в условиях, исключающих их повреждение. Кузовные панели, тросы, карданные валы, декоративные накладки, тормозные суппорты и т.п. следует размещать с учётом их конструктивных особенностей. Ограничения по срокам хранения должны безусловно соблюдаться.
Организация выдачи и продажи запчастей. Оснащение и организация складского хозяйства.	Организация выдачи и продажи запчастей, организация и оснащение складского хозяйства должны соответствовать современным требованиям. Для оптовиков, пользующихся скидками, должна быть отдельная торговая секция. Обязательно пользование электронными каталогами запчастей. На складе должна использоваться адресная система хранения запчастей. Количество складских работников должно быть достаточным для нормальной работы. В помещении склада должны поддерживаться чистота и порядок

6. Сервисный цех

Пользование спецодеждой.	Работники сервисной службы должны пользоваться рекомендованной спецодеждой.
Состояние спецодежды.	Спецодежда должна содержаться в чистоте и порядке. Смена рабочей одежды должна производиться не реже одного раза о неделю.
Пользование бланками заказов на профилактическое обслуживание.	Заказ на техобслуживание должен оформляться на специальном бланке, заполняемом в установленном порядке. Выполнение заказа должно отмечаться по каждой из позиций, отмеченных в бланке. Заполненный бланк подписывают исполнитель работ и технический контролёр.
Использование защитных средств, предохраняющих ремонтируемый автомобиль от загрязнения.	При ремонте обязательно пользование защитными средствами, обеспечивающими чистоту автомобиля при ремонте, в т.ч. такими, как: чехлы для сидений, накидки для передних крыльев, подножные коврики и чехлы для рулевого колеса.
Приведение автомобиля в порядок до его передачи владельцу.	Перед выполнением любого заказа автомобиль должен быть вымыт. После проведения работ о салоне должна быть наведена чистота. При этом следует протереть рулевое колесо, вычистить подножные коврики и пепельницы.

Система распределения заказ-нарядов.	Должна действовать система распределения заказ-нарядов между автомеханиками, основанная на учёте рабочего времени каждого из них. Заказы должны распределяться с учётом сроков их исполнения, объёма предстоящих работ и квалификации исполнителей.
Оснащение автомобильных подъёмников.	Оснащение подъемников должно соответствовать техническим требованиям. Обязательно освещение зоны под подъемником. На предприятиях, обслуживающих грузовики и автобусы, подъемники и смотровые канавы должны соответствовать размерам автотранспортных средств.
Система хранения специального инструмента и приспособлений.	Должна действовать система упорядоченного хранения специального инструмента и приспособлений.
Наличие у автомехаников инструментальных тележек и инструментальных шкафов. Комплектация инструментальных тележек и шкафов.	У каждого автомеханика должны быть инструментальная тележка и инструментальный шкаф, комплектация которых должна ежегодно проверяться на соответствие документации. Минимальная комплектация должна соответствовать каталогу оборудования предприятий.
Наличие и состояние поста для регулировки фар. Техническое состояние реглоскопа.	На посту должен быть размеченный по нивелиру экран. Реглоскоп должен регулярно проходить метрологическую экспертизу и тарироваться. При условии заключения контракта на метрологическую экспертизу эти требования считаются выполненными, что не исключает возможности выборочной проверки.
Техническое состояние стенда для накачки шин.	Стенд должен регулярно проходить метрологическую экспертизу и тарироваться. Прохождение контроля подтверждается соответствующей наклейкой.
Техническое состояние прибора для заправки и прокачки тормозных систем.	Прибор должен чистым и технически исправным.
Техническое состояние динамометрических ключей.	Динамометрические ключи должны регулярно проходить метрологическую экспертизу и тарироваться. При условии заключения контракта на метрологическую экспертизу эти требования считаются выполненными. Периодичность прохождения экпертизы устанавливает изготовитель. Результаты должны регистрироваться в журнале метрологического контроля. Записи в журнале должны чётко соотноситься с маркировкой динамометрических ключей
Техническое состояние станка для балансировки колёс.	Зажимные устройства и приспособления должны быть технически исправными. При условии заключения контракта на метрологическую экспертизу это требование считаются выполненным.
Техническое состояние зажимных устройств и приспособлений станка.	Испытания должны проводиться по методике изготовителя и с заданной им периодичностью.
Прохождение испытаний и документальное подтверждение их проведения.	Испытания должны проводиться по методике изготовителя и с заданной им периодичностью

Техническое состояние стенда для проверки установки колёс. Прохождение метрологической экспертизы. Применяемость.	Стенд должен регулярно проходить метрологическую экспертизу, с соответствующим документальным подтверждением. Стенд должен быть пригодным для работы со всеми продаваемыми автомобилями и соответствовать по применяемости требованиям автокомпании. При отсутствии на предприятии собственного стенда должен вестись учёт соответствующих услуг сторонней организации, располагающей нужным оснащением.
Техническое состояние и комплектация четырёхкомпонентного газоанализатора.	В комплекте прибора должна быть инструкция по уходу за ним-
Прохождение метрологической экспертизы.	Прибор должен регулярно проходить метрологическую экспертизу и тарироваться. Прохождение экспертизы подтверждается соответствующей наклейкой.
Техническое состояние фильтра, водоотделителя и зонда.	фильтр, водоотделитель и зонд должны быть технически исправными.
Техническое состояние маслораздатчиков.	Маслораздатчики должны быть технически исправными, регулярно проходить метрологическую экспертизу и тарироваться. Прохождение экспертизы подтверждается соответствующей наклейкой.
Наличие сводной спецификации применяемых на предприятии контрольно-измерительных приборов.	Должна быть в наличии сводная спецификация приборов, позволяющая определять периодичность и сроки прохождения метрологической экспертизы.
Применяемость используемых на предприятии контрольно-измерительных приборов и прохождение ими метрологической экспертизы.	Приборы должны быть пригодными для работы со всеми продаваемыми автомобилями и соответствовать по применяемости требованиям автозавода. Метрологической экспертизе и тарировке подлежат, например, тормозной испытательный стенд, переносной прибор для проверки тормозных систем и т.п. устройства.
Техническое состояние остального оборудования.	Контрольно-испытательные стенды, приспособления, стандартный инструмент, подъемники и другое оборудование должны быть технически исправными.
Наличие индивидуальных средств защиты и пользование ими.	Работникам предприятия должны предоставляться такие средства индивидуальной защиты, как: наушники, противопыльные маски, перчатки, накидки, фартуки, шлемы, очки и т.п. Рабочие места должны иметь инвентарную маркировку. Все работники должны пройти обязательный инструктаж по правилам пользования индивидуальными средствами защиты.
Выделение шумоопасных зон предприятия.	Шумоопасные зоны предприятия (бокс со стендом для проверки токсичности газов, участок кузовного ремонта и т.п.) должны быть обозначены и пространственно отделены от остальных помещений.
Обозначение мест установки огнетушителей.	Места установки огнетушителей должны быть чётко обозначены по действующим правилам безопасного оснащения рабочих помещений.

Выделение и оснащение специальных мест для проведения экологически опасных работ.	Для проведения работ, экологически опасных из-за выброса газов или паров растворителей, должны выделяться специально оборудованные места. Вытяжными установками в обязательном порядке оснащаются: малярные боксы, посты кузовного ремонта (с интенсивным пылеобразованием при шлифовании, а также с обработкой алюминиевых деталей), посты для диагностики автомобилей при работающем двигателе и пост для проверки токсичности выхлопных газов.
Документальное подтверждение об участии предприятия в программе охраны окружающей среды.	Достижения предприятия в деле охраны окружающей среды могут быть отмечены органами экологического надзора, с выдачей соответствующих документов. Например, выдаётся свидетельство об экологической безопасности, вывешиваемое в приёмном отделе или при входе на предприятие. При наличии такого свидетельства требования считаются выполненными.
Порядок хранения и применения опасных веществ.	Используемые на предприятии опасные вещества (тормозные жидкости, серная кислота, антифриз и т.п.) должны иметь надлежащую маркировку и храниться с соблюдением действующих правил. На каждой упаковке должна быть этикетка, предупреждающая об опасных свойствах вещества. На предприятии должен вестись учёт поступления и расхода опасных веществ по специальной ведомости.
Инструктирование работников предприятия по правилам обращения с опасными веществами.	Инструкции по правилам обращения с опасными веществами должны быть вывешены на рабочих местах. Исполнители, работающие с опасными веществами, должны проходить ежегодный инструктаж.
Порядок утилизации вредных отходов.	Вредные отходы должны утилизоваться через лицензированные фирмы. Свидетельства о приёме отходов на утилизацию и сопроводительные письма должны регистрироваться в специальном журнале.
Учёт сброса сточных вод.	На предприятии должен нестись журнал учёта сброса сточных вод.
Уменьшение количества отходов.	На предприятии должен быть составлен план по уменьшению количества производимых отходов.
Учёт производимых отходов.	На предприятии должна вестись балансовая ведомость учёта отходов, с указанием их видов, количества, мест утилизации, не утилизованных остатков и затрат на утилизацию.
Порядок сбора отходов.	Отходы должны собираться раздельно по видам, в маркированные контейнеры, устанавливаемые на рабочих постах или или в специально отведённом месте. Контейнеры должны различаться по цвету или иметь специальные наклейки. Пункт сбора невлагостойких отходов должен быть под навесом.

Почвоохранные мероприятия.	Должны быть приняты меры, предотвращающие загрязнение почвы, в том числе жидкостями из аварийных автомобилей. Обязательны применение поддонов (например, инвентарных,входящих в каталог оборудования предприятий), а также оборудование стоянки для аварийных машин, оснащённой автономным водостоком с отстойником.

Анализ качества работы служб сервиса и запчастей

Ниже приведены параметры, применяемые одной из автокомпаний для анализа качества работы сервисных подразделений и служб запасных частей дилерских фирм.

1. Оцениваемый аспект	Есть	Нет	+	-	Факт	План
Уровень обслуживания клиентуры			*	*		
Качество предпродажной подготовки новых автомобилей			*	*		
Доверие к качеству ремонта			*	*		
Доставка в автосервис и обратно	*	*				
Консультативная помощь покупателям новых автомобилей	*	*				
Послепродажный контрольный телефонный опрос покупателей	*	*				
Доля клиентов, охватываемых постсервисным телефонным опросом, %					*	*
Доля заказов, выполняемых с соблюдением согласованных сроков, %					*	*
Доля счетов, разъясняемых при вручении заказчикам, %					*	*

2. Пропускная способность	Факт	План	Расхождение, %
Количество выполненных сервисных циклов			

3. Оборот торговли запчастями	Факт	План	Расхождение, %
Общая стоимость закупленных запчастей к автомобилям, долл.			
Средняя стоимость запчастей, закупленных на каждый автомобиль, долл.			

4. Группы товаров	Факт	План	Расхождение, %	Факт/План, %
Запчасти				
Принадлежности				
Масла и смазки				
И т.д.				

5. Цены на запчасти	Факт	План	Расхождение, %
Общий индекс			

6. Оперативность работы дистрибутивной сети Нормативное требование: гарантированная поставка по плановым оптовым заявкам в течение 8-14 рабочих дней

	Факт	План
Степень удовлетворения дистрибьютором потребностей дилера, %		
Плановые оптовые заявки		
Разовые заявки		

	Факт		План	
	Ежемесячные заявки	Разовые заявки	Ежемесячные заявки	Разовые заявки
Соотношение плановых и разовых заявок				

Развитие деятельности

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

Бизнес, как живой организм, стремится развиваться. Когда работа будет налажена и появится опыт, возникнет необходимость расширения бизнеса. Заранее думайте об этом и наметьте направления развития.

У каждого дела есть естественный темп роста. Если его не достичь, бизнес может захиреть. Если двигаться слишком быстро - дело может пойти вразнос.

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

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

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

Обдумывая возможности развития, руководитель предприятия должен получить ответы на следующие вопросы:[29]

Когда и кем было создано предприятие?

С какого момента вы им руководите?

Каково количество занятых. На старте? Сегодня?

Динамика роста прибыли по годам в % (приблизительно). 1-й год, 2-й год и т.д. до 2003 года.

Динамика роста фонда оплаты труда. С учетом инфляции в % по годам (приблизительно). 1 -и год, 2-й год и т.д. до 2003 года.

Динамика роста зарплаты сотрудников в % за 2 последних года.

Куда вкладывалась прибыль в 2002 году в %

[29] В.Я. Мехлис. Газета «Деловая Москва», №36\2002

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

- в развитие производства;
- в увеличение фонда оплаты труда;
- другое.

Кто, кроме владельцев и коллектива предприятия, заинтересован в его существовании и развитии:

- администрация города, района и т.п.;
- клиенты, потребители (покупатели);
- коммерческая структура или структуры;
- физические лица;
- другое.

Если никто не заинтересован, то почему? Если заинтересованность есть, в чем она проявляется? Материальная, финансовая, имиджевая, другое.

Предприятию оказывали помощь? Когда, в какой форме?

Имеет ли предприятие сегодня возможный внешний источник инвестирования? (кредиты, субвенции и т.п.) Если "нет", почему? Если "да", какую долю от общего объема инвестиций, которые осуществляет предприятие, он занимает? В % (может занимать).

Сколько раз за время существования предприяти оно меняло помещение (склад, магазин, офис и т.д.)? Из них:

- по инициативе предприятия;
- в силу внешних обстоятельств.

Сколько раз за время существования предприятия оно меняло поставщиков и других партнеров по бизнесу?

- по инициативе предприятия;
- в силу внешних обстоятельств.

Были ли случаи, когда предприятие не выполняло своих обязательств перед клиентами или другими фирмами?

Какое количество фирм-конкурентов вы держите "в поле зрения", когда формируете цены на товары и услуги свой фирмы?

Приходилось ли предприятию за все время своего существования существенно менять ассортимент и качество товаров или услуг? Если "нет", почему? Если "да", кто или что инициировало эти изменения?

Какова динамика спроса в вашей нише? Если она положительная, % в год.

Какова динамика роста цен на продукцию и услуги в вашей нише, % в год?

Какова динамика роста издержек в вашей нише, % в год?

Предприятие соответствует трем предыдущим параметрам? Если "нет", почему?

Какое количество (в %) сотрудников предприятия готово трудиться в 4 раза эффективнее с одновременным повышением размера оплаты труда в 2 раза?

Какое количество (в %) сотрудников предприятия готово смириться с перспективой замораживания размера оплаты труда на достигнутом?

Кому сегодня реально принадлежит предприятие? Руководителю? Группе физических лиц? Юридическому лицу (или группе юрлиц)? Физическому лицу, который не участвует в работе фирмы?

Анализируя ответы на вышеприведенные вопросы, вы сможете понять - действительно ли вы хотите развивать бизнес, или для вас достаточно закрепиться на достигнутом?

Если хотите развивать, то надо искать инвестиции. Внутренние или внешние, достаточные для рывка. *Руководителю важно сосредоточиться только на стратегии.*

Если развивать намерений или реальных возможностей нет, тогда не надо ничего начинать. Деньги будут потрачены, временный эффект получен, но сохранить его не удастся.

Может случиться так, что вы не захотите или не будете иметь личных возможностей расширять бизнес. В этом случае следует ожидать, что излишек спроса (клиентов) будет использован другими предпринимателями. В конце концов, они могут "перетянуть канат", а ваш бизнес будет хиреть.

Если бизнес вроде бы стабилен, но перспектив развития не видно, а запас энергии и средств еще есть, целесообразно осваивать новые направления. Деятельность желательно вести в нескольких направлениях, чтобы иметь разные источники доходов. Тогда провал в одном виде бизнеса не лишит вас всех финансовых резервов. Среди вариантов развития могут быть: расширение СТО, магазина или открытие дополнительных в другом месте, объединение с другими предпринимателями и расширение "дела", освоение новых видов работ или товаров и т.д.

Во многих случаях достаточно просто выйти на уровень конкурентов и бизнес не развивать, а расширять путем диверсификации – деятельности в смежных видах бизнеса: коммерческий прокат, услуги такси, центр обучения специалистов, утилизация[30] и т.п.

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

Естественные ошибки при оценке перспектив:
- в прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.п.;
- в оценках ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т.п.;
- непредвиденные, но в принципе предсказуемые события, последствия собственных действий и т.п.

Типичные неумения руководителей:
- формулировать цели своей фирмы;
- доводить общефирменные цели до задач подразделений и сотрудников;
- просчитывать свои решения на реализуемость;
- планировать многовариантно;
- обеспечить фактическое выполнение решений;
- использовать индивидуальные особенности работников.

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

[30] До 2006 г. почти все развитые страны введут в действие законы о порядке утилизации автотракторной техники, снятой с эксплуатаии (End-of-Life Vehicle Act). Ответственность за утилизацию таких машин возлагается на производителей техники.

ние задач и среди руководства, и среди исполнителей, успешное развитие гарантировано.

Продуценты автомобилей ведут конкурентную борьбу не только с другими производителями. Они конкурируют одновременно на рынке новых и на рынке подержанных автомашин, а косвенно также на рынке других транспортных средств - мотоциклов, рынке общественного транспорта. Сервисные мастерские конкурируют между собой на автомобильном рынке, а сами являются рынком для производителей оборудования и запасных частей, а также объектами интересов дистрибьюторов, желающих привлечь их к ремонту своих моделей машин. Важно знать в каком направлении рынок станет развиваться в ближайшем будущем, что будут ожидать клиенты от фирмы завтра.

Стратегическая направленность российских производителей на создание новых моделей, улучшение технологии, дизайна и потребительских качеств обнадеживает - предприятия сделали очень важный шаг в переходе от менталитета командной экономики (на рынке купят то, что производим) к рыночному менталитету (рынок определяет потребности и мы производим продукцию в соответствии с ними).

Бизнес-процессы затрагивают внутренние механизмы деятельности предприятия во всех направлениях его деятельности, а также их взаимосвязи. Существует значительный разрыв между существующей практикой работы на рынке машин и той практикой, которой придется придерживаться для того, чтобы предлагать рынку конкурентоспособные товары и услуги. Как именно сократить этот разрыв — основной элемент любой стратегии.

На основании глубокого анализа всех сторон работы предприятия стараются сбалансировать кратко- и долгосрочные цели предприятия, определить, что более важно: увеличить свою долю рынка или повышать производительность вложенного капитала.

Быстрое расширение бизнеса возможно, если удается осуществить скачок – предложить рынку заметный товар или сделать оригинальный маркетинговый ход.

Для развития бизнеса весьма значимо умение находить и использовать связи, удачные случайности и обстоятельства.

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

Стратегические активы

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

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

> современная логистика;
> современный менеджмент.

Имея такие активы, можно торговать любым видом колесной и гусеничной техники.

Привлечение инвесторов

Деньги и мозги — вот кто делает деньги
в каждой отрасли бизнеса.

Компании, которые намерены расти, заинтересованы в привлечении инвесторов. Инвесторы, в свою очередь, заинтересованы в перспективном и безрисковом вложении средств.

Для того, чтобы быть конкурентоспособными - т.е. привлекать потребителей к своим товарам, привлекать инвесторов, желающих предоставить необходимый капитал для финансирования деятельности, - российские предприятия должны принять на вооружение современную практику ведения бизнеса, включая практику ведения прозрачного бухгалтерского учета, который показывает реальное состояние предприятия, проливает свет на его перспективы и обеспечивает руководству достоверную информацию, позволяющую реагировать на изменения конъюнктуры потребительского рынка.

Нельзя рассчитывать на выживание в конкурентной борьбе на рыке товаров и услуг, не соблюдая дисциплины потребительского рынка и дисциплины рынков капитала.

Первая требует соблюдения критериев результативности, качества и цены.

Вторая дисциплина предполагает соблюдение критериев разумного управления, открытость результатов деятельности для общественности.

От внимания к дисциплине рынков капитала будет зависеть успех российских предприятий в привлечении капитала в форме стратегических инвестиций, прямого кредитования или их комбинации. Стратегические инвесторы, т.е. компании, работающие в определенной отрасли, пользуются услугами специалистов по развитию бизнеса. Эти специалисты опираются на информацию в целях построения прогнозов движения денежных средств, а также выработки логистики операций таким образом, чтобы смягчить или снизить возможные риски.

Информация является движущей силой рынков капитала и процесса принятия решений. На банки работают десятки аналитиков, изучающих инвестиционные возможности, которые ставят перед собой вопрос: «Если я начну развивать эту инвестиционную возможность, каковы риски и какова отдача?»

Для того, чтобы сформировать мнение об инвестиционной возможности, людям, принимающим решения, необходима качественная информация на макроэкономическом/отраслевом уровне и на уровне предприятия (объекта инвестиций). Достоверная информация - ключевой фактор, позволяющий отделить победителей от проигравших в борьбе за капиталы.

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

А) Макроэкономическая и отраслевая информация.

Б) Информация о предприятии:

> юридическая основа;
> хозяйственная информация;
> историческая финансовая информация;
> стратегия и бизнес-планы.

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

Потенциальные инвесторы задают себе одни и те же вопросы:

> каковы объемы осуществляемых в настоящее время правительственных инвестиций в инфраструктуру?

> вкладывает ли правительство средства в систему общественного транспорта или улучшает качество дорожной сети?

> степень поддержки правительством автомобилестроения (а эта отрасль потянет за собой все машиностроение); в какой мере правительство рассматривает эту отрасль экономики как приоритетную?

> предоставит ли правительство инвесторам в этот сектор экономики особые налоговые привилегии?

> предполагает ли правительство сохранить порядок, при котором основные предприятия отрасли финансируют социальную сферу городов, в которых работают такие предприятия?

> что делается в направлении совершенствования стандартов управления предприятием в России?

> в какой мере правительство способно и имеет желание проводить политику протекционизма в отношении российских производителей, устанавливая барьеры для проникновения на рынок зарубежных машин и товаров(например, сохранение высоких пошлин на импорт или введение преимущественного режима косвенного налогообложения для внутренних производителей автомобилей), по крайней мере на неизбежный период реформ?

Однозначных ответов на эти вопросы нет.

Инвесторы будут исходить из того, что раньше или позже основные показатели экономики России станут сходными с показателями состояния более развитых экономических стран. От их предположения относительно того, когда и как это произойдет, будет зависеть решение о продолжении или прекращении работы по инвестиционным проектам.

Авторынок будет расширяться - низок процент количества автомобилей на тысячу жителей в стране. Несмотря на неуверенность в темпах развития, потенциал этого рынка привлекает инвесторов.

Предприятия не должны недооценивать объем информации, который требуется инвесторам. После предварительного анализа обзорной информации, которая будет получена инвестором у предприятия, инвестор проведет «анализ надежности» (due diligence review)[31] своего потенциального партнера, который выполняется при содействии бухгалтерских и консалтинговых фирм.

Анализ надежности — широко используемая в международных деловых кругах практика. Задача этой работы заключается в том, чтобы позволить инвестору сформировать детальное представление обо всех аспектах деятельности объекта инвестиций, которые должны быть учтены при вложении средств.

Информация, запрашиваемая инвесторами, может быть разнообразной, но в основном это информация, используемая руководителями предприятий для

[31] due diligence review (дью дилижанс ревью) – исследование необходимой предосторожности (англ.).

управления. Перечень, приводимый далее, не охватывает всех видов информации, запрашиваемой инвесторами:

Организация предприятия / устав предприятия.
Документы приватизации.
Крупные договоры с поставщиками или дистрибуторами.
Кредитные соглашения.
Обзор предприятия:
> основные события в истории предприятия;
> правовая организация предприятия.
Обзор продукции:
> «возраст» и основная статистика ;
> планы развития;
> проникновение на рынок;
> практика сбыта.
Хозяйственная статистика:
> количество персонала по основным функциональным подразделениям и обзор системы оплаты труда;
> основные поставщики и обязательства на получение поставок;
> порядок контроля качества;
> статистика гарантийного обслуживания;
> анализ сбыта и прогнозы деятельности на рынке (в разрезе номенклатуры и географических регионов).
Обзор имущества:
> права владения;
> «возраст» имущества;
> мощность средств производства;
> вопросы охраны окружающей среды.

Кроме хозяйственной статистики и информации, инвесторам требуется такая финансовая информация, которая была бы им понятна, на которую они могли бы полагаться и которая позволяла бы провести сравнение с другими инвестиционными возможностями. Чаще всего требуют финансовую информацию аудита финансовой отчетности, подготовленную в соответствии с Международными стандартами бухгалтерского учета (МСБУ). Хотя российская система бухгалтерского учета начала свое сближение с МСБУ, форма российской отчетности и многие принципы учета не устраивают инвесторов.

Стратегических вопросов много и на них нужно предоставить ответы с тем, чтобы убедить инвестора в целесообразности предоставлении инвестиций в той или иной форме.

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

Выполнив due diligence review, компания получила следующие основные данные:

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

Компания решила: инвестиции предоставить при условии участия компании в акционерном капитале.

Результаты: бизнес был хорошо развит, инвестиционная компания постепенно выкупила все акции, *бизнесмен-инициатор был уволен.*

Перспективы: бизнес может оставаться у инвестиционной компании и может быть продан по выгодной цене.

Вывод: глубина проработки вопроса и дальновидность инвестиционной компании заслуживают восхищения.

Оценка рисков

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

Часто сложность не в том, чтобы решить проблемы, а в том, чтобы увидеть их. Цели, поставленные предприятием, могут быть полностью или частично не достигнуты вследствие вероятности возникновения различных рисков при осуществлении намеченной деятельности – совокупных юридических, финансовых, налоговых, складывающихся из отдельных рисков на каждом этапе – строительных, экономических, технических, экологических, подготовительных, социальных и других.

Работы по оценке рисков компании развитых стран обязательно выполняют при приобретении объектов, при покупке крупного пакета акций или создании предприятий, слиянии фирм, новом строительстве и т.п. [32]

Оценкой рисков и подготовкой рекомендаций по их снижению или устранению занимаются специализированные фирмы - юридические, аудиторские, и др.[33]

Для оценки вероятности и влияния рисков сначала составляют перечень возможных рисков. Затем определяют степень влияния каждого риска. После этого оценивают вероятность наступления событий, определяющих риски.

И, наконец, подсчитывают степень совокупного риска по каждой группе рисков. После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих уменьшить влияние факторов риска.

Ниже приведен примерный перечень отдельных рисков, которые могут появиться на различных этапах создания и осуществления планируемой деятельности производственного предприятия.

Виды рисков	Влияние на прибыль
Подготовительные риски	
Удаленность выбранного места для строительства предприятия от транспортных узлов	Дополнительные затраты на создание подъездных путей, повышенные эксплуатационные расходы
Удаленность выбранного места для строительства предприятия от инженерных сетей	Дополнительные капитальные вложения на подводку электроэнергии, тепла, воды
Отношение местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию про-

[32] По: Пелих А.С. Бизнес план. – М.: «Ось-89», 1996 – 96с

[33] Комплекс работ по оценке рисков или анализ надежности инвестиций и партнеров называют «due diligence review».

	екта
Доступность подрядчиков на месте	Опасность завышения стоимости работ из-за монопольного положения подрядчика
Наличие альтернативных источников сырья	Опасность завышения цен при монопольном положении подрядчика
Строительные риски	
Платежеспособность заказчика	Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплат процентов
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств
Недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей
Несвоевременная поставка комплектующих	Увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику
Недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства
Экономические риски	
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов
Социальные риски	
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование
Угроза забастовок	Штрафы за нарушение договоров
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень зарплаты	Текучесть кадров, снижение производительности
Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака, увеличение аварий
Социальная инфраструктура	Рост непроизводственных затрат
Технические риски	
Изношенность оборудования	Увеличение проектов и затрат на ремонт
Нестабильность качества сырья	Уменьшение объемов производства и материалов из-за переналадки оборудования, снижения качества продукта
Новизна технологий	Увеличение затрат на освоение, снижение объемов производства
Недостаточная надежность	Увеличение аварийности технологии
Отсутствие резерва мощности	Невозможность покрытия пикового спроса/ потери производства при авариях
Экологические риски	
Вероятность залповых выбросов	Увеличение непредвиденных затрат
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Затраты на очистное оборудование
Близость населенного пункта	Увеличение затрат на очистные сооружения и экологическую экспертизу проекта
Вредность производства	Рост эксплуатационных затрат
Складирование отходов	Удорожание себестоимости

Развитие торгово - сервисной сети изготовителя техники

Для изменения сложившейся ситуации и обеспечения управляющей роли российских заводов-изготовителей на отечественном рынке необходимо решение следующих проблем каждым заводом:

> развитие торгово-сервисной сети в составе региональных дистрибьюторов, территориальных дилеров и субдилеров на основе жесткой торговой

политики и бизнес-технологий, аналогичных политике и технологиям, применяемым зарубежными автопроизводителями;

> принуждение субпоставщиков комплектующих к поставкам запчастей только в торгово-сервисную сеть завода, с одновременной гарантией выкупа согласованных годовых объемов их производства;

> ликвидация «серого» рынка машин и оригинальных запчастей.

Для решения этих задач необходимо отделение реализации продукции от ее производства и создание самостоятельной коммерческой структуры заводов – например, «торгового дома». Торговый дом должен обладать всей полнотой ответственности за сбыт на внутреннем и внешних рынках, за организацию дистрибьюторско-дилерской сети, гарантийного обслуживания, послегарантийного сервиса и ремонта, обеспечение рынка запчастями, специнструментом и за репутацию продукции завода на рынках.

Главной задачей является создание современной торгово-сервисной дистрибьюторско - дилерской сети, которая не уступает по качеству работы и экономической эффективности сетям зарубежных автокомпаний. Тем самым усилятся позиции заводов на отечественном и зарубежных рынках и увеличатся доходы.

Структура торгово-сервисной сети по аналогии с сетями зарубежных автоконцернов, должна быть следующей:

Торговый дом, выполняющий все операции по работе на рынках (юридически подконтрольный заводу) с центральным складом машин и центральным складом запчастей.

Региональные дистрибьюторы со своими складами машин и запчастей – дочерние фирмы заводов, работающие на основе дистрибьюторских соглашений с торговым домом и создающие свою дилерскую сеть.

Официальные дилеры с торгово-сервисными предприятиями – независимые фирмы, работающие на основе дилерских соглашений с дистрибьюторами и создающие свою сеть субдилеров и уполномоченных СТО.

Субдилеры, агенты и уполномоченные СТО - независимые фирмы, работающие на основе субдилерских, агентских или сервисных соглашений с дилерами.

Сервисная сеть должна охватить всю территорию страны, вплоть до районных центров, и удовлетворять большую часть растущего спроса на сервис и ремонт автомобилей. Спрос растет потому, что автомобили - и легковые, и грузовые, являются средствами производства и все меньше владельцев сами ремонтируют их – длительный простой машин невыгоден.

Регионы, обслуживаемые региональными дистрибьюторами и их складами, могут быть образованы с учетом оптимизации транспортных затрат.

Одним из преимуществ схемы с региональными складами дистрибьюторов является сокращение количества получателей продукции заводов в несколько раз, что поможет заводам совершенствовать логистику отгрузок, сократить расходы и высвободить силы для развития.

По такой схеме построены системы обеспечения машинами и запасными частями дилеров компаний «Форд» и «Интернешнл Харвестер» на территории США, сопоставимой с территорией России.

Эта схема будет одобрена и зарубежными инвесторами, если он и будут привлекаться к сотрудничеству.

Поставки автомобилей

Для центрального склада машин должны использоваться существующие склады заводов. Региональные дистрибьюторы на основе заявок дилеров,

крупных потребителей и собственных прогнозов направляют регулярные заказы торговому дому на пополнение своих региональных складов. Торговый дом на основе заказов дистрибьюторов направляет заводу заказ-наряды на изготовление и отгрузку машин на центральный склад торгового дома, а в случае крупных партий, заказанных дистрибьюторами – сразу на склады соответствующих региональных дистрибьюторов. Завод отгружает машины, торговый дом оплачивает их. Центральный склад торгового дома отгружает машины дистрибьюторам и хранит резерв машин для покрытия колебаний спроса, не предусмотренных дистрибьюторами.

Дистрибьюторы согласуют с дилерами доставку или самовывоз машин с региональных складов, осуществляют передачу машин и расчеты. Дилеры выполняют рекомендованную торговым домом предпродажную подготовку и продают машины потребителям. В случае продажи дистрибьюторами партий машин крупным потребителям, предпродажную подготовку, гарантийное и последующее обслуживание выполняет ближайший к потребителю дилер по специальному договору. Дистрибьюторы оставляют на своих складах заказанный ими резерв машин для покрытия всплесков спроса, не прогнозировавшихся дилерами.

Сервис

Масштабы современной сервисной сети должны быть, если принять за образец практику зарубежных автокомпаний, следующими:

Предположим, что парк машин в эксплуатации – около 3 млн. штук. На ближайшие пять лет парк можно считать таким же, так как при существующих объемах производства новые машины будут идти на замещение списываемых.

Если каждая машина будет ремонтироваться и обслуживаться в сервисной сети хотя бы 10 часов в год, то в сети должно быть около 800 станций технического обслуживания (далее – СТО) мощностью 10 постов при ежедневной 10-часовой работе без выходных или 1 такое СТО на 3 – 3,5 тыс. машин.

Крупных дилеров следует обязывать иметь несколько СТО, у мелких может быть одна. СТО должны быть также более или менее равномерно распределены по стране. Расчеты показывают, что на обжитых территориях одна СТО должна обслуживать парк машин на территории около 6000 кв. км, т.е. радиус обслуживания – 40-50 км. Разумеется, в мегаполисах приоритетом при расчетах пользуется парк.

СТО могут быть дилерскими, субдилерскими и независимыми. Предпочтительно, с учетом протяженности территории страны, иметь половину расчетного количества СТО (400) у дилеров и субдилеров, а остальную половину – привлечь к обслуживанию техники из числа независимых СТО или дилеров других компаний и сертифицировать их услуги.

Только при такой развитой и контролируемой дистрибьюторско-дилерской сервисной сети организация гарантийного обслуживания и последующих ремонта и обслуживания может быть осуществлена на уровне современных требований.

Поставки запасных частей

Обеспечение 800 и более СТО запасными частями на территории 4 млн. кв. км обжитой территории в короткие сроки – не более суток, как это принято в международной практике, возможно только при помощи региональных складов дистрибьюторов, обслуживающих дилеров в радиусе 500- 600 км. На страну необходимо не менее 5 - 7 таких складов.

Поставки широкой номенклатуры запчастей на региональные склады с обеспечением хранения минимальных запасов и с ежедневным пополнением возможно, как показывает практика зарубежных автокампаний, при наличии мощного компютеризированного логистического центра и центрального склада, обслуживающего региональные.

Центральный склад запасных частей торгового дома каждого завода должен быть создан новый, на самом современном уровне с привлечением технологий таких транснациональных компаний, как «DHL Worldwide» и новейших компьютерных логистических систем. Широкое применение технологии и услуги этих компаний получили в продвижении изготовителями запасных частей к автомобилям на рынки различных стран. Они называют свои услуги «услугами по логистике».

Услугами этих компаний пользуются также известные производители, как Philips, 3Com, EMC2, Nokia, Infocus, Toshiba и др. Они обладают своими сетями транспортно-складских комплексов, центрами обработки обращений клиентов, а также системами организации доставки грузов. С 1997 года в Шереметьево функционирует подобный склад для обслуживания российских клиентов.

Логистический центр обработки информации и центральный склад должны работать круглосуточно и без выходных. Центральный склад торгового дома должен выполнять:

> обработку информации – номенклатуры, прейскурантов и планов производства субпоставщиков, заказов всех региональных складов и т.д.;

> заказ товаров у поставщиков для пополнения своего запаса и для прямой отправки региональным складам;

> таможенное оформление импорта и экспорта;

> обслуживание региональных складов дистрибьюторов: обработка заказов, подбор грузов для отправок, упаковка, страхование, доставка грузов, работа с претензиями, отгрузка товаров взамен некачественных, замена неисправных изделий с последующим их ремонтом в ремонтных центрах изготовителей;

> любые транспортные операции, включая морские и авиаотгрузки.

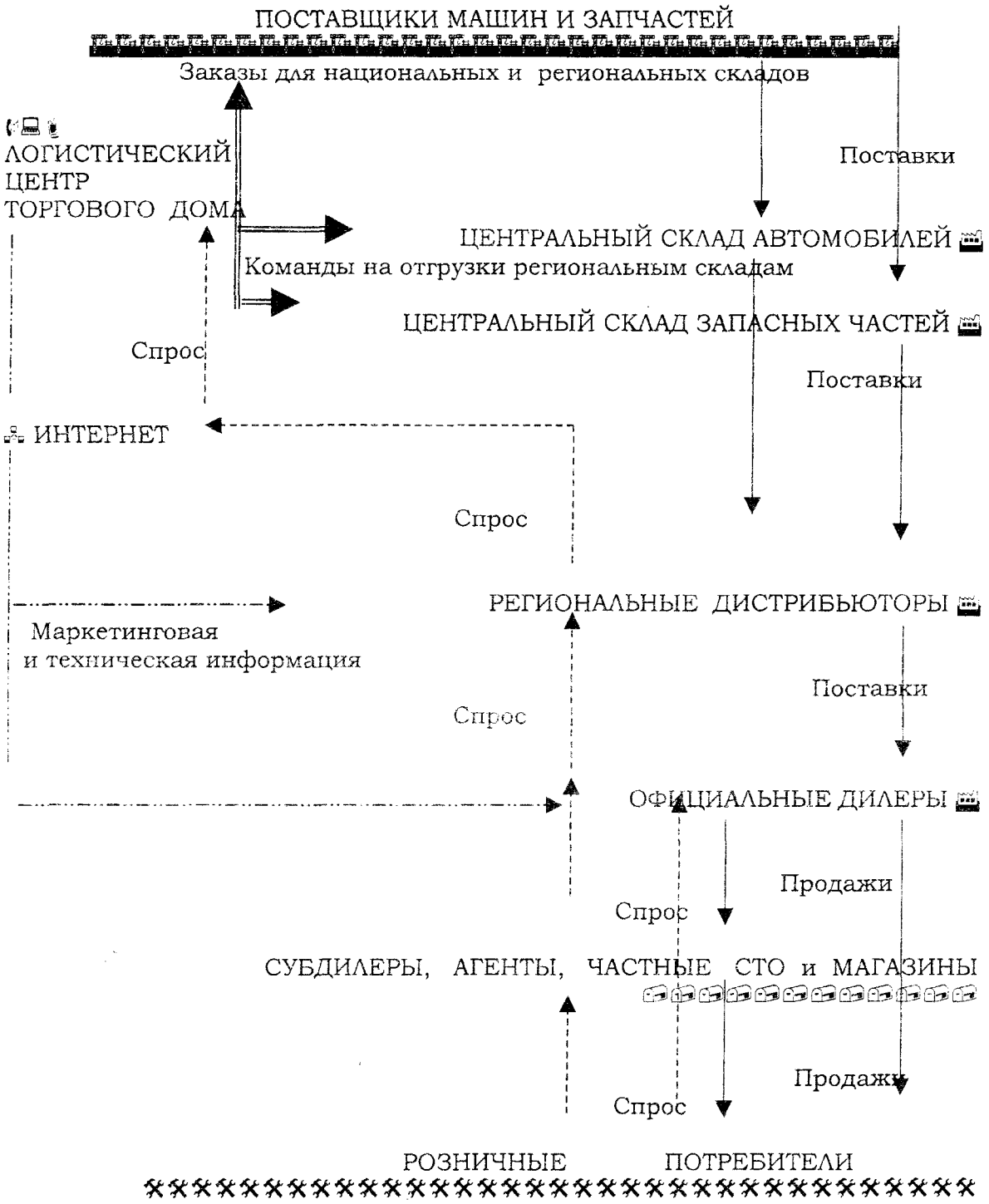
Центральный склад запасных частей должен обрабатывать около 10% объема поставок запчастей на российский рынок (наименования, требующие особого контроля) и экспортные поставки в страны дальнего зарубежья. При таких задачах площадь склада с учетом должна достаточной, плюс свободная территория, оборудованная подъездными путями для большегрузных автомобилей, железнодорожных составов, а также механизмами для разгрузки и погрузки контейнеров.

В России, учитывая протяженность территории и растущий парк машин, может понадобиться 3 таких склада, размещенных в Европейской части России, в Западной Сибири и на Дальнем Востоке.

Пополнение региональных складов запасными частями целесообразно осуществлять по принципу «толкающей» системы снабжения – на основе подтвержденных дистрибьюторами рекомендаций торгового дома (подготовленных на базе анализа спроса). Пополнение складов дилеров будет осуществляться по принципу «тянущей» системы – на основе заявок дилеров.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Информационные и товарные потоки



Логистический центр

Управление товарными потоками в реальном масштабе времени должен осуществлять единый логистический центр, обладающий мощной современной компьютерной системой и собственным Интернет-хостингом, связанной через Интернет и\или абонированные линии связи со всеми поставщиками, центральным и региональными складами.

Подобные системы есть у всех известных автомобильных компаний. Такую систему можно быстро разработать на базе существующих зарубежных систем,

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

если привлечь крупнейших разработчиков, работающих на нашем рынке и уже реализовавших много проектов для крупных предприятий.

Проектное задание для логистической системы приведено в настоящей книге.

Управление

Задачами управления являются:

централизованное управление реализацией всей продукции;

> оптимизация управления товарными и финансовыми потоками;

> централизованное управление ценами на продукцию;

> управление качеством гарантийных и послегарантийных ремонтов автомобилей;

> повышение рентабельности за счет уменьшения числа посредников в сбытовой сети;

> увеличение оборота в сервисной сети за счет привлечения клиентов качественным обслуживанием;

> увеличение оборота и прибыли в торговле запчастями за счет включения в централизованный оборот номенклатуры субпоставщиков;

> увеличение оборота и доходов субъектов торгово-сервисной сети (региональных дистрибьюторов и территориальных дилеров) за счет концентрации товарной массы у официальных дилеров и ликвидации «серых» дилеров, что обеспечит привлечение к сотрудничеству новых официальных дилеров; оптимизация управления взаимодействия с предприятиями-субпоставщиками и увеличения объемов поставок.

Система отношений с изготовителями комплектующих и запчастей должна быть выстроена так, чтобы вся их продукция поступала только на завод как комплектующих и в сбытовую сеть Торгового Дома в виде запасных частей. При этом им необходимо гарантировать выкуп согласованных объемов продукции. Тогда им не нужно будет самим искать посредников для реализации, как это имеет место сейчас.

Информационный сервис

Каждому заводу следует создать собственный центр технической информации, обеспечивающий:

> разработку программ обучения специалистов;

> разработку и издание методических пособий для дилеров по менеджменту, гарантийным вопросам, техническому обслуживанию;

> разработку интерактивных каталогов на компакт-дисках;

> размещение на собственном Интернет-хостинге руководств по ремонту, каталогов запасных частей, регулярную их корректировку;

> издание технической информации и каталогов на компакт-дисках и в книжном варианте;

> монополизацию издания и продажи технической информации, вытеснение с рынка издательств, издающих некачественные руководства по ремонту и каталоги.

Кадровое обеспечение

Положение с кадрами для торгово-сервисных сетей рынка техники сейчас катастрофическое – дефицит специалистов нарастает вследствие роста спроса на качественный сервис.

Необходимо организовать собственный учебный центр, а также в сотрудничестве с автомобильными и политехническими вузами, техникумами и колледжами мощную базу для подготовки кадров руководителей и специалистов Тор-

гового Дома, Центра маркетинга и логистики, складов, СТО и автосалонов. Разработать собственные программы обучения, методические пособия, приобрести необходимое оборудование.

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

Правовое обеспечение

Квалифицированная договорно-правовая служба должна обеспечить разработку системы договоров и соглашений с поставщиками и участниками торгово-сервисной сети.

ПОСТАВЩИКИ >>ПЕРЕВОЗЧИКИ ЦЕНТРАЛЬНЫЙ СКЛАД РЕГИОНАЛЬНЫЕ СКЛАДЫ ДИСТРИБЬЮТОРОВ	ДОГОВОРЫ О СИСТЕМЕ ПОСТАВОК Сроки перевозок, размеры партий, виды транспорта, тара и упаковка, срочные и текущие заказы, гарантии качества и т.д.
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ СКЛАД РЕГИОНАЛЬНЫЕ СКЛАДЫ ДИСТРИБЬЮТОРОВ ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ	ДИСТРИБЬЮТОРСКИЕ И ДИЛЕРСКИЕ СОГЛАШЕНИЯ Методические материалы Обучение кадров Рекомендации по ценам Рекомендации о запасах на складах Маркетинговая и техническая информация
ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ СУБДИЛЕРЫ, АГЕНТЫ, ЧАСТНЫЕ СТО и МАГАЗИНЫ РОЗНИЧНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ	СЕРВИСНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ, ТОРГОВЫЕ ДОГОВОРЫ Закон о защите прав потребителей, нормативные акты

Экспорт

Экспортные поставки машин по заказ-нарядам торгового дома целесообразно осуществлять с заводского склада, учитывая необходимость специального экспортного исполнения и минимизации количества перевалок.

Дилерам экспорт должен быть запрещен под угрозой санкций вплоть до расторжения дилерского соглашения, несмотря на близость к границам, так как экспортная политика торгового дома предусматривает поставки только определенным контрагентам в соответствующих странах и никому другому поставлять машины нельзя во избежание крупных штрафов за нарушение агентских соглашений.

Некоторые из региональных складов запасных частей, расположенных вблизи границ, целесообразно ориентировать на поставки запчастей на экспорт по поручениям Торгового Дома.

Программа деятельности дистрибьютора

Дистрибьютор осуществляет следующие функции на рынке региона.

Содержание регионального склада автомобилей и оптовая торговля автомобилями с дилерами и крупными потребителями.

Гарантийное обслуживание выполняется дилерами, осуществляющими розничные продажи машин.

В случае продажи дистрибьютором партий машин крупным корпоративным потребителям, предпродажную подготовку, гарантийное и последующее обслуживание выполняет ближайший к потребителю дилер по специальному договору.

Содержание регионального склада запчастей и оптовая торговля запчастями с дилерами и крупными потребителями.

Содержание технической службы для организации работы по гарантии, обучения механиков дилеров особенностям ремонта новых и модифицированных моделей, экспертизы дефектов при гарантийных претензиях и т.д.

Содержание мощного компьютеризированного маркетингового центра.

Дистрибьютор ставит перед собой следующие стратегические задачи:

- охватить целевые рынки для моделей и модификаций автомобилей Завода;
- обеспечивать запчастями дилеров для ремонта и обслуживания машин, находящихся в эксплуатации у потребителей;
- организовать оказание дилерами полного спектра услуг после реализации машин;
- контролировать исполнение дилерами требований к организации послепродажного обслуживания;
- обеспечить стабильные условия работы персонала Дистрибьютора и дилеров, стимулирующие его производительность и эффективное обслуживание потребителей;
- прогноз и планирование закупок техники и запасных частей в целях содействия Заводу в обеспечении ритмичности производства;
- выработка и проведение ценовой стратегии на рынке;
- определение объема продаж и маркетинговой стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла товара, отслеживание тенденции изменения привлекательности продукции Завода;
- формирование и ведение баз данных о клиентах, конкурентах, поставщиках;
- публикация технической, рекламной и ценовой информации на Web-сервере, чтобы дилеры, коммерческие агенты и потребители могли помочь себе сами;
- поиск новых сфер использования продукции Завода;
- поиск новых корпоративных потребителей;
- повышение рентабельности и расширение деятельности;

Торгово-сервисная сеть в регионе

Дистрибьютор будет развивать товаропроводящую сеть полномочных дилеров с сервисными центрами и магазинами запчастей в стратегических местах в регионе, и предоставлять упомянутым полномочным дилерам гарантии на машины, продаваемые в розницу, на тех же условиях, которые Завод предоставляет Дистрибьютору.

Дистрибьютор будет заключать со своими дилерами дилерские соглашения на основе Заводского положения: "Типовые требования к организации, оборудованию и менеджменту фирм – официальных дилеров".

Дистрибьютор будет побуждать дилеров создавать свои сбытовые сети из субдилеров, торговых и сервисных агентов.

Дистрибьютор будет осуществлять надзор над полномочными дилерами.

Дистрибьютор будет содержать региональный склад запасных частей, предназначенный для обеспечения не менее чем месячной потребности полномочных дилеров в Регионе, хранить на складе номенклатуру оригинальных запчастей, достаточную для ремонтов и розничной продажи.

Дистрибьютор и дилеры за свой счёт обеспечат проверку и предпродажную подготовку каждой новой машины до передачи ее розничному покупателю, в соответствии с инструкциями, предоставляемыми Заводом.

Дилеры будут выполнять для розничных покупателей гарантийный ремонт в соответствии с гарантийной политикой Завода от имени Завода.

Дилеры будут выполнять для розничных покупателей послегарантийный ремонт на коммерческой основе.

Дилеры будут торговать запасными частями в розницу, обеспечивая потребности рынка.

Дистрибьютор обеспечит направление Заводу крупных предварительных заказов, замыкая на себя заказы дилеров, на дилеров – заказы остальных покупателей, путем предоставления предусмотренных ценовой политикой скидок.

Дистрибьютор обяжет полномочных дилеров иметь ремонтное оборудование и специальные инструменты, а также рекламное оформление тех видов, которые рекомендованы Заводом.

Дистрибьютор обеспечит направление на обучение в учебный центр Завода соответствующего своего персонала и персонала дилеров, чтобы обеспечить компетентное и качественное техническое обслуживание машин Завода.

Дистрибьютор будет вести и сохранять в течение периода, требуемого Заводом, соответствующие документы по оформлению, учету и статистике претензий по качеству продукции, записи по истории гарантийного обслуживания каждой машины по форме, требуемой Заводом и требовать того же от дилеров.

Направлять Заводу прогноз потребности Региона в продукции на следующий год или предварительный заказ не позднее 30 сентября каждого года.

Обеспечить полное удовлетворение спроса на продукцию Завода в Регионе (при условии выполнения заявок Дистрибьютора Заводом.

Выполнять маркетинговые исследования в Регионе с целью привлечения дилеров и заказчиков на продукцию Завода. Изучать рынок, условия конкуренции, региональное законодательство и нормативные актов; разрабатывать меры по закреплению на рынке и расширению сбыта.

Выполнять, при необходимости, сертификацию машин, агрегатов, деталей согласно местным требованиям.

Продвигать за свой счет продукцию Завода в Регионе с использованием рекламных и технико-информационных материалов, предоставленных Заводом а также собственных. Включать торговую марку Завода во все виды своей рекламы. Участвовать во всех выставках и ярмарках в стратегических городах Региона, в которых может демонстрироваться продукция Завода.

Предоставлять Заводу по его запросу информацию, которую Завод считает необходимой для анализа.

Требовать от своих дилеров предоставления той информации, которая может требоваться Заводу.

Собирать и предоставлять Заводу конкурентные материалы о деятельности конкурентов и их ценах.

Не продавать Продукцию вне согласованной территории – не нарушать монопольные права других Дистрибьюторов и не конкурировать с ними.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Завод и Дистрибьютор

Дистрибьютор ожидает от Завода содействия в организации современной торгово-сервисной сети в Центральном регионе и выполнения перечисленных ниже мер, общепринятых в мировой практике.

Дистрибьютор ожидает от Завода организации поставок товаров на основе дистрибьюторского лимита и дистрибьюторского резерва.

Дистрибьюторский лимит - минимальная стоимость месячного объема продукции, который Дистрибьютор должен выкупать у Завода, в фактических ценах.

Дистрибьюторский резерв - неоплаченная часть продукции, хранящаяся с согласия Завода на складах Дистрибьютора в фактических ценах (товарный кредит под соответствующие гарантии и с выплатой процентов за пользование кредитом). Дистрибьютор ожидает, что Завод предоставит Дистрибьютору товарный кредит в объеме Дистрибьюторского резерва на согласованных условиях.

Лимит и Резерв согласовываются сторонами на каждый очередной год.

Дистрибьютор ожидает, что Завод будет поставлять Дистрибьютору запасные части всей необходимой номенклатуры – собственного производства и производства субпоставщиков, закупаемые по кооперации. Если продукцию субпоставщиков Завод в силу каких-либо обстоятельств поставлять не может, Завод заключит специальные соглашения со всеми субпоставщиками – двусторонние или трехсторонние (с участием Дистрибьютора), обеспечивающие поставку запасных частей субпоставщиками в Центральный регион исключительно по прямым договорам, на условиях не худших, чем поставлял бы Завод.

Дистрибьютор реализует Продукцию Завода от своего имени и за свой счет.

Дистрибьютор пользуется независимостью в отношении собственной деятельности.

Дистрибьюторское вознаграждение будет состоять из разницы между РРЦ и фактическими ценами, по которым Дистрибьютор покупает Продукцию у Завода и определяться полученными скидками.

Дистрибьютор обеспечит среднемесячный объем заявок на продукцию Завода на сумму не менее Дистрибьюторского лимита, при этом неисполнение Заводом части заявок не может служить основанием для требований Завода об увеличении суммы заявок.

Для обеспечения нормальной деятельности на рынке Центрального региона, Дистрибьютор ожидает, что Завод будет:

Обеспечивать Дистрибьютора и дилеров следующей технической информацией:

Инструкции по эксплуатации машин.
Сервисные книжки.
Инструкции по предпродажной подготовке.
Инструкции по гарантийным ремонтам.
Инструкции по консервации и хранению машин.
Руководства по ремонту и обслуживанию.
Каталоги запасных частей.
Каталоги специнструментов.
Периодическая информация о введении в конструкции новых деталей и снятии с производства деталей устаревших конструкций
Рекомендации по выбору оборудования для оснащения сервисных центров.
Нормативы трудозатрат при ремонте и обслуживании машин.

Обучать специалистов Дистрибьютора и дилеров особенностям ремонта машин, как в своем учебном центре, так и выездными экспертами.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Обеспечивать полное и своевременное выполнение заявок Дистрибьютора на продукцию по номенклатуре и объемам.

Обеспечивать прием и подтверждение заявок Дистрибьютора, а также направление документов и информации через Интернет.

Обеспечивать за свой счет Дистрибьютора в достаточном количестве необходимыми действующими рекламными и технико-информационными материалами, связанными с продукцией, для проведения демонстраций, выставок, пробегов в Регионе и для адресной рекламы.

Предоставлять Дистрибьютору скидки на запасные части, обеспечивающие рентабельную работу Дистрибьютора, возможность Дистрибьютору предоставлять скидки дилерам, возможность дилерам предоставлять скидки своим торговым и сервисным агентам.

Соблюдать и охранять интересы Дистрибьютора:

Не продавать в Центральном регионе свою продукцию другим заказчикам, соблюдая монопольные права Дистрибьютора, кроме случаев поставок Продукции в качестве комплектующих предприятиям-изготовителям техники в объемах, необходимых для изготовления техники, плюс 10%.

Пересылать Дистрибьютору заявки других заказчиков из Региона, поступившие на Завод, ориентировать таких заказчиков на Дистрибьютора и дилеров в Регионе.

Включать адресные реквизиты Дистрибьютора и его полномочных дилеров во все виды своей общероссийской рекламы.

Предоставлять Дистрибьютору по его запросам полную и подробную информацию о поставляемой и планируемой к поставке Продукции.

Уведомлять Дистрибьютора об изменениях в составе Продукции и выпуске новых изделий не позднее, чем за квартал до начала коммерческих поставок.

Качество и комплектность поставляемой Продукции должно соответствовать стандартам, техническому описанию, предъявляемым требованиям, а также заявкам Дистрибьютора.

К Продукции Заводом должны прилагаться все необходимые документы, обеспечивающие беспрепятственное перемещение Продукции по России и продажу ее третьим лицам.

С момента передачи Продукции Дистрибьютору Завод не вправе устанавливать какие либо ограничения или дополнительные условия по реализации Продукции, кроме указанных в Соглашении и договорах.

Направлять специалистов Завода для сложных гарантийных ремонтов, которые не могут быть выполнены механиками Дистрибьютора или его дилеров.

Возмещать Дистрибьютору ремонт и\или замену любой части (кроме шин) машин, изготовленных и поставленных Заводом, оказавшейся дефектной в материале или изготовлении при нормальном использовании и обслуживании в течение установленных периода времени и\или пробега. Стоимость использованных запасных частей будет возмещаться дистрибьютору по розничным ценам брутто действующего прейскуранта Завода, тем самым стоимость перевозки и накладных расходов считается тоже компенсированной. Трудозатраты при гарантийных ремонтах Дистрибьютору будут возмещаться в объеме, определенном умножением норматива стоимости рабочего часа, согласованного сторонами, на время, предусмотренное для соответствующей операции в нормативах трудозатрат, установленных Заводом и действующих на день ремонта.

В исключительных случаях, при необходимости прямой продажи Заводом продукции в Центральном регионе государственным организациям:

> реализовывать ее только по рекомендованным Дистрибьютором розничным ценам без скидок;

> выплачивать Дистрибьютору разницу между розничными ценами и стоимостью этой продукции при закупке ее Дистрибьютором в возмещение затрат Дистрибьютора по продвижению продукции Завода в Регионе;

> направлять Дистрибьютору отчеты о таких продажах и копии договоров между Заводом и заказчиками.

В случае продажи Заводом продукции в Регионе другим заказчикам без ведома Дистрибьютора или без выплаты Дистрибьютору разницы в ценах, Завод выплатит по требованию Дистрибьютора, доказанному документально, штраф в размере двойной суммы расчетного вознаграждения Дистрибьютора от этой сделки.

Территория

Дистрибьютор осуществляет предоставленное Заводом монопольное право на выполнение дистрибьюторских функций по маркетингу и продаже продукции Завода в регионе, включающем следующие административные территории:

Энская область

Бамская область

Думский автономный округ

Радиус перевозок от складов Дистрибьютора до дилеров 200 - 500 км, а радиус территорий, обслуживаемых дилерами – 50 - 100 км. Эти расстояния обеспечивают главные факторы конкурентоспособности – доставку запчастей с региональных складов дистрибьютора дилерам в течение полусуток - суток с момента получения заказа и прибытие механика дилера или доставка запчастей к сломавшемуся автомобилю в течение часа - двух с момента заявки.

Емкость рынка машин, запчастей и сервиса

	Парк машин	Необходимое количество СТО по 10 постов, минимум, шт.	Емкость рынка запчастей, в розничных ценах, ориентировочно, млн. $	Емкость рынка сервиса (трудозатрат), минимум, млн. $	Емкость рынка автомобилей, ~ продажи в 2000 г., шт.
Областные центры	260000	40 (20)*	52	26	18000
Области	126000	24 (0)*	25	12	9000

*В скобках - существующие СТО официальных дилеров

Ценовая политика

Дистрибьютор устанавливает единые рекомендованные розничные цены на автомобили для всего Центрального региона. Продажа машин дилерам будет осуществляться по этим ценам за вычетом скидок, рассчитываемых по специальной шкале, установленной на длительный период. Скидки будут являться вознаграждением дилеров за их деятельность по продаже машин.

Дистрибьютор будет проводить следующую ценовую политику в торговле запасными частями.

Разрабатывать и направлять дилерам единые прейскуранты рекомендованных розничных цен на запасные части, разработанные на основе конкурентных материалов и учитывающие средние затраты и прибыль дистрибьютора и дилеров. Корректировка отдельных цен может выполняться ежемесячно, корректировка всего прейскуранта – не чаще раза в квартал.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Установить шкалу скидок для всех звеньев сбытовой сети в зависимости от заявляемого периода поставки.

Шкала скидок с рекомендованных розничных цен,
указанных в прейскурантах Дистрибьютора
Только по одной ценовой группе!

	Срочный заказ	Месячный заказ	Квартальный заказ	Поощрительные скидки
Дилеры - от дистрибьютора	(X-5)% (15%)	(X+5)% (25%)	(X + 15)% (35%)	1-5%
Субдилеры, торговые и сервисные агенты - от дилеров и дистрибьюторов (при необходимости)	(X-10)% (10)	X% (20)	(X+10)% (30%)	1-5%
Предприятия и учреждения, владеющие парком машин - от дистрибьюторов, дилеров, субдилеров, торговых и сервисных агентов	(X-15)% (5%)	(X-5)% (15%)	(X+5)% (25%)	1-5%
Розничные покупатели - от дилеров, субдилеров, торговых и сервисных агентов	Нет скидки	Нет скидки	Нет скидки	1-2%

*Примечание: X принят равным 20% для примера.

С прейскурантных цен Дистрибьютор предоставляет дилерам установленные для них скидки.

В случае обращения торговых и ремонтных предприятий к Дистрибьютору, минуя дилеров, они будут переадресовываться соответствующим дилерам, а при необходимости прямой поставки им предоставляются скидки не выше тех, которые они получат у дилеров.

В случае наличия у Дистрибьютора или дилеров своих розничных магазинов, эти магазины могут предоставлять скидки только ремонтным предприятиям по данной шкале, а розничным покупателям – лишь символические скидки.

Шкала скидок позволяет:

> организовать поток заказов через торговую сеть по цепочке: розничные покупатели – торговые или ремонтные предприятия – дилеры – дистрибьютор;

> сократить количество мелких заказов, поступающих к дилерам, Дистрибьютору и Заводу;

> укрупнить заказы дилеров и дистрибьютора;

> систематизировать сбытовую сеть по современной схеме, обеспечить ритмичную работу всех участников сети;

> упорядочить поток заказов и ввести получение заказов через Интернет;

> анализировать и прогнозировать спрос;

> контролировать результативность деятельности Дистрибьютора и дилеров;

> установить единые рекомендованные розничные цены для региона;

> регулировать розничные цены с учетом реальной ситуации на рынке, опираясь на известные розничные цены, публикуемые конкурентами в их прейскурантах – это облегчает сбор конкурентных материалов и приближение к оптимальному уровню цен;

> стимулирует мелкооптовых заказчиков в предоставлении конкурентной информации о необходимости корректировки цен (при обострении конкуренции, ошибках и т.п.);

> дает возможность дилерам предоставлять поощрительные скидки (1-5%) потребителям, повышая свой престиж и привлекая заказчиков;

> стимулирует направление заказчиками реальных долгосрочных заказов, что помогает Заводу и дистрибьютору в прогнозировании спроса и своевременном планировании производства и пополнении запасов на складах;
> помогает эффективно планировать производство.

Направления PR

В средствах массовой информации используются, в зависимости от целевых групп потребителей:

> печатные издания - подписные или розничные, ежедневные, еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные, общероссийские, областные, городские, районные;
> радио, телевидение – общероссийские, региональные и областные, местные (городские) каналы, кабельные каналы;
> прямая рассылка;
> интернетовский канал.

Дистрибьютор будет побуждать дилеров использовать широкую гамму PR мероприятий.

Дистрибьютор будет участвовать в союзах или ассоциациях предпринимателей для совместной защиты интересов перед властными органами и укрепления имиджа солидной, заботящейся о будущем фирмы.

Дистрибьютор будет использовать различные методы формирования благожелательного отношения клиентов к предприятию.

Программа развития дилерской фирмы

В бизнесе орденов не дают, оценка вашего труда – ваше благосостояние.

Предпринимая изменения в деятельности или развивая новое направление, важно определять в планах, основанных на прогнозе конъюнктуры рынка, реальные цели и оптимальные средства для их достижения.

Ставьте перед собой трудные цели: если вы ремонтируете что-то – стать лучшим специалистом в вашем районе, городе, если вы торгуете – стать самым квалифицированным торговцем. Только добиваясь признания потребителей, можно рассчитывать на успешное развитие бизнеса.

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

В бизнес-плане формулируются идея и цели проекта, позиционируется продукция предприятия на рынке, оценивается емкость рынка и намечается стратегия работы фирмы, определяется организационная структура, проект финансирования, оцениваются перспективы роста предприятия.

Даже начиная небольшое дело, не требующее больших затрат, полезно знать примерное содержание бизнес-плана, так как оно дает представление о направлениях, о которых предпринимателю придется размышлять по мере роста его бизнеса.

Предприниматель, пренебрегающий разработкой бизнес-планов, не сможет правильно и вовремя реагировать на изменения рыночной ситуации.

Для дилерских фирм, разворачивающих свою деятельность, полезна информация об этапах, которые предстоит пройти и о шагах, которые следует предпринимать. Ниже приведена реальная программа развития одной из дилерских фирм.

Концепция этой программы предусматривает развитие бизнеса путем расширения присутствия компании в различных участках рынка крупного города. Экспансию планируется обеспечить за счет увеличения количества автосалонов по продаже автомобилей и создания широкой сервисной сети из мелких специализированных сервисных станций.

Для обеспечения развития и эффективной деятельности торгово-сервисной сети необходимо:

> создать службу развития торгово-сервисной сети;

> организовать один или два базовых сервисных центра со всеми видами ремонта, включая кузовные работы, окраску, агрегатный ремонт, предпродажную подготовку, гарантийный ремонт, тюнинг, выездной сервис - в нем будут готовиться кадры, отрабатываться технологии ремонта и менеджмента;

> вести поиск возможных партнеров и помещений для организации сервисной и торговой сети, разработать договорную базу, заключать необходимые договоры;

> организовать централизованную предпродажную подготовку автомобилей по стандартным операциям в сервисных центрах;

> организовать централизованные закупки запасных частей, принадлежностей, расходных материалов и сопутствующих товаров для предпродажной подготовки, сервиса и розничной торговли и централизованное снабжение ими сервисных станций и автосалонов - для этого очевидна необходимость создания центрального склада;

> организовать розничную торговлю запасными частями и сопутствующими товарами при автосалонах и сервисных станциях;

> создать корпоративную компьютерную систему для эффективного управления торгово-сервисной сетью;

> создать службу технической информации для обеспечения продаж и ремонта автомобилей необходимой документацией,

> разработать программы маркетинга, PR, рекламы, подготовки кадров;

> вести активный подбор кадров, создать кадровый резерв, организовать обучение специалистов;

> разработать положения о подразделениях компании, должностные инструкции, технологические карты.

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

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

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

Определить марки и модели машин, ремонт которых будет выполняться в сервисных станциях. От этого зависит выбор ремонтного и диагностического оборудования, номенклатура запасных частей, программы обучения и повышения квалификации механиков.

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

Подготовить спецификации необходимого оборудования, инструмента, материалов.

Подготовить сметы расходов по ремонту помещений, приобретению оборудования, инструментов и материалов.

Привлекать на конкурсной основе ремонтные фирмы для ремонта помещений.

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

Подготовить проекты штатного расписания, расчет фонда заработной платы.

Вести поиск возможных партнеров и помещений для организации сервисной сети из небольших специализированных сервисных станций на 2 - 5 постов, а также автосалонов, разработать договорную базу, заключать необходимые договоры,

Наличие таких станций и салонов в различных административных районах будет служить постоянной рекламой марки фирмы и способствовать расширению сбыта автомобилей, услуг по ремонту, запчастей и сопутствующих товаров.

Эта работа должна быть не периодической, а постоянной.

Создание сервисной сети может проводиться в нескольких направлениях:

> привлекать к сотрудничеству под маркой компании небольшие сервисные специализированные предприятия, расположенные в удобных и выгодных (по оценке компании) местах на условиях совместной деятельности, поглощения, субдилерства и др.;

> арендовать или выкупать пригодные для организации сервиса автомобилей помещения у предприятий. имевших ремонтные цеха и, следовательно, имеющие необходимые для сертификации санитарные, экологические, противопожарные и др. условия;

> строить и оборудовать новые сервисные пункты;

> создать бригаду передвижных диагностических и сервисных мастерских,

Сервисную сеть необходимо создавать, базируясь на приобретающей популярность идеологии «домашний автодоктор». Желательно разработать выигрышное название и слоган для всей сети станций.

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

Организовать централизованную предпродажную подготовку автомобилей по стандартным операциям в сервисных центрах.

Очевидно, что такая организация работ более экономична. Возможно, что одни марки машин нужно будет готовить в одном центре, другие - в другом. Может быть, целесообразно специализировать один сервисный центр на предпродажной подготовке машин.

Организовать централизованные закупки запасных частей, принадлежностей, расходных материалов и сопутствующих товаров для предпродажной подготовки, сервиса и розничной торговли и централизованное снабжение ими

сервисных станций и автосалонов - для этого очевидна необходимость создания центрального склада.

Возможны варианты как создания собственного склада, что потребует подбора помещения, кадров и освоения этой работы, так и приобретения части акций фирмы, работающей как мелкооптовый склад запчастей с налаженной технологией и подготовленными кадрами,

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

Подобрать помещение для центрального склада.

Подготовить проект планировки и оборудования склада.

Подготовить смету расходов по ремонту помещений, приобретению оборудования, инструментов и материалов.

Привлечь на конкурсной основе ремонтные фирмы для ремонта помещения склада,

Запросить коммерческие предложения на оборудование у нескольких фирм, подготовить конкурентные листы, выбрать лучшие предложения.

Подготовить проекты штатного расписания, расчет фонда заработной платы.

Начать подбор кадров, создать кадровый резерв.

Выбрать номенклатуру запчастей для работы склада, Определить круг поставщиков.

Согласовать условия поставок.

Освоить компьютерные программы, создать базу данных, разработать прейскурант.

Организовать розничную торговлю запасными частями и сопутствующими товарами при автосалонах и сервисных станциях.

Это весьма значительная статья дохода. Уже при покупке автомобиля клиент может купить: коврики, щетки, губки, механические противоугонные устройства, аптечку, аварийный треугольник, буксировочный трос, коробку для инструмента, огнетушитель, книжку по обслуживанию и ремонту, книжки по автомобильной тематике.

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

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

Организовать компьютеризацию каждой службы и каждого предприятия компании, создать корпоративную информационную систему для управления, статистики, анализа, прогноза, диспетчеризации доставки машин, запчастей, агрегатов, дистанционного обмена информацией и координации деятельности.

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

Приобрести техническую документацию по технологии ремонта и обслуживания машин, каталоги запасных частей, оборудования и инструментов, учебную и методическую литературу, базы данных. Организовать библиотеку тех-

нической информации, включая информацию на электронных носителях. Обновлять техническую информацию по мере появления новинок,

Разработать долгосрочные программы IMC (маркетинга, PR и рекламы). Важно разработать план мероприятий по введению сервисной сети в поле внимания клиентов.

При помощи специалистов необходимо подобрать фирменные цвета, шрифты и символы компании для постоянного использования при изготовлении флагов, стендов, лозунгов, оформлении сервисных станций и автосалонов. Зарегистрировать комплект цветов, шрифтов и символов в качестве торговых знаков.

Флаг компании весьма полезен для рекламы - он виден издалека, указывает на место расположения сервисных и торговых точек. Его установка дешевле установки рекламных щитов. Более того, если флаг будет иметь характерную запоминающуюся расцветку, его можно использовать и без логотипа фирмы.

Вести активный подбор кадров, создать кадровый резерв, организовать обучение специалистов. Сразу же следует приступить к подбору кадров и созданию кадрового резерва, разработать программы обучения и повышения квалификации кадров.

Разработать положения о подразделениях компании, должностные инструкции, технологические карты. Необходимо формализовать почти все бизнес-процессы для обеспечения качества работы и введения эффективной системы контроля и оплаты труда.

Отношения с поставщиками

Всегда следует помнить: Не изготовитель оказывает дилерам милость, а дилеры соглашаются торговать той «дрянью», которую предлагает изготовитель, и взвалить на себя проблемы, вызванные качеством товара, отсутствием запчастей, плохой технической поддержкой, рискуя своим имуществом и репутацией. Дилер в любой момент может уйти и заняться другим бизнесом.

Формализация отношений.

В приложении приведены тексты дистрибьюторского, дилерского и сервисного соглашений, на условиях которых дистрибьюторам и дилерам желательно строить отношения с заводами-изготовителями машин. Соглашения подготовлены с учетом практики и соглашений зарубежных компаний и российского законодательства.

К сожалению, ни один российский завод сегодня не захочет принять всех перечисленных в них условий, так как заводы все еще думают, что они хозяева положения на рынке. Такой вывод можно сделать, читая существующие соглашения, заключаемые заводами – в них обязанности есть только у дистрибьюторов и дилеров, а у заводов – только права.

Если сравнить предлагаемые проекты с текстами соглашений зарубежных компаний, можно заметить, что у зарубежных компаний тексты проще и многого не предусматривают. Это объясняется тем, что в соответствующих странах настолько подробно разработано законодательство, касающееся коммерческой и промышленной деятельности, что достаточно ссылок на соответствующие нормативные акты вместо подробного изложения прав и обязанностей, ответственности сторон. Более того, даже ссылки можно в соглашениях не делать – в случае споров все равно будет применяться действующее законодательство.

У нас новый ГК РФ уже регламентирует довольно много аспектов коммерческой деятельности, но ГПК РФ, арбитражная и судебная практика пока еще далеко не во всех случаях защищают интересы потерпевшей ущерб стороны. По-

этому договоры и соглашения желательно прорабатывать как можно тщательнее, подробно оговаривая все возможные ситуации и ответственность сторон.

Дистрибьюторское соглашение[34] обычно заключается между заводом-изготовителем (или его коммерческой структурой) и региональными дистрибьюторами.

Коммерческая структура завода сама может быть дистрибьютором лишь в том случае, если она в состоянии выполнить обязательства, предусмотренные настоящим соглашением. В России ни один завод не располагает такой квалифицированной структурой и не будет располагать – страна слишком велика по территории и каждому заводу целесообразно торговать через региональных дистрибьюторов.

При этом коммерческая структура завода должна быть мощным компьютеризированным маркетинговым центром, а вовсе не примитивным отделом сбыта, так как продукцию в рыночных условиях приходится не "сбывать с рук", а квалифицированно продвигать через товаропроводящую сеть: региональные дистрибьюторы – дилеры – торговые агенты – потребители, а после этого – ремонтировать и обеспечивать запасными частями.

Регион может включать несколько административных областей или территорию с радиусом действия дистрибьюторов 500 -700 км и радиусом действия их дилеров – не более 100 км. Эти расстояния обеспечивают главные факторы конкурентоспособности – доставку запчастей с региональных складов дистрибьюторов дилерам в течение полусуток с момента получения заявки и прибытие механика дилера к сломавшемуся автомобилю в течение часа с момента вызова.

Дистрибьюторское соглашение обычно заключается не с новичками, а с успешно работающими, финансово устойчивыми дилерами, способными организовать торговлю на большой территории.

Дилерские соглашения[35] заключаются между региональными дистрибьюторами и территориальными дилерами.

Дилерское соглашение заключается обычно с фирмами, с которыми ранее было заключено сервисное соглашение без права торговли машинами и которые показали свою пригодность к работе дилерами.

Если же кандидат в дилеры уже является хорошим дилером поставщика другой техники и обладает торговыми площадями, сервисными мощностями, финансовой устойчивостью и хорошей репутацией, то с ним может быть заключено сразу дилерское соглашение.

Возможны варианты дилерских соглашений без предоставления монопольного права на территорию – обычно это делается на новых территориях при неуверенности в выживании дилеров. В этих случаях на территории работают несколько дилеров, конкурируя между собой, и рано или поздно кто-то усилится – его делают монопольным дилером, остальных – субдилерами этого дилера.

Сервисное соглашение[36] заключаются между дилером и его сервисным агентом или между региональным дистрибьютором и ремонтным предприятием - кандидатом в официальные дилеры, или между заводом и ремонтным предприятием - кандидатом в официальные дилеры

Сервисное соглашение заключается обычно с ремонтными фирмами, которые выразили намерения работать дилерами - как испытание на год или более, а также с теми, кто намерен только ремонтировать технику без права торговли ею.

---

[34] См. приложение.
[35] См. приложение.
[36] См. приложение.

Установление дилерских отношений

Сервисные фирмы, желающие стать официальными дилерами автокомпании, обращаются к региональному дистрибьютору, представляя свою фирму и излагая свои намерения. В ответ они обычно получают информационные письма следующего содержания:

«Уважаемые господа,

Выражаем признательность за Ваше предложение стать официальным дилером по продаже наших машин.

После текста настоящего письма приведены основные параметры, которым должна соответствовать дилерская фирма нашей товаропроводящей сети.

В обязанности дилера входит:

1. Продажа наших машин и запасных частей.
2. Гарантийные ремонты в соответствии с нашей гарантийной политикой.
3. Коммерческие ремонты и сервисное обслуживание машин.
4. Создание и развитие сбытовой сети в районе деятельности из собственных или привлеченных к сотрудничеству ремонтных мастерских и магазинов по розничной продаже запасных частей.
5. Ежегодное увеличение объемов продаж наших машин и запчастей, соответственно устанавливаемым квотам ежегодных или ежеквартальных продаж.
6. Поддержание престижа нашей торговой марки.
7. Ведение учета и статистики в соответствии с нашими инструкциями.
8. Отчетность перед нами в соответствии с нашими инструкциями.

Следует подчеркнуть, что обычно с кандидатами в дилеры мы сначала заключаем сервисные соглашения, предоставляющие сервисным агентам все полномочия, кроме продажи машин и монопольных прав.

К обсуждению условий дилерского соглашения переходим после года работы, при условии достижения сервисным агентом:

- качественного выполнения гарантийных и коммерческих ремонтов машин, проданных в районе непосредственно нашей фирмой или временным немонопольным торговым агентом;
- удовлетворительной организации обеспечения рынка запасными частями;
- доведения помещений, оборудования, технологии ремонта и качества управления до установленных нами критериев;
- обеспечения хорошей репутации среди потребителей.

Просим изучить наши условия и сообщить Ваше решение.

С уважением, Дистрибьютор»

Приложение к письму

Параметры и требования, которым должна соответствовать фирма официального дилера товаропроводящей сети автозавода "_____".

Дилерские Соглашения мы заключаем с частными фирмами, которые располагают:

Квалифицированным персоналом и достаточным опытом в ремонте аналогичных машин

Помещениями сервисных цехов – (500-800) кв. м, складом запасных частей – (100-300) кв. м, демонстрационным залом для машин (он же магазин по продаже) – (100-500) кв. м плюс помещения для офиса и свободная территория 1000-1600 кв. м. Желательно все это сосредоточить в одном комплексе, но приемлем и вариант отдельного магазина по продаже машин и сервисной станции с магазином по продаже запчастей.

Официальному дилеру предоставляются монопольные права для торговли в согласованном районе, т.е. мы будем поставлять свои машины и запчасти для продажи в районе только дилеру. Дилер, в свою очередь, обязуется не нарушать таких же прав наших дилеров в соседних и любых других районах – не поставлять туда машин и запасных частей никому и ни на каких условиях, за исключением продаж самим официальным дилерам, действующим в этих районах, по их просьбе на согласованных условиях.

Дилерское Соглашение может быть заключено при наличии:

1. Лицензии на право осуществления будущим дилером соответствующих видов деятельности и документы о сертификации соответствующих видов работ и услуг.
2. Письменного заверения будущего дилера, что на согласованной территории деятельности дилера не существует законодательных ограничений, которые неблагоприятно повлияют на наши права и интересы с обязательствами немедленно уведомить нас в письменной форме о полном содержании и последствиях любых нормативных актов, ограничивающих наши права и интересы в случае, если дилер обнаружит их существование на территории после заключения Соглашения или в случае, если таковые будут введены после вступления Соглашения в силу. В течение одного месяца после получения такого письменного уведомления мы определим, должны ли стороны расторгнуть Соглашение или нет и должны ли стороны приостановить действие Соглашения до согласования новых условий, обеспечивающих соблюдение наших интересов.

Мы оставляем за собой право наводить справки и выяснять необходимые нам данные о:

репутации возможного дилера в данном районе рынка;

взаимоотношениях возможного дилера с банками;

финансовых возможностях будущего дилера для развития деловых операций;

квалификации управленческого персонала.

Наши представители ознакомятся с вашими помещениями и сервисными мощности, познакомятся с обслуживающим банком и подготовят рекомендации по доведению, при необходимости, имеющихся помещений и оборудования до уровня наших требований. Например, для диагностики машин должны быть: тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер; и т.д. .....

Мы настаиваем на выполнении всеми дилерами единых требований по оборудованию сервисных служб, технологии ремонта, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т.д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации нашей компании и дилеров.

Ниже приведены параметры для сервисных служб дилеров, контролируемые нами:

Официальный дилер должен выполнять следующие обязательные виды работ:

предпродажная подготовка новых машин;

предпродажный ремонт подержанных машин;

гарантийный ремонт проданных новых машин;

коммерческое регламентное обслуживание техники;

коммерческое предупредительное обслуживание (регулировки и т.п.);

коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);

ремонт подержанных узлов и агрегатов для фонда восстановленных запасных частей.

предварительная запись на сервис;

регламентное обслуживание, включая регулировку содержания СО;

инструментальный контроль для технического осмотра;

все виды ремонта, включая кузовные и окрасочные работы;

срочный сервис;

сервисная поддержка и консультирование оптовых клиентов.

Официальный дилер должен организовать оказание клиентам своими силами или силами привлекаемых к сотрудничеству мастерских следующих услуг:

обивочные работы;

установка и ремонт принадлежностей, прицепов, тюнинговых элементов;

мойка и уход (чистка салонов, полировка, защитное покрытие и т.п.).

От дилера требуется первичная закупка запасных частей – на сумму около (____) тыс. рублей, специнструмента – на сумму около (___) тыс. рублей, новых автомобилей для демзала – по одному согласованных моделей, а также содержание постоянного запаса запасных частей в объеме не менее месячной потребности рынка в обслуживаемом районе

Мы организуем обучение персонала дилеров особенностям ремонта конкретных моделей машин и работе с запасными частями.

Другие требования по организации и менеджменту будут сообщены при обсуждении условий Соглашения».

Если кандидат в дилеры считает для себя возможным принять и выполнить перечисленные условия, стороны вступают во взаимодействие и согласовывают множество деталей сотрудничества.

Методы воздействия

Люди любой профессии, в том числе и бизнесмены, по большей части этичны, но этическими установками легче руководствоваться при определенных условиях. Во многих странах существуют отраслевые ассоциации, следящие за тем, чтобы стандарты делового поведения выдерживались всеми предпринимателями в данном секторе. Кроме того, разработано квалифицированное и подробное хозяйственное законодательство, регулирующее взаимоотношения всех субъектов бизнеса и предусматривающее санкции против нарушителей.

В нашей стране отраслевые и общественные ассоциации и союзы фактически только зарождаются и пока не способствуют этичному и правовому ведению бизнеса.

Наши заводы-изготовители колесной и гусеничной техники ведут себя по-прежнему неэтично - несмотря на многолетнее присутствие на рынке зарубежных конкурентов, так и не внедряют современные методы организации работы с дистрибьюторами, дилерами и потребителями.

Поэтому дистрибьюторы и дилеры каждого завода должны объединиться в ассоциацию, союз или гильдию и совместно добиваться от заводов гарантий исполнения заказов на машины и запасные части, обучения механиков, освоения новейших методов связи для ускорения обработки документации и т.д.

Инициатором создания союза может выступить один дилер, предложив другим поддержать его.

Проект обращения ко всем дистрибьюторам и дилерам по этому вопросу может быть следующим:

«Господа,

Сбыт автомобилей «Белка» встречается со все возрастающими трудностями – появлением а рынке конкурирующих моделей этого класса как отечественных, так и импортных.

Продолжая работать без учета опыта и методов мирового автомобильного рынка, мы рискуем в перспективе потерять своих потребителей.

АО «____», один из дистрибьюторов Автозавода, выступает с предложением ко всем дистрибьюторам и дилерам этого завода:

Учредить общественную организацию – союз дистрибьюторов и дилеров Автозавода в целях координации деятельности на рынке, лоббирования общих интересов в местных и российских правительственных, предпринимательских и финансовых учреждениях.

Координировать действия дистрибьюторов и дилеров в работе с заводом, добиваясь повышения ответственности завода за качество машин, обеспечение рынка запасными частями, обеспечения дистрибьюторов и дилеров технической информацией и ее своевременными корректировками и т.д.

Предложить заводу заключить со всеми дистрибьюторами и дилерами дистрибьюторские и дилерские соглашения по образцу соглашений, применяемых в мировой практике, регламентирующих концепцию построения товаропроводящей сети в стране, основы взаимоотношений между заводом, дистрибьюторами и дилерами, ценовую и гарантийную политику, методы обеспечения запасными частями – проект соглашения подготовлен и будет выслан при Вашем согласии.

АО «_____» может подготовить проект устава.

Просим сообщить Ваше мнение по затронутым вопросам.

С уважением,...».

Особо сложные проблемы существуют в обеспечении дистрибьюторов и дилеров запасными частями. Наши заводы продают запчасти не только официальным дистрибьюторам и дилерам, как должно быть в соответствии с мировой практикой поддержки официальных дистрибьюторов и дилеров, но и множеству посторонних и случайных фирм, добивающихся поставок различными путями.

Необходимые меры, которые целесообразно предпринимать официальным дистрибьюторам и дилерам:

Перехватить инициативу у заводов (не только заводы должны ставить условия) – и, ссылаясь на необходимость обеспечения гарантийных ремонтов и дилеров всей номенклатурой запчастей и обязательства заводов по дистрибьюторскому и дилерским соглашениям, добиться от заводов стабильного удовлетворения заявок по всей номенклатуре запасных частей.

Скрупулезно, настырно и методично направлять письма генеральным директорам заводов по каждому случаю неудовлетворения заявок на запчасти. Текст письма один и тот же, лишь изменять номера заявок и номера деталей. Когда наберется пять-шесть таких писем, посылать сводное письмо, потом снова.

С комплектом таких писем можно обратиться в арбитраж с претензией на невыполнение заводами своих обязательств.

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Вот примерный текст письма:

«Господин генеральный директор,

Систематическое неудовлетворение заводом наших заявок на запасные части по номенклатуре лишает нас, официального дистрибьютора (дилера), и официальных дилеров нашего региона возможности выполнять гарантийные, а зачастую и коммерческие ремонты.

Приобретение дефицитных деталей у посредников по высоким ценам не компенсируется заводом при гарантийных ремонтах, поэтому гарантийный ремонт убыточен для нас и наших дилеров.

Из-за отсутствия поставок многих наименований запасных частей с завода дилерам нередко приходится отказывать клиентам в проведении коммерческих ремонтов или предлагать им приносить запчасти с собой, что отталкивает клиентов, снижает объем ремонтных работ и рентабельность предприятий нашей сервисной сети, а также вызывает претензии клиентов на основании «Закона о защите прав потребителей», который гласит:

«Статья 6. Обязанность изготовителя обеспечить возможность ремонта и технического обслуживания товара.

Изготовитель обязан обеспечить возможность использования товара в течение его срока службы. Для этой цели изготовитель обеспечивает ремонт и техническое обслуживание товара, а также выпуск и поставку ***в торговые и ремонтные организации в необходимых для ремонта и технического обслуживания объеме и ассортименте*** *запасных частей в течение срока производства товара и после снятия его с производства в течение срока службы товара, а при отсутствии такого срока в течение десяти лет со дня передачи товара потребителю».*

Возможные последствия неудовлетворения заводом заявок официальных дистрибьюторов и дилеров на запасные части по полной номенклатуре:

В случае привлечения клиентами опытных адвокатов, на основании этой статьи могут быть предъявлены крупные иски к нам и нашим дилерам, а мы, в свою очередь, предъявим регрессные иски к заводу.

Постоянные жалобы дилеров могут привести к тому, что дилеры уйдут из нашей торговой сети и проблемы предпродажной подготовки, гарантийных и сервисных ремонтов станут еще острее, что негативно скажется на престиже марки, сбыте машин и перспективах присутствия завода на рынке.

В приложении приведена номенклатура запасных частей, не поставленная заводом по нашей заявке № __ от __.

Просим Вас принять меры для обеспечения полного удовлетворения наших заявок по номенклатуре, количествам и срокам в соответствии с дистрибьюторским соглашением.

С уважением, ……».

Не стесняйтесь повторять эти письма – они не сразу прошибут стену – заводская бюрократия и «обстоятельства» еще долго будут непробиваемы – заводские исполнители пока чувствуют себя безнаказанными, так как они – наемные работники и кроме административных взысканий им ничего не грозит.

Такие письма помогут вашим сторонникам на заводе аргументировать повышение требований к работникам сбыта.

Поднимайте этот вопрос на каждом совещании, при каждой встрече с руководством завода. У дистрибьюторов и дилеров свои права, поэтому не следует «учитывать нюансы», «входить в положение», «понимать ситуацию» - это проблемы отдельных исполнителей на заводе, на которые вам должно быть наплевать – иначе проблемы останутся у вас.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Рынок жесток, если вы не добьетесь своего, то будете буксовать на обочине и потеряете клиентов, дилерство или дистрибьюторство и вложенные средства.

Если в течение длительного времени не удастся добиться от завода полного удовлетворения заявок на запчасти, можно специально организовать судебный процесс от имени потребителя против завода. Желательно задействовать прессу.

Хорошо организованный судебный процесс «поставит на уши» весь завод и администрацию города и дело начнет сдвигаться с мертвой точки, несмотря на толпы «родных» посредников.

Надо найти хорошего адвоката и растолковать ему, что такой процесс для него – весьма престижный и хлебный: к любому заводу можно предъявлять подобные претензии, выигрывать их, приобретая авторитет и увеличивая ставки.

Помимо настойчивой работы с заводами необходимо изменить порядок работы с размещением заявок и заказывать запчасти заблаговременно, обычно за два месяца до планируемого сбыта – месяц уходит на «выколачивание» номенклатуры и добывание денег и еще месяц – на поставку. Очевидно, что для такой работы нужна достоверная статистика и обоснованные прогнозы.

РЕАЛИЗАЦИЯ ТЕХНИКИ



Продав машину –
сажаешь дерево,
продавая сервис и запчасти –
собираешь урожай.

Торговля автомобилями

У каждого дилера есть руководитель направления по продаже автомобилей. В зависимости от масштабов деятельности это может быть коммерческий директор, или директор направления, или директор автосалона.

Подразделение по торговле автомобилями выполняет следующие функции.

Исчерпывающее освоение потенциала рынка по реализации новых и подержанных автомобилей. Достижение показателей сбыта, согласованных с руководством предприятия.

Организация торговли подержанными автомобилями, с эффективной предпродажной подготовкой и минимальным временем простоя в ожидании покупателя.

Соответствующее плановому заданию участие торгового сектора как затратообразующего подразделения в покрытии выручкой расходов по предприятию в целом.

Целенаправленное формирование коллектива продавцов, каждый из которых обладает высокой квалификацией, верен своему делу и занимается им по вполне осознанным мотивам.

Организация обслуживания в торговом зале на уровне, оправдывающем ожидания всех покупателей новых и подержанных автомобилей.

Конкретные задачи торгового подразделения.

Удовлетворение потребностей клиентов.
Маркетинг новых и подержанных машин,
Логистика в деле продажи подержанных машин.
Обеспечение рентабельности торговли.
Повышение квалификации продавцов.

Названные задачи тесно связаны между собой. При их решении руководитель должен реализовать управленческие функции как специалист:

- по обслуживанию покупателей;
- маркетингу;
- логистике;
- рентабельной организации торговли;
- подготовке кадров.

Обслуживание покупателей.

Торговое подразделение должно организовать и обеспечить всё необходимое для достижения приоритетной цели, формулируемой как удовлетворение потребностей покупателей. Имеются в виду следующие конкретные виды деятельности.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Регулярный контроль степени удовлетворённости покупателей работой предприятия, с использованием таких средств, как:

- анализ имиджа предприятия;
- телефонный опрос с отчётом о его результатах;
- личное общение с клиентами.

Систематическая работа с покупателями новых и подержанных автомобилей, предполагающая, в частности:

- разработку стратегии активного сервиса на основе общения с клиентом лично, по телефону или по почте;
- наблюдение за работой продавцов с покупателями;
- выявление и поощрение творческих идей, возникающих у продавцов при работе с покупателями.

Маркетинг.

Регулярное наблюдение за ситуацией на рынке и анализ конъюнктуры. Определение собственного положения в конкурентной среде по результатам торговли новыми и подержанными автомобилями, а также по эффективности стимулирования сбыта кредитованием покупателей.

Анализ и оценка изменений в инфраструктуре рынка (обусловленных созданием новых промзон, составом населения и т.п.).

Анализ и оценка статистики постановки на учёт по новым и подержанным автомобилям.

Анализ и оценка статистики эксплуатируемого автопарка.

Анализ состава собственной клиентуры, с выделением таких категорий, как постоянные клиенты, новые клиенты, частные лица, фирмы и оптовые покупатели.

Анализ методов работы продавцов, при котором определяются:

- результативность общения с покупателями (количество заключённых сделок);
- количество машин, проданных за наличный расчёт и в кредит;
- количество контрактов на покупку новых и подержанных автомобилей.

Контроль ситуации, складывающейся у конкурентов по торговле подержанными автомобилями.

Согласование целей маркетинга с продавцами и с коммерческой дирекцией.

Назначение показателей сбыта новых автомобилей, с распределением по моделям.

Назначение показателей сбыта подержанных автомобилей, с распределением по моделям и возрастным группам.

Разработка стратегии достижения поставленных целей.

Определение методов и режима работы продавцов. Разграничение ответственности.

Разработка оптимальной концепции для презентации предлагаемых к продаже автомобилей в демонстрационном зале, на территории предприятия и в обслуживаемом регионе.

Разработка стратегии рекламы, стимулирования сбыта и связей с общественностью применительно к продаже новых и подержанных автомобилей. Определение тематики и сроков, выбор средств массовой информации.

Определение ценовой политики (в части скидок и наценок).

Разработка и использование средств периодического контроля результативности принятых мер.

Контроль показателей, определяющими эффективность торговли автомобилями.

Наблюдение за динамикой наличия и ассортимента подержанных автомобилей. Определение времени их простоя до продажи.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Контроль эффективности мероприятий по рекламе, стимулированию сбыта и связям с общественностью.

Контроль реакции покупателей на введение скидок и наценок.

Своевременное принятие контрмер при получении неудовлетворительных результатов. В случае необходимости — соответствующее изменение плановых расчётов по торговой службе как затратообразующему подразделению.

Логистика.

В рамках данного раздела термин «логистика» подразумевает совокупность действий, связанных с маркетингом автомобилей.

Разработка правил продажи нового автомобиля в обмен на подержанный.

Оценка стоимости подержанных автомобилей с учётом их возможной продажной цены, за вычетом реальной стоимости ремонта и торговой скидки (т.е. относимой на эту цену части затрат по содержанию торгового подразделения).

Разработка политики целевых закупок, формирующих нужный ассортимент.

Разработка правил предпродажной подготовки подержанных автомобилей. Правила составляются в виде:

- технического руководства по ремонту, с распределением по маркам, моделям и годам выпуска;
- руководства по косметическому ремонту и восстановлению товарного вида.

Разработка концепции, обеспечивающей эффективную презентацию предлагаемых к продаже автомобилей. При этом имеются в виду, например, обмен машинами с другими дилерами, переоборудование, специальная окраска и т.п.

Рентабельная организация торговли.

Торговое подразделение в большинстве случаев является главной экономической опорой предприятия в целом, оказывая основное влияние на размер общей выручки. Поэтому к числу важнейших задач относятся наблюдение и анализ по изложенным далее позициям, равно как и своевременное, целенаправленное принятие контрмер, если таковые окажутся необходимыми.

Регулярные, с принятой (ежемесячной, ежеквартальной или ежегодной) периодичностью, оценка, сопоставление и анализ динамики изменения следующих показателей, отображающих экономическую эффективность работы предприятия:

- сумма выручки от продажи автомобилей, с распределением по маркам, моделям и возрастным категориям;
- затраты на содержание персонала;
- прямые эксплуатационные затраты;
- абсолютная и относительная доля торгового подразделения в возмещении выручкой издержек.

Планирование — в соответствии с планами предприятия в целом — возмещения издержек выручкой торгового подразделения на предстоящий период.

Регулярный контроль соотношения фактических и плановых показателей. Принятие мер по устранению серьёзного отставания, с информированием, коммерческого руководства и проявлением инициативы по возможной корректировке плана.

Работа с кадрами.

Руководитель направления по продаже автомобилей должен настроить всех подчинённых на достижение целей предприятия, касающихся обслуживания клиентов, освоения рынка и рентабельности торговли. При этом имеется в виду следующее.

Формирование и стимулирование коллектива продавцов, воспринимающих свои задачи в равной мере профессионально, лояльно и ответственно.

Способность принимать решения о переводе на другую работу или увольнении подчинённых, не справляющихся со своими обязанностями.

Создание и поддержание у подчинённых общего положительного настроя, с нацеленностью только на удовлетворение потребностей клиентов и на успех предприятия. Для этого необходимы, в частности:

- упреждающее формирование такого настроя под влиянием личного примера, и прежде всего при разрешении проблематичных ситуаций;
- подкрепление положительного настроя своевременной похвалой и\или материальным поощрением;
- регулярное общение со всеми подчинёнными в беседах с каждым из них и на плановых совещаниях.

Создание и оптимизация системы оплаты труда, позволяющей вознаграждать каждого по заслугам.

Розничные продажи

Ниже приведены рекомендации одной из автокомпаний ее дилерам по розничным продажам машин.

«Продажа - заключительная часть процесса. Много усилий затрачено для подведения клиента к этой стадии и должны быть использованы все возможности для ее положительного завершения.

Этапы процесса продаж:

- встреча и приветствие;
- определение потребностей;
- презентация автомобилей;
- тест драйв – пробный пробег;
- оценка автомобиля клиента в случае обмена;
- рассеивание сомнений клиента;
- совершение сделки;
- выдача автомобиля;
- последующие контакты.

Последовательность операций:

- при телефонных звонках , запросах рекламных буклетов, заявках на покупку, визитах по возможности желательно заполнить форму "Оценка потребностей клиента" (далее - ОПК);
- желательно повторить контакт с клиентом в течение 24 часов;
- контактировать должен продавец, принявший заявку;
- обновить ОПК при необходимости;
- консультант должен договориться с клиентом о дне и времени следующего контакта.

Перспективы:

- зафиксируйте желание клиента, если он намерен приобрести автомобиль в течение 3-6 месяцев;
- узнайте, когда клиенту удобен следующий контакт и придерживайтесь его желания;
- продемонстрируйте интерес к желанию клиента приобрести автомобиль.

Общее:

□ назначьте координатора, чтобы исключить излишние и противоречивые контакты с клиентом;

□ последующие контакты должны проводиться после оценки потребностей и готовности полного предложения перечня услуг, которые может предоставить дилер;

□ начальник отдела продаж должен быть уверен в том, что эти инструкции выполняются.

Оценка потребностей клиента (ОПК)

Имя			Профессия	
Адрес				
Телефоны:	Домашний	Рабочий	Факс	e-mail

Сколько будет эксплуатироваться машина			
Интересующая модель			
Служебная □	Личная □		
Предпочитаемые цвета			
Среднегодовой пробег	Бизнес	Личные цели	
Нужные аксессуары			
Сцепное устройство: Нужно □	Нет □	Вес прицепа с тормозами	Без тормозов
Интересы и хобби клиента			
Водители автомобиля	Пассажиры		
Сколько лет нынешнему автомобилю			
Что нравится / не нравится в нынешнем автомобиле			
Финансовая схема		Новый автомобиль	
Желательные ежемесячные выплаты:			

Текущая марка	Модель	Год	Цвет
Пробег	Кол-во владельцев	Техосмотры до:	
Аксессуары			
Ожидаемая цена	Оценка стоимости машины		

Источник: Реклама □, Акции □, Пресса □, Случайно зашли □, Рекомендации □,
Действия: Снабдили информацией □, Посещение салона □, Тест драйв □, Назвали цену □,
Результат: Продажа □, Нет продажи □, Купил машину другой марки □, Неизвестно □
Последующие контакты: Отсрочены □
Дата для следующего контакта:

Статистика продаж машин

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего
Модель 1	1,0													
	1,3													
Модель 2	1,4													
	1,6													
Модель 3	1,6													
	2,0													
Модель 4	2,0													
	3,0													
Модель 5	2,4													
	2,7													
Модель 6	2,8													
	4,5													
	4,2													
Модель 7														
Модель 8														
Другие														
Всего														

Предпродажная подготовка

Качество предпродажной подготовки автокомпании рекомендуют контролировать на каждом автомобиле. Ниже приведена рекомендуемая форма акта выходного контроля.

Акт выходного контроля предпродажной подготовки автомобиля

Заказ №	VIN	Дата	Контролер	Номер и штамп

	Проверяемые позиции	Порядок контроля	+	-
01	Колёса и шины. Давление в шинах всех колес, включая запасное. Крепление колес. Болты крепления	Проверить давление на соответствие нормам, указанным в руководстве по эксплуатации или на специальной наклейке. Проверить моменты затяжки болтов — согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».		
02	Аккумулятор. Напряжение без нагрузки	Проверить напряжение — согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».		
03	Система охлаждения. Уровень жидкости в системе	Проверить уровень на соответствие норме (жидкость должна быть на уровне метки «макс.»)		
04	Система смазки. Уровень масла в двигателе	Проверить уровень на соответствие норме (превышение метки «макс.» недопустимо).		
05	Стеклоочистители и стеклоомыватели. Регулировка форсунок	Проверить работу передних и задних стеклоочистителей и омывателей. Проверить уровень жидкости в бачках на соответствие норме (жидкость должна быть на уровне метки «макс.»).		
06	Все приборы освещения. Звуковой сигнал. Дополнительное электрооборудование	Проверить работу. Установить часы на реальное время. Настроить кондиционер на комфортную температуру +19°С.		
07	Салон. Общее состояние	Проверить состояние рулевого колеса, сидений, напольного покрытия, обивки и остекления.		
08	Кузов. Внешний вид	Проверить состояние окраски, декоративных деталей и стекол.		
09	Радиоаппаратура	Проверить работу аппаратуры. Проверить наличие руководства по эксплуатации и радиокарты. Проверить соответствия заводского номера паспортным данным. Ввести охранный код. Настроить клавиши прямого включения на местные радиоканалы.		
10	Памятка об очередном ТО по регламенту или о замене тормозной жидкости	Заполнить памятку и наклеить её на стойку левой передней двери.		
11	Задание исполнителю на предпродажную подготовку	Убедиться в правильности заполнения и в наличии подписи.		
12	Гарантийная карточка на услуги фирменной техпомощи	Прикрепить ключи к карточке. Напомнить владельцу о необходимости хранить карточку вне машины.		
13	Сервис-индикатор	Установить индикатор на начало отсчета — согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».		
14				

Примечание. Периодический анализ результатов выборочного выходного контроля выполняется .....

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Выдача нового автомобиля

Выдача нового автомобиля - очень важная процедура. Клиент должен получить от нее удовольствие, чтобы у него появилось желание вновь обратиться к этому же дилеру при возникновении вопросов, проблем или покупки еще одного автомобиля.

Исследование подтвердило, что выдача нового автомобиля оказывает решающее влияние на последующее решение клиента использовать этого дилера для послепродажного обслуживания. Это - отличная возможность завязать долгие прочные взаимоотношения с клиентом.

В то время, как выдача нового автомобиля – обычная процедура для дилера, это редкая и значимая процедура для клиента. Очень важно, чтобы качество обслуживания во время этой процедуры превзошло его ожидания и надолго запомнилось.

Помните, что клиент может нервничать, и необходимо постараться успокоить его и преодолеть остатки сомнения, если они есть. Всегда следуйте точной, четкой процедуре выдачи нового автомобиля. Она состоит из четырех основных частей, приведенных ниже.

1	Информация
Данные о клиенте	
Имя	Адрес
Дата рождения	
Профессия	
Модель, аксессуары	
Схема покупки	
Причина покупки этой модели	Предыдущая машина

2	Процедура выдачи
Объяснение процедуры	
Назначение даты и времени	
Дать инструкцию по эксплуатации	
Заполнить и вручить гарантийную книжку	

3	Внутренняя подготовка
Заказ автомобиля	
Координация	Предпродажная подготовка, установка аксессуаров.
Проверка автомобиля	Спецификация, функционирование, внешний вид, топливо.
Проверить до появления клиента	Счет, оплата, страховка, гарантийная книжка, инструкция по эксплуатации, перечень дилеров в стране, листок PDI.
Внутренняя координация	Проинформируйте персонал о времени выдачи и имени клиента Машина должна стоять в определенном месте.
Персональный подход	Уникальный жест или персональный подарок клитенту, его жене или детям.

4	Выдача
Приветствуйте клиента	Поприветствуйте клиента и больше ни на что не отвлекайтесь.
Получение старого автомобиля клиента	Скажите что-нибудь хорошее о старом автомобиле. Убедитесь, что клиент забрал из него все свои вещи.
Объясните документы	Контракт, счет, регистрационные документы - все отдать
Пояснить инструкцию	Инструкция по эксплуатации, номера ключей, перечень дилеров в стране и Европе.

Гарантийная книжка, разъяснить условия гарантии	3 года /100,000 км на заводской брак, 3 года на окраску, 6 лет на коррозию, ответственность клиента, график технического обслуживания, пояснить, что не покрывается гарантией.
Познакомить с дилером	Представить сотрудников, контактирующих с клиентами, ознакомить с сервисом, графиком работы, ценами и т.д.
Показать автомобиль	Расскажите о машине, дайте проверить интерьер и кузов, продемонстрируйте опции: АБС, подушка безопасности, обогреватель и кондиционер, магнитола / код и т.д.
Ознакомительная поездка	Предложите клиенту ознакомительную поездку.
Акт приемки - передачи	Объясните зачем, получите подпись клиента.
Передайте ключи	Передайте 2 комплекта ключей
	Пожелайте клиенту приятных поездок

АКТ ПРИЕМКИ – ПЕРЕДАЧИ

Дата _____

Автомобиль

Модель _____ Новый _____ или подержанный

VIN _____

Номер двигателя _____

Покупатель _____ Продавец _____

Контракт и счет

О Договор продажи и счет получены и согласованы

Регистрационные бумаги

О Все регистрационные бумаги получены и проверены

Инструкция по Эксплуатации (получена и просмотрена)

О Приборы и управление О Забота об интерьере О Техническая информация

О В случае аварии

Гарантийная книжка (получена и разъяснена)

О 3 года или 100 000км О График тех обслуживания О Условия обслуживания в России

О 3 года на окраску О Сервисные требования О Объяснение условий гарантии

О 6 лет - антикоррозийная О Время первого ТО

Ознакомление с сервисом и отделом запасных частей

О Часы работы О Расположение отдела запасных частей

О Порядок записи О Расположение сервиса

Демонстрация автомобиля

О Сиденья и ремни О Стеклоподъемники и замки О Сигнализация

О Освещение О Багажник, капот и топл.бак О Отметки уровней жидкостей

О Настройка часов О Настройка магнитолы Проверка автомобиля

О Кузов чистый и без повреждений О Оговоренный уровень топлива

О Демонстрация органов управления О Клиент отказался

О Интерьер чистый и без повреждений

Ознакомительная поездка О Выполнена О Клиент отказался

Мнение клиента

О Клиент соглашается на использование полученной от него личной информации для улучшения обслуживания

О Клиент не согласен с использованием полученной от него личной информации для улучшения обслуживания

Покупатель

Автомобиль проверен, со всеми пунктами приемки -акта приемки - передачи ознакомлен чи проверены

Подпись покупателя

Продавец

Автомобиль и все пункты акта переда-

Подпись продавца»

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Встречные закупки подержанных автомобилей

На авторынке торговля подержанными автомобилями стала отдельным бизнесом. Продажа из рук в руки уступает место продаже через специализированные фирмы. Многие фирмы занялись торговлей *только* подержанными автомобилями. Фирмы берут машины на комиссию или покупают. Нередко это СТО, которые хотели бы торговать машинами. Официальными дилерами им становиться не хочется или нет перспектив, а подержанными торговать они могут.

Автомобильные дилеры зарубежных автокомпаний в России вводят широко распространенную в других странах практику покупки подержанных машин в обмен на новые. Эту операцию называют встречные закупки или trade-in. Некоторые автомобильные дилеры российских автозаводов тоже начали такие операции.

Принимая решение о введении встречных закупок, автомобильному дилеру необходимо тщательно изучить возможности реализации подержанных автомобилей на его территориальном рынке и в соседние регионы.

Большие количества подержанных автомобилей, которые предлагаются на рынке ежегодно, могут иметь различное применение. Относительно «молодые» автомобили нетрудно продать новым покупателям. Совсем старые целесообразно «выталкивать» с рынка на металлолом, тем самым способствуя продаже новых или «приличных» подержанных.

Основную массу подержанных автомобилей, пригодных к эксплуатации, можно реализовать:

- новым владельцам;
- другим торговым фирмам для продажи;
- в прокатные фирмы;
- в такси;
- в автошколы;
- в транспортно-экспедиторские фирмы, занимающиеся развозкой мелких грузов, корреспонденции и т.п.;
- оставить себе для служебных целей, выездного сервиса и т.д.

Следует отметить, что в других странах нередко прокатные фирмы и фирмы такси создаются автодилерскими или ремонтными фирмами, имеющими *регулярное поступление подержанных машин и хорошую ремонтную базу.* [37]

Смысл заниматься этими направлениями бизнеса в том, чтобы вложить свободные средства, ускорить реализацию подержанных машин, ускорить снятие купленных подержанных машин с баланса за счет активной и *быстроокупаемой* эксплуатации в прокате или в такси. Окупив расходы по закупке и эксплуатации машины и получив небольшую прибыль, автомобиль списывают через год-два, если это целесообразно.

Кроме того, работа такси дает легальные наличные деньги без учета в ККМ.

Аварийные машины реализуют фирмам, специализирующимся на разборке машин и торговле подержанными запчастями.

Предоставление гарантии на подержанные автомобили – это не столько льгота клиенту, сколько обеспечение «портфеля заказов» на сервис. Предоставляя гарантию, автодилерская фирма обусловливает ее исполнение обязатель-

[37] См. раздел «Рентинг».

ным платным регламентным обслуживанием на ее сервисной станции. Тем самым обеспечивается: поступление заказов на регламентное обслуживание и контроль за состоянием автомобиля.

Принуждая клиента к обязательному обслуживанию в течение гарантийного периода, приучают его пользоваться услугами данной СТО и, если эти услуги оказываются быстро, точно, вежливо и не дорого, клиент привыкает. Психология клиента – это основная цель воздействия мероприятий маркетинга.

Разумеется, клиентам предлагаются также дооборудование и тюнинг, они приносят хороший доход.

Порядок закупки

Одна из фирм закупки подержанных автомобилей выполняет по нижеприведенной технологии.

Испытание машины на ходу, прослушивание.

Тестирование двигателя.

Осмотр машины на подъемнике.

Составление ведомости дефектов.

Оценка автомобиля производится оценщиком, имеющим государственную лицензию.

Практическое пособие, содержащее методики оценки и методическое обеспечение, на нашем рынке пока одно.[38]

В закупочную цену включают следующие элементы.

Оценка 1 – стоимость, на которую может быть застрахован автомобиль на условиях «каско» в таком виде, в котором его сдает клиент.

Оценка 2 – стоимость снятия с учета, включая перегон и оплачиваемое рабочее время исполнителя.

Оценка 3 – стоимость ремонта до состояния, в котором автомобиль пройдет официальный техосмотр и на него можно будет предоставить гарантию на 3 - 6 месяцев или 3000 - 5000км пробега.

Закупочная цена = Оценка 1 - Оценка 2 – Оценка 3

Покупку подержанного автомобиля оформляют обычным договором купли-продажи у частного лица или у предприятия.

Цену продажи рассчитывают следующим образом.

Расчетная цена продажи = Оценка 1 + Оценка 2 + Оценка 3 + накладные расходы по продаже + стоимость страхования автомобиля на период нахождения на фирме + стоимость регистрации автомобиля на имя покупателя

В расчетной цене продажи обычно прибыль не закладывается, так как она включена в стоимость работ и запчастей по ремонту.

Разумеется, если конъюнктура позволит, фактическую цену продажи можно установить выше. Однако не следует завышать цены – спрос на подержанные машины весьма неустойчив и лучше держать цены на минимальном уровне. Этот уровень, плюс оформление техосмотра и предоставление гарантии вызо-

[38] Андрианов Ю.В. Оценка автотранспортных средств. – М.: Издательство «Дело», 2002 – 488стр. (УДК 338/47/003/12, ББК 65.2/4-86я7, А65.)

вут доверие к вашей фирме и подержанные машины будут раскупаться активнее.

Машины, годящиеся только в лом, принимают бесплатно, так как оказывают клиенту услуги по:
- снятию с учета;
- доставке на утилизацию;
- оплате утилизации.

Утилизацией автомобилей – «ресайклингом» (recycling) начинают заниматься некоторые предприятия, а с 2006 г., согласно директиве Европейского парламента, ответственными за утилизацию станут автопроизводители. Это значит, что они должны оказывать содействие фирмам по утилизации или организовать их создание.

Аварийные машины, пригодные только для разборки на запчасти, оценивают в условную минимальную сумму, так как оказывают клиенту услуги по:
- снятию с учета отдельно двигателя и кузова;
- доставке на разборку;
- доставке на утилизацию непригодных остатков;
- оплате утилизации.

Такие автомобили (снятые с учета отдельно двигатели и кузова) продают для разборки фирмам, занимающимся продажей запчастей, бывших в употреблении.

Примерный текст информации для клиентов о встречной покупке подержанного автомобиля:

«Уважаемые господа,
Мы купим Ваш автомобиль, если Вы купите другой автомобиль у нас.

1. Оценка Вашего автомобиля производится оценщиком, имеющим государственную лицензию.
При оценке выполняется исследование автомобиля: испытание машины на ходу, прослушивание, тестирование двигателя и агрегатов, осмотр машины на подъемнике.

2. Автомобили, пригодные только в лом, принимаются для сдачи в утилизацию бесплатно. Тем самым мы оказываем клиентам и сами оплачиваем услуги по:
- *снятию с учета;*
- *доставке на утилизацию;*
- *оплате утилизации.*

3. Аварийные машины, непригодные для восстановления, покупаются по договорной цене, так как мы их продаем фирмам, специализирующимся на торговле подержанными запчастями и утилизацией машин. Принимая аварийные машины, мы оказываем клиентам и сами оплачиваем услуги по:
- *снятию с учета отдельно двигателя и кузова;*
- *доставке на разборку;*
- *доставке на утилизацию непригодных остатков;*
- *оплате утилизации.*

4. Автомобили старше _ лет принимаются только в лом.»

Функции оценщика

На должность оценщика назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области оценочной деятельности.

Оценщик должен знать:

законодательные и нормативные правовые акты, регулирующие оценочную деятельность в Российской Федерации;

руководящие и методические материалы, регламентирующие порядок определения объекта оценки;

стандарты оценки для определения соответствующего вида стоимости оценки;

методы проведения оценки объектов оценки и установления цены сделки;

порядок заключения договора между оценщиком и заказчиком;

законодательные и нормативные акты по налогообложению;

таможенные правила;

этику делового общения;

правила проведения переговоров с клиентами;

основы статистики;

организацию бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности;

правила пользования вычислительной техникой и средствами связи;

передовой отечественный и зарубежный опыт в области оценочной деятельности;

порядок составления установленной отчетности;

законодательство о труде.

В обязанности оценщика обычно включают следующие:

Осуществлять на основании лицензии оценочную деятельность - установление в отношении объектов оценки рыночной или иной стоимости.

Анализировать информацию об объекте оценки для проведения правовой экспертизы, установления параметров его конкурентоспособности, влияющих на его стоимость.

Составлять точное описание объекта оценки, определять методы проведения оценки в соответствии со стандартами оценки, устанавливать основные ценообразующие факторы, изучать рынок аналогичных объектов.

Обосновывать использование стандартов оценки, методов ее проведения, принятые при проведении оценки допущения, проводить необходимые расчеты.

Определять итоговую величину стоимости объекта оценки, а также ограничения и пределы применения полученного результата.

В случае определения при проведении оценки объекта оценки не рыночной, а иных видов стоимости, устанавливать критерии оценки и причины, затрудняющие определение рыночной стоимости объекта оценки.

Проводить оценку объекта оценки, в том числе повторную, в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, на основании определения суда, а также по решению уполномоченного органа.

Предоставлять по требованию заказчика нормативные и иные документы оценочной деятельности, документы об образовании, подтверждающие получение оценщиком профессиональных знаний в области оценочной деятельности, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, копии хранящихся отчетов или информацию из них правоохранительным, судебным, уполномоченным государственным органам либо органам местного

самоуправления по их законному требованию, но с разрешения непосредственного руководителя.

Осуществлять в соответствии с законодательством Российской Федерации страхование гражданской ответственности, обеспечивающее защиту прав потребителей услуг оценщиков.

Консультировать клиентов о действующем законодательстве, регулирующем оценочную деятельность, а также нормативно-правовых требованиях, которыми необходимо руководствоваться при определении стоимости объектов оценки.

Привлекать на договорной основе к участию в проводимой работе иных оценщиков либо других специалистов.

Обеспечивать сохранность документов, получаемых от заказчика и третьих лиц в ходе проведения оценки, соблюдать конфиденциальность информации, полученной от заказчика, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих обязанностей в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации, а также за совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения и за причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

Оценка подержанного автомобиля

Продавец провожает клиента к посту прямой приемки, оценщик по мере осмотра автомобиля производит расчет.

Продавец не должен присутствовать при расчете и документ с информацией об автомобиле не должен содержать замечаний продавца.

Здесь так же, как и при приемке в ремонт, важно позитивное начало беседы. У клиента есть свое представление о цене своего автомобиля, может быть, он уже даже определил минимальную цену, по которой он собирается продать автомобиль другу или знакомому и дешевле отдать автомобиль он не готов. Поэтому на данном этапе особенно важно установить с клиентом доверительные отношения и добиться согласия. Нужно, чтобы оценку проводился мастером – консультантом и специалистом-оценщиком. Их техническую компетентность клиент считает большей, чем у продавца.

Процесс оценки представляет собой противоположность процессу приемки в ремонт.

Например:

- Систему выхлопа надо заменить, передняя труба уже испорчена. Вся система стоит 1200 рублей. Если вы собираетесь купить машину у нас, мы готовы пойти вам навстречу - мы заменим отдельно одну трубу, и вы сэкономите 900 рублей. Надо заменить передние тормозные диски. Это стоит 600 рублей. В общем-то, у меня есть набор подготовленных дисков. Вы можете получить его за 550 рублей. Таким образом, Вы сэкономите еще 50 рублей.

Чем больше помогут сэкономить клиенту, тем больше будет его доверие к оценщику. Вместе с клиентом делают пробный выезд и во время него хвалят общее состояние автомобиля. После поездки оценщик провожает клиента к продавцу. Втроем обсуждают прохождение теста и объявляют сэкономленную сумму. Это база для ведения переговоров.

Итак, последовательность оценки подержанного автомобиля:

Осознание важности фактора времени - не дать клиенту «остыть».

Продавец провожает клиента на пост приемки - на этой стадии нельзя оставлять клиента одного.

Позитивное начало разговора оценщика - оценка автомобиля на подъемнике:

- предложить максимальное решение;
- предложить наиболее дешевое решение;
- объявить сэкономленную сумму;
- пробный заезд: похвалите машину;
- мастер провожает клиента к продавцу.

Продажа в кредит

Дилеры отмечают две категории покупателей, намеренных воспользоваться кредитом. Одна - люди хотят купить автомобиль, с оплатой его стоимости в рассрочку.

Другая - те, кто мог бы купить модель с двигателем 1,3 л, но хотели бы автомобиль более высокого класса. Для этого им и нужен кредит. Таких клиентов больше.

Дилеры, привлекающие клиентов программами кредитования, прежде всего договариваются с 2 –3 банками, заинтересованными в кредитовании населения. Только банки в состоянии осуществлять мониторинг финансового состояния клиентов и контроль за возвратом кредитов.

На нашем рынке наметились две схемы кредитования покупателей – самим дилером или банком. Но дилеры не могут позволить себе длительного замораживания средств и предоставляют рассрочку всего на полгода. Банки кредитуют покупателей на два или три года. Предоставляя кредит клиентам, они оплачивают дилерам полную стоимость автомобилей.

Риски делят между собой банк и страховая компания. Банки предпочитают кредитовать тех покупателей автомобилей, которые являются их клиентами – в этом случае банк хорошо знает кредитные истории клиентов, их финансовые возможности.

Одним из условий получения кредита является лимит суммы ежемесячных подтвержденных доходов после вычета налогов. Он должен превышать сумму ежемесячных выплат по кредиту не менее, чем втрое. Другим обязательным условием выдачи кредита является страхование машины и жизни ее владельца.

Обычно не менее тридцати процентов стоимости автомобиля покупатель обязан внести сразу, а остальную сумму предоставляет банк. После получения кредита машина становится собственностью клиента с одновременным оформлением залога автомобиля специальным договором с банком. Пока весь кредит не возвращен, покупатель не имеет права продать или подарить машину. Если же он по тем или иным причинам не может продолжать выплаты по кредиту, автомобиль продается. Из полученных средств гасится кредит, остальные деньги возвращаются заемщику.

Дилеры, внедряющие программы кредитования, создают отделы финансового сервиса, которые занимаются всеми формами и вопросами кредитования, включая лизинг и страхование автомобилей. Эти отделы анализируют рыночные тенденции, ведут мониторинг конъюнктуры, ищут новые финансовые инструменты для увеличения объемов продаж.

Рынок кредитных услуг растет – почти каждый месяц кто-либо из дилеров объявляет о предложении продаж автомобилей в рассрочку.

Поэтому дилеры вынуждены искать новые пути привлечения клиентов - например, стараются максимально облегчить процедуру получения кредита, со-

провождают потенциального покупателя с момента его появления и до подписания кредитного договора, получения автомобиля и его регистрации в ГИБДД.

Программа кредитования

Ниже приведена реальная программ кредитования физических лиц на приобретение автомобиля, предлагаемая одним из российских банков.

Условия кредитования покупки импортного автомобиля

Сумма кредита	До 30 000 $, размер кредита не может составлять больше 70 % стоимости автомобиля.
Срок	До 2 лет.
Процентная ставка	От 18 % годовых (фактический процентный платеж от 10% в год) .
Обеспечение кредита	Залог приобретаемого автомобиля.
График погашения	Ежемесячно, равными долями (аннуитетные платежи).

Условием получения кредита является наличие ежемесячного дохода, составляющего (в зависимости от объема текущих расходов) приблизительно 2,5 кратный размер ежемесячного взноса в погашение кредита.

Необходимым условием является страхование автомобиля и личное страхование заемщика.

Список документов заемщика

(для подачи в банк заявления о кредите на покупку импортного автомобиля)

Основные документы:

1. Копии паспортов заемщика и супруга(и) (все страницы) со всеми вклеенными фотографическими карточками, соответствующими возрастам;
2. Копия военного билета (при наличии);
3. Копия водительского удостоверения (при наличии);
4. Копии свидетельств о регистрации брака, о расторжении брака (при наличии);
5. Копии свидетельств о рождении детей (при наличии);
6. Копия брачного контракта (при наличии);
7. Копии дипломов об образовании заемщика и супруга(и).

Документы, подтверждающие сведения о здоровье заемщика:

1. Действующая медицинская справка для предоставления в ГИБДД (или справка из психоневрологического диспансера и справка из наркологического диспансера).

Документы, подтверждающие сведения о занятости и доходе:

1. Копия трудовой книжки (все страницы) заверенная компанией-работодателем заемщика;
2. Краткая информация о роде деятельности заемщика и супруга(и) (в произвольной форме);
3. Рекомендательные письма с места работы;
4. Копия декларации о доходах за отчетный период, заверенная налоговой инспекцией (при наличии)
5. Копии трудовых контрактов и соглашений (при наличии);
6. Справки о размере дохода с основного места работы, (с не основного места работы при наличии) за предыдущий и текущий год (Форма №3 к Инструкции ГКС РФ №35 от 29.06.1995г.)заемщика и супруга(и).

Документы, подтверждающие активы заемщика и супруга(и):

1. Копии правоустанавливающих документов, подтверждающих наличие в собственности недвижимости (квартира, дача, дом, земельный участок) (при наличии);

2. Копии правоустанавливающих документов, подтверждающих наличие в собственности дорогостоящего имущества (автомобиль, яхта и т.д.) (при наличии);

3. Выписки по банковским текущим и депозитным счетам, заверенные банком (при наличии);

4. Копии документов, подтверждающих наличие в собственности ценных бумаг (выписка из реестров акционеров и т.п.) (при наличии);

5. Нотариально заверенные Копии документов, подтверждающих владение предприятием (или доли в нем) устав, договор, свидетельство (при наличии).

Документы, подтверждающие обязательства заемщика:

1. Копия Кредитного договора (при наличии);

2. Копия выписка со ссудного счета и т.п. (при наличии)

Копии документов, подтверждающих расходы заемщика:

1. Арендная плата за жилье (при наличии);

2. Плата за сотовый телефон (при наличии);

3. Плата за образование (при наличии) и др.

Анкета заемщика

(потребительский кредит на приобретение автомобиля)

Внимание: анкета заполняется собственноручно заемщиком, разборчиво, печатными буквами. Заполняются только те графы, которые отражают информацию, относящуюся к заемщику.

1.1. МАРКА АВТОМОБИЛЯ _____ СТОИМОСТЬ _____

1.2. СУММА КРЕДИТА _____ СРОК КРЕДИТА _____

1.3. Фамилия Имя Отчество (полностью)

1.2. Паспортные данные (№, серия, кем и когда выдан)

1.3. Дата и место рождения

1.4. Адрес прописки (регистрации) (указывается полный адрес и с какого времени регистрация, телефон)

Страна_____ Город (поселок) _____ ул. _____, дом_____ кв.__

дата прописки (регистрации) :Число__ месяц____ год

1.5. Адрес фактического проживания (полный адрес, телефон)

Страна_____ Город (поселок)_____ ул. _____, д__ кв.____ тел._____

1.6. Семейное положение

Женат(замужем) Холост (не замужем) Разведен(а)

1.7. Количество лиц, находящихся на иждивении.

(указать степень родства)

1.8. Место и продолжительность работы. Полный адрес предприятия, телефон.

Полное название фирмы_____

Фактический адрес фирмы Город_____ ул. _____, дом____ тел._____

дата поступления на работу в фирму_____

Описание: сфера деятельности фирмы, контрагенты и пр. (можно в приложении к анкете)

1.9. Должность и функции, входящие в должностные обязанности.

Должность _____

обязанности

1.10. Среднемесячный размер зарплаты за последние 6 месяцев, тенденция к ее изменению.

1.11. Наличие собственности (недвижимость, земельный участок, автотранспорт)

приватизированная квартира

собственный дом

дача

садовый(дачный) участок

автомобиль

катер(яхта)

прочее

1.12. Страхование собственности (застрахована ли собственность) а нет

укажите какой вид собственности застрахован

1.15. Прочие источники дохода; их стабильность и размер;

предполагаемый годовой доход; наличие доходных вложений (наличие ценных бумаг, вкладов).

дополнительный заработок

доходы от сдачи имущества в аренду

(доп. заработная плата)

вклады

ценные бумаги

прочие доходы

прочие непостоянные доходы

Размер дополнительных доходов

1.14. Наличие обязательств, уменьшающих доходы (платежи по кредиту, прочие задолженности, в т.ч. алименты, напротив обязательства проставьте ежемесячную сумму) _____

алименты

обязательства по кредиту

удержания по решению суда

страховые выплаты прочие

1.15. Привлекался ли к уголовной ответственности да нет

2.1. Место работы, продолжительность, ежемесячный доход супруга (супруги).

Адрес места работы, телефон.

Ф.И.О. _____

Полное название фирмы_____

Фактический адрес фирмы Город_____ ул._____, дом____тел._____

дата поступления на работу в фирму_____

Сфера деятельности фирмы _____

должность

обязанности

Доход в месяц

2.2. Ф.И.О., домашний адрес и телефон ближайших родственников заемщика и супруга(и)

Ф.И.О. Матери _____

Место работы (последнее место работы, должность)_____

Место жительства: Город_____ул._____, дом ____кв ,тел.___

Ф.И.О. Отца _____

Место работы (последнее место работы, должность;

Место жительства: Город_____ул._____, дом ____кв.тел. ___

Ф.И.О. Матери супруга(и)_____

Место работы (последнее место работы, должность)

Место жительства: Город_____ул._____, дом ____кв.___тел. ___

Ф.И.О. Отца супруга(и)_____

Место работы (последнее место работы, должность)_____

Место жительства: Город_____ул._____, дом ____кв ___ тел.___

Ф.И.О. (Степень родства)_____

Место работы (последнее место работы, должность)

Место жительства: Город_____ул._____, дом ____кв___ тел.___

3.1. Условия хранения автомобиля, адрес.

Гаражный кооператив: адрес_____

Охраняемая стоянка: адрес_____

Гараж во дворе: адрес_____

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

«Ракушка»: адрес

3.2. 'Наличие других автомобилей в семье, был ли автомобиль ранее

есть другой автомобиль: Марка _____

был раньше: Марка_____

3.3. Наличие водительского удостоверения да нет

Категория прав, водительский стаж (указать, с какого года)

Если Вы хотите сообщить нам дополнительные сведения о себе, не нашедшие отражения в данной анкете Вы можете их добавить в этом разделе:

Обязуюсь нести ответственность за достоверность документов, предоставленных по требованию сотрудников Банка, в связи с чем даю согласие на полную проверку достоверности указанных документов и любых сообщенных мною сведений.

Анкету заполнил_____ _____

(фамилия, имя, отчество) (подпись)

Дата «__»_____200_года.

Анкету принял сотрудник БАНКА или АВТОСАЛОНА

(должность, фамилия, имя, отчество) Дата «___»___ 200 года.

Пример рекламы продажи в кредит отечественных автомобилей одного из автодилеров

Преимущества нашего кредита:

Не требуется представление справок о доходах с места работы и гарантий поручителей (Банки предоставляют кредит при наличии поручителей и при ежемесячном доходе около 15% от суммы кредита).

Предоставлять в залог приобретенный в кредит автомобиль не нужно.

Курс доллара фиксируется на день получения кредита.

Первый взнос 20% стоимости автомобиля.

Срок кредита – 1 год.

Выплаты взносов и процентов за пользование кредитом ежемесячно.

Кредит оформляется во всех автосалонах в течение 30 мин.

Максимальный размер кредита - 150 000 рублей.

Кредит выдается в рублях, сумма кредита и процентной ставки не меняется в течение срока погашения независимо от инфляции, роста цен на автомобили и курса доллара.

Кредит предоставляется без обязательного страхования (Некоторые фирмы требуют страхование «Автокаско» и страхование жизни водителя).

Кредит оформляется квалифицированными сотрудниками, имеющими аттестацию по методам кредитования, имеющими разрешение от банка на оформление кредитных договоров.

Лизинг

Присутствие на рынке лизинговых операций требуют создания специальной службы, работники которой должны обладать знаниями в области коммерции, организации кредитования, конъюнктуры рынка нового и подержанного оборудования, технологии производства, бухгалтерского учета, юриспруденции, страхования имущества, налогового законодательства. На высоком уровне должна быть поставлена информационная работа, в рамках которой для изучения и мониторинга лизинговой конъюнктуры целесообразно создать информационную базу наличия свободного оборудования. Для этой цели удобно использовать широко распространенные пакеты прикладных программ для персональных компьютеров.

При мониторинге и анализе конъюнктуры рынка лизинговых услуг следует учитывать следующие факторы:

- конъюнктура рынка капиталов;
- конъюнктура на рынке среднесрочных и долгосрочных кредитов;
- налоговый режим страны (или стран) лизингодателя и лизингополучателя;
- ставки арендной платы;
- стоимость оборудования;
- ставка процента за кредит;
- возможность получения лизинговой компанией льготных экспортных кредитов;
- качество предоставляемых услуг, включая страхование арендуемого имущества, получение экспортных лицензий, пусконаладочные работы, профилактическое обслуживание и текущий ремонт, техническую помощь и т.п.

Особенности лизинга

Дилерские фирмы применяют лизинг в сотрудничестве с банками, так как предоставление длительных рассрочек дилерам не под силу.

Договор лизинга - договор, в соответствии с которым арендодатель (далее - лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (далее - лизингополучатель) имущество у определенного им продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование. Договором лизинга может быть предусмотрено, что выбор продавца и приобретаемого имущества осуществляется лизингодателем.[39]

Договором лизинга может быть предусмотрено, что предмет лизинга переходит в собственность лизингополучателя по истечении срока договора лизинга или до его истечения на условиях, предусмотренных соглашением сторон.

Лизинг содержит элементы долгосрочного кредита (передача имущества в пользование арендатору в долг на длительный срок), финансирования (возможность приобретения имущества в пользование) и аренды (срочный характер передачи имущества в пользование).

Но есть и различия:

- в отличие от долгосрочного кредита лизинг представляет собой ссуду банка под обеспечение имущества с гарантией целевого использования средств – покупки именно того имущества, о котором шла речь в заявке и договоре;
- в отличие от финансирования имущество при лизинге оплачивается за счет кредита;
- в отличие от аренды при лизинге привлекается банковский капитал, позволяющий получить в эксплуатацию новейшее дорогостоящее оборудование при сравнительно низких затратах арендатора.

С другими разновидностями аренды договор лизинга объединяет то, что имущество передается арендодателем арендатору во временное возмездное владение и пользование.

Вместе с тем договор лизинга имеет характерные особенности.

- в качестве участника обязательств по лизингу наряду с арендодателем и арендатором выступает также продавец имущества.
- арендодатель, в отличие от обычных договоров аренды, еще не имеет имущества, которое подлежит передаче в лизинг. На него возлагается обязан-

[39] "О финансовой аренде (лизинге)" Федеральный закон от 29 октября 1998 г. N 164-ФЗ (с изменениями от 29 января 2002 г.)

ность приобрести в собственность это имущество, принадлежащее продавцу. Приобретая имущество для арендатора, арендодатель должен уведомить продавца о том, что это имущество предназначено для передачи в аренду.

- активная роль арендатора - именно он определяет продавца и указывает имущество, которое должно быть приобретено арендодателем для последующей передачи в аренду. Естественно, арендодатель освобождается от какой-либо ответственности за выбор предмета аренды и продавца.

- передача арендованного по договору лизинга имущества арендатору производится не арендодателем, а продавцом этого имущества. Тем не менее, ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение этой обязанности продавцом возлагается на арендодателя. В этом случае арендатор вправе потребовать от арендодателя расторжения договора и возмещения убытков. С момента передачи продавцом арендатору предусмотренного договором лизинга имущества к нему переходит риск случайной гибели или случайной порчи арендованного имущества.

Своеобразие договора лизинга и в том, что возникающие из него обязательства представляют собой сочетание, с одной стороны, прав и обязанностей арендатора и арендодателя, типичных для арендных отношений, а с другой - некоторых прав и обязанностей продавца и покупателя, присущих договору купли-продажи. Следствием этого является возложение отдельных прав и обязанностей арендодателя, выступающего одновременно покупателем имущества по договору купли-продажи, как на арендатора (права и обязанности покупателя), так и на продавца (права и обязанности арендодателя).

Комплекс договорных отношений в рамках лизинговой сделки формируется обязательными и сопутствующими договорами. К обязательным относится договор купли-продажи, к сопутствующим - договоры о привлечении денежных средств, залога, гарантии, поручительства и др.

Кроме того, в договоре лизинга обязательно должно быть отражено следующее:

- предмет лизинга (точное описание);
- объем передаваемых прав собственности;
- наименование места и порядок передачи предмета лизинга;
- срок действия договора лизинга;
- порядок балансового учета предмета лизинга;
- порядок содержания и ремонта предмета лизинга;
- перечень дополнительных услуг, предоставляемых лизингодателем;
- общая сумма договора лизинга и размер вознаграждения лизингодателя;
- порядок расчетов и график платежей;
- обязательства по страхованию предмета лизинга от связанных с договором рисков.

Финансовый лизинг характеризуется следующими основными чертами:

- лизингодатель закупает имущество для последующей передачи его в лизинг не на свой страх и риск, а по указанию лизингополучателя;

- кроме лизингодателя и лизингополучателя в сделке участвует третья сторона - продавец объекта сделки;

- продолжительным периодом лизингового договора, соизмеримым или превышающим срок амортизации;

- невозможностью перехода права собственности и завершения договора и перехода права собственности до выплаты лизингополучателем полной суммы.

Из определения следует, что при проектировании обычной лизинговой сделки в договоре нельзя устанавливать срок лизинга несколько меньше периода

амортизации, как это делается везде за рубежом, да и у нас в России. Известно, что в мировой практике лизинг подразделяется на лизинг с полной или близкой к полной окупаемости, когда в течение срока действия лизингового договора происходит полная или близкая к полной амортизация имущества и, соответственно, осуществляется выплата лизингодателю стоимости имущества.

При оперативном лизинге расходы лизингодателя, связанные с приобретением и содержанием сдаваемых в лизинг объектов, не покрываются лизинговыми платежами в течение одного лизингового договора. При оперативном лизинге риск правильности приобретения имущества, риск порчи или утери объекта лежит в основном на лизингодателе. Ставка лизинговых платежей обычно выше, чем при финансовом лизинге, из-за отсутствия гарантии окупаемости затрат. По окончании договора оперативного лизинга лизингополучатель имеет право: продлить срок договора на более выгодных условиях; вернуть оборудование лизингодателю; купить оборудование у лизингодателя при наличии соглашения (опциона) на покупку при справедливой рыночной стоимости. На дефицитную технику она всегда будет выше остаточной.

Взаиморасчеты лизингодателя и лизингополучателя осуществляются в форме лизинговых платежей. Их размер, способ осуществления и периодичность определяются договором лизинга. Лизинговые платежи покрывают расходы Лизингодателя и его прибыль. Под расходами понимаются затраты лизингодателя, связанные с приобретением и использованием предмета лизинга лизингополучателем, в том числе:

- стоимость предмета лизинга;
- налог на имущество;
- расходы на транспортировку и установку, включая монтаж и шефмонтаж, если иное не предусмотрено договором лизинга;
- расходы на обучение персонала лизингополучателя работе, связанной с предметом лизинга, если иное не предусмотрено договором лизинга;
- расходы на таможенное оформление и оплату таможенных сборов, тарифов и пошлин, связанных с предметом лизинга;
- расходы на хранение предмета лизинга до момента ввода его в эксплуатацию, если иное не предусмотрено договором лизинга;
- расходы на охрану предмета лизинга во время транспортировки и на его страхование, если иное не предусмотрено договором лизинга;
- страхование от всех видов риска, если иное не предусмотрено договором лизинга;
- расходы на выплату процентов за пользование привлеченными средствами и отсрочку платежей, предоставленные продавцом (поставщиком);
- плата за предоставление лизингодателю гарантий и поручительств, подтверждение расчетно-платежных документов третьими лицами в связи с предметом лизинга;
- расходы на содержание и обслуживание предмета лизинга, если иное не предусмотрено договором лизинга;
- расходы на регистрацию предмета лизинга, а также расходы, связанные с приобретением и передачей предмета лизинга;
- расходы на создание резервов в целях капитального ремонта предмета лизинга;
- комиссионный сбор торгового агента;
- расходы на передачу предмета лизинга;
- расходы на оказание возникающих в ходе реализации комплексного лизинга дополнительных услуг;

- иные расходы, без осуществления которых невозможно нормальное использование предмета лизинга.

Субъектами лизинга являются:

> лизингодатель - физическое или юридическое лицо, которое за счет привлеченных и (или) собственных средств приобретает в ходе реализации договора лизинга в собственность имущество и предоставляет его в качестве предмета лизинга лизингополучателю за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование с переходом или без перехода к лизингополучателю права собственности на предмет лизинга;

> лизингополучатель - физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором лизинга обязано принять предмет лизинга за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование в соответствии с договором лизинга;

> продавец - физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором купли-продажи с лизингодателем продает лизингодателю в обусловленный срок имущество, являющееся предметом лизинга. Продавец обязан передать предмет лизинга лизингодателю или лизингополучателю в соответствии с условиями договора купли-продажи. Продавец может одновременно выступать в качестве лизингополучателя в пределах одного лизингового правоотношения.

Любой из субъектов лизинга может быть резидентом Российской Федерации или нерезидентом Российской Федерации.

Условия договоров

Договор лизинга может включать в себя условия оказания дополнительных услуг и проведения дополнительных работ.

Дополнительные услуги - это услуги любого рода, оказанные лизингодателем как до начала пользования, так и в процессе пользования предметом лизинга лизингополучателем, а именно:

- приобретение у третьих лиц прав на интеллектуальную собственность ("ноу-хау", лицензионных прав, прав на товарные знаки, марки, программное обеспечение и др.);
- приобретение у третьих лиц товарно-материальных ценностей, необходимых в период проведения монтажных (шефмонтажных) и пусконаладочных работ;
- осуществление монтажных (шефмонтажных) и пусконаладочных работ в отношении предмета лизинга, обучение персонала;
- послегарантийное обслуживание и ремонт предмета лизинга, в том числе текущий, средний и капитальный ремонт;
- подготовка производственных площадей и коммуникаций, услуги по проведению работ, связанных с установкой (монтажом) предмета лизинга;
- другие работы и услуги, без оказания которых невозможно использовать предмет лизинга;
- проведение по заказу лизингополучателя маркетингового исследования рынка необходимого оборудования и поиск поставщиков (продавцов) этого оборудования;
- оказание помощи в проведении предварительных переговоров с поставщиками по цене, условиям поставки, предоставлению гарантий при эксплуатации оборудования и пр.

Перечень, объем и стоимость дополнительных услуг должны быть указаны в договоре лизинга. Следовательно, дополнительные услуги будут входить в стоимость сдаваемого в лизинг имущества.

Предмет лизинга, переданный во временное владение и пользование лизингополучателю, является собственностью лизингодателя.

Право владения и пользования предметом лизинга переходит к лизингополучателю в полном объеме, если договором лизинга не установлено иное.

Право лизингодателя на распоряжение предметом лизинга включает право изъять предмет лизинга из владения и пользования у лизингополучателя в случаях и в порядке, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации и договором лизинга.

В случае неперечисления лизингополучателем лизинговых платежей более двух раз подряд по истечении установленного договором лизинга срока платежа их списание со счета лизингополучателя осуществляется в бесспорном порядке путем направления лизингодателем в банк или иную кредитную организацию, в которых открыт счет лизингополучателя, распоряжения на списание с его счета денежных средств в пределах сумм просроченных лизинговых платежей. Бесспорное списание денежных средств не лишает лизингополучателя права на обращение в суд.

Лизингодатель вправе потребовать досрочного расторжения договора лизинга и возврата в разумный срок лизингополучателем имущества в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, настоящим Федеральным законом и договором лизинга.

В этом случае все расходы, связанные с возвратом имущества, в том числе расходы на его демонтаж, страхование и транспортировку, несет лизингополучатель.

Для выполнения своих обязательств по договору лизинга субъекты лизинга заключают обязательные и сопутствующие договоры.

К обязательным договорам относится договор купли-продажи.

К сопутствующим договорам относятся договор о привлечении средств, договор залога, договор гарантии, договор поручительства и другие.

На основании договора лизинга лизингодатель обязуется:

- приобрести у определенного продавца в собственность определенное имущество для его передачи за определенную плату на определенный срок, на определенных условиях в качестве предмета лизинга лизингополучателю;
- выполнить другие обязательства, вытекающие из содержания договора лизинга.

По договору лизинга лизингополучатель обязуется:

- принять предмет лизинга в порядке, предусмотренном указанным договором лизинга;
- выплатить лизингодателю лизинговые платежи в порядке и в сроки, которые предусмотрены договором лизинга;
- по окончании срока действия договора лизинга возвратить предмет лизинга, если иное не предусмотрено указанным договором лизинга, или приобрести предмет лизинга в собственность на основании договора купли-продажи;
- выполнить другие обязательства, вытекающие из содержания договора лизинга.

В договоре лизинга могут быть оговорены обстоятельства, которые стороны считают бесспорным и очевидным нарушением обязательств и которые ведут к прекращению действия договора лизинга и изъятию предмета лизинга.

Договор лизинга может предусматривать право лизингополучателя продлить срок лизинга с сохранением или изменением условий договора лизинга.

Лизингодатель обязан предоставить лизингополучателю имущество, являющееся предметом лизинга, в состоянии, соответствующем условиям договора лизинга и назначению данного имущества.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Предмет лизинга передается в лизинг вместе со всеми его принадлежностями и со всеми документами (техническим паспортом и другими), если иное не предусмотрено договором лизинга.

Лизингополучатель за свой счет осуществляет техническое обслуживание предмета лизинга и обеспечивает его сохранность, а также осуществляет капитальный и текущий ремонт предмета лизинга, если иное не предусмотрено договором лизинга.

При прекращении договора лизинга лизингополучатель обязан вернуть лизингодателю предмет лизинга в состоянии, в котором он его получил, с учетом нормального износа или износа, обусловленного договором лизинга.

Если лизингополучатель не возвратил предмет лизинга или возвратил его несвоевременно, лизингодатель вправе требовать внесения платежей за время просрочки. В случае, если указанная плата не покрывает причиненных лизингодателю убытков, он может требовать их возмещения.

В случае, если за несвоевременный возврат предмета лизинга лизингодателю предусмотрена неустойка, убытки могут быть взысканы с лизингополучателя в полной сумме сверх неустойки, если иное не предусмотрено договором лизинга.

Произведенные лизингополучателем отделимые улучшения предмета лизинга являются его собственностью, если иное не предусмотрено договором лизинга.

В случае, если лизингополучатель с согласия в письменной форме лизингодателя произвел за счет собственных средств улучшения предмета лизинга, неотделимые без вреда для предмета лизинга, лизингополучатель имеет право после прекращения договора лизинга на возмещение стоимости таких улучшений, если иное не предусмотрено договором лизинга.

В случае, если лизингополучатель без согласия в письменной форме лизингодателя произвел за счет собственных средств улучшения предмета лизинга, неотделимые без вреда для предмета лизинга, и если иное не предусмотрено федеральным законом, лизингополучатель не имеет права после прекращения договора лизинга на возмещение стоимости этих улучшений.

Предметы лизинга, подлежащие регистрации в государственных органах (транспортные средства, оборудование повышенной опасности и другие предметы лизинга), регистрируются по соглашению сторон на имя лизингодателя или лизингополучателя.

По соглашению сторон лизингодатель вправе поручить лизингополучателю регистрацию предмета лизинга на имя лизингодателя. При этом в регистрационных документах обязательно указываются сведения о собственнике и владельце (пользователе) имущества. В случае расторжения договора и изъятия лизингодателем предмета лизинга по заявлению последнего государственные органы, осуществившие регистрацию, обязаны аннулировать запись о владельце (пользователе).

Предмет лизинга может быть застрахован от рисков утраты (гибели), недостачи или повреждения с момента поставки имущества продавцом и до момента окончания срока действия договора лизинга, если иное не предусмотрено договором. Стороны, выступающие в качестве страхователя и выгодоприобретателя, а также период страхования предмета лизинга определяется договором лизинга.

Страхование предпринимательских (финансовых) рисков осуществляется по соглашению сторон договора лизинга и не обязательно.

Лизингополучатель в случаях, определенных законодательством Российской Федерации, должен застраховать свою ответственность за выполнение обяза-

тельств, возникающих вследствие причинения вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц в процессе пользования лизинговым имуществом.

Лизингополучатель вправе застраховать риск своей ответственности за нарушение договора лизинга в пользу лизингодателя.

Ответственность за сохранность предмета лизинга от всех видов имущественного ущерба, а также за риски, связанные с его гибелью, утратой, порчей, хищением, преждевременной поломкой, ошибкой, допущенной при его монтаже или эксплуатации, и иные имущественные риски с момента фактической приемки предмета лизинга несет лизингополучатель, если иное не предусмотрено договором лизинга.

Утрата предмета лизинга или утрата предметом лизинга своих функций по вине лизингополучателя не освобождает лизингополучателя от обязательств по договору лизинга, если договором лизинга не установлено иное.

Под лизинговыми платежами понимается общая сумма платежей по договору лизинга за весь срок действия договора лизинга, в которую входит возмещение затрат лизингодателя, связанных с приобретением и передачей предмета лизинга лизингополучателю, возмещение затрат, связанных с оказанием других предусмотренных договором лизинга услуг, а также доход лизингодателя. В общую сумму договора лизинга может включаться выкупная цена предмета лизинга, если договором лизинга предусмотрен переход права собственности на предмет лизинга к лизингополучателю.

Размер, способ осуществления и периодичность лизинговых платежей определяются договором лизинга.

Если лизингополучатель и лизингодатель осуществляют расчеты по лизинговым платежам продукцией (в натуральной форме), производимой с помощью предмета лизинга, цена на такую продукцию определяется по соглашению сторон договора лизинга.

Если иное не предусмотрено договором лизинга, размер лизинговых платежей может изменяться по соглашению сторон в сроки, предусмотренные данным договором, но не чаще чем один раз в три месяца.

Предмет лизинга, переданный лизингополучателю по договору лизинга, учитывается на балансе лизингодателя или лизингополучателя по взаимному соглашению.

Стороны договора лизинга имеют право по взаимному соглашению применять ускоренную амортизацию предмета лизинга.

Амортизационные отчисления производит сторона договора лизинга, на балансе которой находится предмет лизинга.

Лизингодатель имеет право осуществлять контроль за соблюдением лизингополучателем условий договора лизинга и других сопутствующих договоров.

Цели и порядок инспектирования оговариваются в договоре лизинга и других сопутствующих договорах между их участниками.

Лизингополучатель обязан обеспечить лизингодателю беспрепятственный доступ к финансовым документам и предмету лизинга.

Лизингодатель имеет право на финансовый контроль за деятельностью лизингополучателя в той ее части, которая относится к предмету лизинга, формированием финансовых результатов деятельности лизингополучателя и выполнением лизингополучателем обязательств по договору лизинга.

Цель и порядок финансового контроля предусматриваются договором лизинга.

Лизингодатель имеет право направлять лизингополучателю в письменной форме запросы о предоставлении информации, необходимой для осуществле-

ния финансового контроля, а лизингополучатель обязан удовлетворять такие запросы.

Риск случайной гибели или случайной порчи арендованного имущества переходит к арендатору в момент передачи ему арендованного имущества, если иное не предусмотрено договором финансовой аренды.

Арендатор вправе предъявлять непосредственно продавцу имущества, являющегося предметом договора финансовой аренды, требования, вытекающие из договора купли-продажи, заключенного между продавцом и арендодателем, в частности в отношении качества и комплектности имущества, сроков его поставки, и в других случаях ненадлежащего исполнения договора продавцом. При этом арендатор имеет права и несет обязанности, предусмотренные для покупателя, кроме обязанности оплатить приобретенное имущество, как если бы он был стороной договора купли-продажи указанного имущества. Однако арендатор не может расторгнуть договор купли-продажи с продавцом без согласия арендодателя.

В отношениях с продавцом арендатор и арендодатель выступают как солидарные кредиторы.

Если иное не предусмотрено договором финансовой аренды, арендодатель не отвечает перед арендатором за выполнение продавцом требований, вытекающих из договора купли-продажи, кроме случаев, когда ответственность за выбор продавца лежит на арендодателе. В последнем случае арендатор вправе по своему выбору предъявлять требования, вытекающие из договора купли-продажи, как непосредственно продавцу имущества, так и арендодателю, которые несут солидарную ответственность.

Арендатор имеет права и несет обязанности, предусмотренные законом для покупателя по договору купли-продажи (за арендодателя), кроме обязанности оплатить приобретенное имущество, как если бы он был стороной по договору купли-продажи.

Роль арендодателя в обязательстве, возникшем из договора купли-продажи, где он является покупателем, помимо обязанности оплатить приобретенное у продавца имущество сводится к тому, что без его согласия арендатор не может расторгнуть договор купли-продажи и ему предоставляется (наряду с арендатором) статус солидарного кредитора по отношению к продавцу.

Что же касается арендатора по договору лизинга, то он наделен правом предъявлять непосредственно продавцу имущества, служащего предметом этого договора, любые требования, вытекающие из договора купли-продажи, в том числе в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением продавцом своих обязанностей.

Арендодатель, напротив, освобожден от ответственности перед арендатором за действия продавца по договору купли-продажи. И лишь в одном случае такие требования арендатора могут быть предъявлены как продавцу, так и арендодателю. Это возможно, если в соответствии с договором лизинга выбор продавца и приобретаемого имущества был возложен на арендодателя. Таковы специальные правила, регулирующие договор лизинга.

Для расчета лизинговых платежей и бухгалтерского учета расчетов применяются методики:

Методические рекомендации по расчету лизинговых платежей. Утверждены Минэкономики 16 апреля 1996 г.

Методические указания об отражении в бухгалтерском учете операций по договору лизинга. Утверждены Приказом Росавтодора N 16 от 21. 01. 2000 г.

Проверка лизингополучателя

Ниже приведен перечень документов для рассмотрения возможности предоставления автомобилей в лизинг юридическому лицу.

Учредительные документы:

- устав;
- учредительный договор;
- свидетельство о регистрации;
- карта о постановке на учет в налоговой инспекции;
- копия банковской карточки.

Разрешительные документы:

- лицензии на основные виды деятельности.

Финансовые документы:

- годовые бухгалтерские балансы за два последних года, а также за последний отчетный период (форма №1, 2). справка о задолженности перед ПФ, бюджетами всех уровней;
- для юридических лиц обязательно подвергающихся ежегодной аудиторской проверке, - последнее аудиторское заключение.

Все копии документов должны быть нотариально заверены, либо сверены с оригиналами при передаче.

Картотеки учета

При лизинговых операциях дилеры ведут следующие базы данных:

Картотека сведений о лизингополучателе (юридический и физический адреса, банковские реквизиты).

Картотека оборудования отражают всю информацию о сдаваемом в аренду оборудовании - наименование оборудования, данные его владельца, технико-экономические параметры, цену, величину износа, арендную плату и т.п.

Картотека регистрации лизинговых операций

Наименование имущества
Единица измерения
Местонахождение имущества
Особые условия
Предложение лизингодателя
Количество Ставка
Заявка лизингополучателя
Количество Ставка
Договор лизинга
Количество Ставка

Методические рекомендации по расчету лизинговых платежей[40]

(утверждены Минэкономики 16 апреля 1996 г.)

Введение
1. Общие положения
2. Расчет лизинговых платежей
Расчет платы за используемые кредитные ресурсы
Расчет комиссионного вознаграждения лизингодателю
Расчет платы за дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором лизинга
Расчет размера налога на добавленную стоимость, уплачиваемого лизингодателем по услугам договора лизинга

[40] См. также: Методические указания об отражении в бухгалтерском учете операций по договору лизинга. Утверждены Приказом Росавтодора от 21 января 2000 г. N 16

Расчет размеров лизинговых взносов при их уплате равными долями с оговоренной в договоре периодичностью

Примеры расчета лизинговых платежей

Введение

Настоящие методические рекомендации разработаны Министерством экономики Российской Федерации и предназначены для расчетов лизинговых платежей при заключении договоров финансового лизинга.

С 1 марта 1996 г. отношения, возникающие при финансовой аренде (лизинге), регулируются Гражданским кодексом *Российской Федерации*

1. Общие положения

Под лизинговыми платежами в настоящих рекомендациях понимается общая сумма, выплачиваемая лизингополучателем лизингодателю за предоставленное ему право пользования имуществом-предметом договора.

В лизинговые платежи включаются: амортизация лизингового имущества за весь срок действия договора лизинга, компенсация платы лизингодателя за использованные им заемные средства, комиссионное вознаграждение, плату за дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором лизинга, а также стоимость выкупаемого имущества, если договором предусмотрен выкуп и порядок выплат указанной стоимости в виде долей в составе лизинговых платежей. Лизинговые платежи уплачиваются в виде отдельных взносов.

При заключении договора стороны устанавливают общую сумму лизинговых платежей, форму, метод начисления, периодичность уплаты взносов, а также способы их уплаты.

Платежи могут осуществляться в денежной форме, компенсационной форме (продукцией или услугами лизингополучателя), а также в смешанной форме. При этом цена продукции или услуг лизингополучателя устанавливается в соответствии с действующим законодательством.

По методу начисления лизинговых платежей стороны могут выбрать:

метод "с фиксированной общей суммой", когда общая сумма платежей начисляется равными долями в течение всего срока договора в соответствии с согласованной сторонами периодичностью;

метод "с авансом", когда лизингополучатель при заключении договора выплачивает лизингодателю аванс в согласованном сторонами размере, а остальная часть общей суммы лизинговых платежей (за минусом аванса) начисляется и уплачивается в течение срока действия договора, как и при начислении платежей с фиксированной общей суммой;

метод "минимальных платежей", когда в общую сумму платежей включаются сумма амортизации лизингового имущества за весь срок действия договора, плата за использованные лизингодателем заемные средства, комиссионное вознаграждение и плата за дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором, а также стоимость выкупаемого лизингового имущества, если выкуп предусмотрен договором;

Периодичность выплат. В договоре лизинга стороны устанавливают периодичность выплат (ежегодно, ежеквартально, ежемесячно, еженедельно), а также сроки внесения платы по числам месяца.

Способы уплаты. По соглашению сторон взносы могут осуществляться равными долями, в уменьшающихся или увеличивающихся размерах.

2. Расчет лизинговых платежей

2.1. Алгоритм расчета.

В связи с тем, что с уменьшением задолженности по кредиту, полученному лизингодателем для приобретения имущества-предмета договора лизинга, уменьшается и размер платы за используемые кредиты, а также уменьшается и размер комиссионного вознаграждения лизингодателю, если ставка вознаграждения очень часто устанавливается сторонами в процентах к непогашенной (несамортизированной) стоимости имущества, целесообразно осуществлять расчет лизинговых платежей в следующей последовательности:

1. Рассчитываются размеры лизинговых платежей по годам, охватываемым договором лизинга.

2. Рассчитывается общий размер лизинговых платежей за весь срок договора лизинга как сумма платежей по годам.

3. Рассчитываются размеры лизинговых взносов в соответствии с выбранной сторонами периодичностью взносов, а также согласованными ими методами начисления и способом уплаты.

Примечание: При оперативном лизинге, когда срок договора меньше одного года, размеры лизинговых платежей определяются по месяцам.

2.2. Расчет общей суммы лизинговых платежей осуществляется по формуле:

*)

$$ЛП = АО + ПК + КВ + ДУ + НДС, \quad (1)$$

где: ЛП - общая сумма лизинговых платежей; АО - величина амортизационных отчислений, причитающихся лизингодателю в текущем году; ПК - плата за используемые кредитные ресурсы лизингодателем на приобретение имущества-объекта договора лизинга; КВ - комиссионное вознаграждение лизингодателю за предоставление имущества по договору лизинга; ДУ - плата лизингодателю за дополнительные услуги лизингополучателю, предусмотренные договором лизинга; НДС - налог на добавленную стоимость, уплачиваемый лизингополучателем по услугам лизингодателя.

Амортизационные отчисления АО рассчитываются по формуле:

$$АО = \frac{БС \times На}{100}, \quad (2)$$

где: БС - балансовая стоимость имущества-предмета договора лизинга, млн. руб.; На - норма амортизационных отчислений, процентов.

Балансовая стоимость имущества определяется в порядке, предусмотренном действующими правилами бухгалтерского учета.

Норма амортизационных отчислений принимается в соответствии с "Едиными нормами амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов народного хозяйства СССР", утвержденными постановлением СМ СССР от 22.10.1990 г.

В соответствии с "Временным положением о лизинге", утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 29.6.1995 г. N 633, стороны договора лизинга по взаимному соглашению вправе применить механизм ускоренной амортизации с коэффициентом не выше 2.

Расчет платы за используемые кредитные ресурсы

Плата за используемые лизингодателем кредитные ресурсы на приобретение имущества-предмета договора рассчитываются по формуле: 1 0

$$ПК = \frac{КР \times СТк}{100}, \quad (3)$$

где: ПК - плата за используемые кредитные ресурсы, млн. руб.; СТк - ставка за кредит, процентов годовых.

При этом имеется в виду, что в каждом расчетном году плата за используемые кредитные ресурсы соотносится со среднегодовой суммой непогашенного кредита в этом году или среднегодовой остаточной стоимостью имущества-предмета договора:

$$КРt = \frac{Q\ (ОСп + ОСк)}{2} \quad (4)$$

где: КРt - кредитные ресурсы, используемые на приобретение имущества, плата за которые осуществляется в расчетном году, млн. руб.; ОСп и ОСк - расчетная остаточная стоимость имущества соответственно на начало и конец года, млн. руб.; Q - коэффициент, учитывающий долю заемных средств в общей стоимости приобретаемого имущества. Если для приобретения имущества используются только заемные средства, коэффициент Q = 1.

Расчет комиссионного вознаграждения лизингодателю

Комиссионное вознаграждение может устанавливаться по соглашению сторон в процентах:

а) от балансовой стоимости имущества-предмета договора;

б) от среднегодовой остаточной стоимости имущества.

В соответствии с этим расчет комиссионного вознаграждения осуществляется по формуле (5а):

$$КВt = р \times БС, \quad (5а)$$

где: р - ставка комиссионного вознаграждения, процентов годовых от балансовой стоимости имущества; БС - то же, что и в формуле (2);

или по формуле (5б)

$$КВt = \frac{ОСн + ОСк}{2} \times \frac{СТв}{100}, \quad (5б)$$

где: ОСн и ОСк - то же, что и в формуле (4); СТв - ставка комиссионного вознаграждения, устанавливаемая в процентах от среднегодовой остаточной стоимости имущества-предмета договора.

Расчет платы за дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором лизинга

Плата за дополнительные услуги в расчетном году рассчитывается по формуле:

$$ДУт = \frac{(Р + Р + ... Рn)}{Т} \quad (6)$$

где: ДУt - плата за дополнительные услуги в расчетном году, млн. руб.; Р, Р ... Рn - расход лизингодателя на каждую предусмотренную договором услугу, млн. руб.; Т - срок договора, лет.

Расчет размера налога на добавленную стоимость, уплачиваемого лизингодателем по услугам договора лизинга

Размер налога на добавленную стоимость определяется по формуле:

$$НДСt = \frac{Bt \times СТn}{100}, \quad (7)$$

где: НДСt - величина налога, подлежащего уплате в расчетном году, млн. руб.; Bt - выручка от сделки по договору лизинга в расчетном году, млн. руб.; СТn - ставка налога на добавленную стоимость, процентов.

В сумму выручки включаются: амортизационные отчисления, плата за использованные кредитные ресурсы (ПК), сумма вознаграждения лизингодателю (КВ) и плата за дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором (ДУ):

$$Вт = АОt + ПКt + КВt + ДУt \quad (8)$$

Примечание: Состав слагаемых при определении выручки определяется законодательством о налоге на добавленную стоимость и инструкциями по определению налогооблагаемой базы.

Расчет размеров лизинговых взносов при их уплате равными долями с оговоренной в договоре периодичностью

Расчет размера ежегодного лизингового взноса, если договором предусмотрена ежегодная выплата, осуществляется по формуле:

$$ЛВг = ЛП : Т, \quad (9)$$

где: ЛВг - размер ежегодного взноса, млн. руб.; ЛП - общая сумма лизинговых платежей, млн. руб.; Т - срок договора лизинга, лет.

Расчет размера ежеквартального лизингового взноса, если договором лизинга предусмотрена ежеквартальная выплата, осуществляется по формуле:

$$ЛВк = ЛП : Т : 4, \quad (10)$$

где: ЛВк - размер ежеквартального лизингового взноса, млн. руб.; ЛП и Т - то же, что и в формуле (9)

Расчет размера ежемесячного лизингового взноса, если договором предусмотрена ежемесячная выплата, осуществляется по формуле:

$$ЛВм = ЛП : Т : 12, \qquad (11)$$

где: ЛВм - размер ежемесячного лизингового взноса, млн. руб.; ЛП и Т - то же что и в формуле (9).

Примеры расчета лизинговых платежей

Пример 1. Расчет лизинговых платежей по договору оперативного лизинга

Условия договора:

Стоимость имущества-предмета договора - 72.0 млн. руб.;

Срок договора - 2 года;

Норма амортизационных отчислений на полное восстановление - 10 % годовых;

Процентная ставка по кредиту, использованному лизингодателем на приобретение имущества - 50 % годовых;

Величина использованных кредитных ресурсов - 72,0 млн. руб.;

Процент комиссионного вознаграждения лизингодателю - 12 % годовых;

Дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором лизинга, всего - 4,0 млн. руб.,

в том числе: оказание консалтинговых услуг по использованию (эксплуатации) имущества - 1,5 млн. руб.;

командировочные расходы - 0,5 млн. руб.;

обучение персонала - 2,0 млн. руб.;

ставка налога на добавленную стоимость - 20 %;

лизинговые взносы осуществляются равными долями ежеквартально, 1-го числа 1-го месяца каждого квартала.

1. Расчет среднегодовой стоимости имущества

Таблица 1 млн. руб.

	Стоимость имущества на начало года	Сумма амортизационных отчислений	Стоимость имущества на конец года	Среднегодовая стоимость имущества
1-ый год	72,0	7,2	64,8	68,4
2-ой год	64,8	7,2	57,6	61,2

2. Расчет общей суммы лизинговых платежей по годам

1-ый год

АО = 72,0 х 10 : 100 = 7,2 млн. руб.
ПК = 68,4 х 50 : 100 = 34,2 млн. руб.
КВ = 68,4 х 12 : 100 = 8,208 млн. руб.
ДУ = (1,5 + 0,5 + 2,0) : 2 = 2,0 млн. руб.
В = 7,2 + 34,2 + 8,208 + 2,0 = 51,608 млн. руб.
НДС = 51,608 х 20 : 100 = 10, 3216 млн. руб.
ЛП = 7,2 + 34,2 + 8, 208 + 2,0 + 10, 3216 = 61, 9296 млн. руб.

2-ой год

АО = 72,0 х 10 : 100 = 7,2 млн. руб.
ПК = 61,2 х 50 : 100 = 30,6 млн. руб.
КВ = 61,2 х 12 : 100 = 7,344 млн. руб.
ДУ = (1,5 + 0,5 + 2,0) : 2 = 2,0 млн. руб.
В = 7,2 + 30,6 + 7, 344 + 2,0 = 47, 144 млн. руб.
НДС = 47,144 х 20 : 100 = 9,4288 млн. руб.
ЛП = 7,2 + 30,6 + 7,344 + 2,0 + 9,4288 = 56,6328 млн. руб.

Общая сумма лизинговых платежей за весь срок договора лизинга:

ЛП + ЛП = 61,9296 + 56,6328 = 118,5624 млн. руб.

Размер лизинговых взносов:

118,5624 : 2 : 4 = 14,8203 млн. руб.

3. График уплаты лизинговых взносов:

Дата	Сумма, млн. руб.
1.01.96 г.	14,8203
1.04.96 г.	14,8203
1.07.96 г.	14,8203
1.10.96 г.	14,8203
1.01.97 г.	14,8203
1.04.97 г.	14,8203
1.07.97 г.	14,8203
1.10.97 г.	14,8203

4. Состав затрат лизингополучателя
Таблица 2

	Сумма, млн. руб.	%%
1. Амортизационные отчисления (возмещение стоимости имущества)	14,4	12,15
2. Оплата процентов за кредит	64,8	54,66
3. Комиссионное вознаграждение	15,552	13,12
4. Оплата дополнительных услуг	4,0	3,38
5. Налог на добавленную стоимость	19,7504	16,69
Итого	118,5624	100,0

Пример 2. Расчет лизинговых платежей по договору финансового лизинга с полной амортизацией

Условия договора:

Стоимость имущества-предмета договора - 160,0 млн. руб.;
Срок договора - 10 лет;
Норма амортизационных отчислений на полное восстановление - 10 % годовых;
Процентная ставка по кредиту, использованному лизингодателем на приобретение имущества - 40 % годовых;
Величина использованных кредитных ресурсов - 160 млн. руб.;
Процент комиссионного вознаграждения - 10 % годовых;
Дополнительные услуги лизингодателя:
Командировочные расходы - 3,6 млн. руб.;
Консалтинговые услуги - 2,0 млн. руб.;
Обучение персонала - 4,0 млн. руб.;
Ставка налога на добавленную стоимость - 20 %;
Лизинговые взносы осуществляются ежегодно равными долями, начиная с 1-го года.

1. Расчет среднегодовой стоимости имущества

Таблица 3
млн. руб.

	Стоимость имущества на начало года	Сумма амортизационных отчислений	Стоимость имущества на конец года	Среднегодовая стоимость имущества
1 год	160,0	16,0	144,0	152,0
2 год	144,0	16,0	128,0	136,0
3 год	128,0	16,0	112,0	120,0
4 год	112,0	16,0	96,0	104,0
5 год	96,0	16,0	80,0	88,0
6 год	80,0	16,0	64,0	72,0
7 год	64,0	16,0	48,0	56,0
8 год	48,0	16,0	32,0	40,0
9 год	32,0	16,0	16,0	24,0
10 год	16,0	16,0	0	8,0

2. Расчет общей суммы лизинговых платежей

1-ый год

АО = 160,0 х 10 : 100 = 16,0 млн. руб.
ПК = 152,0 х 40 : 100 = 60,8 млн. руб.
КВ = 152,0 х 10 : 100 = 15,2 млн. руб.
ДУ = (3,6 + 2,0 + 4,0) : 10 = 0,96 млн. руб.
В = 16,0 + 60,8 + 15,2 + 0,96 = 92,96 млн. руб.
НДС = 92,96 х 20 : 100 = 18,592 млн. руб.
ЛП = 16,0 + 60,8 + 15,2 + 0,96 + 18,592 = 111,552 млн. руб.

2-ой год

АО = 160,0 х 10 : 100 = 16,0 млн. руб.
ПК = 136,0 х 40 : 100 = 54,4 млн. руб.
КВ = 136,0 х 10 : 100 = 13,6 млн. руб.
ДУ = (3,6 + 2,0 + 4,0) : 10 = 0,96 млн. руб.
В = 16,0 + 54,4 + 13,6 + 0,96 = 84,96 млн. руб.
НДС = 84,96 х 20 : 100 = 16,992 млн. руб.
ЛП = 16,0 + 54,4 + 13,6 + 0,96 + 16,992 = 101,952 млн. руб.

В такой же последовательности выполнены расчеты за 3 - 10 годы. Результаты расчетов сведены в таблицу 4.

Таблица 4

Годы	АО	ПК	КВ	ДУ	В	НДС	ЛП
1	16,0	60,8	15,2	0,96	92,96	18,592	111,552
2	16,0	54,4	13,6	0,96	84,96	16,992	101,952
3	16,0	48,0	12,0	0,96	76,96	15,392	92,352
4	16,0	41,6	10,4	0,96	68,96	13,792	82,752
5	16,0	35,2	8,8	0,96	60,96	12,192	73,152
6	16,0	28,8	7,2	0,96	52,96	10,592	63,552
7	16,0	22,4	5,6	0,96	44,96	8,992	53,552
8	16,0	16,0	4,0	0,96	36,96	7,392	44,352
9	16,0	9,6	2,4	0,96	28,96	5,792	34,752
10	16,0	3,2	0,8	0,96	20,96	4,192	25,152
Всего	160,0	320,0	80,0	9,6	569,6	113,92	683,52
в %	23,4	46,82	11,71	1,4	-	16,67	100,0

Размер лизинговых взносов

683,52 : 10 = 68,352 млн. руб.

3. График уплаты лизинговых взносов приводится в таблице 5

Таблица 5

Дата	Сумма млн. руб.
1.07.1996 г.	68,352
1.07.1997 г.	68,352
1.07.1998 г.	68,352
1.07.1999 г.	68,352
1.07.2000 г.	68,352
1.07.2001 г.	68,352
1.07.2002 г.	68,352
1.07.2003 г.	68,352
1.07.2004 г.	68,352
1.07.2005 г.	68,352

Пример 3. Расчет лизинговых платежей по договору финансового лизинга с уплатой аванса при заключении договора и применении механизма ускоренной амортизации

Условия договора

Стоимость имущества-предмета договора - 160,0 млн. руб.;
Срок договора - 5 лет;

Норма амортизационных отчислений - на полное восстановление 10 % годовых;
Применяется механизм ускоренной амортизации с коэффициентом 2;
Лизингодатель получил кредит в сумме 160 млн. руб. под 20 % годовых;
Процент комиссионного вознаграждения лизингодателю - 10 % годовых;
Дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором лизинга, всего - 8,0 млн. руб.,
Лизингополучатель при заключении договора уплачивает лизингодателю аванс в сумме 80,0 млн. руб.;
Лизинговые взносы уплачиваются равными долями ежемесячно 1-го числа каждого месяца.

1. Расчет среднегодовой стоимости имущества

Таблица 6
млн. руб.

	Стоимость имущества на начало года	Сумма амортизационных отчислений	Стоимость имущества на конец года	Среднегодовая стоимость имущества
1-ый год	160,0	32,0	128,0	144,0
2-ой год	128,0	32,0	96,0	112,0
3-ий год	96,0	32,0	64,0	80,0
4-ый год	64,0	32,0	32,0	48,0
5-ый год	32,0	32,0	0	16,0

2. Расчет общего размера лизингового платежа

Общий размер рассчитывается так же, как и в примере 2 результат расчета сведен в таблицу 7.

Таблица 7
млн. руб.

Годы	АО	ПК	КВ	ДУ	В	НДС	ЛП
1	32,0	28,8	14,4	1,6	76,8	15,36	92,16
2	32,0	25,6	12,8	1,6	72,0	14,4	86,4
3	32,0	19,2	9,6	1,6	62,4	12,48	74,88
4	32,0	12,8	6,4	1,6	52,8	10,56	63,36
5	32,0	6,4	3,2	1,6	43,2	8,64	51,84
Всего	160,0	92,8	46,4	8,0	307,2	61,44	368,64
в %	43,4	25,16	19,58	2,16		16,7	100,0

Общий размер лизингового платежа Лп = 368,64 млн. руб.
Общий размер лизингового платежа за минусом аванса:
Лп = 368,64 - 80 = 288,64 млн. руб.

График уплаты лизинговых взносов приведен в таблице 8

Таблица 8

Дата	Сумма взноса, млн. руб.
1.01.1996 г.	57,728
1.01.1997 г.	57,728
1.01.1998 г.	57,728
1.01.1999 г.	57,728
1.01.2000 г.	57,728
1.01.2001 г.	57,728

Пример 4. Расчет лизинговых платежей по договору финансового лизинга, предоставляющему лизингополучателю право выкупа имущества-предмета договора по остаточной стоимости по истечении срока договора

Условия договора:

Стоимость имущества-предмета договора - 160,0 млн. руб.;
Срок договора - 6 лет;
Норма амортизационных отчислений на полное восстановление - 10 %;
Процентная ставка по кредиту, использованному лизингодателем на приобретение имущества - 20 % годовых;
Процент комиссионного вознаграждения - 12 % годовых;
Дополнительные услуги лизингодателя, всего - 4,2 млн. руб.,
Ставка налога на добавленную стоимость - 20 % ;
Лизингополучатель имеет право выкупить имущество по истечении срока договора по остаточной стоимости.
Лизинговые взносы осуществляются ежегодно равными долями начиная с 1-го года.

1. Расчет среднегодовой стоимости имущества
Таблица 9 млн. руб.

	Стоимость имущества на начало года	Сумма амортизационных отчислений	Стоимость имущества на конец года	Среднегодовая стоимость имущества
1-ый год	160,0	16,0	144,0	152,0
2-ой год	144,0	16,0	128,0	136,0
3-ий год	128,0	16,0	112,0	120,0
4-ый год	112,0	16,0	96,0	104,0
5-ый год	96,0	16,0	80,0	88,0
6-ой год	80,0	16,0	64,0	72,0

Остаточная стоимость имущества
ОС = БС - АО = 160,0 - 6 х 16,0 = 64,0 млн. руб.

2. Расчет общего размера лизингового платежа
Расчет общего размера лизингового платежа осуществляется в той же последовательности, что и в примере 1, 2, 3
Результаты расчета сведены в таблицу 10

Таблица 10

Годы	АО	ПК	КВ	ДУ	В	НДС	ЛП
1	16,0	30,4	18,24	0,7	65,34	13,068	78,408
2	16,0	27,2	16,32	0,7	60,22	12,044	72,264
3	16,0	24,0	14,4	0,7	55,1	11,02	66,12
4	16,0	20,8	12,48	0,7	49,98	9,96	59,976
5	16,0	17,6	10,56	0,7	44,86	8,972	53,832
6	16,0	14,4	8,64	0,7	39,74	7,948	47,688
Всего	96,0	134,4	80,64	4,2	315,24	63,048	378,288
в %	25,38	35,53	21,32	1,1	-	16,67	100,0

Общая сумма лизинговых платежей - 378,288 млн. руб.
Размер лизинговых взносов
378,288 : 6 = 63,048 млн. руб.
График уплаты лизинговых взносов приводится в таблице 11.
Таблица 11

Дата	Сумма взноса, млн. руб.
1.01.1996 г. - аванс	63,048
1.01.1997 г.	63,048
1.01.1998 г.	63,048
1.01.1999 г.	63,048
1.01.2000 г.	63,048
1.01.2001 г.	63,048
Итого	378,288

В договоре может быть предусмотрен выкуп имущества по остаточной стоимости с оформлением договора купли-продажи.
Согласовано Заместитель Министра финансов Российской Федерации С.Д.Шаталов
Утверждаю Заместитель Министра экономики Российской Федерации В.В.Коссов

*) Если лизингополучатель является малым предприятием, в общую сумму лизинговых платежей налог на добавленную стоимость не включается.

Рентинг (коммерческий прокат)

Смысл заниматься этим направлением бизнеса в том, чтобы вложить свободные средства, ускорить реализацию подержанных машин, ускорить снятие купленных подержанных машин с баланса за счет активной и *быстроокупаемой* эксплуатации в прокате или в такси. Окупив расходы по закупке и эксплуатации машины и получив небольшую прибыль, автомобиль списывают через год-два, если это целесообразно.

Прокат целесообразно ориентировать на сдачу в аренду предприятиям – им это весьма выгодно, *хотя не все это понимают.* Содержание собственных машин без своей ремонтной базы обходится намного дороже аренды. Прокатные машины обслуживаются и ремонтируются прокатной фирмой, а арендатор всегда получает в распоряжение исправную машину.

Оптимальная работа рентинговой фирмы предполагает отказ от проведения капитальных ремонтов и заблаговременную реализацию изношенной техники и приобретение вместо нее новой или восстановленной. Такая политика позволяет держать небольшой штат обслуживающего персонала.

Сервис при рентинге проводится силами арендодателей. Ими в основном являются дилеры изготовителей и специализированные рентинговые фирмы. Аренда дорожно-строительной колесной и гусеничной техники, в США составляет, по некоторым данным, около 63%, в Англии около 60% всей техники, предлагаемой на рынке.

Для фирм, арендующих технику, нет необходимости в организации технических баз, мастерских, исключаются расходы по страхованию техники (их несет фирма-арендодатель). Они не несут убытков из-за простоя машин вследствие поломок - рентинговые фирмы представляют другую машину (разумеется, для тяжелых машин планируются короткие простои для обслуживания и ремонта). Экономия средств получается и от того, что почти не требуется хранить запасные части для ремонта.

Обеспечение высокого уровня сервиса эксплуатируемого арендатором оборудования играет существенную роль в успешной деятельности рентинговых фирм. В подавляющем большинстве случаев ответственность за поддержание техники в работоспособном состоянии несет арендодатель, но эта обязанность может быть перепоручена им другим фирмам, специализирующимся в этой области.

Существует сдача в аренду единичных частных машин вместе с операторами, являющимися их владельцами. В этом случае вся ответственность за сервис ложится на самих операторов-владельцев.

Рентинговые фирмы осуществляют систему сервиса, в основе которой - проведение комплекса планово-профилактических работ. Тяжелые машины, сдаваемые в аренду, обслуживаются на рабочих площадках или в полевых условиях регулярно через равные промежутки времени.

Каждый месяц один из инспекторов фирмы посещает каждую площадку и производит осмотр машин. Он выполняет осмотр каждой машины по специальной программе, мелкие ремонтные работы, регулировку и т.п. По результатам осмотра он составляет рапорт о техническом состоянии каждой машины, который направляет управляющему технической базой, в обязанности которого входит поддержание машин в состоянии полной технической готовности. В соответствии с изложенными в рапорте замечаниями и рекомендациями принимается решение о проведении необходимых ремонтных и других работ. С

этой целью на место направляется инженер по сервису, который устраняет обнаруженные инспектором дефекты. По окончании обслуживания инженер составляет перечень проведенных им ремонтных работ - так обеспечивается контроль исполнения.

Другая задача ремонтных служб заключается в выездах для быстрой ликвидации ситуаций, связанных с неожиданным выходом машин из строя.

Условия проката отечественных легковых автомобилей у одной из фирм

Заказ автомобиля

Звонок диспетчеру с заказом и уточнением соответствующих вопросов. Ответ диспетчера с указанием ближайшего офиса проката, куда следует приехать.

Приезд в ближайший офис проката, предъявление паспорта и водительского удостоверения со стажем вождения не менее года, заключение договора, оплата, получение автомобиля по акту приема-передачи. В акте приема - передачи указывается комплектность автомобиля, наличие дефектов кузова и т.п.

Минимальный возраст водителя - 20 лет и стаж вождения не менее года (требование страховых компаний).

Взимается залог - иногда это единственная надежда, что машину вернут, а не оставят на обочине. Залог - мера вынужденная и направлена исключительно на то, чтобы арендованный автомобиль вернулся потом назад, причем в целости и сохранности.

Например:

200 у.е. – базовый;

400 у.е. - если клиент не житель Москвы или машина выезжает за пределы Московской области, либо возраст арендатора от 23 до 25 лет;

600 у.е. - если возраст клиента от 20 до 23 лет.

Оплата аренды и залога принимается только в рублях, чтобы обеспечить финансовую прозрачность.

Клиент по своим потребностям заправляет машину.

На машинах размещены логотипы прокатной фирмы - машины с наклейками проката практически никогда не крадут. Кроме того прокатные машины с логотипом фирмы – хорошая реклама, позволяющая снизить затраты на публикации.

В стандартный тариф входит 350 км суточного пробега. Если в течение суток автомобиль проехал больше, за каждые последующие 30 км доплачивается 63 рубля (при превышении оптимального пробега, соответственно возрастает плата за автомобиль).

Обратно принимаются автомобили чистые, либо взыскивается 200 рублей за чистку и мойку после эксплуатации автомобиля.

При длительной аренде: более 15 дней или при пробеге с начала пользования свыше 7000 километров, прокатному автомобилю проводится бесплатное техническое обслуживание. Клиент должен приехать в техцентр фирмы на 1,5 - 2 часа.

Чем интенсивнее прокатный автомобиль служит клиенту, тем ниже затраты на километр пробега. Очень выгодно арендовать машину в складчину.

Три положительных момента автопроката для предприятий и организаций:

Арендованный автомобиль не учитывается на балансе основных средств - налог на имущество не возрастает.

В стоимость аренды входит НДС, который принимается к зачету, уменьшая сумму платежей в бюджет. Фактически прокат автомобиля обходится на 20% дешевле.

Аренда автомобиля позволяет относить расходы на себестоимость, что уменьшает налогооблагаемую базу по прибыли.

По согласованию прокатная фирма может предоставить новый автомобиль для долговременной аренды и по истечении года продаст его предприятию-арендатору или его сотруднику по остаточной стоимости.

Не всегда выгодно вкладывать значительные средства в покупку автомобиля и нести бремя ответственности по его эксплуатации и содержанию.

Пример рекламы проката отечественных автомобилей одной из фирм

Предоставляем в прокат все базовые модели Волжского автозавода, включая внедорожники НИВА, а также ВИС- мини грузовики на базе ВАЗ-21053 и прицепы.

У нас более 350 автомобилей 2001-2002 г. выпуска. Все оснащены сигнализацией и застрахованы от угона, ущерба и гражданской ответственности (лимит - 10000 у.е.)

Стоимость аренды от $20 до $35 в сутки в зависимости от модели выбранного Вами автомобиля. При увеличении срока аренды предоставляются скидки.

При возникновении неисправности техническая помощь оказывается бесплатно (в пределах 15 км. от г. Москвы). Если необходимо - производим замену автомобиля без дополнительной оплаты. В случае поломки за пределами города - оплачиваем стоимость ремонтных работ и запчастей.

Все автомобили проходят плановое техобслуживание.

Пример прейскуранта на аренду автомобилей

№ п./п.	Модель автомобиля	Тариф в сутки в зависимости от срока аренды автомобиля (у.е.)			
		1- 5 суток	6-15 суток	16-30 суток	1 месяц и более
1.	ВАЗ 2104	23	21,5	20	18,5
2.	ВАЗ 2105	20	18,5	17	15,5
3.	ВАЗ 2106	22	20,5	19	17,5
4.	ВАЗ 2107	21	19,5	18	16,5
5.	ВАЗ 2108	28	26	24	22
6.	ВАЗ 2109	29	27	25	23
7.	ВАЗ 21099	30	28	26	24
8.	ВАЗ 21102	32	30	28	26
9.	ВАЗ 21103	33	31	29	27
10.	ВАЗ 2111	34	32	30	28
11.	ВАЗ 2112	35	33	31	29
12.	ВАЗ 2115	35	33	31	29
13.	ВАЗ 2121 НИВА	28	26	24	22
14.	ВИС 2345	28	26	24	22
15.	Прицеп	12	11	11	10

В указанный тариф входит 350 км суточного пробега. При превышении доплачивается 2 у.е. за каждые 30 километров.

Дополнительные услуги

Выезд из Московской области:		
	в прилегающую	10 у.е.
	не прилегающую	20 у.е.
	по России	30 у.е.
Доставка арендованного автомобиля в указанное место (по г.Москве при повторном заказе)		600 руб.
Возврат машины после аренды		600 руб.
Доставка документов на продление аренды		350 руб.
Доставка и возврат автомобиля в аэропорты:		
	Внуково	650 руб.
	Домодедово	800 руб.
	Шереметьево	1000 руб.
	Быково	1000 руб.
1 час ожидания - 2 у.е + оплата платной стоянки		
Автомагнитола		2 у.е./сут.
Дополнительная доверенность		5 у.е.
Установка блокиратора руля "ГАРАНТ"		5 у.е.
Замена всесезонной резины на зимнюю		100 руб.
арендная плата за зимнюю резину		1 у.е./сут

Работа с претензиями

Инженер по гарантии является связующим звеном между дилером и сервисно-технической службой дистрибьютора во всём, что касается гарантийного обслуживания.

Основой его деятельности служат нормативные требования, изложенные в пособиях автокомпании:

- гарантия;
- работа с изделиями автокомпании;
- работа с клиентами;
- охрана окружающей среды и защита прав потребителей.

Инженер по гарантии должен корректно и доброжелательно разъяснять клиентам действующие правила гарантийного обслуживания и использовать их с максимально возможным для заявителя положительным эффектом.

Рассмотрение претензий по гарантии в сомнительных случаях требует обращения в сервисно-техническую службу дистрибьютора или изготовителя. Обращаться к изготовителю приходится и за специальными указаниями по ремонту, за помощью в решении проблем сервисной службы или за аргументированной консультативной поддержкой. Инженер по гарантии контролирует реализацию решений, принятых по итогам переписки, оказывает консультативную помощь работникам сервисного цеха в проблематичных случаях.

Инженер по гарантии ведет непрерывное наблюдение за качеством изделий и регулярное составляет отчёты о поступивших рекламациях, информирует сервисно-техническую службу дистрибьютора об эффективности рекомендованных ею решений по проблемам сервиса.

Инженер по гарантии интенсивно взаимодействует с руководством сервисного цеха в целях оптимального, с долговременным эффектом, устранения причин правомерных претензий, правильного составления гарантийных заявок, требует от руководства сервисного цеха квалифицированного составления извещений о рекламациях, с оказанием необходимой при этом консультатив-

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

ной помощи, а также исполнения других нормативных требований, содержащихся в справочнике по гарантии.

Инженеру по гарантии также поручают:

Отправку (в соответствии с установленным порядком и с приложением дефектных узлов или деталей) гарантийных заявок и извещений о поступивших рекламациях.

Информирование всего персонала, работающего с клиентами (в т.ч. продавцов автомобилей) о заявленных автокомпанией саморекламациях. Надлежащее проведение отзывных акций. Рассылку напоминаний клиентам, не откликнувшимся на приглашение.

Согласование сроков с клиентом и с сервисно-технической службой импортёра при подаче рекламаций, требующих сложного ремонта.

Согласование сроков с малярным участком при выполнении малярных работ в связи с гарантийным ремонтом.

Оказание поддержки изготовителю при контроле качества изделий в ходе проводимых им разовых специальных исследований.

Проверку полноты поступивших от изготовителя платёжных документов и передача их в бухгалтерию предприятия.

Отнесение затрат по отклонённым гарантийным заявкам и по возвращённым исправным деталям на соответствующие статьи калькуляции.

Использование, учёт и соблюдение всех нормативных положений, содержащихся в справочнике по ремонту. Информирование руководства сервисного цеха о дополнениях и изменениях, вносимых в указанные нормативы.

Представление — в рамках действующих нормативных положений — интересов дилера, импортёра и изготовителя при переговорах с заявителем рекламаций.

Дефектная ведомость при рекламации

Пример дефектной ведомости приведен ниже.

<table>
<tr><td colspan="6">Дефектная ведомость на двигатель
(составляется на основании рекламации, заявленной владельцем автомобиля)</td></tr>
<tr><td colspan="6">Примечание.
При невозможности однозначно определить причину неисправности данная ведомость заполняется совместно с владельцем автомобиля, а затем прилагается к заказ-наряду в качестве вспомогательного источника диагностической информации и передаётся автомеханику.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Приложение к заказу № Дата:</td><td colspan="3">Мастер-приёмщик:</td></tr>
<tr><td colspan="6">Тип и модель автомобиля: Исполнение двигателя</td></tr>
<tr><td colspan="3">..... (буквенное обозначение)</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="6">Существо рекламации (со слов владельца автомобиля)</td></tr>
<tr><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="6">Заявленные неисправности</td></tr>
<tr><td colspan="3">Бензиновый двигатель</td><td colspan="3">Дизельный двигатель</td></tr>
<tr><td colspan="3">LJ Трудности с пуском холодного двигателя</td><td colspan="3">LJ Трудности с пуском двигателя</td></tr>
<tr><td colspan="3">LJ Трудности с пуском прогретого двигателя</td><td colspan="3">LJ Неравномерность вращения на холостом ходу.</td></tr>
<tr><td colspan="3">LJ Перебои или самопроизвольная остановка</td><td colspan="3">LJ Сверхнормативная или недостаточная</td></tr>
<tr><td colspan="3">при прогреве на холостом ходу</td><td colspan="3">частота вращения на холостом ходу</td></tr>
<tr><td colspan="3">LJ Сверхнормативная или недостаточная частота вращения на холостом ходу</td><td colspan="3">LJ Падение мощности и максимальной скорости.</td></tr>
</table>

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

LJ Самопроизвольная остановка двигателя	LJ Перерасход топлива.
сразу после пуска.	LJ Выброс густого чёрного дыма при работе двигателя.
LJ Плохая приёмистость. Перебои на переходных режимах	LJ Выброс туманоподобного белого дыма
LJ Перебои о работе двигателя при движении автомобиля	при работе двигателя с полной нагрузкой
LJ Ухудшение тягово-динамических свойств.	LJ Перебои в работе двигателя при движении автомобиля
LJ Перерасход топлива.	LJ Невозможность заглушить двигатель
LJ Неравномерность вращения	
во всём диапазоне оборотов	
LJ Высоко- или низкотональный детонационный стук	
LJ Самопроизвольная работа двигателя	
после выключения зажигания	
• Как часто возникает неисправность?	
• При какой погоде?	
• На каких порогах?	
• При каком режиме движения?	
• При какой температуре двигателя?	
• Вносились ли изменения в серийную комплектацию автомобиля?	
• Какое топливо используется для заправки?	
• В который раз возникает неисправность?	Впервые Повторно

Адрес:	
Телефон (дом.) Телефон (служ.)	
Форма обращения с жалобой: Устно Письменно По телефону В ответ на запрос по телефону	
Причина обращения: Дорожный отказ Повторный ремонт Несоблюдение срока ПИСЬМО) ОТПРАВЛЕНО: (ДАТА) ОТПРАВИЛ:	
Тип (модель) автомобиля: Номерной знак:	
VIN: Номер двигателя:	Номер коробки передач:
Мастер-приёмшнк: Автомеханик:	
Категория жалобы (повод для обращения):	Качество ремонта Качество обслуживания Стоимость работ Срок исполнения Прочее
Принятые меры (нормативный срок — не более 3 дней)	0 Переделка 0 Постгарантийная поддержка 0 Талон на бесплатную услугу 0 Прочее

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Проверка качества работы U Выходной контроль Опробование автомобиля на ходу (в отсутствие владельца) 0 Опробование автомобиля на ходу (в присутствии владельца)	Контролёр: Дата:
	Контролёр: Дата:
	Контролёр: Дата:
Меры по сохранению достигнутого уровня качества:	
Контрольный звонок по телефону Дата: Мастер-приемщчк	
Результат: U Клиент доволен – 0 Клиент недоволен	
Ознакомлен: сервис-менеджер	
Подпись	

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



Функции логистики пронизывают всю деятельность предприятия, поэтому подразделение логистики должно иметь властные полномочия для контроля исполнения бизнес-процессов во всех подразделениях предприятия.

Примерная структура автодилерской фирмы

Оптимизация организационной структуры предприятий – одна из задач реинжиниринга. В основе структуры современных зарубежных дистрибьюторских и автодилерских фирм обычно лежат два принципа инжиниринга:

- функциональный принцип разделения операций;
- отделение стандартных операций от неформализованных.

Ниже приведен пример структуры крупных дилерских фирм. Функциональные подразделения названы службами - в службе может быть один эксперт, группа сотрудников, или отдел - в зависимости от объема работы.

	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ или КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР		ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР или эксперт при коммерческом директоре
ДИРЕКТОР АВТОСАЛОНА или менеджер по продаже автомобилей	ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР или начальник техцентра		ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР
СЛУЖБА ПРОДАЖИ НОВЫХ МАШИН	СЕРВИС-МЕНЕДЖЕР	МЕНЕДЖЕР ПО ЗАПЧАСТЯМ	Бухгалтерия
СЛУЖБА ПРОДАЖИ ПОДЕРЖАННЫХ МАШИН			Отдел расчетов с партнерами
	РЕМОНТНЫЙ ЦЕХ	СКЛАД И МАГАЗИН	

ДИРЕКЦИЯ
Стратегическое планирование
Привлечение инвестиций
Торговая политика
Товарная политика
Техническая политика
Обеспечение рентабельности
Повышение конкурентоспособности
Расширение гаммы товаров и услуг
Повышение репутации предприятия
Привлечение и развитие кадров, формирование коллектива
Управление качеством
Логистика

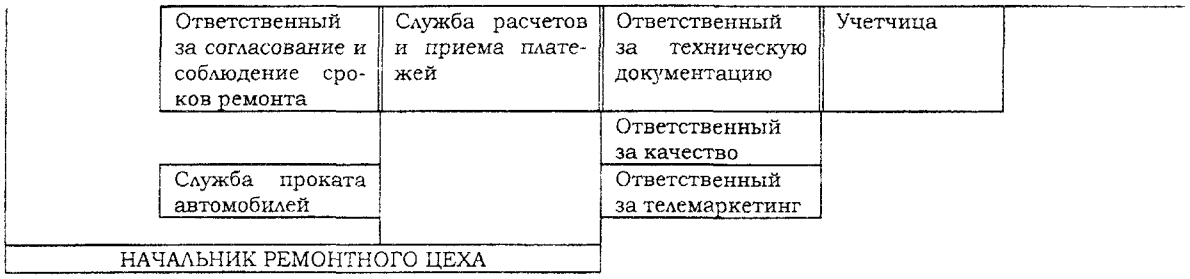
© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Служба PR и маркетинга Служба контроля и анализа деятельности Служба ведения картотеки базы данных) клиентов Служба взаимодействия с субдилерами, корпоративными и оптовыми клиентами Служба закупок и управления запасами в торговой сети	Техническая дирекция Служба организации сервиса, управления и анализа Служба организации торговли запчастями и сопутствующими товарами, управления и анализа. Инженерная служба - обеспечение исправности помещений и оборудования, техники безопасности, пожарной безопасности, утилизации отходов. Гаражное хозяйство: - парк служебных автомобилей и спецмашин; - парк автомобилей для проката.	Финансово –экономическая служба – управление средствами, бюджетирование, контроль расходов, анализ Бухгалтерия - бухгалтерский учет и анализ Отдел кадров Служба развития кадров Компьютерная служба Юридическая служба Служба хозяйственного обеспечения, уборки помещений и территории.

АВТОСАЛОН	ТЕХЦЕНТР			
Служба продажи новых и подержанных машин Служба оформления расчетов, лизинга и кредитования Служба оформления демзала и всего предприятия. Служба рекламно-технической информации Склад автомобилей	Служба консультантов-приемщиков автомобилей в ремонт Служба оформления заказов и счетов Служба оценки ущерба от аварий Служба рассмотрения претензий по гарантии Служба переписки с клиентами и телемаркетинга Служба проката автомобилей	Сервисный цех Диспетчерская Служба контроля качества Служба технической документации Служба удовлетворения рекламаций Служба охраны труда Служба утилизации отходов	Склад запчастей и сопутствующих товаров – приемка, хранение и выдача Отдел запчастей: Служба закупок и управления запасами Служба обеспечения сервисного цеха Служба продажи	Служба приема и контроля платежей Служба нормирования и контроля затрат рабочего времени Служба учёта рабочего времени и оплаты труда

БРИГАДЫ И УЧАСТКИ		
Предпродажная подготовка	Техническое обслуживание	Общеремонтные работы
Кузовной участок	Малярный участок	Дополнительное оборудование и тюнинг

СЕРВИС-МЕНЕДЖЕР			МЕНЕДЖЕР ПО ЗАПЧАСТЯМ	
Служба приема заказов	Служба оформления заказов	Ответственный за экологию	ЗАВЕДУЮЩИЙ СКЛАДОМ	Менеджер по закупкам и управлению запасами
Приемщики-консультанты	Ответственные оформители	Ответственный за технику безопасности	Кладовщики	Менеджер по продажам
Ответственный за диагностику и выходной контроль	Инженер по гарантии	Ответственный за подготовку кадров	Рабочие склада	Продавцы



НАЧАЛЬНИК РЕМОНТНОГО ЦЕХА ИЛИ СТАРШИЙ МАСТЕР				
Предпродажная подготовка	Ремонт и техобслуживание	Ремонт агрегатов	Кузовной ремонт	Малярный участок
Мастер	Мастер	Мастер	Мастер	Мастер
Механики	Механики	Механики	Жестянщики	Маляры
Ученики	Ученики	Ученики	Ученики	Ученики

Для организации современной работы с запчастями дистрибьютор организует региональный склад. На складе хранится номенклатура в несколько тысяч наименований к старым и новым моделям.

Управление товарными потоками в реальном масштабе времени осуществляет единый центр обработки информации, обладающий мощной современной компьютерной системой, связанной через Интернет и\или абонированные линии связи со всеми поставщиками, дилерами и оптовиками.

Центр обработки информации регионального склада и склад работают круглосуточно и без выходных.

Функции подразделений

Ниже приведены примерные функции некоторых подразделений

Отдел оптовой торговли машинами

Общие положения.

Отдел оптовой торговли выполняет закупку и оптовую реализацию автомобилей.

Основные функции отдела.

Закупки и управление запасами.

Размещение заявок у поставщиков, работа с поставщиками по коммерческим вопросам.

Организация приемки новых машин по качеству.

Подготовка претензий поставщикам по полученным партиям.

Содержание склада новых машин.

Анализ движения запасов, контроль остатков и страхового запаса.

Управление запасами на собственных складах, в автосалонах и у дилеров с учетом анализа движения запасов, истории и тенденции развития продаж, объемов и номенклатуры крупных заказов, сроков поставок, колебаний спроса, сезона, мер по продвижению товаров, и т.д.

Расчеты с поставщиками.

Расследование причин неудовлетворения заказов поставщиками, аннуляции или задержки поставок.

Формирование базы данных о поставщиках.

Формирование базы данных о закупленных машинах.

Распределение запасов по заявкам дилеров, субдилеров и агентов.

Контроль удовлетворения спроса клиентов, анализ упущенных продаж, анализ спроса, прогноз потребности.

Контроль рентабельности по каждой модели машин.

Контроль неликвидов и принятие решений об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки.

Оптовая торговля.

Организация стандартной предпродажной подготовки.

Поставки своим автосалонам.

Продажи дилерам, субдилерам, агентам, корпоративным клиентам.

Формирование базы данных проданных машин.

Формирование базы данных о потребителях – оптовых клиентах.

Регистрация упущенных продаж и анализ причин.

Консультирование заказчиков.

Оформление счетов и товаросопроводительных документов. Контроль поступления платежей.

Работа с заказчиками и поставщиками по удовлетворению претензий по количеству и качеству, по недопоставкам, по неудовлетворенным заявкам, оформление соответствующей документации. Контроль сроков рассмотрения претензий, контроль исполнения результатов рассмотрения.

Контроль соотношения затрат и доходов.

Развитие деятельности.

Статистика продаж в разрезе моделей, модификаций, цвета, тюнинга и т.д.

Статистика продаж по каналам сбыта.

Статистика результатов деятельности по установленным критериям.

Прогноз возможностей на предстоящий период.

Разработка предложений по повышению конкурентоспособности предприятия.

Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Повышение квалификации персонала.

Отдел розничной торговли

Общие положения.

Отдел розничной торговли выполняет розничную реализацию автомобилей, запасных частей и сопутствующих товаров.

Основные функции отдела.

Закупки и розничные продажи.

Размещение заявок у отдела оптовой торговли.

Приемка новых машин по качеству.

Содержание склада новых машин.

Эффективное использование объема склада машин, минимизация расходов.

Обеспечение сохранности машин от повреждений и хищений.

Анализ движения запасов, контроль остатков и страхового запаса.

Формирование базы данных купленных машин.

Организация стандартной предпродажной подготовки.

Привлечение клиентов.

Консультирование клиентов.

Продажа машин, запасных частей и сопутствующих товаров.

Организация предоставления дополнительных услуг клиентам.

Организация установки дополнительного оборудования по заказам клиентов.

Формирование базы данных проданных машин.

Формирование базы данных клиентов, купивших машины.

Контроль удовлетворения спроса клиентов.

Контроль рентабельности по каждой модели машин.

Регистрация упущенных продаж и анализ причин.

Оформление счетов и товаросопроводительных документов. Контроль поступления платежей.

Розничная торговля запасными частями и принадлежностями.

Содержание собственного склада запасных частей и принадлежностей.

Содержание торговой секции для розничной продажи запасных частей.

Заказ, приемка поступивших товаров, проверка количества и качества.

Эффективное использование объема склада, оптимизация оборудования.

Предотвращение накопления неликвидов.

Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками.

Соблюдение системы хранения во избежание пересортицы, размещение товаров наиболее экономичным способом.

Обеспечение сохранности товаров от повреждений и хищений.

Своевременная корректировка базы данных при изменении адресов хранения деталей.

Экспедирование получаемых и отгружаемых партий товаров.

Подбор и выдача товаров в торговую секцию.

Продажа запасных частей и сопутствующих товаров.

Оформление счетов и товаросопроводительных документов. Контроль поступления платежей.

Регистрация упущенных продаж и анализ причин.

Рассмотрение претензий по качеству запасных частей и сопутствующих товаров.

Организация и управление.

Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Оперативный и бухгалтерский учет и контроль движения товаров.

Перманентная инвентаризация запасов товаров и выборочная проверка соответствия фактического наличия данным учета, установление фактов хищений и порчи товаров.

Контроль соотношения затрат и доходов.

Статистика и анализ непродуктивных затрат времени, принятие мер по их устранению.

Поиск, выбор и наем персонала. Организация повышения квалификации сотрудников.

Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения.

Развитие деятельности.

Статистика продаж в разрезе моделей, модификаций, цвета, тюнинга и т.д.

Статистика продаж запчастей и сопутствующих товаров.

Статистика результатов деятельности по установленным критериям.

Прогноз возможностей сбыта на предстоящий период.

Разработка предложений по повышению конкурентоспособности предприятия.

Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Повышение квалификации персонала.

Отдел организации технического обслуживания

Общие положения.

Отдел организации технического обслуживания выполняет:

Товарно-экспертные операции.

Организация центров технического обслуживания и ремонта автомобилей и методическое руководство их работой.

Организация исполнения гарантийных ремонтов и предпродажной подготовки.

Обеспечение подготовки и повышения квалификации кадров для технического обслуживания и ремонта.

Основные функции отдела.

Товарно-экспертные операции.

Изучение конструктивных, эксплуатационных и ремонтных особенностей машин.

Согласование с поставщиками параметров товаров, методов обслуживания, гарантийной политики и т.д.

Методическое руководство приемкой новых машин, агрегатов, запасных частей по комплектности и качеству.

Испытания машин, организация участия в пробегах и соревнованиях.

Изучение конкурирующих моделей машин.

Формирование базы данных торговой номенклатуры машин.

Формирование технической информационной базы данных.

Подготовка материалов для рекламы, выставок, пробегов, ответов на обращения по техническим вопросам.

Консультирование сотрудников всех служб по техническим вопросам.

Сертификация товаров, сервисных станций, торговых салонов.

Рассмотрение заявок на нестандартную комплектацию, разработка технологии и организация исполнения.

Организация технического обслуживания и ремонта.

Разработка рекомендаций по оснащению сервисных центров оборудованием и инструментами.

Организация сервисных центров.

Разработка и контроль технологии ремонта и обслуживания, предпродажной подготовки, установки дополнительного оборудования, тюнинга, гарантийных ремонтов. Подготовка инструкций.

Разработка нормативов трудозатрат по ремонту, обслуживанию, предпродажной подготовке, установке дополнительного оборудования, тюнингу, гарантийным ремонтам.

Организация предпродажной подготовки, установки дополнительного оборудования и тюнинга.

Разработка технологий, организационных мер и контроль внедрения специальных видов сервиса (выездные бригады, агрегатный ремонт и т.д.).

Разработка и контроль внедрения «пакетов операций и услуг» и других маркетинговых приемов для привлечения клиентов.

Планирование и координация проведения целевых кампаний по рекламе сервисных станций.

Организация гарантийных ремонтов.

Разработка условий и правил гарантийного обслуживания техники.

Разработка технологических инструкций по гарантийным ремонтам.

Анализ претензий по гарантиям, организация урегулирования и документирования вопросов с покупателями и поставщиками машин, подготовка документов в случае арбитражных или судебных дел по вопросам качества;

Работа с поставщиками по удовлетворению или отклонению претензий заказчиков.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Обеспечение возмещение поставщиками расходов по гарантийным ремонтам.

Ведение учета и статистики гарантийных случаев, расходов по гарантийным ремонтам.

Обеспечение технической информацией.

Накопление и обновление технической информации по моделям машин, по технологии ремонта и обслуживания, по сервисному оборудованию и его применению, каталогов запасных частей, сервисных книжек, и т.п.

Ведение и корректировка баз данных по технической информации.

Организация издания или тиражирования технической информации.

Обеспечение автосалонов, СТО, дилеров, субдилеров, агентов и корпоративных клиентов технической информацией и документацией.

Подготовка кадров для предприятия.

Руководство работой учебного центра.

Подготовка материалов и методик для обучения механиков.

Организация обучения механиков.

Обучение своего персонала силами своих и привлекаемых инструкторов.

Развитие деятельности.

Анализ и прогноз объемов ремонтов и обслуживания в разрезе моделей, модификаций, вариантов тюнинга и т.д.

Анализ сбыта услуг по каналам сбыта – дилерам, СТО, сервисным агентам.

Анализ результатов деятельности предприятия на рынке сервиса по установленным критериям.

Разработка предложений по повышению конкурентоспособности предприятия.

Подготовка аналитических материалов и прогнозов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Повышение квалификации персонала отдела.

Отдел развития кадров

Задачи.

Организация и методическое руководство производственного обучения рабочих и повышения квалификации работников предприятия.

Организация производственной практики студентов высших и средних специальных учебных заведений (колледжей) и учащихся системы профессионально-технического обучения на договорной основе.

Структура.

В состав отдела могут входить подразделения (секторы, бюро, группы) и отдельные специалисты по подготовке и повышению квалификации рабочих, руководящих работников, специалистов, служащих, а также научных кадров, по организации производственной практики, профессиональной ориентации и отбору, а также группа инженеров по производственно-техническому обучению, учебный комбинат, учебный цех, учебно-методический совет предприятия.

Функции.

Разработка на основании расчетов отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, заявок цехов и других подразделений предприятия планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров предприятия и контроль за их выполнением, а также составление сметы расходов на обучение кадров.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Комплектование совместно с начальниками цехов, служб и отделов учебных групп по обучению кадров, подбор преподавателей и инструкторов производственного обучения из состава специалистов и квалифицированных рабочих предприятий, организаций и представление списков подобранных работников на утверждение руководству предприятия.

Осуществление совместно с цехами, службами, отделами мероприятий по производственному обучению учащихся профессионально-технических училищ, а также разработка текущих и перспективных планов по организации производственной практики студентов высших и средних учебных заведений и учащихся системы профессионально-технического обучения на договорной основе.

Разработка и осуществление мероприятий по созданию в соответствии с законодательством РФ необходимых условий для обучающихся без отрыва от производства в вечерних (сменных) общеобразовательных школах, в вечерних и заочных вузах и колледжах.

Организация методической работы с преподавателями и инструкторами производственного обучения, проведение мероприятий по повышению их педагогической квалификации в области методики обучения кадров на производстве.

Организация работы по направлению работников предприятия на учебу в вузы, колледжи, курсы (факультеты, институты) повышения квалификации.

Разработка совместно с квалифицированными специалистами учебных планов, программ и другой учебно-методической документации. Организация приобретения учебной и технической литературы, технических средств обучения, методических и наглядных пособий.

Разработка предложений и принятие мер по созданию и расширению учебно-материальной базы для теоретического и производственного обучения, осуществление методического руководства организацией учебно-технических кабинетов, учебных мастерских и участков.

Обеспечение оснащения кабинетов необходимым учебным оборудованием, инвентарем, наглядными пособиями.

Организация обмена опытом работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров на производстве, разработка мероприятий по улучшению подготовки и повышению квалификации кадров на предприятии и представление их на утверждение руководству.

Организация методических семинаров, консультаций, лекций и докладов по повышению педагогической квалификации преподавателей и инструкторов производственного обучения.

Подготовка трудовых соглашений с преподавателями и инструкторами производственного обучения.

Подготовка состава квалификационной комиссии, организация ее работы и участие в проведении квалификационных экзаменов.

Учет движения контингента обучающихся на производстве (прием, выпуск, отсев), составление по установленной форме статистического отчета о подготовке и повышении квалификации кадров, анализ годовых и квартальных бухгалтерских отчетов о расходах на подготовку кадров.

Контроль за правильным расходованием средств, ассигнованных на обучение в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами, представление в бухгалтерию предприятия необходимых документов для оплаты за обучение кадров и за руководство производственной практикой студентов вузов и учащихся техникумов.

Составление установленной отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров.

Отдел обязан:

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Осуществлять связь с другими организациями по вопросам повышения квалификации работников предприятия и подготовки научных кадров.

Заключать по доверенности руководителя предприятия договоры и трудовые соглашения на обучение кадров, составление учебных программ, изготовление наглядных пособий специалистами, квалифицированными рабочими своего предприятия и других предприятий, организаций.

Выдавать справки, удостоверения и другие документы, связанные с льготами и окончанием срока подготовки, переподготовки установленного образца сотрудникам, окончившим обучение непосредственно на предприятии.

Контролировать выполнение планов подготовки и повышения квалификации кадров, выполнение учебных программ, качество занятий по теоретическому и производственному обучению, ведение преподавателями и инструкторами журналов учета теоретического и производственного обучения, проверять знания, умение и навыки учащихся в процессе обучения.

Устанавливать режим занятий для всех видов обучения кадров на производстве в соответствии с действующим законодательством.

Приобретать в установленном порядке в пределах сметы, утвержденной администрацией предприятия, учебно-методическую и техническую литературу, наглядные пособия.

Контролировать правильность использования цехами и отделами фонда оплаты труда учащихся и фонда оплаты труда несписочного состава преподавателей и инструкторов производственного обучения.

Указания отдела в пределах функций, предусмотренных настоящим Положением, являются обязательными к руководству и исполнению подразделениями предприятия.

Отдел логистики

В данном примере подразделение логистики понимается не как исполнитель операций по перемещению товаров, а как организатор исполнения всех логистических операций на предприятии.

Функции логистики пронизывают всю деятельность предприятия, поэтому подразделение логистики имеет властные полномочия для контроля конкретных технологий и методов исполнения бизнес-процессов во всех подразделениях предприятия.

Подразделение логистики осуществляет руководство функциональными направлениями и конкретными бизнес-процессами, поэтому ему подчиняются исполняющие их сотрудники других подразделений, но не подразделения в целом.

Функции

Организация внутренних товарных потоков (складской логистики): упаковочных работ, обработки грузов, складирования, управления запасами, снабжения цехов сырьем и вывоза из цехов готовой продукции, экспедирования.

Организации внешних товарных потоков: закупки и доставки сырья и полуфабрикатов, поставки готовой продукции, транспортных операций.

Планирование и бюджетирование логистических операций, учет и анализ поступления и исполнения заказов, расчеты для стратегического планирования (выбор поставщиков, пунктов перевалок, мест для складов, способов перевозок) и т.д.

Прогнозирование ситуации на рынках, организация обработки заказов, организация контроля за производством, учета запросов потребителей, организация предпродажного, гарантийного и послепродажного сервиса и т.д.

Анализ стоимости операций, управления запасами, транспортных тарифов, запросов клиентуры и пр.

Координация продаж, финансовые вопросы логистики в рамках предприятия и т.д.

Интеграция планирования логистических операций с планированием деятельности предприятия.

Интеграция операций по логистике с другими операциями, осуществляемыми предприятием.

Разработка стратегии для отдела логистики и разработка заданий для персонала отдела логистики.

Интеграция информационных технологий, используемых в области логистики, с информационными технологиями всего предприятия.

Интеграция информационных технологий с предприятиями - партнерами.

Анализ производительности труда в области логистики и качественных показателей исполнения логистических операций.

Контроль эффективности логистических операций:

- оценка и анализ издержек, связанных с исполнением логистических операций;
- оценка и анализ производительности операций по логистике - количество грузов, полученных и отправленных в смену, затраты рабочего времени на выполнение операций и т.п.

Контроль качества сервиса потребителей:

- оценка точности и аккуратности в выполнении заказов;
- оценка соответствия уровня исполнения операций по логистике ожиданиям потребителей;
- оценка характера и типичности ошибок в работе;
- оценка оперативности, срочности исполнения заказов и т.д.

Контроль процесса управления логистическими операциями:

- оценка четкости и продуктивности организации ежедневной работы;
- оценка способностей персонала по выявлению проблем и их решению;
- оценка способностей персонала понимать потребности заказчиков и удовлетворять их.

Использование современных компьютерных технологий:

> привлечение авторитетных специализированных фирм для поставки программного обеспечения и оборудования;
> организация постановки задач системным аналитикам и программистам для адаптации и развития приобретенных программ;
> внедрение приобретенных программных продуктов;
> организации обучения персонала работе с программным обеспечением;
> обеспечение работы системы с удаленными партнерами;
> координация развития фирмы и развития программного обеспечения;
> обеспечение целостности баз данных;
> обеспечение архивации и сохранности информации, содержащейся в компьютерах в случае сбоев по техническим причинам;
> обеспечение защиты информации от несанкционированного доступа;
> организация обновления оборудования по мере необходимости.

Оптимизация подготовки и расстановки кадров:

- постановка задач для компьютеризации подготовки документации для оформления, перемещения и увольнения, учета, статистики, отчетности и анализа информации;
- разработка методик собеседований при отборе кандидатов на работу или повышение;
- разработка положений о службах, выполняющих соответствующие работы;
- разработка должностных инструкций для исполнителей;

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

- разработка и внедрение методов контроля качества исполнения должностных обязанностей;
- организация подготовки и повышения квалификации кадров, исполняющих соответствующие операции.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2008. Том 1

БИЗНЕС – ПЛАН СОЗДАНИЯ ДИЛЕРСКОГО ЦЕНТРА



Деньги и мозги –
вот кто делает деньги в бизнесе.

РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН К ИНВЕСТИЦИОННОМУ ПРОЕКТУ

по созданию в г. Москве специализированного центра
технического обслуживания и продажи автомобилей «Иноавто»
(инвестиционный меморандум)

При рассмотрении бизнес плана следует иметь в виду завышенные расходы, но все же быстрое достижение рентабельности в связи с тем, что:

компания-претендент в дилеры закупает земли вдвое больше, чем нужно (для использования в других целях);

дилерский центр создается для торговли дорогими автомобилями престижных марок, поэтому оборудование самое современное, а стоимость сервиса высокая;

компания пользуется собственными средствами (беспроцентный кредит).

Содержание проекта

Основой проекта является создание в г. Москве крупного специализированного центра технического обслуживания и продажи легковых и грузовых автомобилей марки «Иноавто», обеспечивающего полный комплекс гарантийного и послегарантийного сервиса автомобилей, включая все виды кузовного ремонта, продажу полной гаммы запасных частей, комплектующих изделий, узлов и блоков, сопутствующих товаров к ним, а также оказание широкого набора дополнительных услуг, включая регистрацию, страхование, прокат, установку вспомогательного оборудования, тюнинговые работы, рекламное обрамление, организацию курсов экстремального вождения, проведение тест-драйвов, конференций, семинаров и т.д.

Цели проекта

Основными целями реализации инвестиционного проекта по созданию в г. Москва специализированного центра технического обслуживания и продажи автомобилей «Иноавто» компанией «Автодилер» является:

Диверсификация основного бизнеса компании.

Развитие основных производственных фондов компании в форме создания собственной высокотехнологической базы для сервисного обслуживания автомобилей.

Извлечение дополнительной прибыли от коммерческого использования центра технического обслуживания и продажи автомобилей.

Краткий анализ сегмента рынка

Емкость рынка автомобилей в нише, занимаемой «Иноавто», растет вслед за ростом числа предприятий, которые считают необходимым приобретать автомобили престижных марок. Поэтому торговля новыми автомобилями, если будет принято решение о дилерстве, имеет хорошие перспективы, несмотря на наличие других дилеров этой автокомпании в Москве.

Продажи автомобилей «Иноавто» устойчиво растут из года в год.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Объемы реализации автомобилей «Иноавто» в г. Москве за 1990-2001 г.г.
(продажа через официальных дилеров)

Годы	1 класс	2 класс			3 класс		4 класс			5 класс	6 класс	Итого
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	по годам
1990	-	232	-	-	727	-	114	3	-	-	57	1133
1991	-	273	1	-	1009	-	61	256	-	-	95	1695
1992	-	291	-	-	1540	2	20	835	-	-	139	2827
1993	-	135	265	-	1235	-	2	575	-	-	109	2321
1994	-	5	630	-	988	1	2	510	-	-	145	2281
1995	-	-	135	-	161	135	-	198	-	-	36	665
1996	4	-	544	-	38	1833	-	749	-	3	171	3342
1997	11	-	162	-	-	699	-	317	-	6	55	1250
1998	24	-	67	-	-	456	-	179	5	37	171	939
1999	5	-	37	-	-	356	-	41	464	88	329	1320
2000	2	-	4	193	-	278	-	4	817	117	229	1644
2001 *	-	-	-	716	-	714	-	-	1004	448	512	3394
Итого	46	936	1845	909	5698	4474	199	3667	2290	699	2048	22811
Итого по классам	46	3690			10172		6155			699	2048	22811
ВСЕГО за 1990-2001 годы по всем классам:												22811

* За 8 месяцев.

Объем парка легковых автомобилей марки «Иноавто», реализованных в г. Москва в 1990-2001 годах *только официальными дилерами* составляет 22,8 тыс. единиц. По имеющейся информации, за указанный период *иными юридическими и физическими лицами,* не имеющими статуса официального дилера, на территории г. Москва было реализовано дополнительно не менее 60,0 тыс. единиц легковых автомобилей марки «Иноавто». В Московской области продается не менее 30% от количества машин, проданных в Москве, но дилерских сервисных станций нет. Следовательно, московским дилерам приходится обслуживать и областные машины.

С учетом вывоза из г. Москва и последующей эксплуатации в других регионах России до 20% объема указанного парка автомобилей, естественного износа, аварийности и убыли из эксплуатации до 5% объема парка, а также ориентацией на ремонт автомобилей со сроком эксплуатации свыше 5 лет вне фирменного сервиса, общий парк легковых автомобилей марки «Иноавто», относящихся к потенциальной клиентуре фирменных специализированных центров технического обслуживания в г. Москва, составляет около 30,0 тыс. единиц.

Таким образом, при наличии в г. Москва пяти специализированных центров технического обслуживания автомобилей марки «Иноавто», имеющих статус официального дилера (включая создаваемый центр), на долю каждого из них может приходиться около 6,0 тыс. автомобилей этой марки, требующих постоянного гарантийного и послегарантийного технического обслуживания (без учета кузовных ремонтов, проведения покрасочных работ и сложных агрегатных ремонтов). При среднегодовом объеме работ по техническому обслуживанию 1 автомобиля марки «Иноавто» в объеме 11 н/часов (без кузовного ремонта), условная потребность в указанных услугах, приходящихся на один специализированный центр в г. Москва, может составлять до 66,0 тысяч н/часов, что соответствует производственным мощностям планируемого центра (при организации его односменной работы) и является показателем емкости данного сегмента рынка.

Мощность проектируемого предприятия обеспечит выполнение работ в количестве 83-97 тыс. нормо-часов в год при односменной работе. Следовательно, при хорошем ме-

неджменте полная загрузка мощностей предприятия будет обеспечена и есть возможность, при необходимости, ввести двухсменную работу.

На российском рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

рост спроса на сервис – в стране ранее никогда не было СТО для импортных автомобилей и по мере роста парка растет спрос на услуги;

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 обслуживанию вследствие появления все более качественных машин, с узлами, не требующими смазки и т.д.;

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

острый дефицит кадров ремонтников.

Проектируемое предприятие займет, при условии применения современного оборудования и новейших технологий, достойное место на растущем рынке сервиса.

Предполагаемая клиентура и ее потребности

1. Основная масса клиентов для гарантийного обслуживания – покупатели новых автомобилей.
2. Клиенты для послегарантийного обслуживания и ремонта – владельцы машин, купившие их у предприятия и в любом другом предприятии.
3. Объемы реализации автомобилей, услуг и запчастей будут зависеть от квалификации персонала и менеджмента.

Предлагаемые услуги и товары

Проектируемое сервисное предприятие будет выполнять все виды ремонтов и обслуживания автомобилей, включая гарантийные.

Предприятие будет иметь автосалон (демзал и площадку для демонстрации автомобилей) в целях реализации новых и подержанных автомобилей. Через автосалон могут реализовываться также подержанные автомобили.

Реализация запасных частей и сопутствующих товаров будет осуществляться для ремонтов, а также через торговую секцию или магазин.

Дополнительные услуги, которые планируется оказывать в предприятии: установка дополнительного оборудования, тюнинг, специальная окраска и др.

Общая характеристика центра

Создание центра предполагается на приобретаемом в собственность земельном участке общей площадью до 2,5 га; площадь производственных, складских, служебных, торговых и вспомогательных помещений - до 10,0 тыс. кв. м; количество технологических участков (постов) - 48, производственная мощность (по техническому обслуживанию) - до 11,0 - 12,0 тыс. автомобилей в год; планируемый годовой оборот - около 26,8 млн. долл. США, сроки реализации проекта - 2002 - 2003 гг.

Обоснование проекта для инвесторов

Предприятие будет полноценным специализированным высоколиквидным объектом, который может быть, при необходимости, продан или сдан в аренду автодилерской фирме (строительство и сдача в аренду, лизинг или франчайзинг сервисных центров – одно из признанных направлений бизнеса).

Рынок сервисных услуг еще много лет будет ощущать недостаток предложения качественных ремонтных услуг, поэтому ожидается необходимый объем заказов даже при не слишком затратной рекламе.

Преимущества организации торгового - сервисного предприятия:
самоокупаемость и прибыльность;
возможность накопления опыта, который может понадобиться, если компания станет торговать другой техникой.

Основные проблемы в осуществлении проекта

Основными проблемами в осуществлении проекта являются:

Необходимость финансирования строительства торгово-сервисного центра за счет кредита.

Трудности в обеспечении квалифицированными кадрами.

Пути решения проблем

Для финансирования строительства сервисно-торгового центра необходимо изыскать средства с минимально возможным процентом за пользование кредитом.

Решение проблемы обеспечения кадрами возможно для начала деятельности лишь за счет высокого уровня заработной платы основных специалистов. Впоследствии необходимо осуществление эффективной программы обучения и переподготовки кадров, а также программы закрепления и удержания кадров.

Финансовое обеспечение проекта

Финансовое обеспечение проекта по созданию и вводу в эксплуатацию центра планируется осуществить на инвестиционной основе с привлечением средств компании «Автодилер», полученных от результатов ее собственной хозяйственной деятельности.

Общий объем затрат на создание центра, включая оборотные средства в первый год его деятельности, ориентировочно составит до 12,8 млн. долл. США, в том числе:

- на приобретение земельного участка - до 1,6 млн. долл. США;
- на разработку проектной документации - до 0,9 млн. долл. США;
- на проведение комплекса строительных работ - до 6,1 млн. долл. США;
- на технологическое оснащение - до 1,2 млн. долл. США;
- на первичные оборотные средства (1-й год) - до 3,0 млн. долл. США.

Финансовое обеспечение указанных затрат планируется осуществить в заемной ***беспроцентной*** форме со следующим целевым использованием:

Назначение займа	Срок выдачи займа	Объем займа (тыс. долл. США)	Срок погашения (месяцев)
Для приобретения основных средств	1 января 2002 г.	9810,0	59
Для пополнения оборотных средств	1 января 2002 г.	3 000,0	59

Риски инвестирования

К рискам инвестирования можно отнести следующие.

Виды рисков	Влияние на прибыль
Подготовительные риски	
Отношение местных властей	Возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта
Возможная монополия подрядчика	Опасность завышения стоимости работ если выбор подрядчика затруднен
Строительные риски	
Возможные непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Увеличение объема заемных средств
Возможные недостатки проектно-изыскательских работ	Рост стоимости строительства, затяжка с вводом мощностей
Возможная недобросовестность подрядчика	Увеличение сроков строительства

Экономические риски	
Возможное снижение цен конкурентами	Снижение цен
Вероятный рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Снижение платежеспособности потребителей	Падение продаж
Увеличение ставки рефинансирования	Увеличение стоимости кредитов
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов
Социальные риски	
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень зарплаты	Текучесть кадров, снижение производительности
Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака, увеличение аварий
Технические риски	
Новизна технологий	Увеличение затрат на освоение
Экологические риски	
Выбросы в атмосферу и сбросы в воду	Затраты на очистное оборудование

Организационный план

Форма собственности

Создание центра предполагается осуществить в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью с долевым участием юридических лиц, представляющих интересы компании «Автодилер». Размеры и форма долевого участия учредителей в создании центра уточняются.

Виды хозяйственной деятельности

1. Техническое обслуживание и ремонт легковых и грузовых автомобилей марки «Иноавто» (до 9 % от объема планируемой выручки).
2. Реализация легковых и грузовых автомобилей марки «Иноавто» (до 73 % от объема планируемой выручки).
3. Реализация запасных частей к легковым и грузовым автомобиля марки «Иноавто» (до 17 % от объема планируемой выручки).
4. Оказание дополнительных услуг, в том числе, прокат (аренда) автомобилей, установка охранных систем, звукового оборудования, средств мобильной связи, мойка автомобилей, чистка салонов автомобилей, продажа аксессуаров, расходных материалов, технологических жидкостей и т.д. (до 2 % от объема планируемой выручки).

Земля

Создание центра планируется осуществить на приобретаемом в собственность земельном участке (аренда с правом последующего выкупа) общей площадью до 2,5 га.

Предполагаемое месторасположение земельного участка под строительство центра:

- участок на пересечении Люберецкого шоссе с МКАД (вариант № 1);
- участок, прилегающий к Измайловскому парку (вариант № 2);
- участок на кольцевой автодороге (вариант № 3).

Необходимые площади и оборудование

Проведение комплекса работ по строительству центра планируется осуществить с использованием специализированных организаций, отбираемых на условиях конкурса (тендера). Общая стоимость строительных, монтажных и отделочных работ по сооружению здания центра, включая прокладку и подключение инженерных сетей, страховое обеспечение, услуги технического, архитектурно-строительного надзора, пожарной охраны, административно-технической инспекции, а также сдачи объекта, его ввода в эксплуатацию и оформления права собственности составит до 8,3 млн. долл. США.

При этом общая площадь производственных и служебных помещений центра составит ориентировочно до 10,0 тыс. кв. метров, а том числе:

- производственных помещений - до 4000 кв. метров;
- автосалона и демзала (легковые автомобили) - до 1000 кв. метров;
- склада запасных частей - до 1000 кв. метров;
- офисных помещений - до 800 кв. метров;
- склада временного хранения(легковые автомобили) - до 2200 кв. метров.

Производственная база

Производственная база центра будет сформирована из 48 технологических участков (постов), позволяющих производить все виды специализированных операций по техническому обслуживанию и ремонту легковых и грузовых автомобилей марки «Иноавто», в том числе, - посты приемки, общего ремонта, диагностики, кузовного ремонта и сварочных работ, регулировки схода-развала колес, участки топливной аппаратуры, систем кондиционирования,, электрооборудования и бортовых компьютерных систем, агрегатный, арматурный, аккумуляторный, окрасочный и т.д. Закупка основных видов технологического оборудования для оснащения центра будет осуществляться на специализированных фирмах-производителях, рекомендованных поставщиком, в том числе: Nussbaum (Германия), Filcar (Италия), Facom (Франция), Ingersoll-Rand (США), Festo (Италия), Hamach (Голландия), OM1 (Италия), Ravaglioli (Италия), MAD (Голландия), Lamco (Италия), HPA (Дания-Италия), Celette (Франция), Nova Verta (Италия), Karcher (Германия), Schaffer (Германия) и др.

Общая стоимость технологического, складского, торгового и офисного оборудования для оснащения центра, включая стоимость монтажных работ, составит более 1,21 млн. долл. США, в том числе:

- стоимость основного технологического оборудования - 545,2 тыс. долл.
- стоимость складского и торгового оборудования - 200,0 тыс. долл.
- стоимость офисного оборудования - 267,7 тыс. долл.
- стоимость монтажных и пуско-наладочных работ - 61,6 тыс. долл.
- стоимость служебного транспорта - 110,0 тыс. долл.

Персонал

Численность персонала центра планируется сформировать в количестве 140 человек (при коэффициенте загруженности - более 0,7), в том числе:

- производственный персонал - 78 человек;
- административный персонал - 62 человека.

При этом расчетный ежемесячный фонд оплаты труда персонала центра составит до 103,0 тыс. долл. США (годовой - до 1,236 млн. долл. США), годовые начисления на фонд оплаты труда - 440,0 тыс. долл. США.

Штатное расписание приведено в приложении.

Сроки

Ориентировочный срок создания центра (от момента приобретения земельного участка до ввода центра в эксплуатацию) - до 2 лет. Условный объем затрат на приобретение земельного участка под строительство центра, включая стоимость услуг по его оформлению, уплату налогов, пошлин и иных платежей, - до 1,6 млн. долл. США.

Разработка комплекта проектной документации на строительство центра будет осуществляться специализированной организацией, отбираемой на основе конкурса (тендера), с использованием типового проекта, рекомендуемого поставщиком.

Ориентировочная стоимость разработки комплекта проектной документации, включая стоимость выдачи технических условий и долевого участия в подключении и эксплуатации инженерных сетей, а также расходов на согласование и получение разрешительной документации, - до 0,9 млн. долл. США.

План первоначальных мероприятий и основные сроки

Мероприятия	Порядковый номер месяца от начала работ
Разработка технического задания на проектирование строительства.	1
Выбор проектного предприятия. Заключение договора. Анализ подготовленного проекта.	1-3
Выбор подрядчика. Заключение договора.	1-3
Контроль хода строительства.	4-12
Запрос предложений на инженерное оборудование (энергетическое, отопление, водоснабжения и т.д.). Выбор оптимальных предложений. Заключение договоров.	2
Запрос предложений на компьютерную систему. Изучение предложений. Выбор поставщика. Подготовка технического задания на необходимые доработки и дополнительные разработки программ. Согласование условий и сроков доработки, запуска системы и обучения исполнителей.	3-5
Подготовка перечня необходимого оборудования. Запрос предложений от поставщиков. Выбор оптимальных предложений. Заключение договоров.	1-4
Подбор руководящих кадров.	1-6
Подбор рабочих и служащих. Организация обучения и повышения квалификации.	6-12
Поэтапная приемка строительных работ.	10-12
Монтаж производственного оборудования.	11-12
Оснащение мебелью и оргтехникой.	11-12
Монтаж компьютерной сети. Запуск программ. Обучение исполнителей.	11-12
Заключение договоров с предприятиями холдинга о сервисе их машин в СТЦ.	11-12
Рекламная кампания, направленная на привлечение клиентов.	13

Основные направления маркетинга

Программа маркетинга должна предусматривать усилия в следующих направлениях:

более привлекательными условиями, чем у тех СТО, где они обслуживаются в настоящее время;

первоочередным обслуживанием без многодневного ожидания;

высоким качеством работ;

организацией, при необходимости, ночного сервиса;

организацией кратковременного ремонта без предварительной записи;

низкими ценами на запчасти и сопутствующие товары.

Привлечение сторонних клиентов:

более привлекательными условиями, чем у тех СТО, где они обслуживаются в настоящее время;

высоким качеством работ;

низкими ценами на запчасти и сопутствующие товары.

Программа торговли запасными частями и сопутствующими товарами должна быть направлена на привлечение покупателей:

из числа клиентов сервиса;

из числа близко живущих автомобилистов;

из других клиентов, привлеченных рекламой.

Программа торговли автомобилями должна предусматривать привлечение клиентов:

из числа предприятий холдинга;

из числа сотрудников холдинга;

из числа предприятий и учреждений-деловых партнеров;

из числа представительств инофирм и т.д.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Основной задачей PR и рекламы на первый период деятельности является создание репутации предприятия с высоким качеством работ и приемлемым уровнем цен.

Реклама может быть малозатратной и только адресной. Широкая реклама в СМИ не требуется. Лишь периодические рекламные акции, лучше сезонные и адресные.

Экономическое обоснование

При расчетах экономической эффективности проекта по созданию центра были использованы следующие исходные данные:

Исходные данные для расчетов

Назначение расходов	Сумма($ US) в месяц	Сумма($ US) в год
Управление		
Обучение и командировки	4 167,00	50000,00
Представительские	3 000,00	36000,00
Услуги сторонних организаций	16 666,00	200000,00
Прочие	833,00	10000,00
Аренда земли и налог	250,00	3000,00
Производство		
Ремонт здания	5 250,00	63000,00
Энергоресурсы	7 716,00	92592,00
Эксплуатация транспорта	2 083,00	25000,00
Связь	4 000,00	48000,00
Хозрасходы	3 000,00	36000,00
Страхование оборудования	3 458,00	41496,0,
Обслуживание оборудования	600,00	7200,00
Маркетинг		
Реклама	6 250,00	75000,00
Юридические и консультационные услуги	2 000,00	24000,00

Расходы на строительство, содержание, эксплуатацию и заработную плату приняты на уровне характерных для отрасли.

Стоимость содержания предприятия принята на основании известных нормативов и данных аналогичных предприятий.

Точный расчет этих данных невозможен на стадии бизнес-плана, а данные практиков – надежный ориентир, по крайней мере, эти цифры не занижены – значит и вероятная погрешность основанных на них расчетов может быть лишь в сторону завышения расходов, что менее рискованно.

В расчетах приняты следующие нормативы издержек:

1. Материальные издержки (основные, вспомогательные материалы и комплектующие)

2. Издержки на заработную плату - 35,6 % от ФОТ (единый социальный налог), в том числе:

- пенсионный фонд - 28 % от ФОТ

- фонд ОМС - 3,6 % от ФОТ

- социальное страхование - 4 % от ФОТ

3. Издержки на энергию, в том числе (тарифы):

- тепловая энергия - 336 руб./Гкал

- электроэнергия -1,04 руб./кВт (стоимость 1 кВт/с - 0,426 руб.)

- водоснабжение -12,24 руб./куб. м

- канализация -11,64 руб./куб. м

- телевидение -180 руб./год - точка

- вывоз мусора - 220 800 руб./год

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

4. Издержки на услуги связи (тариф) -150 руб. за абонентский номер

5. Издержки на рекламу (тариф) - 2,25 млн. руб. + 3,75 % с объема, превышающего 30,0 млн. рублей

6. Транспортные (эксплуатационные) расходы (тариф) -1 % от суммы оборота

7. Командировочные расходы (тариф) -1 % от оборота

8. Амортизация оборудования (тариф) - до 10 % от балансовой стоимости

9. Прочие издержки (тариф) -1 % от суммы прямых затрат

Ставка стоимости нормо-часа для оплаты за ремонт установлена 42 доллара за час. В последующие четыре года ставка может увеличиваться ежегодно. Такая тактика полезна и для привлечения клиентов в первый год, и для более безопасного планирования – иногда придется сбрасывать ставки и давать скидки.

Рабочее время. В 2001 году при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями 251 рабочий день, в том числе 7 предпраздничных дней (7 марта, 30 апреля, 8 мая, 11 июня, 6 ноября, 11 и 31 декабря), и 114 выходных дней с учетом одного дополнительного дня отдыха 8 января в связи с совпадением праздничного нерабочего дня 7 января с выходным днем.

Норма рабочего времени в 2001 году составляет при 40-часовой рабочей неделе - 2001 час (8 час. х 244 дня + 7 час. х 7 дней).

Реальное рабочее время за минусом 8% (отпуска и болезни) – 1840 часов.

Продуктивное рабочее время – 85% - средняя величина, за вычетом времени подготовки к работе, работы на собственную фирму и т.п.

Оплаченное время = продуктивное время, умноженное на 80 - 120% - средняя величина, зависящая от производительности труда. В расчете принято 100%.

Объемы реализации сервиса и штат цеха.

	Цех сервиса	Кузовной цех	Всего
Количество постов	32	16	
Количество смен работы	1	1	
Расчетное к-во специалистов, = к-во постов*1.3, чел.	41,6	20,8	
Итого производственный персонал	42	21	63
Непроизводственный персонал цеха	13	2	15
Количество ч\часов произв.персонала в год = 1840 ч\часов*произв. персонал	77280	38640	115920
Продуктивное время , %	85%	85%	85%
Продуктивных чел.\часов в год	65688	32844	98532
Оплаченных чел\час в год -85% (в т.ч. 10% - гарремонты)	55835	27917	83752

Для расчета приняты растущие объемы

	2003	2004	2005	2006	2007
Оплаченных нормо-часов в год	50000	60000	70000	80000	90000

Заработная плата производственному персоналу установлена на общепринятом уровне зарплаты сдельщиков для сервисных предприятий -25% до 35% от нетто-выручки за нормо-часы. Средняя зарплата механиков должна составить 600-800 долларов, ведущих жестянщиков и маляров – около 1200 долларов.

Заработная плата управленческому и непроизводственному персоналу установлена достаточно высокая - от 500 до 5 000 долл. США. *Дело в том, что ввиду острого дефицита кадров, придется переманивать ведущих специалистов у других фирм.*

Период выхода центра на проектную мощность - 5 лет;
Объем займа (беспроцентного) на оборотные средства - 3,0 млн. долл.

Экономические параметры для расчетов:

Для создания нового предприятия используются инвестиции в виде беспроцентного коммерческого кредита сроком на 5 лет.

Ставка дисконтирования принята 15%

В расчете учтены налоги: на имущество, с прибыли, на фонд зарплаты, на пользователей автодорог.

Срок амортизации зданий – 10 лет.

Срок амортизации оборудования – 10 лет.

Общий объем затрат на создание центра, включая оборотные средства в первый год его деятельности, ориентировочно составит до 13,4 млн. долл. США, в том числе:

- на приобретение земельного участка - до 1,6 млн. долл. США;
- на разработку проектной документации - до 0,9 млн. долл. США;
- на проведение комплекса строительных работ - до 6,1 млн. долл. США;
- на технологическое оснащение - до 1,21 млн. долл. США;
- на первичные оборотные средства (1-й год) - до 3 млн. долл. США.

Некоторые условия

В расчетах принято, что расходы по строительству и приобретению оборудования будут оплачены в первый месяц деятельности, а полученный для этой цели кредит будет возвращаться в течение 5 лет. В реальности и за строительство, и за оборудование можно платить в рассрочку.

Принято, что предприятие возьмет кредит 3 млн. долларов для использования в качестве оборотных средств (оплаты выставочных и первой партии автомобилей, первичного запаса запчастей и других расходов в первый год деятельности).

Предполагаемые объемы реализации

Планируемые объёмы реализации автомобилей, услуг, запасных частей, сопутствующих товаров (с учетом НДС) приведены ниже.

В расчетах принято, что деятельность предприятия разовьется до полной мощности за 5 лет.

Вид деятельности	Планируемый период (годы / тыс. долл. США)				
	2003	2004	2005	2006	2007
Техническое обслуживание	2100,0	2520,0	2940,0	3360,0	3780,0
Продажа автомобилей	9765,0	18000,0	22500,0	27000,0	31500,0
Продажа запчастей (ремонт)	2520,0	3096,0	3600,0	4176,0	4320,0
Продажа запчастей (магазин)	1680,0	2064,0	2400,0	2784,0	2880,0
Дополнительные услуги	269,8	498,0	498,0	498,0	498,0

Годовой объем продаж автомобилей

	2003	2004	2005	2006	2007
штук	217	400	500	600	700

Средняя цена автомобиля 45,0 тыс. долл. США включая НДС;

Валовой доход от продаж автомобилей 12 %;

Стоимость запчастей при общих ремонтах (от стоимости работ) 110-130 %;

Торговая наценка на запасные части и сопутствующие товары 50 %;

Объем продажи запчастей при сервисе установлен на уровне, превышающем стоимость работы. Это соотношение правомерно, так как в практике статистика отмечает, в зависимости от моделей, реализацию запчастей при общих ремонтах = 110-130% стоимости работ.

Объем продажи сопутствующих товаров и запчастей через торговую секцию принят равным стоимости работ, хотя он может быть развит гораздо сильнее при хорошем менеджменте.

Возможный объем дополнительных услуг принят на основании данных аналогичных предприятий.

Принято, что моменты закупки, продажи и оплаты товаров совпадают – нет товарных запасов, предоплаты и рассрочки платежа.

Предполагаемые результаты деятельности

Расчеты, выполненные в программе Project Manager для 5 лет работы нового предприятия, приведены ниже.

ПРИБЫЛИ-УБЫТКИ

Расчет показывает удовлетворительную прибыльность деятельности с первого года работы предприятия.

	2003	2004	2005	2006	2007
Валовый объем продаж	13 612 292	21 815 000	26 615 000	31 515 000	35 815 000
Налоги с продаж	136 123	218 150	266 150	315 150	358 150
Чистый объем продаж	13 476 169	21 596 850	26 348 850	31 199 850	35 456 850
Материалы и комплектующие	9 727 375	16 402 000	20 236 500	24 141 000	27 625 500
Суммарные прямые издержки	9 727 375	16 402 000	20 236 500	24 141 000	27 625 500
Валовая прибыль	3 748 794	5 194 850	6 112 350	7 058 850	7 831 350
Налог на имущество	187 279	170 809	154 339	137 869	121 399
Административные издержки	132 490	249 160	249 160	249 160	249 160
Производственные издержки	157 570	261 070	261 070	261 070	261 070
Маркетинговые издержки	82 500	82 500	82 500	82 500	82 500
Зарплата административного персонала	526 399	638 676	646 812	646 812	646 812
Зарплата производственного персонала	448 294	819 295	851 839	851 839	851 839
Зарплата маркетингового персонала	110 650	144 821	177 365	177 365	177 365
Суммарные постоянные издержки	1 457 902	2 195 522	2 268 746	2 268 746	2 268 746
Амортизация	823 500	823 500	823 500	823 500	823 500
Суммарные непроизводственные издержки	823 500	823 500	823 500	823 500	823 500
Прибыль до выплаты налога	1 280 113	2 005 019	2 865 765	3 828 735	4 617 705
Налогооблагаемая прибыль	1 280 113	2 005 019	2 865 765	3 828 735	4 617 705
Налог на прибыль	307 227	481 205	687 784	918 896	1 108 249
Чистая прибыль	972 886	1 523 815	2 177 982	2 909 839	3 509 456

КЭШ ФЛО

Расчет показывает, что предприятие не будет испытывать проблем с наличными средствами для обеспечения гибкого управления финансовыми потоками.

	2003	2004	2005	2006	2007
Поступления от продаж	16 334 750	26 178 000	31 938 000	37 818 000	42 978 000
Затраты на материалы и комплектующие	11 672 850	19 682 400	24 283 800	28 969 200	33 150 600
Суммарные прямые издержки	11 672 850	19 682 400	24 283 800	28 969 200	33 150 600
Общие издержки	447 072	711 276	711 276	711 276	711 276
Затраты на персонал	800 400	1 182 000	1 236 000	1 236 000	1 236 000
Суммарные постоянные издержки	1 247 472	1 893 276	1 947 276	1 947 276	1 947 276
Другие выплаты	9 810 000				
Налоги	1 500 334	2 220 344	2 669 508	3 129 623	3 515 586
Кэш-фло от операционной деятельности	-7 895 906	2 381 980	3 037 416	3 771 901	4 364 538
Займы	12 810 000				
Выплаты в погашение займов		3 202 500	3 202 500	3 202 500	3 202 500
Кэш-фло от финансовой деятельности	12 810 000	-3 202 500	-3 202 500	-3 202 500	-3 202 500
Баланс наличности на начало периода		4 914 094	4 093 574	3 928 489	4 497 890
Баланс наличности на конец периода	4 914 094	4 093 574	3 928 489	4 497 890	5 659 928

БАЛАНСЫ

Расчет показывает удовлетворительное накопление собственного капитала.

	2003	2004	2005	2006	2007
Денежные средства	4 914 094	4 093 574	3 928 489	4 497 890	5 659 928
Суммарные текущие активы	4 914 094	4 093 574	3 928 489	4 497 890	5 659 928
Основные средства	9 810 000	9 810 000	9 810 000	9 810 000	9 810 000
Накопленная амортизация	823 500	1 647 000	2 470 500	3 294 000	4 117 500
Остаточная стоимость основных средств:	8 986 500	8 163 000	7 339 500	6 516 000	5 692 500
Земля	1 575 000	1 575 000	1 575 000	1 575 000	1 575 000
Здания и сооружения	6 300 000	5 600 000	4 900 000	4 200 000	3 500 000
Оборудование	1 111 500	988 000	864 500	741 000	617 500
СУММАРНЫЙ АКТИВ	13 900 594	12 256 574	11 267 989	11 013 890	11 352 428
Отсроченные налоговые платежи	117 708	152 373	188 307	226 869	258 451
Краткосрочные займы	3 202 500	3 202 500	3 202 500	3 202 500	
Суммарные краткосрочные обязательства	3 320 208	3 354 873	3 390 807	3 429 369	258 451
Долгосрочные займы	9 607 500	6 405 000	3 202 500		
Резервные фонды	972 886	2 496 700	4 674 682	7 584 521	11 093 977
Суммарный собственный капитал	972 886	2 496 700	4 674 682	7 584 521	11 093 977
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	13 900 594	12 256 574	11 267 989	11 013 890	11 352 428

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Расчет показывает, что все финансовые показатели, начиная со второго года деятельности, удовлетворительны.

	2003	2004	2005	2006	2007
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	133	98	82	88	1 419
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	133	98	82	88	1 419
Чистый оборотный капитал (NWC), $ US	1 010 542	-71 313	-572 158	-376 754	3 414 503
Чистый оборотный капитал (NWC), $ US	1 010 542	-71 313	-572 158	-376 754	3 414 503
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	13	-303	-46	-83	10
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)	1	3	3	5	6
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)	1	2	3	3	4
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	96	84	64	35	3
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	74	58	34	3	
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %	105	78	45	4	
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	2 584	543	179	55	3
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	28	24	23	23	22
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	9	9	11	12	13
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	7	7	8	9	10
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	24	51	85	104	96
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	10	18	28	42	58
Рентабельность инвестиций (ROI), %	7	13	21	30	36
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	195	85	59	47	37

Заключение

Как следует из указанных расчетов, удовлетворительный уровень прибыли будет достигнут уже в течение первого года. При этом центр не будет испытывать затруднений с наличными средствами, производя своевременное погашение ранее полученных займов. Объемы накопления амортизации и прибыли за 4 года деятельности центра позволит достичь точки рентабельности через 56 месяцев. Таким образом, условный срок окупаемости инвестиционного проекта - менее 5 лет.

Результаты расчета интегральных показателей свидетельствуют о достаточной эффективности инвестиций в проект (индекс прибыльности превышает 1, норма рентабельности - выше принятой для расчета ставки дисконтирования (15%) и среднерыночной стоимости кредитных ресурсов, срок окупаемости - менее срока погашения займа).

Период окупаемости PBP, месяцев	56
Индекс прибыльности PI	1,01
Чистый приведенный доход NPV, $	766412
Внутренняя норма рентабельности IRR, %	18,45

Реализация указанного инвестиционного проекта по созданию в г. Москва центра технического обслуживания и продажи легковых и грузовых автомобилей марки «Иноавто» представляется экономически целесообразной и позволит:

- диверсифицировать основные виды бизнеса компании «Автодилер», расширить ее основные производственные фонды;
- более полно удовлетворить потребности населения и организаций г. Москва и ближнего Подмосковья в качественном техническом обслуживании автомобилей марки «Иноавто»;
- извлечь дополнительные объемы прибыли от коммерческого использования центра;
- способствовать дальнейшему расширению рынка сбыта автомобилей, узлов, комплектующих, запасных частей и расходных материалов поставщика в Российской Федерации и в г. Москва;
- способствовать росту прибыли и дальнейшему повышению престижа торговой марки «Иноавто» в Российской Федерации.

Расчеты

Приложение № 1

Примерная смета затрат

на строительство и ввод в эксплуатацию
центра технического обслуживания и продажи автомобилей

№ п/п	Статьи расходов	Стоимость (долл. США)	Примечание
1.	Приобретение земельного участка под строительство (долгосрочная аренда с правом последующего выкупа), в том числе: - оформление права владения и пользования, включая уплату налогов и пошлин - базовый платеж - годовой арендный платеж - годовой налог за землепользование, иные платежи	1 578 000 75 000 1 500 000 2 000 до 1 000	площадь участка - 2,5 Га до 5%
2.	Разработка проектной документации, в том числе: - стоимость выдачи технических условий и долевого участия в эксплуатации инженерных сетей - стоимость проекта, включая архитектурную, строительную, технологическую и инженерную часть - расходы на согласование и получение разрешительной документации	до 890 300 от 50 000 820 300 20 000	площадь центра - до 10,0 тыс. кв. м 10 %
3.	Проведение комплекса строительных работ, в том числе: - общестроительные, монтажные и отделочные работы - прокладка и подключение наружных инженерных сетей и коммуникаций - страховой фонд	6 058800 4188000 300 000	площадь центра - до 5,0 тыс. кв. м

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

№ п/п	Статьи расходов	Стоимость (долл. США)	Примечание
	- благоустройство прилегающей территории	60 000	1 %
	- технический надзор (заказчик)	200 000	
	- пожарная охрана	200 000	
	- охрана объекта (генеральный подрядчик или заказчик)	30 000 50 000	0,5 %
	- услуги УГАСН (архитектурно-строительный надзор)	10 000	
	- услуги ОАТИ (административно-техническая инспекция)	5 000	
	- сдача-приемка завершенного строительством объекта и его ввод в эксплуатацию	5 000	
	- оформление прав собственности на завершенный строительством объект	1 000	
	- НДС	1009800	20 %
4.	Приобретение комплекта технологического оборудования, в том числе:	1 283 162	количество постов - 48
	- специальное технологическое оборудование, оснастка, инструментарий и расходные материалы	1 172 911	
	- доставка, монтаж и пуско-наладочные работы	61 551	5 - 10 %
	- страхование комплекта технологического оборудования	41 500	5 %
	- годовое сервисное обслуживание	7 200	1 %
5.	Привлечение начальных оборотных средств (1-й год деятельности), в том числе:	3000000	
	для приобретения товаров на реализацию (автомобили, запасные части – первая партия)	1 392000	
	для оплаты дореализационных расходов: труда сотрудников, обучения и командирования сотрудников, энергоресурсов, расходов на эксплуатацию служебного транспорта, услуги связи, расходов на рекламу, услуг сторонних организаций (охрана, юридические и консультационные услуги, коммунальные услуги и т.д.), хозяйственных расходов, и т.п.	1 608000	
	ВСЕГО расходов		12 810262

Приложение № 2

Штатное расписание

центра по техническому обслуживанию и продаже автомобилей

№№ п/п	Наименование должности	Оклад (долл. США)	Примечание
	I. Дирекция		
1.	Генеральный директор	5 000	
2.	Технический директор-главный инженер	4 000	
3.	Коммерческий директор	4 000	
4.	Финансовый директор	4 000	
5.	Административный директор	4 000	
6.	Главный бухгалтер	3 000	
7.	Специалист по вопросам безопасности	1 000	
8.	Юрисконсульт	1 000	
9.	Инспектор по кадрам	700	
10.	Секретарь-референт-делопроизводитель	500	
11.	Секретарь-референт-делопроизводитель	500	

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

	II. Производственно-технологическая служба		
	Гарантийная служба		
12.	Ст. инженер по гарантийному обслуживанию	1 000	
13.	Инженер по гарантийному обслуживанию*	800	
14.	Специалист-оформитель	300	
	Диспетчерская служба		
15.	Старший диспетчер	700	
16.	Диспетчер	300	
17.	Диспетчер*	300	
18.	Старший инженер по приемке автомобилей	1 000	
19.	Инженер по приемке автомобилей*	800	
20.	Старший инженер технического контроля	1 000	
21.	Инженер технического контроля*	800	
22.	Ст. специалист-оформитель заказ-нарядов	350	
23.	Специалист-оформитель заказ-нарядов*	300	
	Цех технического обслуживания		
24.	Старший мастер	1 000	
25.	Мастер	700	
26.	Специалист по инструменту	500	
27.	Инженер по обучению	1 000	
	Участок технического обслуживания узлов подвески и трансмиссии		
28.	Специалист по подвеске и трансмиссии	800	
29.	Специалист по подвеске и трансмиссии	800	
30.	Специалист по подвеске и трансмиссии	800	
31.	Специалист по подвеске и трансмиссии	800	
32.	Специалист по подвеске и трансмиссии	800	
33.	Специалист по подвеске и трансмиссии	800	
34.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
35.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
36.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
37.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
38.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
39.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
40.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
41.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
42.	Специалист по подвеске и трансмиссии*	800	
43.	Ученик	200	
44.	Ученик	200	
45.	Ученик*	200	
46.	Ученик*	200	
	Агрегатный участок		
47.	Специалист по двигателям	1 000	
48.	Специалист по двигателям*	1 000	
49.	Специалист по коробкам передач	1 000	
50.	Ученик	200	
	Участок шиномонтажа и балансировки колес		
51.	Специалист по шиномонтажным работам	600	
52.	Ученик	200	
	Участок установки схождения и развала колес		
53.	Специалист	600	
54.	Ученик	200	
	Участок диагностики и контроля электрических и компьютерных систем		
55.	Старший инженер	1 200	
56.	Инженер*	1 000	
57.	Инженер*	1 000	

** - оформление в штат производится при увеличении коэффициента загруженности производственных мощностей более 0,7*

** - оформление в штат производится при увеличении коэффициента загруженности производственных мощностей более 0,7*

58.	Инженер*	1 000	
59.	Ученик	300	
60.	Ученик*	300	
	Участок дополнительного оборудования		
61.	Старший специалист	700	
62.	Специалист*	600	
63.	Специалист*	600	
64.	Ученик	200	
	Цех кузовного ремонта		
65.	Старший мастер	1 000	
66.	Мастер*	600	
	Жестяно-сварочный участок		
67.	Сварщик-жестянщик	1 200	
68.	Сварщик-жестянщик	1 200	
69.	Сварщик-жестянщик*	1 200	
70.	Сварщик-жестянщик*	1 200	
71.	Ученик	200	
72.	Ученик	200	
73.	Ученик*	200	
74.	Ученик*	200	
	Малярный участок		
75.	Специалист-маляр	1 200	
76.	Специалист-маляр	1 200	
77.	Специалист-маляр*	1 200	
78.	Специалист-маляр*	1 200	
79.	Ученик	200	
80.	Ученик	200	
81.	Ученик*	200	
82.	Ученик*	200	
	Арматурный участок		
83.	Специалист-арматурщик	1 200	
84.	Специалист-арматурщик*	1 200	
85.	Ученик	200	
86.	Ученик*	200	
	Участок мойки автомобилей		
87.	Мойщик автомобилей	300	
88.	Мойщик автомобилей	300	
89.	Мойщик автомобилей*	300	
	III. Коммерческая служба		
	Группа материально-технического снабжения		
90.	Старший инженер по снабжению	600	
91.	Инженер по снабжению	500	
92.	Инженер по снабжению*	500	
93.	Заведующий складом	500	
94.	Кладовщик по запасным частям	300	
95.	Кладовщик по запасным частям*	300	
96.	Кладовщик по материалам	300	
97.	Ст. специалист-продавец запасных частей	500	
98.	Специалист-продавец запасных частей*	400	
	Салон продажи автомобилей		
99.	Ст. специалист-продавец (легковые автомобили)	800	
100.	Специалист-продавец	600	
101.	Специалист-продавец*	600	
102.	Ст. специалист-продавец (грузовые автомобили)	800	
103.	Специалист-продавец	600	
104.	Специалист-продавец*	600	
	Группа внешнеэкономической деятельности		

* - *оформление в штат производится при увеличении коэффициента загруженности производственных мощностей более 0,7*

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

105.	Специалист по маркетингу и рекламе	500	
106.	Специалист по таможенным вопросам	500	
107.	Специалист по таможенным вопросам*	500	
108.	Специалист-переводчик	500	
109.	Специалист-переводчик	500	
IV. Финансово-экономическая служба			
Бухгалтерия			
110.	Старший бухгалтер	800	
111.	Бухгалтер	500	
112.	Бухгалтер	500	
113.	Старший кассир	500	
114.	Кассир	400	
Планово-экономическая группа			
115.	Старший экономист	800	
116.	Экономист*	400	
V. Административно-хозяйственная служба			
Группа автоматизированных систем управления			
117.	Старший инженер-программист	700	
118.	Инженер-программист	600	
119.	Инженер-программист*	600	
Административно-хозяйственная группа			
120.	Инженер-электрик	500	
121.	Инженер-механик	500	
122.	Инженер-строитель	500	
123.	Электрик-телефонист	400	
124.	Сантехник	300	
125.	Плотник	300	
126.	Водитель-экспедитор	400	
127.	Водитель	400	
128.	Водитель	400	
129.	Водитель*	400	
130.	Водитель*	400	
131.	Водитель*	400	
132.	Уборщица	150	
133.	Уборщица	150	
134.	Уборщица	150	
135.	Уборщица	150	
136.	Уборщица	150	
137.	Уборщица*	150	
138.	Уборщица*	150	
139.	Уборщица*	150	
140.	Уборщица*	150	
141.	Дворник	200	
142.	Дворник*	200	

ИТОГО штат:	-	142 чел.
в том числе:		
производственный персонал	-	78 чел.
административный персонал	-	64 чел.
ежемесячный фонд оплаты труда	-	103 000,0 долл. США
ежемесячные начисления на фонд оплаты труда	-	36 668,0 долл. США
годовой фонд оплаты труда	-	1 236 000,0 долл. США
годовые начисления на фонд оплаты труда	-	440 000,0 долл. США.

* - *оформление в штат производится при увеличении коэффициента загруженности производственных мощностей более 0,7*

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Приложение № 3

Краткий расчет рентабельности
центра технического обслуживания и продажи автомобилей

ДОХОДЫ.
ВСЕГО годовая реализация, тыс. долл. США:

Вид деятельности	Планируемый период (годы / тыс. долл. США)				
	2003	2004	2005	2006	2007
Техническое обслуживание	2100,0	2520,0	2940,0	3360,0	3780,0
Продажа автомобилей	9765,0	18000,0	22500,0	27000,0	31500,0
Продажа запчастей (ремонт)	2520,0	3096,0	3600,0	4176,0	4320,0
Продажа запчастей (магазин)	1680,0	2064,0	2400,0	2784,0	2880,0
Дополнительные услуги	269,8	498,0	498,0	498,0	498,0
Всего	16 335	26 178	31 938	37 818	42 978

РАСХОДЫ
совокупные, относимые на себестоимость
(начальные оборотные средства, первый год деятельности, полная мощность)

№№ п/п	Наименование статей затрат	Объем затрат (тыс. долл. США/год)
1.	Затраты на приобретение товаров, в том числе: - автомобилей на реализацию (400 единиц) - запасных частей на реализацию (объем -1,5 млн. долл. США) - запасных частей и материалов для ремонтных работ (объем - 2,1 млн. долл. США)	17 680,0
2.	Затраты на приобретение товаров, без НДС	14 733,3
3.	Затраты на оплату труда сотрудников, в том числе: - производственный персонал (78 чел.) - административный персонал (64 чел.)	1 236,0 637,8 598,2
4.	Начисления на фонд оплаты труда (0,356)	440,0
5.	Итого фонд оплаты труда	1 676,0
6.	Амортизационные отчисления (основные средства и нематериальные активы), в том числе: - производственных и офисных помещений (до 10 % от балансовой стоимости) - основного оборудования (до 10 % от балансовой стоимости)	1 035,4 911,9 123,5
7.	Итого амортизация	1 035,4
8.	Затраты на обучение и командирование персонала (до 1 % от оборота)	50,0
9.	Расходы на ежегодный профилактический ремонт здания (1 % от балансовой стоимости)	63,0
10.	Расходы на энергоресурсы, в том числе: - теплоснабжение (208,3 Гкал/месяц, 2 500 Гкал/год) - электроснабжение (500 кВт/час, 1,248 млн. кВт/год) - водоснабжение (2,6 тыс. куб.м./месяц, 31,7 тыс.куб.м./год) - канализация (2,6 тыс.куб.м./месяц, 31,7 тыс.куб.м./год)	92,6 28,0 41,6 13,0 12,3
11.	Расходы на аренду земельного участка и уплату налога на землепользование	3,0
12.	Расходы на страхование основного оборудования	41,5
13.	Расходы на сервисное обслуживание основного оборудования	7,2
14.	Расходы на эксплуатацию служебного транспорта (до 1 % от суммы оборота)	25,0
15.	Расходы на услуги связи (20 мобильных телефонов х 200 долл. США/месяц)	48,0

№№ п/п	Наименование статей затрат	Объем затрат (тыс. долл. США/год)
16.	Расходы на юридические и консультационные услуги	24,0
17.	Расходы на рекламные услуги (до 75,0 тыс. долл. США + 3,75 % от объема, превышающего 1,0 млн. долл. США)	75,0
18.	Представительские расходы (до 1 % от объема выручки)	36,0
19.	Хозяйственные расходы	36,0
20.	Расходы на услуги сторонних организаций (охрана, коммунальные службы, утилизация отходов и т.д.)	200,0
21.	Прочие расходы (1 % от суммы прямых затрат)	10,0
	ИТОГО расходов:	711,3 тыс. долл. США
	ИТОГО расходов за вычетом НДС:	592,75 тыс. долл. США
	ВСЕГО себестоимость, включая НДС:	21 102,65 тыс. долл. США
	Оборачиваемость оборотных средств в год, не менее:	4 раз

РАСЧЕТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

№№ п/п	Основные показатели	Объем (тыс. долл. США/год)
1.	Выручка от реализации	26 878,0
2.	Налог на добавленную стоимость (20 % от объема реализации)	4 479,7
3.	Выручка нетто	22 398,3
4.	Налог на пользователей автодорог	224,0
5.	Валовой доход	22 174,3
6.	Затраты на приобретение материалов и комплектующих	14 733,4
7.	Валовая прибыль	7 441,0
8.	Суммарные затраты (издержки, амортизация, фонд оплаты труда)	3 304,1
9.	Налог на имущество (2 % от балансовой стоимости)	206,6
10.	Прибыль балансовая	3 930,3
11.	Налог на прибыль (24 %)	943,66
12.	Прибыль к распределению (чистая прибыль)	2 987,0
13.	Рентабельность балансовой прибыли	21,5
14.	Рентабельность чистой прибыли	16,4

Приложение № 4

Технологические участки (посты)

центра технического обслуживания и продажи автомобилей

№ п/п	Наименование участков		Кол-во участков	Примечание
	Цех технического обслуживания			
1.	Пост приемки		2	
2.	Пост общего ремонта (подъемники)		15	
3.	Тормозной стенд		1	
4.	Участок топливной аппаратуры		2	б/аппаратура - 1; д/аппаратура -1
5.	Участок систем кондиционирования		1	
6.	Шиномонтажный и вулканизационный участок		1	
7.	Пост схода-развала колес		1	
8.	Пост технического контроля		1	
9.	Аккумуляторный участок		1	
10.	Пост ручной мойки, в т.ч. чистка салона		1	количество обслуживаемых автомобилей - 3
	Участок диагностики			
11.	Пост диагностики		2	

12.	Участок электрооборудования и бортовых компьютерных систем		2	
13.	Участок дополнительного оборудования (сигнализации, звуковое оборудование и т.д.)		1	
	Цех кузовного ремонта			
14.	Пост кузовного ремонта и сварочных работ		4	
15.	Агрегатный участок		3	двигатели - 2; КПП - 1
16.	Окрасочный участок (камера), в т.ч. антикоррозийной обработки кузова		3	основные - 2; вспомогательные - 1
17.	Арматурный участок		6	
ИТОГО участков (постов):				48

Приложение № 5

Перечень работ
выполняемых центром технического обслуживания и продажи автомобилей

№№ п/п	Наименование услуги	Код услуги	Примечание
	Техническое обслуживание автомобилей		
1.	Регламентные работы (по видам технического обслуживания)	017101	
2.	Гарантийный ремонт	017102	
3.	Уборочно-моечные работы	017103	
4.	Контрольно-диагностические работы	017104	
5.	Смазочно-заправочные работы	017105	
6.	Регулировка фар	017106	
7.	Регулировка углов установки управляемых колес	017107	
8.	Регулировка топливной аппаратуры бензиновых двигателей	017108	
9.	Регулировка топливной аппаратуры дизельных двигателей	017109	
10.	Электротехнические работы на автомобиле	0171010	
11.	Регулировка тормозной системы	0171011	
12.	Регулировка сцепления	0171012	
13.	Регулировка рулевого управления	0171013	
14.	Регулировка системы зажигания	0171014	
	Ремонт автомобилей		
15.	Замена агрегатов, узлов и деталей	017201	
16.	Ремонт двигателей	017202	
17.	Ремонт коробок передач и ведущих мостов	017203	
18.	Ремонт передней подвески и рулевого управления	017204	
19.	Ремонт тормозной системы	017205	
20.	Ремонт электрооборудования	017206	
21.	Жестяницко-сварочные работы	017207	
22.	Медницкие работы	017208	
23.	Подготовка к окраске и окраска	017209	
24.	Работы по защите от коррозии и противошумной обработке	0172010	
25.	Шиномонтажные работы, балансировка колес	0172011	
26.	Ремонт местных повреждений шин и камер	0172012	
27.	Восстановление шин методом наложения нового протектора	0172013	
28.	Приемка шин на восстановление методом наложения нового протектора	0172014	
29.	Восстановление и изготовление деталей, используемых для ремонта	0172015	
30.	Ремонт сцепления	0172016	

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

№№ п/п	Наименование услуги	Код услуги	Примечание
31.	Ремонт ведущих мостов и приводов ведущих мостов	0172017	
32.	Ремонт топливной аппаратуры бензиновых двигателей	0172018	
33.	Ремонт топливной аппаратуры дизельных двигателей	0172019	
	Продажа автомобилей		
34.	Продажа легковых автомобилей		
35.	Продажа грузовых автомобилей		
	Продажа запасных частей к автомобилям		
36.	Продажа запасных частей к легковым автомобилям		
37.	Продажа запасных частей к грузовым автомобилям		
	Дополнительные услуги		
	Прокат (аренда) легковых автомобилей		
	Установка охранной сигнализации		
	Установка автомобильной звуковой аппаратуры		
	Установка средств мобильной связи		
	Тюнинг автомобилей		
	Рекламное оформление автомобилей		
	Мойка автомобиля		
	Химическая чистка салона автомобиля		
	Продажа аксессуаров для автомобиля		
	Продажа автомобильной косметики		
	Продажа расходных материалов и технологических жидкостей		
	Проведение драйв-тестов автомобилей		
	Услуги по предоставлению помещений для проведения презентаций, семинаров, выставок		
	Услуги бара		
	Услуги банкомата		
	Услуги обменного пункта валют		

Приложение № 6

Перечень оборудования
технологического, складского, торгового и офисного,
для оснащения центра технического обслуживания и продажи автомобилей

№ п/п	Наименование оборудования	Модель	Фирма-производитель	Цена, $	Кол-во	Стоимость $
	Специальное технологическое оборудование					
1	Четырехстоечный под сход-развал 4-х колес, электрогидравлический, г/п 4000 кг, 3 кВт, 380V, высота подъема 1958 мм, длина трапов 4800 мм, с местами под поворотные круги и предустановленными задними скользящими площадками	Combi Lift 4.40 H A	Nussbaum, Германия	10 700	1	10 700
2	Домкрат-траверса навесной пневмогидравлический г/п 2000 кг, высота подъема 500 мм	Jack 2000	Nussbaum, Германия	3 050	1	3 050
3	Четырехстоечный под сход-развал 4-х колес, электрогидравлический, г/п 5000 кг, 3 кВт, 380V, высота подъема 1958 мм, длина трапов 4800 мм,	Combi Lift 4.50 H	Nussbaum, Германия	9 910	1	9 910
4	Домкрат-траверса навесной пневмогидравлический г/п 2500 кг, высота подъема 500 мм	Jack 2500	Nussbaum, Германия	3 520	1	3 520
	Подъемники двухстоечные					
5	Подъемник двухстоечный электромеханический, г/п 3000 кг, 2x2 кВт, 380V, высота подъема 1870 мм, расстояние между стойками 2460 мм.	Smart Lift 2.30sl	Nussbaum, Германия	3 760	12	45 120

№ п/п	Наименование оборудования	Модель	Фирма-производитель	Цена, $	Кол-во	Стоимость $
6	Подъемник двухстоечный электрогидравлический, г/п 4000 кг, 3 кВт, 380V, высота подъема 1860 мм, без основания, расстояние между стойками 2550 мм.	Spl 4000	Nussbaum, Германия	5 400	4	21 600
7	Подъемник двухстоечный электромеханический, г/п 5000 кг, 3 кВт, 380V, высота подъема 1860 мм, без основания, расстояние между стойками 3200 мм.	Hdl 5000	Nussbaum, Германия	10 400	2	20 800
	Вытяжная вентиляция					
8	Катушка механическая для вытяжного шланга с крепежом	AC 100/10	Filcar, Италия	926	20	18 520
9	Шланг для выхлопных газов диам.100 мм длиной 10 м	Ecogas 100/10	Filcar, Италия	520	20	10 405
10	Резиновая насадка на сдвоенную выхлопную трубу с отверстием под щуп газоанализатора	BGA 100	Filcar, Италия	113	20	2 255
11	Стопор для катушки под шланг 100 мм	AFT 100	Filcar, Италия	70	20	1 399
12	Вытяжной вентилятор 0,75 кВт	AL 100/C	Filcar, Италия	752	20	15 030
	Набор инструмента слесарного					
13	Тележка инструментальная + 106 предметов	Chrono .3pb	Facom, Франция	1 362	20	27 240
	Комплект инструмента пневматического					
14	Фильтр*редуктор-лубрикатор 1/4", 1100 l/min	D08-C2-FKGO	Ingersoll-Rand, США	166	5	828
15	Угловой гайковерт 1/2" max 68 НМ	1077-EU	Ingersoll-Rand, США	235	5	1 174
16	Ударный гайковерт(twin) 1/2" max 612 НМ	2131S-EU	Ingersoll-Rand, США	450	20	8 994
17	Дрель с пистолетной рукояткой 0.37 kW 10 mm	7802-EU	Ingersoll-Rand, США	240	3	720
18	Дрель с пистолетной рукояткой 0.37 kW 10 mm реверсивная	7802R-EU	Ingersoll-Rand, США	324	3	972
19	Пневмоотвертка реверс 13 Нм угловая	371-EU	Ingersoll-Rand, США	200	5	1 001
20	Набор шестигранных зубил в кейсе	LA427-EU	Ingersoll-Rand, США	150	3	450
21	Пневмонож для срезки стекол	LA418A-EU	Ingersoll-Rand, США	416	2	832
22	Нож	LA418-CB1-90	Ingersoll-Rand, США	61	2	123
23	Нож	LA418-CB7-35	Ingersoll-Rand, США	26	2	52
24	Пневмоболгарка	LA422-EU	Ingersoll-Rand, США	437	2	875
	Пневмоинструмент для кузовных постов					
25	Блок подготовки воздуха VE-CT2	452797	Festo, Италия	427	3	1281

№ п/п	Наименование оборудования	Модель	Фирма-производитель	Цена, $	Кол-во	Стоимость $
26	Модуль пневматический DLM-CT	452829	Festo, Италия	167	3	501
27	Аппарат пылеудаляющий CT 33E	583303	Festo, Италия	551	3	1 653
28	Соединитель IAS 2-A-ASA/CT	454757	Festo, Италия	117	3	351
29	Пневмошланг IAS-2, длина 3,5 м. IAS 2 3500-AS	487901	Festo, Италия	229	3	687
30	Шлифмашинка с пневмоприв. LEX 150/7G	692045	Festo, Италия	530	3	1 590
31	Шлифмашинка с пневмоприв. LEX 150/3G	692046	Festo, Италия	530	3	1 590
32	*Машинка полировочная*	*570729*	*Festo, Италия*	*469*	*3*	*1 407*
	Комплект электроинструмента специального					
33	Электрическая шлифовальная машинка	VH77V	Hamach, Голландия	370	3	1 110
34	Электрическая полировальная машинка	RM22E	Hamach, Голландия	260	3	780
35	Пылесос	16EAL	Hamach, Голландия	810	3	2 430
	Верстаки с тисками					
36	Верстак двухтумбовый, две тумбы с пятью выдвижными ящиками. Габаритные размеры: 1830x700x855h.	01.2-55-XY	Феррум, Россия	404	10	4 043
37	Тиски	1222.125E	Facom, Франция	270	10	2 700
	Оборудование компрессорное					
38	Компрессор винтовой, ресивер 500 л, 10 атм, 18.5 кВт, 2500 л/мин, 72 дБ	MH18.5-500	Ingersoll-Rand, США	12 486	1	12 486
39	Влагоотделитель, пропускная способность 3000 л/мин, присоединительный размер 1"	030 S004	OMI, Италия	64	1	64
40	Линейный фильтр, пропускная способность 2500 л/мин, степень очистки 3 мкр, MAX давление 16 атм, присоединительный размер 1"	040 F004	OMI, Италия	100	1	100
41	Холодильник-осушитель, пропускная способность 3000 л/мин, точка росы 3 град, 0,7 кВт	TME 180	OMI, Италия	1 668	1	1 668
42	Линейный фильтр, пропускная способность 2500 л/мин, степень очистки 1 мкр, MAX давление 16 атм, присоединительный размер 1"	041 F103	OMI, Италия	112	1	112
43	Линейный фильтр, пропускная способность 2500 л/мин, степень очистки 0.01 мкр, MAX давление 16 атм, присоединительный размер 3/4". (Рекомендуется для проведения покрасочных работ)	042 F203	OMI, Италия	112	1	112
	Оборудование шиномонтажное					
44	Станок шиномонтажный автомат, для дисков 9.5"-18" / 11.5"-20.5", 0.55 кВт, 380V, встроенная система взрывной подкачки для бескамерных шин	G 840 I	Ravaglioli, Италия	2 677	1	2 677
45	Пистолет для подкачки шин с манометром и подводкой	G84A1	Ravaglioli, Италия	47	1	47
46	Вулканизатор настольный с реле времени, пневмоприжим, 145 град, 600 Вт, раскрытие 100 мм.	P 20	Lamco, Италия	750	1	750
47	Ванна для проверки колес до 16" на герметичность с ручным перемещением колеса	VM 16	Lamco, Италия	590	1	590

№ п/п	Наименование оборудования	Модель	Фирма-производитель	Цена, $	Кол-во	Стоимость $
	Оборудование для балансировки колес					
48	Вращающийся цветной дисплей, 220V, точность 1г, масса колеса до 65 кг, (10"...24"), программа работы для 2-х операторов, автоввод размеров колеса, программа "скрытый грузик", 7 программ ALU, набор конусов, кожух	G 122 D	Ravaglioli, Италия	5 733	1	5 733
	Станок для проточки дисков					
49	Станок проточки тормозных дисков без демонтажа	DL8700/DU8602	MAD, Голландия	3 700	1	3 700
	Стенд тормозной					
50	Стенд проверки тормозов компьютерный, со встроенным весовым механизмом, монитор 15", ПДУ, программа 4 WD, ус-во блокировки роликов при съезде, максимальная нагрузка на ось 3000 кг,	COMPACT PRO T 15	HPA, Дания-Италия	16 205	1	16 205
	Стенд регулировки схода-развала колес					
51	Стенд схода/развала инфракрасный, 4 измер головки, 8 CCD сенсоров, стойка 17" цветным монитором, выдающаяся графика, встроенное зарядное ус-во , база данных (7000 а/м), 4-е защелки для дисков 10"-19" со спойлер-адаптером, струйный принтер, принадлежности	BORA 217 SL	HPA, Дания-Италия	11 900	1	11 900
52	Два стандартных поворотных круга. Макс. нагрузка при измерении 1000 кг, Макс. пропускная нагрузка 1500 кг	803.00 5524	HPA, Дания-Италия	261	1	261
	Оборудование моечное					
53	Мойка автоматическая 6 программ+мойка днища	BLITZ	AUTO-EQUIP, Италия	68 260	1	68 260
	Подъемники малотоннажные					
54	Домкрат подкатной, гидравлический, г/п 2000 кг., высота подъёма 515 мм., длина 720 мм	SC 20 L	Ravaglioli, Италия	332	4	1 328
55	Стойка гидравлическая для снятия КПП, г/п 300 кг, масксимальная высота подъема 2153 мм, высота перемещения подставки 892 мм	KE32	Ravaglioli, Италия	285	3	855
56	Кран нескладной гаражный (типа "гусь") г/п 500 кг., высота подъёма 2070 мм., односторонний гидроцилиндр	SF 5S	Ravaglioli, Италия	465	1	465
57	Пресс напольный давление 15 т. (ручной привод) ход штока 45 мм	PX15	Ravaglioli, Италия	836	1	836
58	Двойной стенд для разборки двигателя	R12	Ravaglioli, Италия	402	1	402
	Стапель для кузовного ремонта					
59	Стапель "SEVENE+CAIMAN"	Sevene Caiman	Celette, Франция	22 280	2	44 560
60	Система MZ	Mz	Celette, Франция	35 447	1	35 447
	Покрасочный цех					
61	Камера покрасочно-сушильная "PRESTIGE"ECN 7,2 M1,5-W1,5	PRESTIGE	Nova Verta, Италлия	25 100	2	50 200
62	Место подготовки автомобиля, модель "1600" с занавесками	1600	Nova Verta, Италлия	11 800	4	47 200
	Машины моечные					

№ п/п	Наименование оборудования	Модель	Фирма-производитель	Цена, $	Кол-во	Стоимость $
63	Мойка ВД 30-170бар, 470-1000л/ч, 6,7кВт, 133кг	HDS 895 VEX	Karcher, Германия	3 403	2	6 806
64	Фильтр тонкой очистки для HD, HDS	2.638-270	Karcher, Германия	130	2	260
	Пылесосы технологические					
65	Пылесос разрежение 218мБар, 65л, 2530Вт, 25кг	NT 702 I	Karcher, Германия	1 071	1	1 071
	Шкафы для хранения одежды					
66	Шкаф разборный металлический, двухсекционный. Врезной замок 1860х600х500	ШРМ-22	ПАКС, Россия	131	30	3 930
67	Шкаф разборный металлический, односекционный. Врезной замок 1860х300х500	ШРМ-11	ПАКС, Россия	72	20	1 440
	Комплект стеллажей для хранения запасных частей					
68	Стеллаж быстросборный, металлический. 4 полки.2000х1000х300	МС-234	ПАКС, Россия	42	1	42
69	Стеллаж быстросборный металлический. 5 полок.2000х1000х500	МС-255	ПАКС, Россия	61	1	61
	Итого технологическое оборудование, инструментарий, оснастка					545 261
	Монтажные и пуско-наладочные работы (7%)					38 168
	Итого					583 429
	Складское и торговое оборудование					
70.	Комплект многоуровневого складского оборудования для хранения запасных частей к автомобилям (группы хранимых запасных частей: мелкие, средние, крупногабаритные и кузовные)	R4000	Шеффер, Германия	180 000	1	180 000
71.	Комплект торговых витрин, прилавков, стеллажей для реализации аксессуаров, запасных частей, расходных материалов и т.д.	-		20 000	1	20 000
	Итого складское и торговое оборудование				200 000	
	Монтажные и пуско-наладочные работы (5%)				10 000	
	Итого				210 000	
	Офисное оборудование					
	Офисная мебель					
72.	Кабинет руководителя		Италия	10 000	1	10 000
73.	Кабинет заместителя руководителя		Италия	7 500	5	37 500
74.	Приемная руководства		Италия	3 000	1	3 000
75.	Комплект рабочей мебели (стол рабочий, тумба подкатная, стол приставной, шкаф для бумаг, гардероб, кресло рабочее, стул посетителя)		Италия-Россия	1 000	22	22 000
76.	Комплект рабочей мебели (стол рабочий, кресло, стул посетителя, тумба)		Италия-Россия	500	20	10 000
77.	Мягкие группы (кожа + кожезаменитель)		Италия	1 800	6	10 800
78.	Стол обеденный со стульями		Италия-Россия	400	10	4 000
	Средства вычислительной и организационной техники					
	Сервер		Х.Паккард, США	2 500	1	2 500
	Структурированная кабельная сеть (СКС)		-	30 00	1	30 000
	Персональный компьютер		Х.Паккард, США	1 200	38	45 600
	Сетевой принтер		Х.Паккард, США	1 000	5	5 000
	Факсимильный аппарат		Панасоник, Япония	400	3	1 200

№ п/п	Наименование оборудования	Модель	Фирма-производитель	Цена, $	Кол-во	Стоимость $
	Ксерокопирующий аппарат		Панасоник, Япония	700	3	2 100
	Телефонный аппарат абонентский	Меридиан	Нортел, Англия	300	40	12 000
	Шредер	Bingo C	EBA	300	20	6 000
	Дополнительное оборудование					
	Сейф засыпной			1 000	2	2 000
	Сейф портативный		Дипломат, Япония	400	8	3 200
	Шкаф металлический			250	100	25 000
	Телевизионный приемник бытовой		Сони, Япония	350	15	5 250
	Видеомагнитофон бытовой		Сони, Япония	300	5	1 500
	Музыкальный центр бытовой		Сони, Япония	300	5	1 500
	Холодильник бытовой		Стинол, Россия	300	10	3 000
	Кофеварочный аппарат			2 000	1	2 000
	Микроволновая печь		Панасоник, Япония	150	10	2 500
	Итого офисное оборудование					267 650
	Монтажные и пуско-наладочные работы (5%)					13 383
	Итого					281 033
	Резерв					50 000
	ВСЕГО:					1 124 462

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ НА ДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР

(для проектирования строительства или реконструкции торгово - сервисного центра автомобильного дилера)



Планируя стать официальным дилером, будьте готовы к выполнению условий по достижению стандартов, установленных поставщиком.

Цели

Проектное задание является обобщенным переводом заданий нескольких европейских и японских автокомпаний, направляемых ими официальным дилерам. Эта тема частично уже затрагивалась в практическом пособии «Автомобильный дилер», но в настоящем материале она отражена наиболее полно.

Автомобильные компании добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по компоновке и оборудованию дилерских торгово-сервисных центров (далее - автоцентров) в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации компании и ее дилерской сети.

Предлагая поставщику автомобилей свои услуги в качестве дилера в определенном районе, будьте готовы к выполнению условий по достижению стандартов, установленных поставщиком, в планировке и архитектуре дилерского автоцентра, в оборудовании постов для ремонта и склада запасных частей.

Например, компания «Volkswagen», при подборе дилеров в России, требует наличия помещений площадью: для сервисного цеха 500 - 800 кв. м, для склада запасных частей 200-300 кв. м, для демзала 250-500 кв. м, плюс помещения для офиса и свободная территория 1000-1600 кв. м.

После проверки возможностей и финансовых гарантий, к кандидату в дилеры выезжают менеджер по сбыту, технический директор и архитектор. Они осматривают мощности, знакомятся с банком, готовят рекомендации по переоборудованию имеющихся помещений, по закупке оборудования, по обучению персонала.

Производственные мощности дилеров должны отвечать требованиям поставщика машин и существующим тенденциям, должны быть в состоянии эффективно удовлетворять различные потребности заказчиков.

Когда сервисное предприятие называют сервисным центром, это понимается исключительно как предприятие, где выполняют абсолютно все виды работ по ремонту и обслуживанию.

Зарубежные автокомпании регламентируют внешний вид, планировку и оборудование дилерских фирм. Если помещения строятся или реконструируются, то проект готовится обязательно на основании технических заданий, рекомендованных автокомпаниями.

Любой автоцентр со временем стареет, теряются привлекательность его внешнего вида и его эффективность, в результате чего понижаются конкурентоспособность и рентабельность. Во многом помогает реконструкция. Ниже приведены основания для реконструкции автоцентров.

Цель реконструкции – улучшение эксплуатационных характеристик существующего автоцентра.

Самыми частыми причинами для модернизации являются следующие.

Строительные недостатки, например:
конструкция не соответствует назначению и функциям;
поверхности требуют слишком дорогого ухода для поддержания в приличном виде;
окна пропускают мало света;
поврежденные и некачественные полы;
повреждения здания под воздействием влаги;

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

высокие теплопотери здания.
Технические недостатки здания, например:
недостаточная мощность инженерных сетей;
низкий уровень санитарно-технического оборудования ;
устаревшие отопление и вентиляция;
маломощная электрическая сеть.
Неудовлетворительный внешний вид и интерьер здания:
поблекший фасад;
устаревший и трудный для ухода материал поверхностей;
неудовлетворительное внешнее оснащение и оформление.

Эксплуатационно-технические причины - со временем изменяются технология ремонта и периодичность техобслуживания, покупательная способность заказчиков и понятия конкурентоспособности автомобиля.

Это влияет на:
организацию работ;
размер, количество и исполнение рабочих постов;
приборы и оборудование;
встроенные устройства, как например подъемники и т.п.;
эксплуатационные функции оборудования.
Изменяются также законы и нормативы, они могут влиять на:
технику безопасности и условия труда;
противопожарную охрану;
противошумовую защиту;
снижение теплопотерь объекта.

В основе любой строительной деятельности лежит разработка технического задания на проектирование. Техническое задание представляет собой материал для разработки строительного проекта, согласования с инстанциями и консультаций с архитекторами.

Нижеприведенные рекомендации автокомпаний своим дилерам по проектированию новостроек, пристроек и реконструкции автоцентров включают все необходимые аспекты. Рекомендации подготовлены специалистами, их основательная продуманность приносит в конечном итоге немалую экономию денежных средств. Ценность этих рекомендаций в том, что они многократно проверены практикой и учитывают все требования нормативов охраны труда, санитарии, гигиены, экологии развитых стран.

Задачи, решаемые при проектировании

Торгово - сервисные центры наглядно представляют дилерскую фирму, способствуя составлению заказчиками впечатления о ней. При проектировании новых помещений для автоцентров уделяется достаточно времени для исчерпывающих исследований, так как такое проектирование и строительство для большинства дилеров случается раз в жизни. Неудачные конструктивные, архитектурные и оформительские решения могут иметь длительные негативные последствия.

При проектировании необходимо учитывать, что компоновка автоцентра должна предусматривать идеальную приспособленность к функционированию, экономическую окупаемость капиталовложений, удовлетворение требований заказчиков.

Приспособленность к функционированию подразумевает презентацию и сбыт товаров 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;
идеальное 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 дилерская политика обещают успешный бизнес.

Продажа машин и послепродажная деятельность поддерживают одна другую, способствуя спиральному расширению бизнеса - он будет расти сам, со временем. А раз бизнес растет, здания и прилежащая площадка потребуют расширения в соответствии с ростом бизнеса. Следовательно, предусматривать расширение следует уже на стадии проектирования, имея в виду перспективы роста бизнеса. При больших расходах жизненно необходимо предусматривать расширение не только с учетом назревших потребностей, но и с учетом будущих вместе с объемами необходимых капиталовложений. Кроме того, дилерские помещения должны рассматриваться с точки зрения и заказчиков, и служащих, и управленцев.

Заказчикам нужно, чтобы здание было удобно расположено, легко доступно для въезда с улицы и выезда, имело легкий доступ в демзал, к приемщику сервисной службы, к прилавку, торгующему запасными частями, к кассе, имело комфортабельный зал ожидания, бар или кафе.

Сотрудникам требуется комфортное окружение, где они могли бы с удовольствием работать. Из каждого подразделения должно быть легко попасть в другой, чтобы работа шла в тесном сотрудничестве.

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

Размеры помещений определяют после изучения потенциала торговли, парка машин в районе и необходимых капиталовложений. Размеры здания и помещений определяются с учетом прогнозируемых масштабов деятельности каждой службы. Учитываются следующие составляющие проекта:[41]

ежегодный потенциал продаж новых машин, ежегодный потенциал продаж подержанных машин, парк машин в районе деятельности;

требуемое количество постов для общего обслуживания и ремонта может быть рассчитано по приведенной далее методике;

количество мест в кузовном и красильном цехе выбирается с учетом оценки потребностей бизнеса;

количество производственных рабочих, таких, как механики, электрики, жестянщики, маляры и помощники определяется по приведенной далее методике и уточняется в зависимости от обстоятельств бизнеса; количество непроизводственного персонала, как, например, управляющие, бригадиры, приемщики, диспетчеры, клерки, разнорабочие выбирается также в зависимости от обстоятельств и количества производственного персонала;

помещения: зал ожидания, офис, подсобные помещения и помещения для персонала, подсобные помещения (зарядной, компрессорной, ремонт агрегатов, осмотра машин и т.п.), помещения для служащих - раздевалка, туалеты, душевая, для обедов и т.д.;

территория незастроенная для новых и подержанных машин, паркинга для машин служащих и клиентов, демонстрационный открытый участок, резерв для маневров при въезде и выезде;

резерв территории для развития.

При проектировании учитываются перспективы развития в течение 10 лет.

---

[41] См. раздел «Расчеты»

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;

статические расчеты и планы имеющихся объектов, как правило в масштабе 1 : 100 или 1 : 50;

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;

Данные, планы, чертежи 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.

Эксплуатационные данные:

количество продаваемых новых автомобилей в год;

количество продаваемых подержанных автомобилей в год;

количество ремонтов в день;

оборот по продаже запчастей через сервис и магазин в год;

в т.ч. продажа запчастей из магазина (в %);

количество жителей в месте деятельности автоцентра.

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

Для выяснения и оценки условий для строительства автоцентра 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 нанесение санитарно-защитных зон в ситуационный план - 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.

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.

Базой для расчетов в проекте являются показатели сбыта и техобслуживания:

количество продаваемых новых автомобилей в год;

количество продаваемых подержанных автомобилей в год;

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

количество ремонтов в день;
оборот по продаже запчастей через сервис и магазин в год;
в т.ч. продажа запчастей из магазина (в %);
количество жителей в месте деятельности автоцентра.

На основании этих номинальных данных можно подсчитать требуемую площадь для отдельных участков автоцентра.[42]

Весьма важно оценить перспективы развития для того, чтобы в случае необходимости расширения цехов, имелись достаточные запасные площади.

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.

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

Желательно, чтобы автоцентр находился вблизи от оживленного места - торгового центра, магазина или автозаправочной станции. Такое расположение наиболее удобно для торговли машинами и обслуживания клиентов. Преимущества в расположении положительно сказываются на бизнесе.

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

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.

Удовлетворительным считают участок широкий, ровный, прямоугольный или квадратный - у таких рациональнее используется площадь, - расположенный на углу оживленной улицы.

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 желательно должен быть на уровне прилегающей дороги;

участок желателен 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.

---

[42] См. раздел «Расчеты»

Расходы. В городах часто вообще не бывает земельных участков требуемых размеров, которые пригодны для строительства автоцентров, 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.

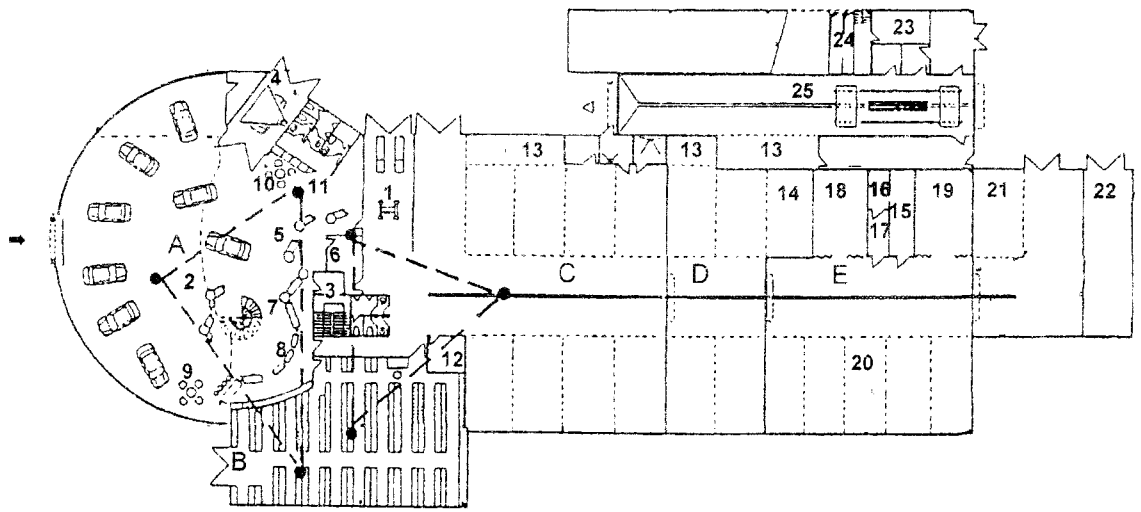
Весьма важным фактором являются расходы по строительной подготовке. Речь идет, как правило, о расходах по:

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.).

Производственные комплексы

Автоцентр состоит, как правило, из следующих рабочих комплексов:
демонстрационный зал для продажи автомобилей;
помещение для выдачи проданных новых и подержанных автомобилей заказчикам;
помещение для приемки автомобилей в ремонт и их последующей выдачи;
комплекс для техобслуживания (цех общего ремонта, кузовной и малярный цеха);
склад запчастей;
секция продажи запчастей и принадлежностей;
кабинеты руководства и служащих;
санитарно-технические устройства и подсобные помещения.



A. Демзал
B. Склад запасных частей
C. Цех общего ремонта
D. Кузовной цех
E. Малярный цех

1. Приемка автомобилей на ремонт
2. Продажа автомобилей
3. Офис для продажи автомобилей
4. Помещение для выдачи новых автомобилей
5. Прием заказов на ремонт
6. Офис сервиса
7. Касса, справочное бюро
8. Продажа запчастей и принадлежностей
9. Бар
10. Детский уголок
11. Уголок для отдыха заказчиков
12. Цеховой мастер
13. Подсобное помещение
14. Склад разобранных деталей
15. Агрегаты окрасочной камеры
16. Смешивание красок
17. Склад лакокрасочных материалов
18. Набрызгивание мастик -заполнителей
19. Комбинированная окрасочная камера
20. Подготовка для окраски
21. Сборка после окраски
22. Склад отходов и опасных веществ
23. Станция очистки сточных вод
24. Отстойники
25. Мойка

Цель проектирования - функциональное согласование всех сфер деятельности центра. Эту задачу решают при помощи концепции «интегрированных рабочих комплексов», согласно которой все виды деятельности дилерского центра - продажа автомобилей, сервисная мастерская, продажа запчастей и принадлежностей взаимосвязаны по так называемой «трехточечной системе».

Пример трехточечной системы в существующем автоцентре в Москве:
Треугольник заказчика - демзал, зона ожидания для заказчиков, склад запчастей.
Цеховой треугольник - цеховые помещения, офисы предприятия, склад запчастей.

«Треугольник заказчика» - предназначен для заказчика. Он состоит из демзала, зоны ожидания для заказчика и секции для продажи запчастей и принадлежностей. В этих помещениях заказчик непосредственно встречается с работниками автоцентра и именно здесь он знакомится с комплексом предлагаемых автоцентром услуг.

«Цеховой треугольник» - предназначен для производственного персонала. Он состоит из офисов предприятия, цехового помещения и склада запчастей, поступающих в ремонтную мастерскую. Короткие расстояния между этими пунктами позволяют добиваться хорошего взаимодействия, сокращать время простоев, достигать обзорности и облегчать контроль с минимальным привлечением персонала.

На деятельность автоцентра влияют не только внутреннее пространственное решение и функции его отдельных частей. Проектируя автоцентр, нужно учитывать тоже окрестности участка, особенно транспортные магистрали. Разумеется, демзал должен выходить к улице.

Размер земельного участка и конструкция построек должны предусматривать возможное расширение производства. Проект нужно составлять таким образом, чтобы обеспечить пропорциональное увеличение отдельных помещений: т.е. не только демзала, сервисной мастерской и склада запчастей, а также санитарно-технических помещений для дополнительных сотрудников, ибо расширение автоцентра влечет за собой увеличение числа рабочих мест, объема осуществляемого ремонта, количества работников и повышенные требования в отношении складских помещений.

Следует также принимать в расчет расширение ассортимента продаваемых моделей автомобилей и, соответственно, необходимость расширения демзала.

Конструкция

С учетом постепенного расширения отдельных зданий наиболее целесообразно применение модульных конструкций зданий. Это - преобладающий способ конструкции цеховых зданий. Крыша строится с минимальным уклоном (от 2 до 5 градусов). Несущая конструкция цехового здания - металлическая, железобетонная, деревянная или же смешанного типа.

На строительстве применяются, по возможности, сборные элементы, позволяющие строить рационально, экономно, недорого и быстро.

Модульная конструкция подходит для различной ширины цеховых зданий, обеспечивая гибкость и приспособляемость внутренней и наружной компоновок, что в случае перестройки наиболее важно. В случае применения для цехового здания четырехметрового модуля с пролетом 20 м можно расширять цех по мере необходимости.

Внутренние стены должны соответствовать статическим и противопожарным нормам. Перегородки в помещениях, в которых находятся заказчики, включая помещение демзала, сооружают преимущественно из стекла или легких материалов.

Массивный тип строительных конструкций (бетонные, кирпичные и т.п.) представляет собой самый простой способ строительства, но в то же время он требует значительной затраты денежных средств. К нему прибегают в том случае, если какое-нибудь более трудное в техническом отношении решение невозможно. Функцию несущей конструкции вместо стального каркаса принимают на себя наружные и внутренние стены.

Фундаменты бетонные ленточные. Малые пролеты несущих стенок не позволяют оптимально использовать цеховое здание.

Определяющим фактором для определения функциональной высоты автоцентра служат функциональные высоты мастерской, склада запчастей и демзала.

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.

Высота в свету демзала (торгового зала) не должна быть меньше, чем 3,20 м. У демзалов площадью, превышающей 600м^2, или же тех, пролет которых превышает 20 м, применяется по оптическим соображениям высота помещения минимум 3,50 м.

Целесообразно решение кровли в форме легких многослойных конструкций с необходимой теплоизоляцией, удовлетворяющих требованиям по статической нагрузке, действующих для данной местности.

Применение качественной пленки для крыши продлевает срок службы крыши, уменьшая опасность дефектов.

Внутренние функциональные зоны

Все помещения и рабочие места в автоцентре имеют определенное значение. Их пространственное решение в отношении размеров, положения и степени оснащения должно обеспечивать оптимальный ход всех рабочих процессов.

Помещения для заказчиков

К ним относятся:

стенды, витрины, информаторы по предлагаемым услугам (с использованием нескольких средств информации);

демонстрация и продажа новых автомобилей;

помещение для передачи проданного автомобиля заказчику ;

демонстрация и продажа запчастей и принадлежностей;

диагностический пост для приемки и выдачи автомобилей ;

оформление приемки автомобилей в ремонт;

зал ожидания для заказчиков и детский уголок, оборудованный мебелью для сидения, автоматом с напитками или баром;

санитарно-технические устройства для заказчиков.

Помещения, где происходит непосредственный контакт с заказчиками, имеют ключевое значение, ибо в них автоцентр может лучше всего представлять ассортимент своих услуг. Поэтому они должны быть оформлены со вкусом в отношении цветового решения и применяемых материалов.

Пол должен быть из керамических плиток цельного сечения.

Переходы в соседние помещения должны быть плавными, что касается в первую очередь перехода из демзала в зону ожидания для заказчиков. Особое внимание уделяется сооружению безбарьерных входов (в т.ч. в санитарные помещения) для заказчиков с физическими недостатками.

Демонстрационно - торговый зал

Демонстрационно-торговый зал должен быть направлен к улице и находиться вблизи от въезда на территорию автоцентра. Желательно, чтобы демонстрационная стоянка подержанных автомобилей находилось в непосредственной близости от него.

Торговый офис находится в демзале или присоединен к нему. Желательно, чтобы из офиса можно было видеть вход в демзал и демонстрационную стоянку подержанных автомобилей.

Вместимость демзала должна обеспечивать презентацию не менее 7-ми автомобилей. Выставленные автомобили не должны стоять тесно, площадь для одного малолитражного автомобиля выделяют минимум 20 м^2.

Демзал должен непосредственно соединяться с залом оформления заказов на сервис и залом ожидания, в котором располагают пункт продажи запчастей и принадлежностей, а также бар или кафе.

Для того, чтобы обеспечить хорошую обзорность выставленных автомобилей, хотя бы 3 стены демзала выполняют стеклянными до пола (без цоколя). Для въезда в демзал целесообразно установить одну или две стеклянные двери.

Пол демзала должен быть выполнен из легко моющегося материала. Лучше всего зарекомендовал себя пол из керамических плиток цельного сечения. Не подходят материалы для покрытия полов из ПВХ, ковры и стяжки.

В зоне ожидания следует устроить детский уголок.

Помещение для передачи новых автомобилей

Это помещение может располагаться внутри демзала, лишь отделенное хромированными стойками со сплетенным белым декоративным шнуром. Однако, ради соблюдения гигиенических норм при передаче автомобиля заказчику *его заводят после того, как выкатят наружу*.

Более выгоден вариант отдельного застекленного помещения, соединяющегося с демзалом. В нем можно свободно обращаться с заведенным автомобилем при его передаче заказчику.

Пост приемки в ремонт

Этот пост можно соорудить под навесом, под аркой, в самостоятельном непроезжем помещении или же в самостоятельном проезжем модуле мастерской при условии, что указанные варианты всегда непосредственно связаны с демзалом автосалона и постом приемщиков. Заказчик входит в это помещение в сопровождении приемщика. Эти помещения отделены от демзала застекленной стеной.

Участок приемки машин в ремонт - лицо фирмы, впечатление заказчика будет служить хорошей или плохой рекламой. Проектируя это помещение, принимают во внимание, чтобы клиент мог видеть операции с его машиной. Диагностическое оборудование должно стоять на полу, не нужно возвышений. Диагностическое оборудование желательно установить последовательно, в том порядке, в каком проверяют машину.

Рекомендуется, чтобы в *зоне приемки* было достаточно места для машины с открытыми дверями и для проходов вокруг. Для легковых автомобилей размер места для приемки должен быть не менее 4 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.

Цех общего ремонта

Вот какие требования к обустройству дилерских автоцентров, контролирует ао «Мерседес - Бенц Автомобили», региональный дистрибьютор в России (практически такие же стандарты у всех автокомпаний).

«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 (для грузовых автомобилей);

зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;

из зоны приемки есть прямой проход в демзал и магазин запасных частей и принадлежностей;

Помещения и оборудование:

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

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».

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:

4,0м х 7,0м помещение для выдачи новых автомобилей;
4,0м х 9,5м диагностический пост для приема и выдачи автомобилей;
4,0м х 7,0м рабочий пост для общего ремонта;
4,5м х 9,0м моечная рама со щетками;
4,0м х 7,0м мойка вручную;
4,0м х 7,0м пост работ по ремонту кузова (минимум один пост необходим даже в небольших центрах);
4,0м х 7,0м пост промерочных работ;
4,0м х 9,5м пост контроля эффективности действия тормозов;
3,5м х 7,0м пост подготовки лакокрасочных материалов;
4,0м х 7,0м окрасочная камера;
3,0м х 7,0м обжиговая камера;
4,0м х 7,0м комбинированная камера;
2,5м х 7,0м помещение для расположения агрегатов

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, остальные - ближе к цеху ремонта агрегатов, электрооборудования.

Мойку размещают отдельно от всех постов.

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

однорядное движение от въезда до выезда;

въезд и выезд в каждый пост, не мешая 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 экономичным получается использование площади при двух рядах постов с 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 посредине 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 офисами автоцентра, со складом запчастей, а также с подсобными помещениями и санитарно-техническими помещениями.

В цеховом помещении нужно установить *вытяжную установку* для отвода отработавших газов работающих двигателей.

Мойка

Мойка автомобилей может использоваться и до, и после ремонта, а также для коммерческого обслуживания клиентов. Мойка может быть ручная и механизированная. Необходима мойка с обработкой и кузова, и снизу. В крупных дилерских фирмах рекомендуется установка автоматизированных моек. При проектировании помещений для моек предусматривают дренаж, канализацию и очистку стоков. Существуют мойки с замкнутым циклом - использованная вода очищается и применяется снова. Размеры - 4.5x7 м для ручных моек, 6x10 м для автоматизированных. Но размеры во всех случаях следует уточнить с поставщиками оборудования.

Кузовное отделение

Текущие тенденции показывают увеличение потребности в кузовном ремонте и покраске. С прибавлением этих видов работ дилерская сервисная служба действительно становится сервисным центром, удовлетворяющим все потребности заказчиков. Для этих видов ремонта характерна высокая прибыльность и неритмичность заказов. Но преимущества перевешивают недостатки. Преимущества внедрения ремонта и окраски кузовов:

после такого ремонта можно увеличить стоимость подержанных машин,

появляется оборудование и для ремонта кузовов после происшествий,

можно продавать много не конкурирующих, а значит, дорогих и прибыльных деталей - панели, двери, бамперы, и т.д.,

техническую информацию об особенностях ремонта всегда можно получить у поставщика машин,

загрузка и прибыль сервисной службы возрастают.

Наиболее важным в этих видах работ является квалификация персонала - кузовных мастеров и маляров.

Количество постов кузовного ремонта определяется соотношением:

на 5 общеремонтных постов устраивают 2 кузовных и 1 окрасочный;

на 10 постов общего ремонта - 4 кузовных+2 окрасочных;

если кузовных поста 3, то окрасочных делают 2.

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

Небольшое кузовное отделение состоит из 2-х рабочих постов (40м^2) и помещения для укладывания извлеченных и разобранных деталей (около 20% площади). В подобном кузовном отделении осуществляется лишь мелкий ремонт в форме замены деталей.

Кузовное отделение средней величины состоит из 4-х рабочих постов (192м^2) и помещения для укладывания извлеченных и разобранных деталей (около 20% площади). В подобном типе кузовного отделения осуществляется лишь мелкий ремонт без правки кузовов.

Большое кузовное отделение состоит из 4-х – 6-ти рабочих постов (392м^2) и помещения для укладывания извлеченных и разобранных деталей (около 20% площади). В подобном типе кузовного отделения осуществляется крупный ремонт кузовов с помощью правильных рам (стапелей).

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Непосредственно после помещения для укладывания извлеченных и разобранных деталей рядом с кузовным отделением должен находиться чистый рабочий пост для укомплектования автомобиля после окраски.

Малярное отделение

Окраска легковых автомобилей относится к числу самых прибыльных авторемонтных работ. Однако, при проектировании малярного отделения могут допускаться трудно исправляемые ошибки. Эти ошибки быстро выявляются при работе и могут дорого обойтись. Неудачно решенное малярное отделение может работать лишь с ограниченными возможностями и малой эффективностью. В результате снижается прибыль. У планировочного решения малярного отделения имеются закономерности, которые абсолютно необходимо принимать во внимание.

Исходным критерием для выбора окрасочной и сушильной установки - камеры - является предусмотренная производственная мощность малярного отделения.

В основном действуют следующие положения:

- мощность комбинированной окрасочной и сушильной камеры - от 5 до 7 полностью окрашиваемых автомобилей в день;
- мощность комбинированной окрасочной и сушильной камеры с сушильным боксом (1 + 1) - от 10 до 12 полностью окрашиваемых автомобилей в день;
- мощность комбинированной окрасочной и сушильной камеры для мастики-заполнителя с комбинированной камерой для покровного лака с сушильным боксом (камерой) для 2-х автомобилей - от 20 до 25 полностью окрашиваемых автомобилей в день.

Зная, сколько автомобилей планируется полностью окрашивать за одну рабочую смену и какая окрасочная и сушильная камера для этой цели понадобится, можно рассчитать необходимое число рабочих постов в малярном отделении. Речь идет о постах подготовительных работ и постах для осуществления отделочных работ. Нужно, чтобы площадь каждого составляла минимум 6 х 3,5 м. Желательно, чтобы рабочие посты мокрого шлифования были снабжены колосниковыми решетками (оцинкованной конструкции).

Из вышеприведенного вытекает, сколько рабочих постов для подготовительных и отделочных работ понадобится:

малярное отделение с комбинированной окрасочной и сушильной камерой мощностью от 5 до 7 полных окрасок в день нуждается примерно в 6 - 7 постах для подготовительных работ;

малярное отделение с комбинированной окрасочной и сушильной камерой с сушильным боксом мощностью от 10 до 12 полных окрасок в день нуждается примерно в 9 - 11 постах для подготовительных работ;

малярное отделение с комбинированной камерой для покровного лака + комбинированной камерой для мастики-заполнителя + сушильным боксом (камерой) мощностью от 15 до 19 полных окрасок в день нуждается примерно в 12 - 15 постах для подготовительных работ.

В проекте малярного отделения учитывают необходимость дополнительных помещений:

помещение для смешивания красок, соединенное с кладовой для красок, мастик и разбавителей (необходимая площадь для малярных цехов небольшого и среднего размеров составляет от 15 до 18 м^2);

склад инструмента и вспомогательных средств (необходимая площадь для малярных цехов небольшого и среднего размеров составляет от 4 до 6 м^2, для больших цехов - от 20 до 25 м^2);

машинное помещение окрасочной (сушильной) камеры - важную роль играют тип установки и взаимоположение машинного помещения и камеры.

Весьма часто составной частью проекта автомалярного отделения бывает компрессорная станция.

Подсобные помещения

Необходимо предусмотреть площадки для стоянки ожидающих автомобилей, 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 простора, 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. Ради 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 электропогрузчиком. Минимальная площадь цеха - около 20 м кв.

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 кв. м.

Для сосредоточения *в одном месте контроля* за электроснабжением, водоснабжением, подачей сжатого воздуха, устраивают специальные места. Кроме общих выключателей освещения на центральном щите, желательны также выключатели на каждом рабочем месте - это помогает экономить энергию.

Если компрессор невозможно установить в отдельном помещении, его помещают в шумоизолирующий ящик, предусмотрев хорошую вентиляцию для отвода тепла. Размещение компрессора стараются сделать так, чтобы трубопроводы от него были как можно короче. Примерные площади: компрессорной - 3 кв. м, бойлерной - 4 кв. м, инструментальной - 5 кв. м, помещения для хранения гарантийных дефектных деталей - 10 кв. м.

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.

Размеры помещений цеха

Рекомендуемые размеры помещений приведены в таблице.

Посты и помещения	Рекомендуемые размеры, кв.м и м, минимальные	Рекомендуемая температура, градусов	Нормы освещенности, люкс
Цех общего ремонта			
Приемка	4 x 6	16	400-500
Общий ремонт	4 x 6 для легковых и легких грузовиков, 4,4 x 8,5 для средних	16	400-450
Мойка	4,5 x 7,5 для ручной 6 x 10 для автоматизированной	16	150-200
Диагностика	4,5 x 11,5 для легковых , 5 x 16,5 для легковых и средних грузовых	16	400-500
Кузовной цех	4 x 7 для кузовных работ 8 x 10 для поста с растяжками, уточняется на месте	16	400-450
Малярный цех	4 x 7 для ошкуривания и шпаклевки,	16	500-550

	6,5 x 7 для окрасочной камеры		
Контора кузовного цеха	8 на одного + 5 на каждого следующего	20	350-400
Проезды	6м при 90° заездах в боксы, 5,5 при 60° заездах, 8м 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 т.ч. женский, 15 для 10-20 рабочих	20	150-200
Помещение сбора мусора	10		

Служба запасных частей

Служба запчастей является составной частью обеих трехточечных систем, ибо необходимо обеспечить как прямую продажу запчастей заказчикам, так и выдачу деталей механикам. Кроме того, необходимо обеспечить снабжение склада через отдельный вход со двора центра.

Стандарты для служб запасных частей, контролируемые ао «Мерседес - Бенц Автомобили», региональным дистрибьютором в России:

размеры склада - не менее 100 кв. м;

расположение и планировка склада (ворота, двери, проходы) удобны для выдачи запасных частей в мастерскую и торговый зал, разгрузки и сортировки поступающих грузов;

стеллажей достаточно для упорядоченного складирования;

зона приемки и отгрузки позволяет въезд, разгрузку и загрузку грузовиков,

имеются верстаки для комплектации, проверки и упаковки товара;

имеется промежуточный склад для резерва;

имеется отдельный участок для хранения восстановленных агрегатов и неисправных, подлежащих восстановлению на заводе;

имеется участок для хранения дефектных деталей по гарантийным случаям;

достаточное освещение, вентиляция и отопление;

имеются погрузчики, тележки для внутренних перевозок;

имеется достаточно места и мебели для работы с документами, подбора и комплектации запасных частей.

Выдача запасных частей в сервисный цех:

между складом и цехом ворота или дверь, запираемые со стороны склада;

эти ворота или дверь достаточно широкие для проезда погрузчиков.

Розничная продажа:

для розничной продажи выделен торговый зал достаточной площади или пункт продажи находится в зале ожидания;

оформление и оборудование торгового зала, форма одежды продавцов соответствуют требованиям автокомпании;

имеются витрины для демонстрации принадлежностей и сопутствующих товаров;

имеются кресла для ожидающих клиентов;

касса расположена в зале или в непосредственной близости от него.

При определении площади исходят из предполагаемой установки двухэтажных стеллажей высотой 2,1м, с которыми все ячейки доступны без опасности несчастных случаев. Из этого следует, что высота постройки в свету (включая резерв материалов при монтаже – 0,1 м) минимум 4,3 м. В случае применения трехэтажных стеллажей можно уменьшить складскую площадь в соответствующей пропорции, а в случае применения одноэтажных стеллажей нужно соответствующим образом увеличить складское помещение.

Общая площадь, выделяемая для службы запчастей дилерской фирмы, обычно составляет от 16 до 21% всех дилерских помещений. Склад занимает около 85% площади, отведенной службе запасных частей, участок продажи запчастей - около 10%, офисные помещения - около 5%. Участок продажи запасных частей располагают возле демзала.

Размеры склада запчастей зависят от числа рабочих постов в мастерской и предполагаемой прямой продажи запчастей. Минимальная рекомендуемая складская площадь - от 20 до 26м^2 на один продуктивный рабочий пост плюс запас в размере 20 - 30% от общей площади склада для прямой продажи запчастей и принадлежностей.

Собственно склад состоит из зоны хранения, зоны приемки и отгрузки. Зона хранения (стеллажи и проходы) занимает до 80% площади, зоны приемки, отгрузки и прочие – около 20%.

Примерное распределение площади склада запасных частей – **только запчастей**, без учета принадлежностей, сопутствующих товаров, расходных жидкостей, приведено в таблице.

Назначение	Доля площади	Примечание
Стеллажи	25%	
Устройства для хранения деталей специфической формы	5%	
Пространство для приемки, распаковки, упаковки и отгрузки	15%	Не менее 50м^2
Проходы	50%	Главный – не менее 1м, остальные – не менее 0,8м
Прочее	5%	

Проезды в складах, где применяются вилочные погрузчики, делают 2,0 – 2,5м. Главные проходы в складах, где товары перевозят на ручных тележках – 1,8м, проходы между стеллажами с крупногабаритными деталями – 1,0 –1,8м, проходы между стеллажами с мелкими деталями – 0,8м.

Лестницы между этажами или ярусами делают с углом 45 градусов, шириной 1,2м основные и 0,9м вспомогательные.

Для дорогих деталей, подверженных хищениям, выделяют секцию, огороженную металлической сеткой и запирающуюся.

Для хранения масел и других огнеопасных жидкостей делают отдельное помещение вне основного склада.

Вне склада устраивают отдельное запирающееся помещение для хранения прибывшего груза до его приемки и распаковки и отгружаемого, упакованного и ожидающего вывоза.

В таблице приведены рекомендации по распределению стеллажей для мелких и крупных деталей – для складов запчастей к легковым автомобилям. Для складов запчастей к грузовым автомобилям соотношение изменится в сторону увеличения стеллажей для средних и крупных деталей.

Стеллажи	Необходимая площадь на 1 ячейку, включая проходы и	Высота стеллажа	Количество полок	Доля таких деталей в общем объеме товаров	Среднее количество деталей в ячейке
Для мелких деталей	45см х 90см х 250% = 1,01м²	210	8 - 9	65 – 70%	30 ~ 50
Для средних деталей	60см х 90см х 250% = 1,35м²	210	4 – 5	20 – 25%	20 ~ 40
Для крупных деталей	90см х 180см х 300% = 4,86м²	210	2	7 – 15%	5 ~ 10

Крупногабаритные и тяжелые детали размещают вблизи зоны приемки, мелкие – ближе к зоне выдачи или отгрузки.

Наиболее удобные типовые размеры одной вертикальной секции стеллажей даны в таблице.

Ширина , см	Глубина, см	Высота, см		
90	40	180	210	240
90	45	180	210	240
90	60	180	210	240
180	45	180	210	240
180	60	180	210	240
180	90	180	210	240
180	90	180	210	240
180	180	180	210	240
180	180	180	210	240

Планируя использование площади склада, определяют зоны размещения различных деталей, учитывая следующее:

- частоту спроса (чаще спрос – ближе к зоне отгрузки);
- формы деталей – гибкие (шланги, трубки, прокладки), кузовные, стекла;
- размеры и количества деталей;
- вес деталей и агрегатов;
- удобство для поиска - целесообразно размещать некоторые детали в зоне видимости с рабочего места кладовщика;
- специфики – новая или особо контролируемая модель машины и т.п.;
- стоимость – ценные детали хранят в запирающихся секциях.

В связи с многообразием размеров запасных частей, их группируют в секциях по типоразмерам, а не по каталожным номерам.

На участке продажи работает продавец, выполняющий розничные продажи, на участке выдачи в сервисный цех - приемщик заявок.

В больших автоцентрах необходим офис склада запчастей, а у небольших центров достаточны лишь рабочие посты для персонала. Если оборот запасных частей большой, розничные продажи поручают отдельным сотрудникам.

Офисные помещения включают кабинет менеджера, контора клерков. В малых фирмах это общее помещение.

Офис и санитарные помещения

Под понятием «офис» имеются в виду кабинеты работников автоцентра, помещения для переговоров и заседаний и т.п.

Санитарные помещения необходимы работникам автоцентра как во время перерывов так и для их личной гигиены: помещения для пребывания работников во время перерывов в работе, раздевалки, умывальни, душевые и туалеты.

Рекомендуемые нормативы размещения и размеров помещений:

Офис сервис-менеджера 10-15 кв. м.

Офис приемщика должен выходить на участок приемки, содержать картотеку «*сервисной истории клиентов*», графики работ и т.д. В нем происходят контакты заказчиков с расчетчиком. Площадь рекомендуется 6 кв. м для одного, плюс 3 кв. м для каждого следующего сотрудника.

Диспетчерскую желательно располагать так, чтобы из нее видны были все ремонтные посты, может быть, на антресолях. Рекомендуемая площадь - 5 кв. м на каждого человека.

Офис сервисной службы располагают рядом с офисом менеджера. Рекомендуется площадь - 8 кв. м для одного и 5 кв. м для каждого следующего сотрудника.

Кассу, выписывающую счета и получающую оплату, как правило, и за сервис, и за продажи склада запасных частей, располагают рядом с кабинетом приемщика и расчетчика, рекомендуемая площадь - 3 кв. м на каждого сотрудника.

Для *кладовки* бланков, регистраторов и т.п. рекомендуют площадь не менее 5 кв. м.

Рекомендуют иметь *комнату для собраний и обучения*, площадью 2 кв. м на каждого ожидаемого участника.

Зал ожидания площадью примерно 2,5 кв. м на расчетное число клиентов рекомендуют размещать вблизи *демзала* и кассы. Он должен быть уютным, иметь хорошую мебель, газеты и журналы, телевизор, рекламные материалы, каталоги машин, плакаты, витрины принадлежностей, бар с чаем и напитками.

Размеры помещения для пребывания работников во время перерывов в работе должны позволять их дополнительное использование в качестве помещения для проведения курсов обучения работников автоцентра или же для их питания.

Для *столовой*, часто она же зал для обучения и собраний, выделяют не менее 10 кв. м, или из расчета 1,2 кв. м на человека плюс 5 кв. м на кухню или угол под нее. Под кухней понимается всего лишь помещение или угол для обычной и микроволновой электропечей, электрической мойки, раковины и стола. Имеется в виду, что сотрудникам нужно ***лишь разогреть принесенную с собой еду*** и приготовить чай или кофе.

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

Размер санитарных помещений определяется числом работников. Необходимая площадь на одного работника составляет 4м^2. Санитарно-технические помещения должны быть светлыми, чистыми и приветливыми, а также хорошо проветриваемыми. Помещения нужно оборудовать практичным оснащением. Стены, покрытые кафельными плитками, и плиточные полы облегчают уборку. Желательно, чтобы расстояния между этими помещениями и местами работы были как можно короче.

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

Размеры помещений офиса

Помещения	Рекомендуемые размеры, кв.м и м, минимальные	Рекомендуемая температура, градусов	Нормы освещенности, люкс
Кабинет руководителя	10 - 15	20	350-400
Кабинет приемщиков	6 на одного плюс 3 на каждого следующего сотрудника	20	350-400
Диспетчерская	5 на каждого сотрудника	20	350-400
Контора сервисного цеха	8 на одного плюс 5 на каждого следующего сотрудника	20	350-400
Касса	3 на сотрудника	20	350-400
Кладовка для документов	5	16	300
Зал для собраний, обучения	2 на человека	20	300

Зал ожидания для клиентов	10 + 5 для каждого дополнительного клиента	20	350-400
Контора кузовного цеха	8 на одного + 5 на каждого следующего	20	350-400
Столовая	10+1,2 на каждого, 5 на кухню	20	300
Раздевалка	0,8 на каждого	20	150-200
Душевая	0,6 на каждого + 1,2 на кабинку	20	150-200
Туалеты	21 для 10-20 служащих , в т.ч. женский, 15 для 10-20 рабочих	20	150-200
Столовая	10+1,2 на каждого, 5 на кухню	20	300
Раздевалка	0,8 на каждого	20	150-200
Душевая	0,6 на каждого + 1,2 на кабинку	20	150-200
Туалеты	21 для 10-20 служащих , в т.ч. женский, 15 для 10-20 рабочих	20	150-200

Наружные функциональные зоны

Для нормальной работы автоцентра необходимы подсобные открытые площадки:
для демонстрации новых автомобилей;
для демонстрации подержанных автомобилей;
для автомобилей прокатного пункта;
для принимаемых и отремонтированных автомобилей заказчиков;
для стоянки автомобилей посетителей автоцентра;
для стоянки автомобилей работников автоцентра;
для хранения новых автомобилей;
для хранения подержанных автомобилей;
для автомобилей, потерпевших аварию;
для запасных автомобилей (склад);
для сбора скрапа 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 автоцентра располагают вблизи от въезда и путей к демзалу и к приемке в сервис.

Стоянки для работников, площадки для хранения новых автомобилей и неподготовленных подержанных автомобилей располагают на противоположном участке двора.

Там же организуют стоянку аварийных автомобилей и площадку для сортированных отходов.

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

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

Количество мест для хранения аварийных машин, доставленных дилеру, но ожидающих своей очереди на ремонт, устанавливают равным трети от количества постов. Если постов 12, то таких мест устраивают 4.

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

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

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

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

Парковочные боксы: 2,5 х 5,5 м для легковых и микроавтобусов, 3 х 8 для средних грузовых автомобилей.

Проезды:

6м - при 90° заездах в боксы;
5,5м - при 60° заездах;
8м - для средних грузовиков при 90° заездах.

Площадка для продажи подержанных автомобилей

Открытые площадки для демонстрации подержанных автомобилей делают из расчета размеров мест в пределах 2,75 м х 5,0 м - 3,5 м х 5,0 м.

Площадки для демонстрации подержанных автомобилей должны располагаться вблизи от въезда и по соседству с демзалом новых автомобилей.

Разрабатывая проект, нужно учитывать их возможное последующее покрытие кровлей по модульному принципу таким образом, чтобы и в дальнейшем обеспечить возможное расширение крытых выставочных площадок для подержанных автомобилей в соответствии с положением на рынке и с предпринимательскими намерениями автодилера.

Склад опасных отходов

Размер склада зависит от числа постов и количества отходов. Нужно, чтобы в складе было в достаточно места для отдельного хранения опасных отходов (отработавших 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 сортированных отходов и металлолома

Для этой цели рекомендуют соорудить навесы площадью минимум 50м² 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, а также эстетическим требованиям. Опасные отходы, включая отработавшее масло, нужно хранить в отдельном складе.

Подключение к инженерным сетям

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.

Важно знать, по какой системе осуществляются отвод воды с земельных участков и здания и их соединение с канализационной сетью. Отвод может выполняться комбинированно или отдельно для дождевой воды и отдельно для сточных вод автоцентра,. С точки зрения затрат отдельный способ дороже (сооружение станции для очистки), но с точки зрения эксплуатационных издержек этот способ выгоднее,.

Бензин, масло и сточные воды, загрязненные жиром, нельзя отводить в уличную канализационную сеть без пропускания их через эффективный отделитель. Речь идет об отделителях бензина и жиров, перед которыми находятся шламоотстойники, защищающие линию и грязеотделители от засорения.

Сток соединяется со станцией очистки.

Освещение

Для освещения используют люминесцентные лампы, так как они наиболее экономичны с точки зрения потребления энергии и срока службы светильников. В больших

цеховых зданиях и помещениях зарекомендовали себя ряды люминесцентных ламп в качестве осветительных полос.

Демзал надо освещать рассеянным мягким светом, предотвращающим нежелательные отблески на кузовах выставленных автомобилей. По своему характеру этот тип освещения наиболее приближается к спектру дневного света. Для каждого места нужно основательно обдумать правильность выбора освещения и произвести точный индивидуальный расчет освещенности в пределах значений 300 - 500 люкс на высоте 1 м над полом автосалона.

Минимальные рекомендуемые значения освещенности для отдельных участков автоцентра - следующие:

выставочные помещения = от 300 до 500 лк;
офисы = 500 лк;
мастерские = 400 лк;
склад запчастей = 300 лк.

Цветовая композиция

Цветовая композиция автоцентра снаружи и внутри оказывает большое влияние на имидж предприятия и на формирование мнения заказчиков. Что касается работников, то приятные цвета в автоцентре повышают в них ощущение удовольствия и, тем самым, их увлечение работой.

Определенные сочетания цветов могут создавать приятную и теплую или наоборот, холодную и неприятную обстановку. Поэтому хорошо продуманная концепция цветовой композиции имеет большое значение для подчеркивания интерьера центра и его внешнего вида, а также для презентации предлагаемых продуктов.

Внешняя презентация автоцентра создается прежде всего цветными элементами торговой марки для привлечение внимания возможных заказчиков уже издалека. И наоборот, во внутренних помещениях для продажи и сервиса должны преобладать спокойные сочетания цветов, вызывающие впечатление гармонии.

Рекомендации по цветовой композиции автоцентра (см. таблицу) включают тщательно подобранные и взаимно гармонирующие цвета для всех важных участков, которые применяют для всех новостроек, перестроек и модернизаций. В тех случаях, где приводится несколько цветовых вариантов, первый указанный цвет является наиболее подходящим.

Рекомендации одной из автокомпаний по цветовой композиции автоцентра

Производственные элементы	Рекомендуемый цвет	Номер краски «RAL»
Наружное оборудование		
Все фасады	кремовый белый	9001
Цоколи (макс. высота 20 см)	сине-зеленый\серый	6004 / 7037
Оконные коробки	натуральный алюминий / белый	9006/9010
Входная дверь	натуральный алюминий / белый	9006/9010
Поручень входной двери	сигнальный красный	3020
Боковые входные двери	натуральный алюминий\ белый	9006/9010
Ворота	натуральный алюминий.белый	9006/9010
Двускатные крыши	красный / натуральным алюминий	3020 / 9006
Окружность плоских крыш	натуральный алюминий / кремовый белый	9006/9001
Окантовки крыши и спуски	натуральный алюминий / кремовый белый	9006 / 9001
Двор \ мостовая (обозначение стоянок)	светло-серый, красный	7035 / 3020

Обозначение двора	темно-серый \ белый	7000/9010
Интерьер / выставочные помещения		
Стены	белый	9010
Оконные коробки	натуральный алюминий / белый	9006/9010
Входная дверь	натуральный алюминий / белый	9006/9010
Потолки	белый	9010
Стальные балки	белый / натуральный алюминий	9010/9006
Светильники / осветительные приборы	белый / натуральный алюминий	9010/9006
Пол для прохода через мастерскую	светлый, цельного сечения	напр. „Taurus" матовый
Пол для рабочих мест в мастерской	светлый промышленный	толщ.мин.15мм матовый
Место для передачи новых автомобилей	светлый, цельного сечения	напр. „Taurus" матовый
Мастерская и склады		
Стены	кремовый белый	9001
Двери	натуральный алюминий/ светло-серый	9006/7035
Потолки	кремовый белый	9001
Цоколи (высота = ок.90 см)	сине-зеленый, серый	6004
Плиточный пол	красный, серый	3020,7035
Пластмассовый пол	серый	7035
Стальные балки	натуральный алюминий / белый	9006/9010
Цветное подчеркивание мастерской	темно-серый	7000
Подъемники и приборы	светло-серый / желтый кадмий	7035/1021
Подъемники для службы „экспресс"	светло-серый / сигнальный красный	7035/3020
Складские стеллажи	натуральный оцинк. / натур.алюминий	-/9006
Верстаки в мастерских	светло-серый/ цинк / натураль.дерево	7035/-/-
Защитный цвет для ограждений (перил), укосин кранов, подъемников и т.п.	желтый кадмий, возможно в сочетании с черным	1021 /(9005)
Санитарно-техническое оборудование для заказчиков и работников		
Элементы (оборудование туалетов, умывальники)	белый	9010
Двери и поручни	белый (красный / белый / хром)	9010
Арматуры	красный/ белый / хром	3020
Облицовки / швы	белый / белый	9010
Плиточные полы / швы	светло-серый / серый	7035 / 7000
Держатели зеркал, полотенец и т.п.	красный / белый / хром	3020/9010\ -
Ящики	светло-серый / натуральный алюминий	7035 / 9006

Интерьеры и элементы фирменной символики

В общем решении нужно взаимно согласовать прежде всего следующие элементы:
оформление интерьеров;
меблировка - согласно концепции фирмы;
включение детского уголка;
презентация запчастей и принадлежностей;
украшения на стенах (картины);

декоративная отделка;
ориентирование заказчиков в помещениях автоцентра;
подъездная дорога к автоцентру;
внешние площадки автоцентра;
заключительная подготовка территории, включая зеленые насаждения;
размещение отдельных элементов фирменных символов;
флагштоки.

Филиалы

Дилеры, которые уже располагают автоцентром, могут учредить в своей зоне обслуживания филиальное предприятие, активно сотрудничающее с автоцентром. В таком филиале обеспечиваются все услуги за исключением кузовного и малярного отделений. Практически речь идет о сооружении небольшого автоцентра, демзал которого соединяется с мастерской и складом.

В демзале рекомендуется осуществлять презентацию 3 - 4 автомобилей. На сервисном участке обычно 2 - 4 рабочих поста, а также ручная мойка автомобилей.

Этим решением идут навстречу местным заказчикам, не вынуждая их ездить далеко в автоцентр.

Демонстрационные залы.

Дилеры в крупных городах, которые уже располагают автоцентром, могут устроить в центре города демзалы без сервисного обслуживания с рекомендуемой емкостью 3 - 4 автомобиля. В них автомобили заказчику только лишь предлагаются и оформляются по ним обязательные заказы, но автомобиль заказчику передает и его последующий сервис обеспечивает главный автоцентр.

В демзалах можно также организовать продажу оригинальных запчастей и принадлежностей.

Продажа подержанных автомобилей вне территории автоцентра.

Выставочные площадки для подержанных автомобилей могут проектироваться аналогично на отдельном месте, находящемся вне территории автоцентра. В этом случае желательно предусмотреть здание с залом для заказчиков, офисами, крытым помещением для приема и выдачи подержанных автомобилей, с минимум одним сервисным постом и постом ручной мойки. В этом здании тоже можно создать помещение для продажи запчастей и принадлежностей.

Расчеты

Расчет мощностей

Ниже приведены данные расчетов необходимых мощностей по методикам, рекомендуемым некоторыми автокомпаниями.

Кол-во боксов на стоянках для демонстрации и хранения новых автомобилей = годовая продажа новых автомобилей : количество поставок в год

Кол-во боксов на стоянках для демонстрации и хранения подержанных автомобилей = годовая продажа подержанных автомобилей : период оборачиваемости автомобилей

Количество рабочих постов зависит от количества произведенных ремонтов в день или от частоты прохождения автомобилей через пост (время, необходимое для ремонта одного автомобиля).

В следующих формулах будьте внимательны к скобкам!

Количество постов для обслуживания и ремонта машин заказчиков =(Парк, проданный фактически, или потенциальный парк за пять лет продаж, или парк, который реально намерены обслуживать

** Частота заказов каждого клиента в год*

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

** Среднее количество часов на ремонт одной машины*
** Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков) : Количество рабочих часов механиков в год*

Количество постов для предпродажной подготовки новых машин =(План годовых продаж машин
** Среднее количество часов для предпродажной подготовки*
** Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков) : Количество рабочих часов механиков в год*

Количество постов для ремонта подержанных машин =
(Потенциал продаж подержанных машин в год
** Среднее количество часов на их ремонт*
** Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков) : Количество рабочих часов механиков в год*

Пример расчета:
*1600(парк) *3 (раза в год) *2,5 (часа)*
**(1,3 поста на 1 механика) : 2000 часов =7.8*
Необходимо 8 постов для общего ремонта.

300x3x1.3:2000=0.6=1
Необходим 1 пост для предпродажной подготовки.

150x6x1.3\2000=0.6=1
Необходим 1 пост для ремонта подержанных машин.

Всего необходимо 8+1+1=10 постов.
Это количество не включает мойку, кузовной пост, окрасочную камеру, места для диагностики и приемки.

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

Необходимое количество постов = Обслуживаемый парк машин
** Среднее количество часов на один ремонт * Процент парка, находящийся в ремонте в день : Рабочих часов в день * 100*

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

Необходимое количество постов = 1000(парк)
** 2,5 (часов на ремонт) * 3% (Процент парка в ремонте в день) : 8 (рабочих часов в день) * 100 = 9,3*

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

*Количество постов = Обслуживаемый парк * Количество часов в ремонте в год : Годовой фонд рабочего времени одного рабочего*

В данном случае количество постов равно количеству рабочих.

*Необходимое количество постов = 1000 (парк) * 12 (часов в ремонте в год) : 2000 (рабочих часов в год) = 6*

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

Расчетные значения сравнивают с реальными, взятыми у существующих СТО. Результат сравнения выявляет реальную загрузку цеха, указывая на возможные резервы в будущем.

Расчет площадей

Примеры расчета площадей в зависимости от эксплуатационных данных:

Пример 1

Исходные данные	Всего			
Продажа новых автомобилей в год	200	: 12	= 17 мест для демзала новых автомобилей	
Продажа подержанных автомобилей в год	100	: 5	= 20 мест для подержанных автомобилей	
Суточный объем ремонта			= 18 мест для техобслуживания	
Кол-во продуктивных рабочих мест				
Участок продажи:	Кол-во			
Места стоянки для новых автомобилей	17			
Места стоянки для подержанных автомобилей	+ 20			
Демонстрационные автомобили	+ 3			
Посетители	+ 6			
Всего	= 46		x 25 м	= 1150 м²
Участок сервисных услуг:	Кол-во:			
Стоянка для заказчиков сервиса	18			
Места стоянки для мастерских	+ 18			
Стоянка для работников	+ 14			
Посетители	+ 3			
Стоянка для заказчиков магазина запчастей	+ 3			
Всего	= 56		x 25 м	= 1400 м²
Основная площадь здания техобслуживания:	Кол-во:			
Кол-во рабочих постов для общего ремонта	4			
Примерочный пост	+ 1			
Кол-во рабочих мест для жестяных работ	+ 2			
Кол-во подготовительных постов для окрасочных работ	+			
Окрасочные камеры	+			
Сушильные камеры	+			

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Комбинированные камеры	+		
Комплектование после окрасочных работ	+		
Подготовка автомобилей для продажи	+ 1		
Автоматическая мойка автомобилей	+		
Помещение для мойки автомобилей	+ 1		
Специализированные посты для приема заказов	+ 1		
Специализированные посты для сдачи заказов	+		
Пост для испытания тормозов	+		
Всего	10	: 2 x 4 м x 20 м	= 400 м²

	Кол-во		
Склад запчастей - продуктивное рабочее место	7	x 20 м²	= 140 м²
Склад запчастей -прямая продажа		x % площади склада запчастей	= 30 м²
Сан.-технические устройства - число работников	10	x 4 м²	= 40 м²
Офисы - число административных работников	4	x 16 м²	= 80 м²
Помещение для заказчиков и продажи запчастей и принадлежностей			= 50 м²
Подсобные помещения			= 50 м²
Сборник металлолома и отходов			= 50 м²
		Всего	= 3400 м²
		+ ок. 10 % запаса для зеленых насаждений	= 340 м²
		Общая площадь автоцентра	= 3744 м²

Пример 2

Исходные данные	Всего		
Продажа новых автомобилей в год	300	: 12	= 25 мест для демзала новых автомобилей
Продажа подержанных автомобилей в год	180	: 5	= 36 мест для подержанных автомобилей
Суточный объем ремонта			= 24 мест для техобслуживания
Кол-во продуктивных рабочих мест	10		
Участок продажи:	Кол-во		
Места стоянки для новых автомобилей	25		
Места стоянки для подержанных автомобилей	+ 36		
Демонстрационные автомобили	+ 3		

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Посетители	+ 6		
Всего	= 70	x 25 м	= 1750 м²
Участок сервисных услуг:	Кол-во:		
Стоянка для заказчиков сервиса	21		
Места стоянки для мастерских	+ 21		
Стоянка для работников	+ 26		
Посетители	+ 3		
Стоянка для заказчиков магазина запчастей	+ 3		
Всего	= 74	x 25 м	= 1850 м²
Основная площадь здания техобслуживания:	Кол-во:		
Кол-во рабочих постов для общего ремонта	5		
Примерочный пост	+ 1		
Кол-во рабочих мест для жестяных работ	+ 3		
Кол-во подготовительных постов для окрасочных работ	+ 5		
Окрасочные камеры	+		
Сушильные камеры	+		
Комбинированные камеры	+ 1		
Комплектование после окрасочных работ	+ 1		
Подготовка автомобилей для продажи	+ 1		
Автоматическая мойка автомобилей	+		
Помещение для мойки автомобилей	+ 1		
Специализированные посты для приема заказов	+ 1		
Специализированные посты для сдачи заказов	+ 1		
Пост для испытания тормозов	+ 1		
Всего	= 21	: 2 x 4 м x 20 м	= 840 м²

	Кол-во		
Склад запчастей - продуктивное рабочее место	10	x 20 м²	= 200 м²
Склад запчастей -прямая продажа		x % площади склада запчастей	= 45 м²
Сан.-технические устройства - число работников		x 4 м²	= 84 м²
Офисы - число административных работников		x 16 м²	= 80 м²
Помещение для заказчиков и про-			= 80 м²

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

дажи запчастей и принадлежностей		
Подсобные помещения		= 50 м²
Сборник металлолома и отходов		= 80 м²
	Всего	= 5059 м²
	+ ок. 10 % запаса для зеленых насаждений	= 506 м²
	Общая площадь эксплуатационного центра	= 5565 м²

Расчетам поможет следующая таблица, показывающая минимальные требования по виду и количеству рабочих постов, рекомендуемая одной из автокомпаний.

Оборудование цеха		Минимальное кол-во рабочих постов		
		Категория автоцентра по количеству продаваемых в год автомобилей		
		А-до 100	В-до 200	С-до 300
Сервисные рабочие посты	Общий ремонт	3	4	5
	Кинематика управляемых колес	1	1	1
	Подготовка автомобиля	1	1	1
Производственные цехи	Помещение для мойки	1	1	1
	Прямая приемка	1	1	1
	Цех жестяных работ		2	3
	Доукомплектование			1
	Подготовительный цех для окрасочных работ			5
	Комбинированная, окрасочная камера			1

Количества и спецификации отдельных рабочих постов рассчитываются индивидуально.

Ориентировочный перечень минимального количества сервисных постов:

Продажа автомобилей в год	Количество сервисных постов	Продажа автомобилей в год	Количество сервисных постов	Продажа автомобилей в год	Количество сервисных постов
100	5	800	17	1500	31
200	6	900	19	1600	33
300	7	1000	21	1700	35
400	9	1100	23	1800	39
500	11	1200	25	1900	40
600	13	1300	27	2000	41
700	15	1400	29	2100	42

К количеству сервисных постов нужно прибавить один пост для мойки автомобилей.

Расчет штата

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

Потенциал продаж автомобилей в год

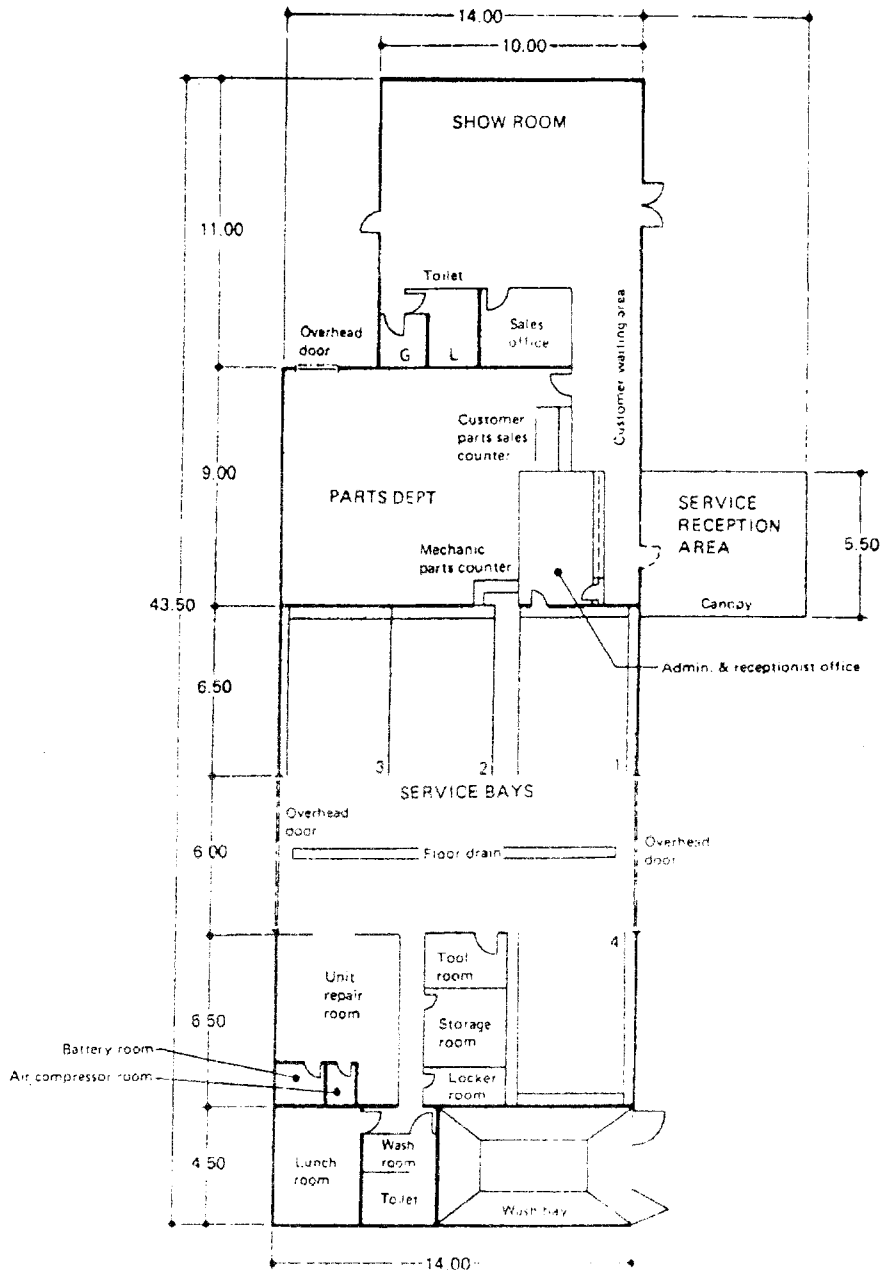
	100	300	500	1000
Общая территория	2300	5000	7000	14000
в т.ч. застроенная	600	1600	2600	4405
Ремонтных заказов в месяц	180	460	720	1400

Парк за 5 лет продаж	500	1500	2500	5000
Сервисный цех				
Постов:				
общих	4	9	15	29
мойка	1	1	1	1
Всего	5	10	16	30
Рабочих:				
Механиков	3	7	11	22
Прочих	1	3	4	7
Всего	4	10	15	29
Служащих:				
Менеджер		1	1	1
Бригадир		1	2	4
Приемщик		1	1	3
Диспетчер			1	1
Прочие				2
Всего		3	5	11
Кузовных постов		4	6	12
Малярных постов		2	4	8
Всего		6	10	20
Жестянщик		2	3	6
Маляр		1	2	4
Прочие		1	2	4
Всего		4	7	14

Количество персонала сервисного центра одна из автокомпаний рекомендует выбирать по нижеприведенной таблице.

Годовая продажа новых машин	ЦЕХ ОБЩЕГО РЕМОНТА												КУЗОВНОЙ ЦЕХ									
	Постов			Продуктивный персонал			Непродуктивный персонал						Постов			Продуктивный персонал				Непродуктивный персонал		
	Общий ре-	Мойка	Всего	Механиков	Подсобных	Всего	Менеджер	Бригадир	Приемщик	Диспетчер	Прочие	Всего	Кузовной	Окрасочный	Всего	Кузовщик	Маляр	Подсобник	Всего	Менеджер	Бригадир	Всего
25	2		2	1		1																
50	3		3	2		2																
75	3	1	4	2	1	3																
100	4	1	5	3	1	4																
150	5	1	6	3	1	4		1				1										
200	7	1	8	4	2	6		1				1										
250	8	1	9	5	2	7	1	1				2										
300	9	1	10	7	3	10	1	1	1			3	4	2	6	2	1	1	4		1	1
350	11	1	12	8	3	11	1	1	1			3	5	2	7	7	1	2	5		1	1
400	12	1	13	9	4	13	1	2	1			4	5	3	8	3	1	2	6		1	1
500	15	1	16	11	4	15	1	2	1		1	5	6	4	10	3	2	2	7		1	1
600	18	1	19	13	4	17	1	2	2		1	5	7	4	11	4	2	2	8		1	1
700	21	1	22	15	5	20	1	3	2		1	7	8	4	12	4	2	2	8		1	1
800	24	1	25	17	5	22	1	4	2	1	1	9	10	6	16	5	3	3	11		1	1
900	26	1	27	20	5	25	1	4	2	1	2	10	11	7	18	6	3	3	12		1	1
1000	29	1	30	22	7	29	1	4	3	1	2	11	12	8	20	6	4	4	14		1	1
1200	35	1	36	26	9	35	1	4	3	1	2	11	15	9	24	7	4	4	15		2	2
1400	40	2	42	30	9	39	1	5	3	1	2	12	16	11	27	8	5	5	18		3	3
1600	44	2	46	33	9	42	1	5	4	2	2	14	18	12	30	9	6	6	21		3	3
1800	48	2	50	36	10	46	1	5	4	2	3	15	20	12	32	10	6	6	22		3	3
2000	50	2	52	37	11	48	2	5	4	2	4	17	21	13	34	10	6	6	22		3	3
2500	56	2	58	42	12	54	2	6	6	2	4	20	24	14	38	12	7	6	25	1	3	4
3000	60	2	62	45	13	58	2	8	6	2	5	23	24	16	40	12	8	6	26	1	3	4

Типовые планы торгово-сервисных центров

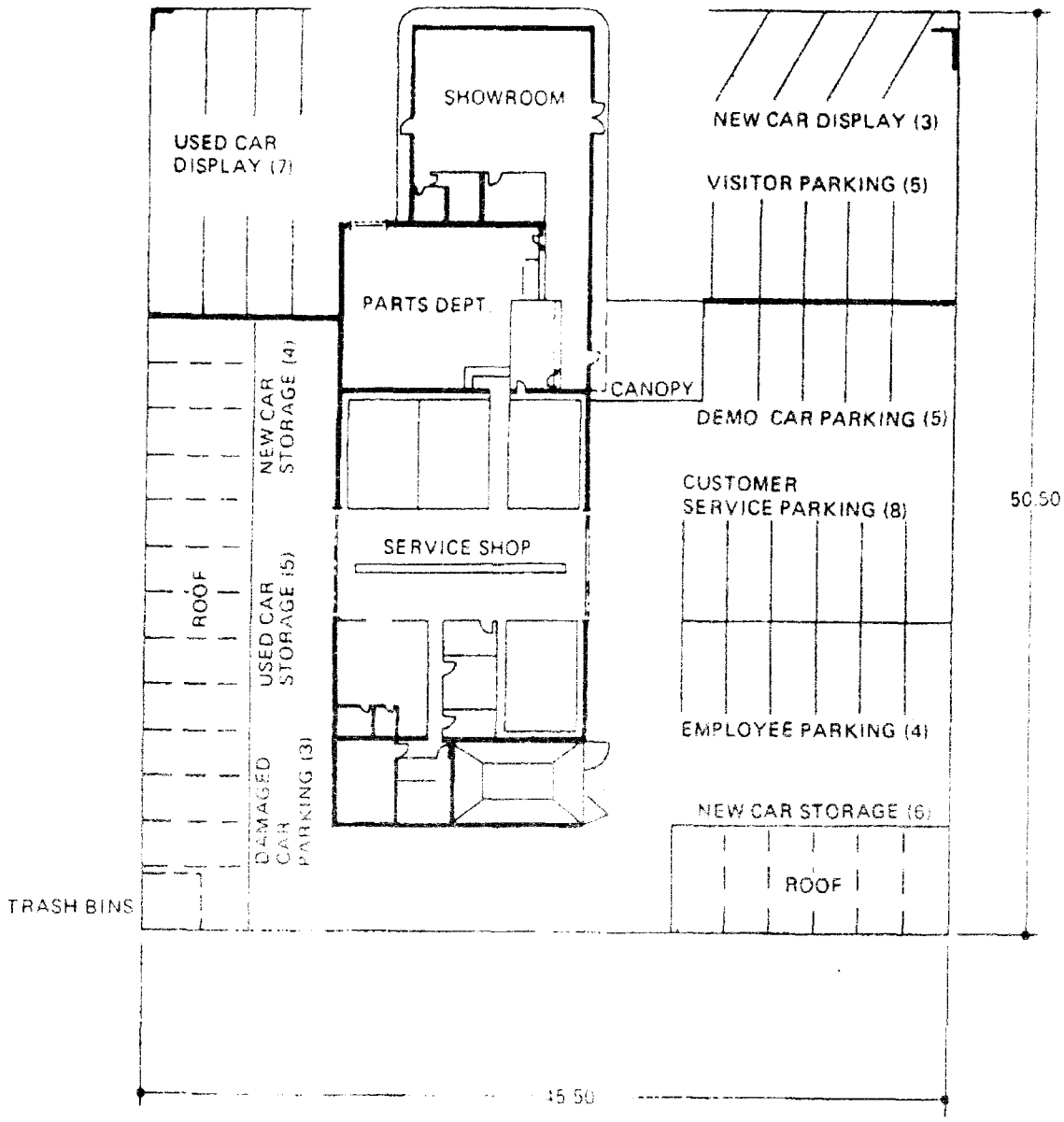


План здания

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 100. Парк обслуживаемых машин – 500. Сервисных заказов в месяц, примерно – 170. Площадь здания – 600м² Территория – 2298м²

Show room – демзал, Sales office – продавцы машин, Parts Dept. – склад запчастей, Customer parts sales counter – продажа запчастей, Mechanic parts counter – выдача запчастей механикам, Service reception area – прием заказов на сервис, Admin. & reception office – офисы и переговорные, Service bays – сервисные посты, Floor drain – дренаж, Customer waiting area – зона ожидания для заказчиков, Overhead door – поднимающиеся двери, Canopy – диваны, Unit repair room – ремонт агрегатов, Lunch room- столовая для персонала, Wash bay – мойка, Wash room – душевая, Storage room, Tool room, Locker room – подсобные помещения, Battery room – аккумуляторная, Air compressor room – компрессорная, Toilet – туалет.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

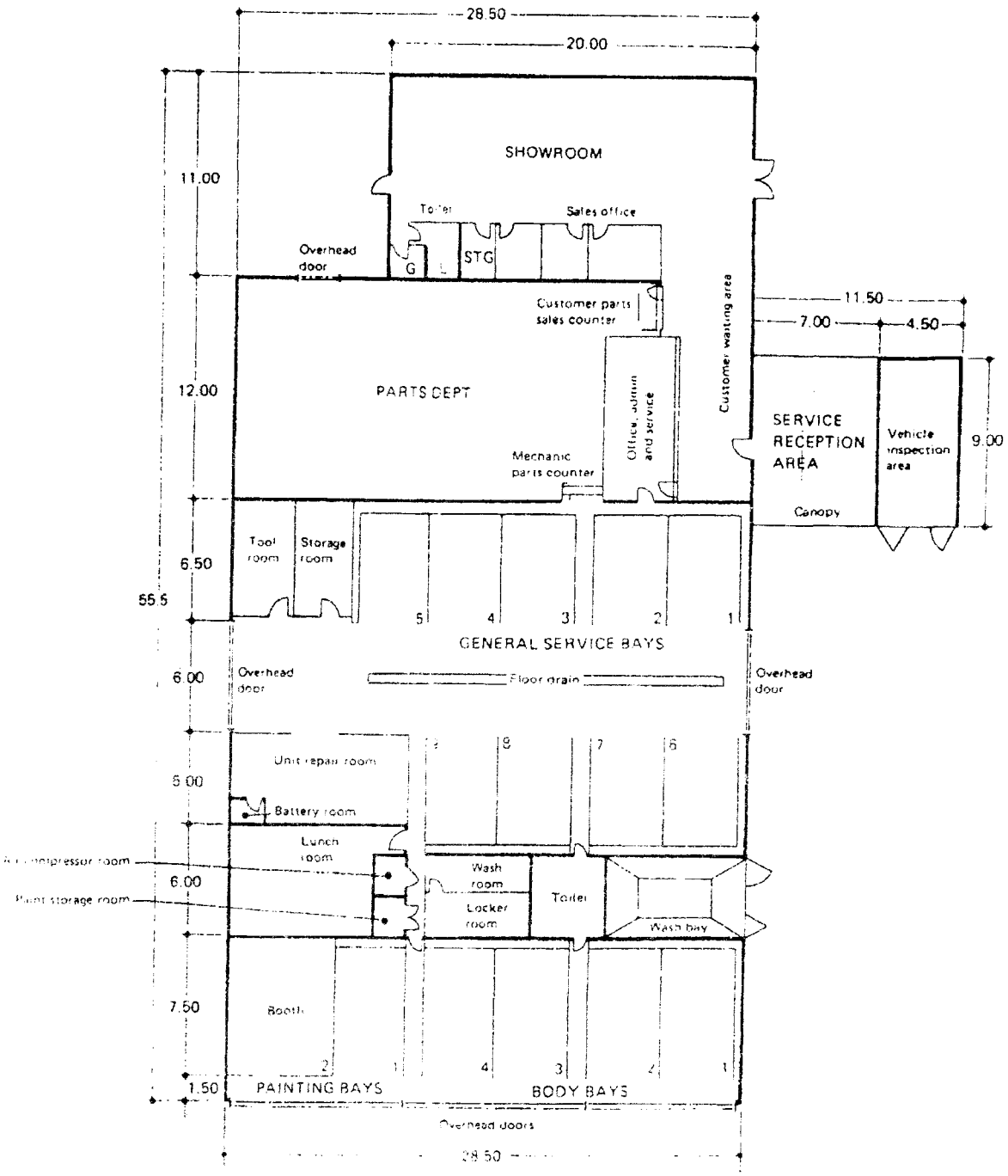


План территории

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 100. Парк обслуживаемых машин – 500. Сервисных заказов в месяц, примерно – 170. Площадь здания – 600м² Территория – 2298м²

Used car display – выставка подержанных автомобилей, New car display – выставка новых автомобилей, Visitor parking – стоянка для клиентов, Roof – навес, Demo car parking – стоянка подготовленных к продаже машин, Customer service parking – стоянка для заказчиков сервиса, Employee parking – стоянка для сотрудников, New car storage – склад новых машин, Damaged car parking – стоянка аварийных машин, Used car storage – склад подержанных машин, Service shop – цех сервиса, Parts dept. – склад запчастей, Showroom- демзал.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

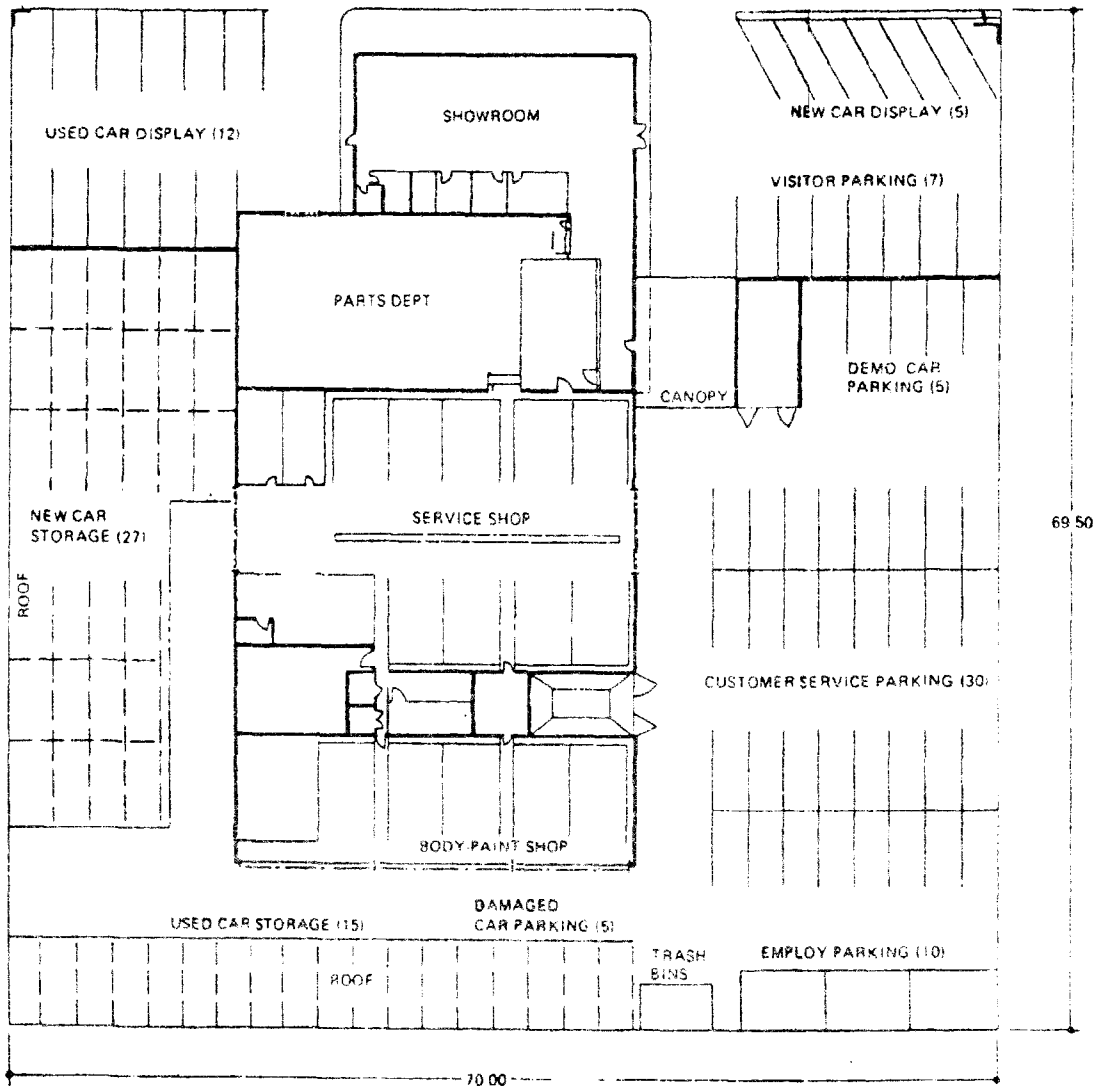


План здания

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 300. Парк обслуживаемых машин – 1500. Сервисных заказов в месяц, примерно – 460. Площадь здания – 1591м² Территория – 4865м²

Show room – демзал, Sales office – продавцы машин, Parts Dept. – склад запчастей, Customer parts sales counter – продажа запчастей, Mechanic parts counter – выдача запчастей механикам, Service reception area – прием заказов на сервис, Admin. & reception office – офисы и переговорные, Service bays – сервисные посты, Floor drain – дренаж, Customer waiting area – зона ожидания для заказчиков, Overhead door – поднимающиеся двери, Canopy – диваны, Unit repair room – ремонт агрегатов, Lunch room- столовая для персонала, Wash bay – мойка, Wash room – душевая, Storage room, Tool room, Locker room – подсобные помещения, Battery room – аккумуляторная, Air compressor room – компрессорная, Toilet – туалет.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

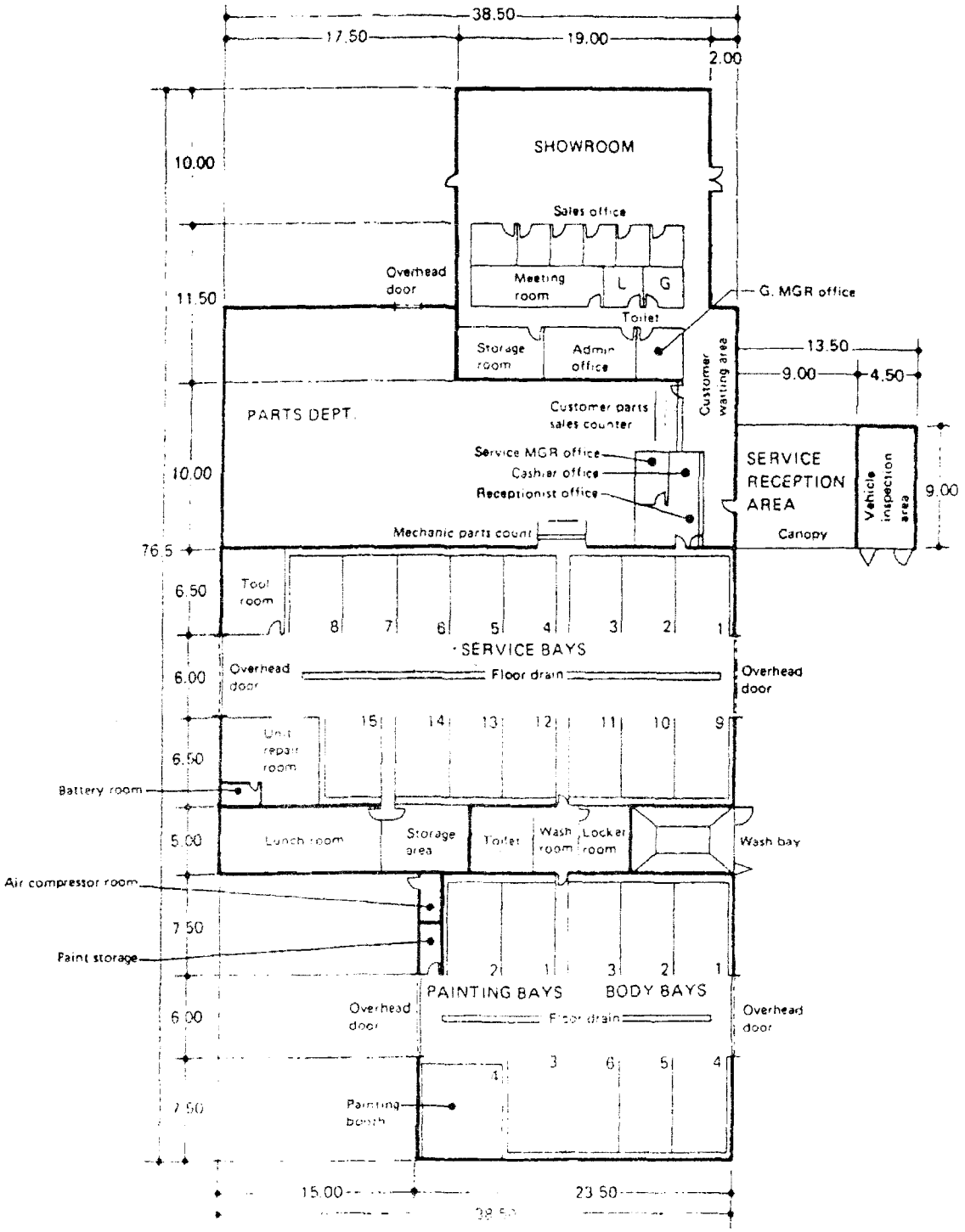


План территории

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 300. Парк обслуживаемых машин – 1500. Сервисных заказов в месяц, примерно – 460. Площадь здания – 1591м² Территория – 4865м²

Used car display – выставка подержанных автомобилей, New car display – выставка новых автомобилей, Visitor parking – стоянка для клиентов, Roof – навес, Demo car parking – стоянка подготовленных к продаже машин, Customer service parking – стоянка для заказчиков сервиса, Employee parking – стоянка для сотрудников, New car storage – склад новых машин, Damaged car parking – стоянка аварийных машин, Used car storage – склад подержанных машин, Service shop – цех сервиса, Parts dept. – склад запчастей, Show room – демзал.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

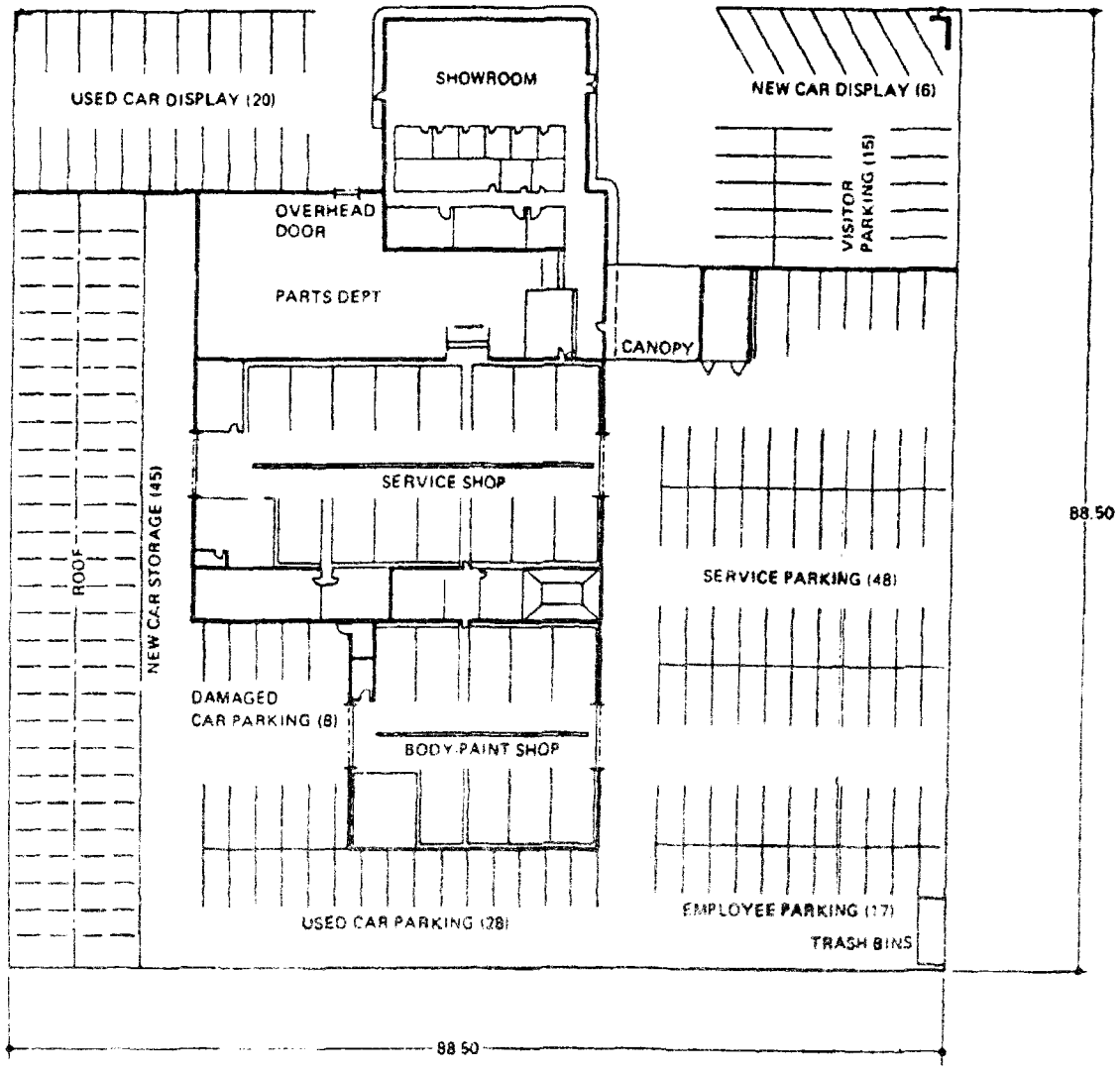


План здания

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 500. Парк обслуживаемых машин – 2500. Сервисных заказов в месяц, примерно –720. Площадь здания – 2633м² Территория – 6972м²

Show room – демзал, Sales office – продавцы машин, Parts Dept. – склад запчастей, Customer parts sales counter – продажа запчастей, Mechanic parts counter – выдача запчастей механикам, Service reception area – прием заказов на сервис, Admin. & reception office – офисы и переговорные, Service bays – сервисные посты, Floor drain – дренаж, Customer waiting area – зона ожидания для заказчиков, Overhead door – поднимающиеся двери, Canopy – диваны, Unit repair room – ремонт агрегатов, Lunch room- столовая для персонала, Wash bay – мойка, Wash room – душевая, Storage room, Tool room, Locker room – подсобные помещения, Battery room – аккумуляторная, Air compressor room – компрессорная, Toilet – туалет.

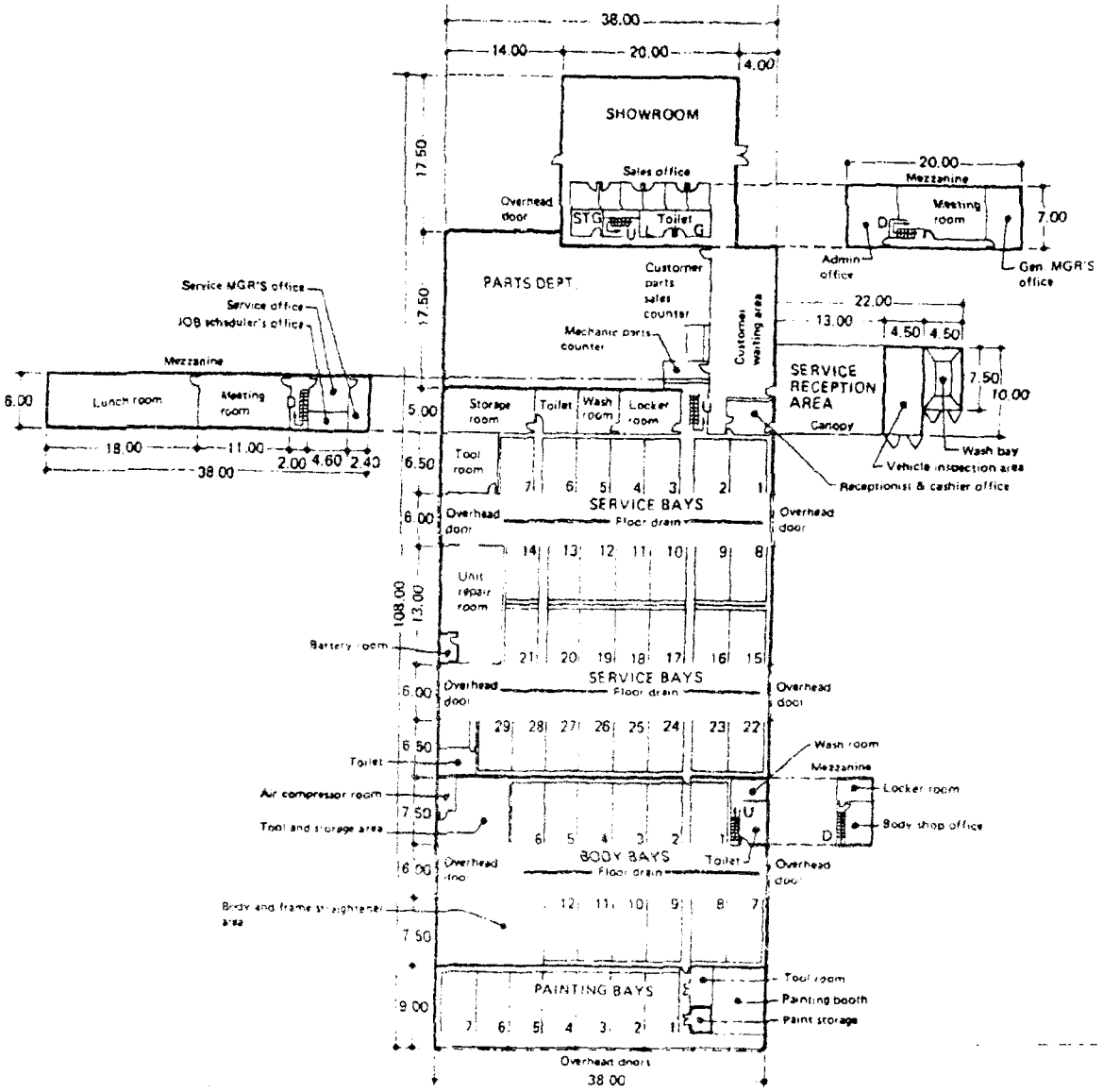
© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1



План территории

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 500. Парк обслуживаемых машин – 2500. Сервисных заказов в месяц, примерно –720. Площадь здания – 2633м² Территория – 6972м²

Used car display – выставка подержанных автомобилей, New car display – выставка новых автомобилей, Visitor parking – стоянка для клиентов, Roof – навес, Demo car parking – стоянка подготовленных к продаже машин, Customer service parking – стоянка для заказчиков сервиса, Employee parking – стоянка для сотрудников, New car storage – склад новых машин, Damaged car parking – стоянка аварийных машин, Used car storage – склад подержанных машин, Service shop – цех сервиса, Parts dept. – склад запчастей, Show room – демзал.

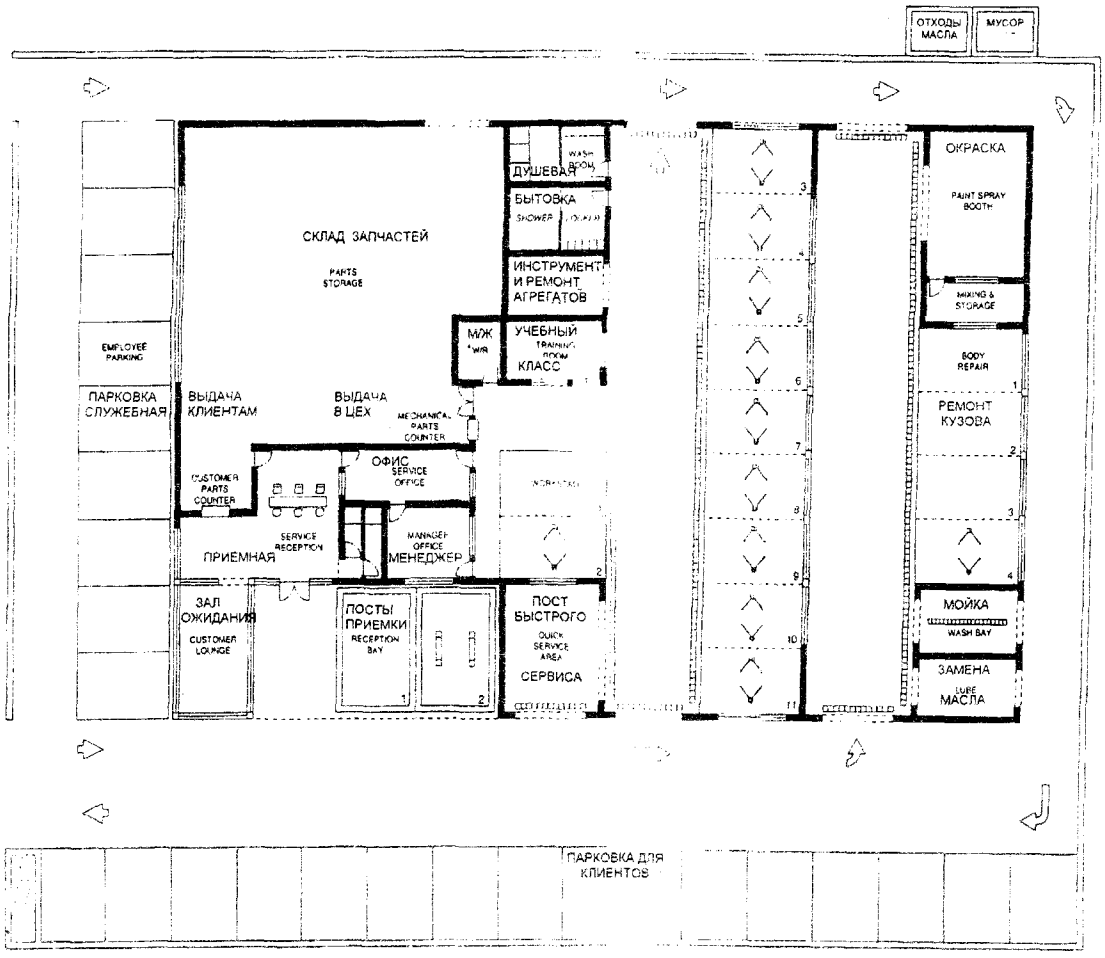


План здания

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 1000. Парк обслуживаемых машин – 5000. Сервисных заказов в месяц, примерно – 1400. Площадь здания – 4005м² Территория – 13924м²

Show room – демзал, Sales office – продавцы машин, Parts Dept. – склад запчастей, Customer parts sales counter – продажа запчастей, Mechanic parts counter – выдача запчастей механикам, Service reception area – прием заказов на сервис, Admin. & reception office – офисы и переговорные, Service bays – сервисные посты, Floor drain – дренаж, Customer waiting area – зона ожидания для заказчиков, Overhead door – поднимающиеся двери, Canopy – диваны, Unit repair room – ремонт агрегатов, Lunch room- столовая для персонала, Wash bay – мойка, Wash room – душевая, Storage room, Tool room, Locker room – подсобные помещения, Battery room – аккумуляторная, Air compressor room – компрессорная, Toilet – туалет.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1



План СТО

Расчетные параметры: Ежегодные продажи машин – 500. Парк обслуживаемых машин – 2500. Сервисных заказов в месяц, примерно – 700. Площадь здания – 2400м² (60 х 40м). Территория – 3990м ² (57 х 70м)

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ ДЛЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ



Логистическая система должна стать помощником, учителем, руководителем и инструментом принуждения выполнения необходимой технологии бизнес - процессов.

Термины

Термин «логистика» применительно к сфере производства и обращения широко начали применять с 70-х годов XX века, хотя известен он еще со времен Византийской империи, когда логистикой называли организацию снабжения армии и управления ее перемещениями.[43] В этом же значении его применяют и сейчас вооруженные силы некоторых стран.

В экономике логистикой вначале называли научные и практические действия, оптимизирующие процессы перевозок. Позднее так стали называть действия, оптимизирующие почти все процессы производства, распределения, перевозок и сбыта.

Можно предложить слово «логистика» применять как «разумная организация» - примерно так оно и переводится (логичная, обоснованная). В этом случае название специальности «логистик» будет означать «организатор» - так и должно быть на самом деле. Это не начальник, не управленец, а именно организатор выполнения процессов, *в том числе и процессов управления*, наиболее целесообразным способом – с учетом экономических обоснований и расчетов, здравого смысла, логики и интересов потребителей.

Логистические системы

Потребителям выгодна такая организация работы поставщика, которая обеспечит получение товара в нужное время, в нужном месте, в требуемом количестве и состоянии при наименьших затратах. Поэтому логистика канала сбыта или, что то же, логистика продвижения товаров по каналам сбыта получила наибольшее развитие в последние годы как перспективное средство повышения конкурентоспособности. Традиционные средства – повышение качества и дифференциация товаров и услуг, снижение цен и активизация рекламы, - не дают возможности надолго опережать конкурентов - и новые товары, и новые услуги, и новые методы работы почти сразу копируются конкурентами. Лишь применение логистики, возможности которой только начали использоваться, может обеспечить заметное повышение рентабельности деятельности.

Затраты на распределение товаров достигают 25% валового дохода, а капиталовложения в запасы товаров нередко превышают 40%. За счет новых технологий управления распределением и движением товаров можно значительно сократить расходы на распределение и содержание товарных запасов, сделав

[43] Как название одного из направлений формальной логики этот термин известен еще раньше.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

эти процессы более эффективными и тем самым повысить качество обслуживания покупателей, что, в свою очередь, позволит увеличить объем реализации.

Обслуживание потребителей на высоком уровне заключается в обеспечении наличия необходимых им товаров, а также к сокращению периода времени между заказом и поставкой. Приемлемым, но недостаточным современным уровнем обслуживания считается способность склада отгрузить 90% товара в течение не более 48 часов с момента получения заказа. Если этот уровень не достигнут, необходим поиск путей предоставления услуг на таком уровне при минимальных издержках.

Задачи логистики – сокращение сроков прохождения товаров по товаропроводящим каналам и минимизация затрат на всем пути движения товарных потоков при максимальном уровне обслуживания посредников и конечных потребителей. Те же задачи решаются и для каждого звена в каналах – центральных, зональных, дистрибьюторских и дилерских складов. Выполнение этих задач значительно повышает конкурентоспособность предприятий – участников канала.

Значительное увеличение прибыли и сокращение расходов на содержание товарных запасов может быть достигнуто за счет ускорения движения товара от поставщиков к конечному потребителю и оборачиваемости запасов на складах всех звеньев сбытового канала.

Чем большая часть совокупных товарных запасов сбытовой системы находится в пути от изготовителей к дистрибьюторам, от дистрибьюторов к дилерам и от дилеров к потребителям, тем выше скорость потока во всей системе. Причем пропускная способность канала сбыта далеко не всегда зависит от его расширения - чрезмерное расширение канала путем увеличения количества дилеров приводит к распылению усилий и утрате энергии, движущей товарный поток.

Крупные компании применяют эффективные методы решения проблем управления движением товаров, например, компьютеризированные системы:

Supply Chain Management (SCM) - управление звеньями цепи снабжения. Выполняет функции планирования, координации и управления процессами производства, складирования, снабжения и доставки товаров и\или услуг потребителям.[44]

System of Delivery Planning (SDP) - система планирования поставок. Планирует потребности в материалах путем прогнозирования их количества.

Enterprise Resource Planning (ERP) - ресурсное планирование предприятия. Ведет управление снабжением, учет других ресурсов компании (финансы, персонал и т. д.) и участвует в оптимизации логистических цепей.

Distribution Requirements Planning (DRP) – планирование потребностей распределения. Является системой управления распределением продукции на основе контроля за состоянием запасов, формирования связей производства, снабжения и сбыта, планирования перевозок.

Logistic Requirement Planning (LRP) – планирование потребностей логистики. Это система планирования и контроля входного, внутреннего и выходного материального потока на уровне предприятия.

Quick Response Method (QRM) - метод быстрого реагирования. Система планирования и регулирования поставок товаров на предприятия розничной и оптовой торговли.

[44] По: Солонин В., Аport. Опубликовано на www.e-commerce.com.ua

Эти системы позволяют моделировать логистические процессы и варианты их оптимизации, выстраивая иерархические системы, используя методы симуляции процессов.

Поставщики, развивая логистику, делегируют специализированным службам или фирмам различные операции логистики. Но для внедрения в практику разделения операций приходится решать такие вопросы, как совместимость служб логистики с существующими службами, конфиденциальность операций, способность отдельного подразделения или сторонней фирмы полностью решить логистические проблемы и т.п.

Большинство поставщиков предпочитают оставлять под своим контролем управление заказами и их исполнение, управление возвращенным и непроданным товаром. Но есть и желающие передать эти функции.

При разделении функций логистики по отдельным структурам поставщики могут сосредоточиться на основных задачах, избавляются от проблем поиска специалистов по логистике, снижают затраты.

Практика компаний DHL, FedEx убеждает в этом.

По степени ориентации на потребности рынка в практике известны три вида логистических систем продвижения товаров по каналам сбыта.

В тянущих системах товары отгружаются поставщиками по мере поступления и на основании текущих заказов оптовых и розничных сбытовых звеньев. Стратегия сбыта в таких системах направлена на стимулирование спроса на товары в розничном торговом звене.

В толкающих системах товары отгружаются поставщиками в оптовые и розничные звенья по заранее согласованному жесткому графику на основании предварительных долгосрочных заказов оптовых и розничных сбытовых звеньев, скорректированных поставщиками. Стратегия сбыта в этих системах направлена на предварительное, опережающее спрос формирование запасов в оптовых и розничных сбытовых звеньях.

В системах "точно в срок" (Just in Time, JIT) товары отгружаются по заранее согласованному графику, в заранее согласованных номенклатуре и количествах. Стратегия сбыта в таких системах ориентирована на розничную торговлю без страховых запасов. Самый наглядный пример – булочные, ежедневно покупающие ровно столько товара, сколько нужно для работы в течение одного дня.

При комбинировании систем большая часть поставок осуществляется на основе предварительных долгосрочных заказов, меньшая часть – по срочным заказам, а отдельные наименования - точно в срок.

В продвижении товаров от поставщиков к потребителям участвуют множество субъектов различных логистических цепей, например:

> технические средства, коммуникации и обустройства всех видов транспорта;

> складское хозяйство предприятий, отправляющих и получающих товары;

> материально-техническую базу стивидорных, брокерских и агентских фирм;

> склады и обустройства транспортно-экспедиторских компаний для осуществления операций по группировке, комплектации отправок и т.д.;

> материально-техническую базу лизинговых компаний, сдающих в аренду контейнеры;

> технические средства информационно-управляющих систем.

> совокупность технологических, организационных, правовых, социальных и иных отношений, возникающих в ходе транспортного, складского, информационного и иного обеспечения хозяйственных связей.

Эффективность товаропроводящих систем характеризуется качеством обслуживания и ценой обслуживания. Качество обслуживания - комплексный показатель, исчисляемый по совокупности критериев, состав которых может варьироваться от одной системы к другой. Важнейший из критериев для складов дистрибьюторов - степень удовлетворения спроса (заказа) в течение суток. Приемлемым в большинстве случаев является отгрузка 90% заказанных номенклатуры и количеств, хорошим – 95%, отличным – 100%.

Примите решение

Современный бизнес чрезвычайно динамичен и вопросы организации логистики товарных и информационных потоков меняются в соответствии с потребностями бизнеса. На рынке ощущается острая потребность в современных готовых гибких специализированных комплексах программ для фирм, действующих в режиме дистрибьюторов.

Заказчики не могут должным образом поставить задачи для разработки подобных систем – они не имеют необходимых. Заказчики не только не могут поставить задачи, но вряд ли смогут в достаточной мере оценить достоинства современной системы, если она будет предложена, поэтому нередко *возражают* против использования многих функций и параметров, применяемых в современном менеджменте, так как квалифицированных специалистов мало, имеющих опыт современных методов управления в этой отрасли – единицы, а желающих учиться новому не так уж много на каждом предприятии.

По изложенным причинам логистическая система должна стать помощником, учителем, руководителем и инструментом принуждения выполнения необходимой технологии бизнес - процессов.

На рынке есть готовые интегрированные комплексные системы, разработанные на базе анализа опыта многих потребителей и с учетом требований современного менеджмента. Они отработаны на многих потребителях и выполнены с участием специалистов финансового, производственного и торгового менеджмента, логистики, инжиниринга. Не все они достаточно гибки и адаптируемы к нуждам различных предприятий, так как одни разработчики начинали с автоматизации учета и затем наращивали другие модули, другие начинали с бизнес-инжиниринга и разрабатывали оперативные модули в заданном им ключе. Последний подход более эффективен.

Но даже самые лучшие 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.

В данном проектном задании изложены требования, которые следует предъявлять при разработке или выборе и адаптации логистической системы обработки информационных потоков. Эти требования реализованы в лучших зарубежных компьютерных системах.

В проектном задании предусмотрены не только задачи для исполнения компьютерами, но и такие, которые должны быть выполнены в виде управленческих решений, инструкций, описаний и др. документов.

Для внедрения в практику методов современной логистики *требуются разработки*:

- идеологии и концепции дистрибьюторской системы;
- технических заданий для проектирования, программирования, документооборота, инструктивных и учебных материалов.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Все перечисленные элементы должны быть включены в задание для разработки логистической информационной системы (ЛИС).

Логистическая информационная система, разработанная по настоящему проектному заданию, позволит:

Получить единую систему управления предприятием.
Оптимизировать размещение товара в товаропроводящей сети.
Полностью контролировать товародвижение.
Оптимизировать товарные остатки.
Оптимизировать ценовую и товарную политику.
Уменьшить потери от недобросовестной деятельности персонала.
Автоматизировать заказ товара.
Автоматизировать проведение инвентаризации.
Ввести различные схемы скидок.
Ввести дисконтные карты.
Ввести систему продажи и заказа товара через Интернет.

Специалисты заметят, что данное проектное задание предназначено для мощной логистической системы дистрибьютора. Это не значит, что оно слишком хорошо для средней компании – *средние компании быстро становятся крупными, если применяют такие системы.* Именно на стадии проектирования закладываются все необходимые возможности – можно на первых порах использовать не все, но не построив правильный фундамент, впоследствии не удастся развивать, а придется менять систему.

Затраты на логистику с компьютерными технологиями

Руководителям предприятия кажется, что стоимость компьютеризации - это деньги, отдаваемые за собственно коробку с программой и услуги по ее установке и они не хотят понимать необходимости последующих расходов.

Это происходит из-за слишком больших ожиданий в экономии средств и недооценки затрат на внедрение и сопровождение логистических систем.

Но при внедрении современных логистических систем успех достигается *не за счет видимого сокращения расходов, а путем резкого повышения эффективности работы на интегрированных рабочих местах и, благодаря этому, значительным расширением спектра выполняемых операций или услуг при одновременном повышении качества и оперативности обслуживания клиентов.*

Внедрение нового программного обеспечения предполагает переход на более прогрессивные технологии работы. Расходы не растут так, как они росли бы вследствие постоянного увеличения штатов.

По оценкам различных исследовательских организаций, стоимость годовой эксплуатации *одного* рабочего места в корпоративной сети среднего западного предприятия составляет от 3 до 10 тысяч долларов.

Это кажется слишком дорого, но если учесть, что средняя заработная плата одного сотрудника составляет в развитых странах от 25 до 35 тысяч долларов в год, а производительность сотрудника, оснащенного компьютерной техникой иногда равна производительности десятка сотрудников, работающих с арифмометром и пишущей машинкой, не говоря уже о качестве, количестве ошибок и невозможности современной аналитики без компьютеров, то придется согласиться, что это совсем дешево.

В нашей стране средняя заработная плата специалистов, о которых идет речь, составляет от 6 до 15 тысяч долларов в год (включая отчисления во вне-

бюджетные фонды) и даже при этом уровне расходы на компьютеризацию выгоднее расходов на «безоружную» рабочую силу, тем более, что средняя стоимость годовой эксплуатации одного рабочего места в сети среднего предприятия составляет от 1 до 3 тысяч долларов.

При оснащении предприятия компьютерной техникой ее стоимость составляет от 20% до 50% общих издержек, связанных с эксплуатацией оборудования. Остальное приходится на косвенные затраты - установку и обновление программного обеспечения, ремонт и модернизацию, поддержку и обучение пользователей, обслуживание сетей и другие, выливающиеся со временем в немалые суммы. Часть этих расходов относится на бюджет, другая же часть, скрытая, но весьма значительная, уходит на оплату рабочего времени сотрудников, которое расходуется непродуктивно.

Взаимодействие пользователей с компьютером - источник основных расходов. Одна из методик учитывает следующие составные части этой доли расходов:[45]

> время, затрачиваемое администратором сети на решение проблем пользователей;

> время, затрачиваемое пользователями на самообразование и взаимопомощь вместо обращения в службу поддержки;

> время, затрачиваемое пользователями в связи с неоптимальными приемами работы;

> фактор, характеризующий затраты на праздное времяпровождение (игры) и использование компьютера в личных целях;

> расходы, связанные с пропажей критически важных данных из компьютера пользователя (в связи с вирусной атакой, аппаратным или программным сбоем или случайно удаленные пользователем);

> расход времени на запланированные простои (модернизация оборудования, сети, обновление программного обеспечения);

> расход времени на незапланированные простои (по техническим причинам, из-за вирусных атак, в связи с использованием устаревшей техники).

Для анализа фактических расходов необходимо собирать следующую информацию:

> данные о бюджете предприятия (валовой доход, прибыль и т. п.);

> общие данные о рабочих местах (количество, закупочная стоимость, доступные сервисы, такие, как печать, файловый сервер, электронная почта и т. п.);

> данные об оборудовании и программном обеспечении (детальная информация о прямых и косвенных затратах, в том числе по модернизации и ремонту);

> данные о платежах за услуги (каналы связи, аренда оборудования и т. п.);

> данные об управлении информационной инфраструктурой (корпоративной сетью, информационными системами, хранением данных, эксплуатацией);

> данные о разработке программного обеспечения (создание, тестирование, документирование, адаптация и доработка);

> данные о действиях конечных пользователей, влияющих на расходы.

Точное знание затрат необходимо для планирования расходов и может пригодиться, например, при переговорах с фирмой, берущей на себя техническое сопровождение информационной инфраструктуры вашего предприятия. Допустим, вы подсчитали, что содержание одного рабочего места обходится

[45] По: «Эксперт», №23 от 21.06.1999

предприятию в 1000 долларов в год. Если вам предлагают платить за поддержку рабочего места больше или меньше, вы можете принимать решение не вслепую, как это часто бывает, а вполне осознанно.

Сопровождение другой фирмой выгодно, так как выгоднее иметь дело не с зарплатами и налогами, а оплачивать услуги, списывая расходы на основное производство, тем самым уменьшая прибыль, минимизируя налоги и т. д.

При принятии решения вести разработку программ самостоятельно, должны быть четко специфицированы сроки, результаты и деньги, ибо в случае неудачи спрашивать будет не с кого.

Не спрашивайте главного бухгалтера

Яростными противниками современных логистических систем обработки информационных потоков чаще всего бывают главные бухгалтеры предприятий. Получив однажды слабенькие программы механизации бухгалтерских операций (всего лишь механизации, без анализа балансов, без финансового анализа и т.д.) и с трудом обучив сотрудников работе с ними, они не хотят ничего менять, даже на более производительные программы.

Руководители предприятий, доверяющие мнению главных бухгалтеров о целесообразности или нецелесообразности нововведений, особенно компьютерных программ, *никогда не получат разумного и объективного ответа* по следующим причинам:

> главные бухгалтеры по сути своей работы и по характеру должны быть консерваторами;

> главные бухгалтеры в своей деятельности законодательно ограничены определенными рамками, для них - шаг влево, шаг вправо равнозначны побегу от закона;

> главные бухгалтеры должны осуществлять только учет, контроль, отчетность, а ответственность за эксперименты для них изначально противоестественна;

> главные бухгалтеры российских фирм находятся под постоянным стрессом, будучи вынуждены скрывать от налогов реальные обороты, создавать операции для получения «черного нала».

Именно по этим причинам главные бухгалтеры боятся (и должны бояться) любых изменений в сложившемся ходе дел и *не могут быть советниками по развитию предприятия.* А если они самонадеянно берутся советовать, то это, как правило, советы, ведущие к стагнации и даже разорению.

Именно по этим причинам предприниматель (или его финансовый директор) и главный бухгалтер – совершенно разные специалисты, антиподы. Главный бухгалтер – психологически только сторож, предприниматель (финансовый директор) – экспериментатор, управляющий финансовыми потоками, который должен осуществлять рискованные операции (в бизнесе любая операция рискованная).

Хорошего главного бухгалтера не следует назначать финансовым директором – бухгалтерский опыт сбережения каждой копейки *никогда* не даст ему психологической смелости маневрировать денежными потоками.

Главного бухгалтера нужно спрашивать о том, что «можно или нельзя» с точки зрения законов о бухучете и налогах.

Главного бухгалтера не следует спрашивать о том, что «нужно или не нужно» предприятию для развития.

Функции службы компьютеризации компании

Основные функции - обеспечение компьютеризации документооборота, учетных, статистических, аналитических, финансовых операций, развитие компьютеризации для поддержания ее на уровне современных требований.

- использование современных компьютерных технологий;
- обеспечение работы с удаленными партнерами (дилерами и др.).
- привлечение авторитетных специализированных фирм для поставки программного обеспечения и оборудования;
- постановка задач для адаптации и развития купленной системы;
- внедрение программных продуктов;
- обучение персонала работе с программным обеспечением;
- обеспечение целостности баз данных;
- обеспечение архивации и сохранности информации, содержащейся в компьютерах на случай сбоев по техническим причинам;
- защита информации от несанкционированного доступа;
- обеспечение технической исправности оборудования.

Принципы создания логистической информационной системы

Принцип системности является важнейшим при создании, функционировании и развитии ЛИС. Он позволяет:

- подойти к логистической цепи (ЛЦ) как единому целому, выявить на этой основе многообразные типы связей между структурными элементами, обеспечивающими целостность системы;
- установить направления производственно-хозяйственной деятельности системы и реализуемые ею конкретные функции.

Системный анализ предполагает проведение макро- и микроанализа ЛЦ.

При макроанализе ЛЦ или ее элементы рассматриваются как часть системы более высокого порядка. Особое внимание уделяется информационным связям: устанавливается их число, выделяются и анализируются те связи, которые обусловлены целью изучения системы, а затем выбираются наиболее предпочтительные, реализующие заданную целевую функцию.

При микроанализе изучается организационно-функциональная структура предприятия и ЛЦ, анализируются ее составляющие элементы с точки зрения их функциональных характеристик, проявляющихся через связи с другими элементами и внешней средой. При проектировании ЛИС системный подход позволяет использовать математическое описание функционирования, исследование различных свойств отдельных элементов и ЛЦ в целом, моделировать изучаемые процессы для анализа работы вновь создаваемых ЛИС.

Для ЛИС характерна многоуровневая иерархия с вертикально сосотрудниками подсистемами. Иерархическая структура:

- создает относительную свободу действий над отдельными элементами для каждого уровня системы и возможность различных сочетаний локальных критериев оптимальности с глобальным критерием оптимальности функционирования системы в целом;
- обеспечивает относительную гибкость системы управления и возможность приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- повышает надежность за счет возможности введения элементной избыточности, упорядочения направлений потоков информации.

Практическое значение системного подхода и моделирования состоит в том, что они позволяют в доступной для анализа форме не только отразить все существенное, интересующее создателя системы, но и использовать компьютер для исследования поведения системы в конкретных, заданных экспериментатором условиях. Поэтому *в основе создания ЛИС* в настоящее время *лежит метод моделирования на основе системного анализа,* позволяющий находить оптимальный вариант структуры системы и тем самым обеспечивать наибольшую эффективность се функционирования.

Принцип развития состоит в том, что ЛИС создается с учетом возможности постоянного пополнения и обновления функций системы и видов ее обеспечения. Предусматривается, что ЛИС должна наращивать свои вычислительные мощности, оснащаться новыми техническими и программными средствами, быть способной постоянно расширять и обновлять круг задач и информационный фонд, создаваемый в виде системы баз данных.

Принцип совместимости состоит в реализации способности взаимодействия ЛИС различных видов, уровней в процессе их совместного функционирования. Реализация принципа совместимости позволяет обеспечить нормальное функционирование предприятия и повысить их эффективность управления.

Принцип стандартизации и унификации состоит в необходимости применения типовых, унифицированных и стандартизированных элементов ЛИС. Использование этого принципа позволяет сократить временные, трудовые и стоимостные затраты на создание ЛИС при максимально возможном использовании накопленного опыта в формировании проектных решений и внедрении автоматизации проектировочных работ.

Принцип эффективности состоит в достижении рационального соотношения между затратами на создание ЛИС и целевым эффектом, получаемым при ее функционировании.

Как правило, кроме основополагающих принципов для эффективного осуществления управления выделяют также *ряд частных принципов*, детализирующих общие. Соблюдение каждого из частных принципов позволяет получить определенный экономический эффект.

Принцип декомпозиции — используется при изучении особенностей, свойств элементов и системы в целом. Он основан на разделении системы на части, выделении отдельных комплексов работ, создает условия для более эффективного ее анализа и проектирования.

Принцип приоритетности предполагает закрепление ответственности при создании системы за заказчиком - первым руководителем предприятия, т.е. будущим пользователем, который отвечает за ввод в действие и функционирование ЛИС.

Принцип инновационности — поиск постоянного расширения новых возможностей системы, совершенствование процесса управления, получение дополнительных результирующих показателей с целью оптимизировать управленческие решения. Это может сопровождаться постановкой и реализацией при использовании компьютеров и других технических средств для решения инновационных задач управления.

Принцип комплексности предусматривает комплексное использование технических средств и информационных технологий на всех стадиях сбора и переработки информации ЛИС от момента ее регистрации до получения результирующих показателей и формирования управленческих решений.

Принцип автоматизации проектирования имеет цель повысить эффективность самого процесса проектирования и создания ЛИС, обеспечивая при этом сокращение временных, трудовых и стоимостных затрат за счет внедрения индустриальных методов. Современный уровень разработки и внедрения ЛИС позволяет широко использовать типизацию проектных решений, унификацию методов и средств при подготовке проектных материалов, стандартизацию подходов при проектировании отдельных элементов систем и подсистем, методы автоматизации ведения проектных работ с использованием персональных компьютеров и организованных на их базе автоматизированных рабочих мест проектировщика.

Проблемы проектирования ЛИС связаны, с одной стороны, с общими теоретическими основами развития экономики и конкретного предприятия, а с другой — со спецификой технологии компьютерной обработки данных. Поэтому рассмотренные *основные принципы дополняются* не менее важными организационно-технологическими, без которых невозможна разработка новых информационных технологий.

Нижео поясняется суть наиболее применяемых организационно-технологических принципов создания ЛИС.

Принцип абстрагирования состоит в выделении существенных (с конкретной позиции рассмотрения) аспектов системы и отвлечении от несущественных с целью представления проблемы в более простом общем виде, удобном для анализа и проектирования.

Принцип формализации состоит в необходимости строгого методического подхода к решению проблемы, использованию формализованных методов описания и моделирования изучаемых и проектируемых процессов, включая производственные процессы и бизнес-процессы.

Принцип концептуальной общности состоит в строгом следовании единой методологии на всех этапах проектирования ЛИС и всех ее подсистем.

Принцип непротиворечивости и полноты состоит в наличии всех необходимых элементов во вновь создаваемой системе и согласованном их взаимодействии.

Принцип независимости данных состоит в том, что модели данных должны быть проанализированы и спроектированы независимо от процессов их обработки, а также от их физической структуры и распределения в технической среде.

Принцип структурирования данных состоит в необходимости структурирования и иерархической организации элементов БД.

Принцип доступа конечного пользователя состоит в том, что лицо, принимающее решения, должно иметь средства доступа к БД, которые оно может непосредственно использовать.

Соблюдение приведенных принципов необходимо при выполнении работ на всех стадиях жизненного цикла ЛИС.

Жизненный цикл — период создания и использования ЛИС, охватывающий ее различные состояния, начиная с момента возникновения необходимости в данной ЛИС и заканчивая моментом прекращения ее использования.

Требуемые возможности системы

Базовые требования

ЛИС должна обеспечивать:

Формирование любой схемы организации сбыта - торговля со склада, торговля с прилавка, торговля по заказам.

Контроль процесса исполнения заказов, графика доставки и оплаты, товарных остатков, взаиморасчетов и другой информации, необходимой для эффективной работы с клиентами.

Систему верификации операций для оценки качества работы сотрудников, менеджеров, агентов и дилеров.

Поддержка стандартов Work Flow Management — автоматизации документооборота - это означает, что реализуют полную систему электронного документооборота, контролируют соответствие действий персонала бизнес – правилам организации и сообщают о необходимости выполнения тех или иных операций.

Возможность накапливать бизнес-данные за любой период времени и надежно хранить их. Увеличение объема накопленной информации не должно снижать быстродействия системы. Любая операция над корпоративными данными происходит незамедлительно, и результаты находят немедленное отражение в корпоративной отчетности. Нет необходимости в закрытиях учетных периодов, планировщиках заданий, ночных обработках заданий и т. д.

Использование в качестве ядра ЛИС современной системы управления базами данных.

Поддержку различных групп аппаратных и программных платформ - от обычных PC-серверов до серверов промышленного класса (UHIX-сервера).

Возможность интеграции с корпоративным WWW-сервером в режиме «on-line» (buslness-to-business).

Низкую совокупную стоимость владения (Total Cost of Ownership).

Работу в реальном масштабе времени.

Возможность сопряжения системы с фирменными каталогами запчастей и технологических операций.

Систему (ЛИС) легко администрировать как в части СУБД, так и самой ЛИС. Есть возможность удаленно осуществлять функции настройки и управления системой из единого центра.

Максимально возможный уровень информационной безопасности и имеет средства, разделяющие (ограничивающие) доступ к корпоративным данным, в том числе и средства, обеспечивающие надежную защиту от несанкционированного доступа к СУБД.

В системе реализована концепция «Рабочего пространства», то есть пользователи системы не «привязаны» к своему рабочему месту и для доступа к системе могут пользоваться любым из компьютеров, подключенных к локальной сети предприятия.

Система способна обслуживать структуру холдинговой компании и консолидировать (объединять) данные из территориально удаленных филиалов и подразделений. Процесс консолидации данных автоматизирован и осуществляется в реальном масштабе времени, без вмешательства администратора системы.

При необходимости в систему может быть встроена возможность работы с базами данных удаленных подразделений холдинга по пиниям связи с низкой пропускной способностью (телефонным линиям).

Система обладает возможностями интеграции с финансовыми и бухгалтерскими приложениями.

Есть встроенные средства экспорта и импорта данных.

Присутствует возможность наращивания функционала системы силами IT-службы компании-заказчика совместно с разработчиками программного продукта.

Аналитическая часть системы позволяет проводить быстрый анализ бизнес-данных, помогает осуществлять различные маркетинговые исследования, облегчает создание оптимального склада.

Пользователи системы имеют возможность конструировать отчеты на основе корпоративных данных, накопленных в СУБД, и визуализировать данные из отчетов в удобном виде с помощью электронных таблиц, построителей диаграмм или графиков и т. д.

Управление потоком снабжения-сбыта путем интеграции в единый центр управления всех операций с поставщиками, подрядчиками и заказчиками предприятия:

- формирование процесса снабжения-сбыта в единый информационный поток на основе методологии MRP, обеспечивая динамическое балансирование производства, продаж и закупок;
- управление сквозным планированием снабжения-сбыта, бартерными операциями, множественными взаимозачетами (включая расчеты с комиссионерами);
- автоматическое формирование входящих и исходящих платежей в графики оплаты и получение данных об оплате счетов и накладных;
- автоматические проводки по приходу материалов, отклонениям, возвратам, браку и рассогласованиям;
- поддержка различных товарных операций: приход со стороны, из производства, на комиссию, расход на сторону, в производство, на комиссию, возвраты, оформление порчи и брака, перевод в собственность и списание комиссии, составление актов рассогласования, комплектация/разукомплектация, инвентаризация и внутреннее перемещение;
- автоматический перевод количества материалов из одной единицы измерения в другую - для каждого материала указываются основная единица измерения и сколько угодно дополнительных единиц, снабженных формулами перевода;
- поддержка формирования технологических карт и работы с ними для складов; технологические карты содержат компоненты, которые, в свою очередь, включают в себя элементы замены (взаимозаменяемые товарные позиции) с указанием приоритета использования;
- формирование различных схем скидок, привязанных к товарным группам: по времени, по дням, по количеству, по сумме;
- поддержка работы с дисконтными картами: для каждого вида карт (VIP, обычные карты) может назначаться различный процент и схема скидки;
- множественные налоговые схемы для автоматических расчетов налогов - каждому товару и услуге ставятся в соответствие налоговые схемы прихода и расхода;
- поддержка учета с автоматическим отслеживанием сроков хранения;
- возможности применения при расчете себестоимости товара методов “среднее”, “скользящее среднее”, “LIFO”, “FIFO”, “MinCost” и “MaxCost”;
- распределение товара по партиям вручную;
- учет неотфактурованных поставок.
- возможность адаптации для торговли и для предоставления услуг.

Специальные требования

Система должна обеспечивать:

раздельный учет машин как товара, как объекта гарантии и как объекта ремонта с накапливанием истории обслуживания и ремонтов;

учет запасных частей как товара со статистикой и анализом расхода за ряд лет и параметрами, определяющими группу скидок, характер цен, применяемость, заменяемость и другими;

возможность выборки запчастей по группам, по признаку применяемости на моделях, по изготовителям и др.;

учет реализации запасных частей по коммерческим ценам клиентам;

учет реализации запасных частей по себестоимости при гарантийном ремонте, предпродажной подготовке и восстановлении агрегатов для своего оборотного фонда;

учет реализации запасных частей ниже себестоимости при реализации неликвидов и уценке брака;

раздельный учет, статистику и анализ прихода и расхода новых запасных частей, подержанных деталей, восстановленных узлов и агрегатов;

учет передачи запасных частей и материалов на реализацию в свои и чужие торговые точки, своим передвижным мастерским;

учет трудозатрат при ремонте и предпродажной подготовке машин, аналогичный любому производству, расценка услуг по ремонту;

учет и подготовку документации по рекламациям по качеству и количеству машин и запасных частей;

учет прихода и расхода масел, других технологических жидкостей и материалов по разным ценам в случаях предпродажной подготовки, коммерческой реализации, гарантийных ремонтов, расхода для своего транспорта;

учет материалов, обеспечивающих деятельность фирмы;

необходимо вести бухгалтерский учет **отдельно** по продажам новых машин, подержанных машин, сервису коммерческому и некоммерческому, торговле запасными частями, торговле принадлежностями и торговле расходными материалами;

Следует отметить, что руководители дилерских фирм часто не понимают необходимость раздельного учета финансовых результатов по каждой службе. Этому противятся, как правило, менеджеры служб по продаже машин. Общий учет помогает им скрыть недостатки их коммерческой деятельности, свалить потери на другие службы.

раздельный анализ финансовых результатов по каждому направлению деятельности;

учет обслуживаемого парка машин, статистику его изменения для планирования потребности в запасных частях, материалах , а также трудозатратах.

Необходимые подсистемы

Для решения большинства возможных логистических задач управления предприятиями разрабатываются ЛИС, ***включающие в себя несколько систем:*** системы электронной обработки данных (СЭОД), информационные системы управления (ИСУ), системы поддержки принятия решений (СППР), экспертные системы (ЭС) и информационные системы мониторинга (ИСМ).

Системы электронной обработки данных, или просто *системы обработки данных (СОД)* предназначены для решения хорошо структурированных задач с полной информацией, по которым имеются входные данные, известны алгоритмы, ведущие к решению задач. Система работает в автоматическом режиме с минимальным участием человека. Используется файловая система хранения данных. СОД используется на уровне оперативного управления фирмой с целью автоматизации управленческого труда.

Информационные системы управления (ИСУ) используются при слабой структурированности задач при неполной информации. Здесь появляется возможность манипулирования данными за счет появления в составе ИСУ СУБД. Система осуществляет поиск и обработку входной информации. Выходную информацию можно представлять в виде специальных управленческих отчетов. Все решения в таких системах принимает человек. Система может использоваться на уровне стратегического планирования, управленческого и оперативного контроля.

Системы поддержки принятия решений (СППР) используются для решения в режиме диалога плохо структурированных задач, для которых характерна неполнота входных данных, частичная ясность целей и ограничений. Участие человека в работе системы велико, он может вмешиваться в ход решения, модифицировать входные данные,

процедуры обработки, цели и ограничения задачи, выбирать стратегии оценки вариантов решений. Помимо СУБД, СППР включает в себя базу моделей и систему управления этой базой, а также систему управления диалогом. СППР используется на уровне стратегического планирования, оперативного и управленческого контроля.

Экспертные системы (ЭС) основываются на имитации процесса принятия решения человеком-экспертом с использованием компьютера и разработок в области искусственного интеллекта. ЭС основываются на использовании не только данных и информации, но и знаний, но не включают в себя математических моделей, улучшающих принимаемое человеком решение. Их назначение — автоматизировать многие решения пользователя, обеспечить экономию за счет замены высокооплачиваемого эксперта сравнительно низкооплачиваемым специалистом. ЭС могут использоваться на любом уровне управления.

Гибридные экспертные системы (ГЭС) являются гибридом ЭС и СППР. ГЭС обеспечивает доступ человека к решению задачи на любой стадии и решение, которое в ней принимает человек, используется на уровне стратегического планирования и управленческого контроля.

Архитектура гибридных ЭС— это функционально-информационная структура программно-аппаратных средств ЭС, обеспечивающих накопление и переработку знаний для поиска решений в *процессе интеллектуального общения лиц, принимающих решения и ЭС.*

Архитектура типичной экспертной системы поиска логистических решений *включает следующие основные компоненты:*

база знаний (БЗ);

базы данных (БД);
база целей (БЦ);
рабочая память, или рабочая база знаний (РБЗ);
подсистема вывода решений (ПВР);
подсистема интеллектуального интерфейса (ПИИ);
подсистема поддержки и отладки (ППО);
подсистема цифрового моделирования (ПЦМ);
подсистема объяснения решений (ПОР);
подсистема координации и управления (ПКУ).

Информационные системы мониторинга (ИСМ) предназначены для целей контроля за деятельностью фирмы, обеспечивая высшие звенья управления важной укрупненной информацией. Они не предназначены для помощи в принятии решений, но полезны для выявления оперативных проблем, а также при анализе разного рода управленческих ситуаций за счет обеспечения текущей и ретроспективной информации.

Автоматизированное рабочее место (АРМ) управления - это совокупность информационно-справочных, программно-технических и коммуникационных ресурсов, взаимосвязанных с определенной системой и обеспечивающих конечному пользователю обработку и отображение информации и автоматизацию различных управленческих функций в конкретной предметной области.

Все перечисленные виды систем на практике могут работать (существовать) одновременно, выполняя свои специфические функции и участвуя в процессе принятия логистических решений.

Для построения ЛИС успешно применяются CASE-технологии, особенно устойчивое положение они занимают в области обеспечения разработки деловых и коммерческих ЛИС. Широкое применение CASE-технологий обусловлено массовостью этой прикладной области, в которой CASE применяется не только для разработки ЛИС, но и для создания моделей систем, помогающих различным предприятиям решать задачи стратегического планирования, управления финансами, определения политики фирм, обучения персонала и др. Это направление получило свое собственное название — *бизнес-анализ.*

Подсистема управления предприятием

Управленческая информационная подсистема должна включать:
- внешние инструменты построения отчетности:

- возможность получения и обработки финансовой информации с помощью любого иного инструмента формирования отчетов;
- табличные и моделирующие программные продукты.
- графические системы создания отчетности:
- интегрированный инструментарий для получения и обработки финансовой информации на высоком уровне обобщения или, напротив, для детального анализа процессов;
- графический пользовательский интерфейс для обеспечения графических построений по выбранным данным из модуля "финансовые отчеты".

Параметры контроля для управления

Эффективному менеджменту способствует быстрая подготовка ключевых параметров, тенденции изменения которых показывают необходимость принятия управленческих решений, причем на экране тревожные тенденции выделяют ярким цветом, удовлетворительные показывают блеклым цветом.

Некоторые параметры контроля для управленческих решений высшего руководства, которые должны появляться на экране монитора через минуту:

По торговле:

- тенденции изменения объема продаж по себестоимости в целом – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема валового дохода или прибыли– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема продаж в штуках (в единицах измерения) в целом – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема продаж в штуках каждым дилером или филиалом – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом.

По операциям:

- тенденции изменения степени удовлетворения спроса – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения доли авиапоставок (срочных поставок) в количестве заказов на пополнение склада – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема запаса на складе по сумме – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема неликвидов на складе по сумме – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения доли регионального склада в прибыли и убытках всей компании – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема продаж товаров на условную потребительскую единицу (например, на 1000 жителей обслуживаемого района) – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема продаж по себестоимости – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема валового дохода или прибыли– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом.

По дилерам:

- тенденции изменения средней реализации товаров – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения коэффициента удержания клиентов– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения степени освоения рынка– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом.

Отчеты

Товарный отчет по складу.
Товарный отчет по подразделениям.
Остатки товаров по складу.
Остатки товаров по подразделениям.

Оборот товара.
Кассовый отчет.
Копия чековой ленты.
Остатки по поставщикам.
Обороты по поставщикам.
Взаиморасчет с поставщиками.
Платежные системы.
Скидки по реализации.
Весовой товар.
Отчет по товару.
Наличие товара.
Отчет по раскладам товаров.
Отчет по закупщикам.
Отчеты по скидкам.

Анализ
Структура продаж за период (по всем товарам, по группе товаров).
Динамика продаж за период (по всем товарам, по группе товаров, по товарной позиции).
Динамика продаж в течение дня.
Оптимальный уровень товарных остатков.
Списание.
Непродаваемый товар за период.
Нереализуемый товар.
Анализ скидок.
Оперативный анализ торговой деятельности:
хорошо и плохо продаваемые товары;
непродаваемый товар;
динамика продаж в разрезе дохода;
выручки и объема по всем товарам;
по группам товаров;
по товарной позиции.

Мониторинг
Предупреждение о наступлении контролируемых событий:
- истощение товарных запасов ниже минимального уровня;
- наступление точки заказа;
- истечение срока хранения без реализации - неликвиды;
- отсутствие товара на складе \в торговом зале;
- продажа отсутствующего товара;
- изменение статуса заказа.

Подсистема управления торговой сетью

Для управления деятельностью торговой сети предназначена подсистема «Логистический центр». Торговая сеть может включать в себя центральный офис и филиалы, оптовые и розничные торговые предприятия, склады и распределительные центры.

Модуль «Логистический центр» позволяет:

Получать консолидированную отчетность по всему предприятию-холдингу.

Вести внутрифирменные расчеты между предприятиями торговой сети.

Автоматически обрабатывать внутрифирменные заявки и формировать заказы поставщикам с автоматической отправкой факсов или сообщений по электронной почте.

Поддержка автоматического удаленного доступа по коммутируемым телефонным линиям или через Интернет с автоматической репликацией и синхронизацией данных, что позволяет охватить единой информационной системой офисы, предприятия и склады торговой сети. В случае нарушения связи в системе предусмотрен режим отложенной синхронизации данных.

Взаимодействие между предприятиями и центральным офисом дистрибьютора может поддерживаться в различных режимах:

- по выделенным физическим линиям по протоколу TCP/IP;
- с установлением соединения по коммутируемым телефонным линиям с прямым дозвоном до центрального офиса торговой фирмы и обменом информацией по протоколу TCP/IP;
- с использованием электронной почты (e-mail) с автоматическим формированием, доставкой и обработкой сообщений;
- через Интернет-сервер.

Параметры контроля торговли

В современном менеджменте применяются нижеприведенные параметры контроля эффективности работы.

Продажи:

- продажи дилерам, крупным парковладельцам, сервисным предприятиям, торговцам и в розницу - отдельно по этим группам;
- динамика продаж по месяцам;
- сравнение этих данных с планом-заданием и прошлым годом.

Заказы:

- объем полученных заказов;
- объем просроченных заказов;
- количество позиций в невыполненных заказах;
- динамика состояния невыполненных заказов;
- степень удовлетворения спроса по номенклатуре;
- динамика степени удовлетворения спроса по месяцам;
- сравнение этих данных с планом-заданием и прошлым годом.

Запасы:

- количество позиций на складе;
- оборачиваемость;
- динамика оборачиваемости по месяцам;
- сравнение этих данных с планом-заданием и прошлым годом.

Запасы по категориям товаров:

- количество позиций;
- оборачиваемость;
- динамика оборачиваемости по месяцам;
- сравнение этих данных с планом-заданием и прошлым годом.

Авиапоставки:

- процент количества позиций, заказанных с авиапоставкой;
- процент стоимости позиций, заказанных авиапоставкой;
- динамика изменения доли авиапоставок по колич-ву позиций;
- динамика изменения доли авиапоставок по стоимости;
- сравнение этих данных с планом-заданием и прошлым годом.

Неликвиды:

- количество неликвидов по номенклатуре;
- стоимость неликвидов;
- динамика состояния с ликвидацией неликвидов;
- сравнение этих данных с планом-заданием и прошлым годом.

Рентабельность:

- процент валового дохода службы запчастей;
- процент валового дохода на 1 служащего в месяц;
- доля службы запчастей в прибыли и убытках всей компании;
- сравнение этих данных с планом-заданием и прошлым годом.

Загрузка персонала:

- ежедневное количество и стоимость полученных позиций;
- ежедневное количество и стоимость отгруженных позиций;
- ежедневное количество и стоимость отгруженных позиций дилерам;
- количество и стоимость возвращенных позиций;
- количество и стоимость поврежденных и несоответствующих позиций;
- ход выполнения инвентаризации;
- ежедневное количество и стоимость полученных и отгруженных позиций на 1 рабочего - загрузка;
- динамика загрузки по месяцам;

- сравнение этих данных с планом и прошлым годом.

Работа дилеров:

- количество торговых точек;
- количество персонала;
- количество проданных машин;
- оборачиваемость;
- степень удовлетворения спроса и т.д.;

Подсистема интеграции торгового оборудования

Поддержка работы торгового оборудования в режиме on-line, т.е. все изменения после приема, переоценки, выбраковки, списания товара становятся сразу доступны в терминалах, а результаты продаж в терминалах - в системе.

При нарушении связи торговое оборудование работает в режиме off-line с автоматическим возвратом в режим on-line при восстановлении соединений.

Поддержка штрих кодов для товара, ячейки, палеты.

Поддержка штрих кодов стандартов EAN, UCC 128, UPC и др.

Печать меток, содержащих штрих код.

Идентификация товара, ячейки, паллеты при помощи сканирования штрих кода.

Возможность ведения качественного учета товаров, ускорения работы и сокращения ошибок персонала склада.

Возможность печати этикеток со штрих-кодом как на обычных, так и на специализированных принтерах штрих-кода.

Данные о весе товара могут автоматически загружаться в весы различных типов. Каждые весы могут иметь индивидуальный список загрузки.

Для проведения инвентаризации и приема товара информация о товаре загружается (выгружается) в (из) выносные терминалы сбора данных.

Система поддерживает:

- POS-терминалы (NCR, Siemens, ICL, IPC);
- регистрирующие ККМ Samsung-250RF, Samsung-461 5RF, Электроника, АМС-100;
- принтеры и сканеры штрих-кодов;
- терминалы сбора данных;
- весы.

Подсистема «Интернет»

ЛИС должна интегрироваться с Интернет и поддерживать следующие режимы работы:

- Заказ товара у поставщиков через Интернет-систему «Партнер».
- Заказ товара покупателями.

Система «Партнер» объединяет деловых партнеров - розничные предприятия и поставщиков со сложившимися деловыми отношениями.

Система «Партнер» позволяет -

Поставщикам:

Оперативно управлять своим прайс-листом в системе «Партнер».

Получать заявки на поставку от постоянных клиентов.

Интегрировать систему заказа «Партнер» со своей корпоративной системой или использовать возможности ЛИС.

Организовать свое виртуальное Интернет-представительство.

Оперативно информировать заказчиков о новой продукции.

Ускорить выполнение заказов.

Снизить издержки на обработку заказов.

Повысить прибыльность за счет расширения рынка, появления новых заказчиков и упрощения сети снабжения.

Розничным предприятиям:

- Оперативно получать текущие прайс-листы поставщиков.
- Сравнивать цены и условия поставки разных поставщиков на однотипную продукцию.

• Получать информацию о ценах и наличии товаров у поставщика.
• Автоматизировать формирование заказов.
• Контролировать исполнение заказов.
• Интегрировать систему заказа «Партнер» со своей торговой системой или использовать ЛИС.
• Снизить издержки на формирование и контроль заказов.
• Закупать товары непосредственно у их производителей.
• Закупать товары по наилучшей цене.
• Оперативно получать информацию о новой продукции и коммерческих предложениях.

Интернет-каталоги

Интернет-каталоги предназначены для публикации информации о товарах, их ценах и сведений о поставщике в Интернете.

В Интернет-каталоге используется развернутое описание товаров:
• иерархический классификатор товаров;
• настраиваемый набор характеристик для каждого класса товаров;
• штрих-коды и артикулы;
• изображения товаров.

Поиск товаров в каталоге организован по:
• классификатору;
• фрагменту наименования;
• штрих-коду;
• поставщику.

Интернет-магазин

Включает в себя Интернет-каталог и набор средств для отбора товара в корзину покупателя, оформления покупки и доставки товара с различными вариантами оплаты с подключением программ оплаты заказа (например, по карточкам или через систему CyberPlat).

Управление Интернет-магазином и каталогом может осуществляться с использованием различных средств: электронной почты, через броузеры по протоколу HTML или через приложения с DCOM объектами.

Подсистема управления логистикой

Интеграция планирования логистических операций с планированием деятельности всего предприятия.

Интеграция операций по логистике с другими операциями, осуществляемыми предприятием.

Интеграция информационных технологий, используемых в области логистики, с информационными технологиями всего предприятия.

Интеграция информационных технологий с компаниями-партнерами.

Подсистема управления складом

Подсистема должна позволять размещать поступающие грузы по местам хранения, комплектовать заказы, формировать маршрутные карты, сборочные листы и контролировать заполняемость.

Топология склада (логическая модель склада) описывается в графическом виде: проходы, ряды, точное местоположение мест хранения (положение ячейки на полке, полки - в стеллаже, стеллажа - на складе).

Каждое место хранения имеет набор характеристик (тип, условия хранения, размеры, приписанный товар).

Поддержка партионного учета.

Оптимизация размещения товара по местам хранения с учетом оборачиваемости товара, удаленности от мест отгрузки, наличия аналогичного товара на складе (уплотне-

ние); маршрут сбора товара оптимизируется по критериям наибольшего освобождения мест хранения.

Контроль степени заполнения мест хранения.

Контроль сроков хранения товарных позиций.

Учет стоимости хранения и обработки груза.

Организация складского хозяйства

Определение роли и задач складского хозяйства в логистической цепи движения товаров предприятия.

Выбор места для строительства складов или выгодно размещенных складов для аренды.

Подготовка технического задания на строительство или учет конструктивных особенностей и технико-эксплуатационных возможностей складских помещений при разработке схем использования складского пространства, планов размещения стеллажей, технологии складских операций, маршрутных карт и т.д.

Оптимизация использования помещений. Наиболее выгодное использование площади и емкости помещений при размещении стеллажей, оборудования, проездов и проходов.

Выбор методов и способов хранения, создание необходимых условий.

Выбор и определение применения оборудования и техники в складских работах. Постановка задач для механизации технологических операций.

Определение порядка эксплуатации складов.

Организация обработки информации - первичной, складской, сопроводительной, товарораспорядительной, статистической, аналитической, отчетной и т.д.

Разработка технического задания для выбора, адаптации и развития компьютерной системы.

Освоение компьютерной системы, обучение соответствующих сотрудников, назначение администратора системы, контролирующего ее функционирование.

Организация контроля наличия и сохранности товаров.

Разработка технологических карт, описаний последовательности операций, инструкций по выполнению операций, нормативов для бизнес-процессов и т.п.

Разработка положений о службах, выполняющих соответствующие работы.

Разработка должностных инструкций для исполнителей.

Обеспечение подготовки и повышения квалификации кадров, исполняющих соответствующие операции.

Топология склада

Моделирование реальной внутренней структуры склада, зон и мест хранения.

Представление склада в виде совокупности геометрических областей (реальные помещения, комнаты, зоны хранения, переходы / подъездные пути).

Создание карты склада для каждой его области и размещение на ней зон склада, стеллажей, проходов с помощью средств графического интерфейса.

Использование информации модуля в оптимизационных алгоритмах системы (размещение товара, заполнение ячеек хранения, пополнение зон отбора).

Использование информации модуля для графического отображения состояния склада.

Графическое отображение состояния склада

- наглядное отображение заполнения ячеек товаром с разбивкой по подгруппам/ владельцам на карте области, созданной при построении топологии склада;
- отчет о загруженности области склада (по ячейкам, в процентах от общего объема ячейки);
- отчет о загруженности области склада по владельцам товара;
- отчет о загруженности области склада по товарам /подгруппам товаров;
- автоматическое обновление и печать графических отчетов.

Производственные операции

Приемка товаров

Определение порядка и сроков формирования, в зависимости от вида товаров, приемной комиссии по количеству, комиссии по качеству, привлечения экспертов по

качеству товаров, подготовки оборудования для вскрытия тары, распаковки, анализов, тестирования или диагностики поступающих товаров.

Определение технологии и сроков приемки товаров, подготовки материалов для претензий поставщикам.

Определение порядка передачи принятых товаров для размещения и хранения.

> приемка товаров и размещение их по местам хранения;

> подготовка документации для оприходования товаров, ввод информации в базу данных в день приемки;

Размещение и хранение

Расчет необходимых количеств ячеек и стеллажей разных размеров для соответствующих товаров, определение принципов изменения размеров ячеек при переменном ассортименте или принципов размещения товаров при переменных количествах одного ассортимента.

Разработка адресной системы, внедрение в практику оприходования, инвентаризации, размещения и отбора товаров строго по адресам хранения с указанием адресов во всех видах документации.

Определение порядка выбора мест хранения в зависимости от вида товара, габаритов, частоты спроса, необходимого режима хранения и т.д.

Определение мер, необходимых для обеспечения требуемых условий хранения товаров в отношении размещения, сохранности их физических, химических и товарных качеств, температуры, влажности, вентиляции.

Разработка технических заданий на реконструкцию помещений, устройство приспособлений, приобретение оборудования и т.п. для организации требуемых условий хранения.

Прием товара на хранение:

- прием плановых товаров (по заказу на поставку);
- прием внеплановых товаров;
- поддержка использования настраиваемых свойств для указания дополнительной информации о принятом товаре (партии товара и др.).

Размещение:

- поиск оптимального места хранения для принятого товара (алгоритм размещения товара, учитывающий параметры хранения товара и ячеек);
- возможность указания пользователем предпочтительной зоны (ячейки) размещения для товара;
- генерация задания на размещение товаров на складе для хранения;
- формирование маршрутных карт для комплектовки заказов или размещения прибывших грузов;

Подтверждение размещения товара:

- прямое размещение товара в заданную ячейку;
- отчет о принятых товарах.

Перемещение товара по складу:

- создание задания на перемещение товара по складу;
- поиск оптимального места для хранения товара;
- подтверждение перемещения товара;

Коррекция товарных запасов:

- выявление пересортицы, недостачи, списание товара со склада;
- выполнение коррекции товарных остатков (с указанием причины).

Управление справочником товаров и складских элементов:

- сопровождение единиц измерения;
- сопровождение номенклатуры товара (группы, подгруппы);
- возможность расширения свойств товара при помощи использования дополнительных атрибутов;
- сопровождение ячеек (типы и классы ячеек, создание, редактирование, поиск ячеек);
- сопровождение зон приема/отгрузки.

Отчеты:

- отчет о наличии товара на складе;
- отчет о перемещении товара по складу;
- отчет о приеме товара на склад;
- отчет об отгрузке товара со склада;
- отчет о товарах, готовых к отгрузке;
- отчет об инвентаризации и коррекции товарных запасов;

Контроль размещения и хранения

- партионный учет размещения товаров и продукции на складских местах;
- возможность ведения произвольной номенклатуры хранилищ и складских мест с типизацией мест хранения по видам хранимой продукции;
- возможность ведения полной истории структуры мест хранения, а также истории размещения и движения товаров по складу;
- автоматический расчет заполнения складских объемов и складских площадей с использованием массогабаритных характеристик объектов хранения и допустимых условий их складирования (уровень штабелирования и т.п.);
- полная поддержка любых документальных процедур складского прихода-расхода товаров, соответствующие таможенному, временному и свободному хранению и перемещению между этими видами хранения;
- возможность определения точного времени хранения партии товара (продукции) и ее частей и расчета стоимости хранения по средневзвешенным расценкам;
- партионный учет затрат на хранение и партионный учет внутрискдадских операций;
- возможность формирования технологических маршрутов и технологических карт на выполнение технологических операций склада;;
- возможность разработки вариантных резервных и обходных технологий для различных вариантов исполнения складских операций;
- возможность фиксации затрат времени персонала и оборудования на комплектацию заказов, а также расчет времени готовности партии товара по заказу;
- контроль и планирование загрузки персонала и оборудования при исполнении текущих и планируемых операций.

Контроль качества товаров

- управление зонами и параметрами контроля качества товара;
- возможность автоматической отправки на контроль качества заданного % от количества товара при приеме его на склад;
- возможность отбраковки поврежденного товара при приеме для списания или возврата;
- возможность приостановить размещение всей партии пришедшего товара (задержать в зоне приема) до окончания контроля качества ее части;
- создание заданий на отправку товара на контроль качества;
- подтверждение отправки товара на контроль качества;
- списание товара, возврат поставщику, размещение проверенного товара на складе;
- отчеты о контроле качества товаров: об отправке на контроль, размещении на складе проверенного товара, возврате и списании товара.

Разработка графиков контроля состояния товаров, работ по перемещению (перелопачиванию, переворачиванию, проветриванию, просушиванию и т.п.) соответствующих товаров, контроля сроков хранения скоропортящихся товаров и т.д.

Постановка задач для компьютеризации процессов контроля условий хранения (температуры, влажности, вентиляции), состояния товаров, сроков хранения, сохранности особо ценных товаров, учета и анализа изменений.

Претензионная работа

Определение порядка подготовки и форм претензий по результатам приемки товаров по количеству и качеству.

Подготовка актов приемки при недостачах или браке в полученных партиях, претензий по количеству и качеству.

Определение процесса направления претензий, контроля их получения и ответов на них, контроля их удовлетворения.

Определение порядка направления исков в арбитраж, контроля их рассмотрения, контроля исполнения решений арбитража.

Определение порядка контроля расчетов по претензиям и решениям арбитража.

Определение методов анализа объема претензий, степени их удовлетворения поставщиками для оценки качества товаров и работы поставщиков в целях принятия решений о целесообразности деловых отношений с ними или работы с соответствующей группой товаров.

Постановка задач для компьютеризации процессов подготовки, учета и анализа претензий.

Учет движения товаров

Особенности складского учета

Материальный учет должен обладать широким спектром возможностей как конкурентоспособное средство высококлассного обслуживания заказчиков и снижения накладных расходов при проведении товарных операций.

Должна быть мощная система управления складом, включающая электронный обмен данными, работу со штрих - кодами и технологии радиообмена.

Неограниченное число складов - поддерживаются физические и логические склады.

Неограниченное число участков хранения.

Подготовка заказов на пополнение склада:

анализ ABC и XYZ;

группировка по категориям спроса и стоимости;

расчет динамической переменной за период для расчета потребности на период;

расчет расхода на условную потребительскую единицу;

присвоение категорий AX.....CZ каждого товара;

расчет страховых запасов;

расчет точки заказа;

расчет максимального запаса;

расчет контрольных параметров для выявления неликвидов;

расчет оптимальной партии для заказа;

подготовка проектов заказов;

ручная корректировка проектов заказов;

печать окончательного заказа;

обсчет стоимости заказов;

контроль подтверждения заказов;

корректировка заказов по подтверждениям.

Подготовку проектов заказов компьютером следует программировать по различным алгоритмам, в зависимости от категории спроса, стоимости и маркетинговых соображений.

Быстро оборачивающиеся товары заказывать по методу фиксированных интервалов между заказами.

Средне-оборачивающиеся товары, а также очень дешевые товары заказывать по методу «точки заказа».

Дорогие товары, а также новые товары для первых партий заказывать путем ручной подготовки расчетов.

Товары, поставляемые из той же местности, заказывать чаще всего по методу фиксированных объемов заказов.

Для обеспечения анализа учетных данных предусматривают:

- определение видов статистики, необходимой для анализа, видов анализа, необходимых для принятия управленческих решений;
- определение видов учетной, статистической и аналитической документации, ведение и корректировка альбома форм документов;
- постановка задач для компьютеризации процессов анализа, прогноза, выявления тенденций изменения контрольных параметров управления;
- определение параметров для контроля качества и надежности учета.

База данных должна обеспечивать:

- хранение каталожных, серийных и т.п. номеров, изображений, спецификаций или схем товаров;
- несколько вариантов единиц измерения;

- накопление информации о ценах, скидках, обратных выплатах, соглашениях о бонусах, комиссионных и т.п.;
- просмотр состояния запасов товаров на разных складах с указанием свободных остатков, имеющихся в наличии, доступных, зарезервированных, распределенных и ожидаемых к получению количеств;
- выполнение запросов по коду товара у заказчика, коду замены товара;
- заказ не складируемых товаров;
- создание наборов, состоящих из нескольких товаров;
- указание номера партии при вводе заказа или отгрузки;
- неограниченное число замен товаров с учетом цены;
- предложение замены при отсутствии на складе;
- определение инструкции о месте доставки;
- конкретные указания/сообщения на накладной/счете;
- дробные количества (меры) товаров в заказе;
- распознавание штрих-кодов;
- возможность определять товары для неограниченного числа совместно работающих предприятий, подразделений и складов;
- возможность отслеживать товары, поступающие от многих поставщиков.

База данных о товарах

Параметры складского учета должны включать:
- код, наименование и размеры;
- несколько возможных единиц измерения;
- штриховой код;
- *вторичные коды, идентифицирующие товар;*
- неограниченное число замен товара;
- неограниченное число аналогов товара;
- вызов товара по коду заказчика или поставщика;
- коды товара у различных заказчиков;
- коды товара у различных поставщиков;
- оригинальный код товара у производителя;
- отслеживание партий товара;
- отслеживание серийных номеров товаров;
- формирование наборов товаров для реализации;
- указание основного адреса на складе и дополнительных;
- возможность включения товара в отложенные заказы.

Неограниченное число групп товаров:
- товарные группы;
- группы при ценообразовании;
- группы для анализа продаж;
- группы по начислению комиссионных;
- группы по стоимости;
- группы (товары) для разноски по субсчетам главной книги;
- группы для производства;
- группы по бонусам и комиссионным;
- группы по таможенным пошлинам;
- группы по способу доставки;
- параметры для закупок;
- экономичное количество в заказе;
- времена поставки;
- минимальный/максимальный запас на складе;
- пути восполнения запасов для применения алгоритмов прогноза.

Параметры ценообразования:
- до десяти уровней цен по количеству или объему продажи в зависимости:
  - от заказчика;
  - от группы заказчиков;
  - от товара;
  - от группы товаров.
- комиссионные от продажи, начисляемые по товару или соответствующей группе;
- коды налогообложения.

Параметры для бухгалтерского учета:

- неограниченные возможности привязки к счетам главной книги для проведения товарных операций
- использование различных методов определения стоимости:
- средневзвешенная стоимость;
- последняя стоимость.
- нормативная стоимость.

Пример базы данных о запасных частях

Наиболее сложны базы данных для запасных частей. Ниже приведен пример современной базы.

Основные данные:

- название изготовителя машин (группа);
- номер детали по каталогу изготовителя машин;
- номер детали по каталогу изготовителя комплектующих;
- номер детали – аналога по каталогу изготовителя неоригинальных деталей (несколько полей);
- наименование на русском языке;
- наименование на английском языке;
- код изготовителя детали (несколько полей);
- код и название подгруппы;
- в какой комплект или сборку входит - если не поставляется отдельно;
- модели машин, для которых предназначена деталь;
- применяемость (неограниченно полей);
- период применения на машине;
- VIN код применяемости;
- код модели двигателя;
- какой деталью заменена (после снятия с производства);
- вместо какой детали введена в конструкцию;
- код взаимозаменяемости;
- код наименования;
- срок службы расчетный;
- возможность восстановления после износа;
- единица измерения;
- вес;
- объем;
- материал;
- группа материалов (черные или цветные металлы, пластмассы и т. д.);
- количество на 1 машину;
- количество в комплекте;
- вид упаковки;
- количество в упаковке;
- вид тары;

Складские данные:

- адрес хранения;
- наличие на складе фактическое;
- наличие на других складах;
- минимальный запас или точка заказа;
- максимальный запас;
- страховой запас;
- неприкосновенный запас – до решения руководства;

Ценовые данные:

- закупочная цена в валюте;
- закупочная цена в рублях;
- розничная цена в валюте;
- розничная цена в рублях;
- признак категории калькуляции розничных цен;
- признак категории импортной пошлины;
- признак категории изменения розничных цен;
- признак группы скидок с розничных цен;

- признак степени конкуренции;
- признак показательных цен;
- коэффициент общего изменения цен;
- признак группы цен;
- признак группы скидок;
- признак необходимости снижения цен поставщика;
- фактический коэффициент пересчета текущий;
- коэффициент пересчета нетто после коррекции;
- коэффициент нетто после максимальной скидки;
- другие признаки (до 10);

Данные для заказов и отгрузок:
- срок поставки;
- минимальное количество для заказа, норматив поставщика;
- оптимальное количество для заказа по параметрам: количество – скидка - срок поставки;
- заказано у поставщика;
- подтверждено поставщиком к поставке;
- недопоставлено поставщиком по подтвержденным заказам;
- неудовлетворенный спрос, штук;
- недогружено заказчику (долг), штук;

Статистические данные:
- продано в периоде – нарастающим с начала года, штук;
- продано в периоде, кг;
- продано в периоде, куб. м;
- продано в периоде в закупочных ценах;
- продано в периоде в розничных нетто ценах;
- валовой доход в периоде;
- продано в году "текущий -1", штук;
- продано в году "текущий -2", штук;
- продано в году "текущий - X", штук /до 5 и более лет/;

Аналитические данные:
- признак группы спроса - ABC;
- признак группы стоимости - XYZ;
- коэффициент оборачиваемости запаса фактический;
- коэффициент соотношения розничной и закупочной цен;
- коэффициент рентабельности фактический в периоде;
- сбыт на 1000 машин в год в штуках;
- сбыт на 1000 машин в год в кг;
- сбыт на 1000 машин в год в куб. м.

Прием товаров:
- заказы на закупки, перемещения между складами, возвраты товаров;
- полное управление партиями на уровне склада;
- отслеживание сроков реализации и условий хранения партий товаров;
- операции по учету удовлетворения претензий.

Подборка заказа/отгрузка:
- комплектовочные накладные;
- инструкции для товаров с повышенным уровнем опасности;
- объединение товаров в партии.

Перемещения между складами:
- стандартные распределения запасов между складами;
- система отслеживает отгрузку, товары в пути и приемку.

Контроль запасов

Определение вида (сплошная или выборочная, разовая или перманентная) и технологии инвентаризации товаров.

Определение порядка и периодичности контрольных проверок наличия наиболее важных товаров.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Постановка задач для компьютеризации процессов ввода результатов инвентаризации, обсчета и анализа расхождений.

Физическая инвентаризация.

Учет поврежденных товаров.

Фоновая инвентаризация.

"Моментальный снимок" склада позволяет продолжение товарных операций во время подсчета.

Физическая инвентаризация.

Инвентаризация товара:

- выбор параметров инвентаризации (ячейки, зона, товар, подгруппа, «вслепую» или нет);
- генерация заданий на пересчет в рамках инвентаризации;
- пересчет товара;
- просмотр и анализ результатов пересчета;
- подтверждение (коррекция товарных остатков) / удаление результатов инвентаризации.

Учет поврежденных товаров.

Отчетность складского модуля включает:

- результаты собственного производства;
- закупленные товары;
- полученные/использованные/отгруженные;
- прямые поставки;
- поправки в результате инвентаризации;
- поврежденные и возвращенные товары;
- товары в движении между складами;
- возможны отчеты с информацией:
- количество и стоимость товаров,
- многие единицы измерения;
- возможность учета ожидаемых поступлений товаров;
- планирование движения товаров на ближайшую неделю;
- запросы состояния склада в реальном времени включают.
- открытые и последние отгруженные заказы на продажу;
- заказы на закупки;
- статистика по товарам;
- история по товарам;
- статистика по складу;
- перемещения между складами;
- статистика продаж;
- неотработанные строки заказов;
- замены товаров;
- аналогичные товары;
- коды товаров у заказчиков;
- доступное количество товаров на дату;
- доступное количество товаров по складу.

Операции с не складируемыми товарами.

Поддержка непрерывного и периодического методов складского учета:

- возможность допускать отрицательное количество товара в наличии.

Документы и справки:

- регистрация отгрузки;
- журнал складских операций;
- анализ запасов;
- отчет о запасах;
- отчет о движении партии;
- регистрация приема;
- отчет о движении товара;
- анализ и планирование запасов;
- запрос об истории по партиям и серийным номерам.

Справочники:

- *участки и адреса хранения запасов;*

- аналоги товаров;
- частоты фоновой инвентаризации.

Подсистема управления запасами

Управление запасами
Анализ прогнозов и моделирование
Накопление и обновление данных для прогнозов
Выбор параметров прогноза
Выбор техники прогнозирования
Выбор параметров управления запасами
Моделирование запасов
Планирование потребностей в запасах
Интеграция данных о стимулировании продаж
Формирование, размещение и календарное планирование заказов на пополнение запасов
Определение целевого уровня обслуживания потребителей

Управление распределением запасов
Размещение запасов по складским мощностям и контроль за их движением
Управление запасами
Составление графиков работ
Контроль за отгрузками
Комплектование заказов для пополнения складов
Получение и отправка грузов
Хранение
Оценка результатов работы

Управление закупками
Подготовка заказов на закупки
Контроль за прохождением заказов на закупки
Обновление заказов на закупки
Пересмотр постоянных заказов на поставки
Получение поставок
Оплата поставок
Квотирование потребностей
Оповещение о потребностях
Календарное планирование получения поставок
Сбор данных о прошлой деятельности поставщиков

Принципы регулирования запасов

Определение оптимального уровня товарных запасов на всех складах торговой сети, объемов и сроков поставок, выбор лучшего поставщика.

Контроль уровня товарных запасов и автоматическая подготовка проектов заказов на пополнение запасов.

Запас товаров в товаропроводящей сети рассматривается системой как единый запас, хранящийся на нескольких складах, находящийся в пути и находящийся в процессе производства.

Товары распределяются для хранения по следующей схеме:

Товары группы спроса AX, AY, AZ:

- на региональных складах в объемах их месячной (или расчетной) потребности плюс часть страхового запаса для покрытия скачков спроса;
- на центральном складе в объеме месячной потребности для реализации в его регионе плюс страховой запас для покрытия скачков спроса в этом регионе плюс часть страхового запаса для региональных складов и для компенсации задержек отгрузок изготовителями.

Товары группы спроса BX, BY с частотой спроса не реже 1 заказа в месяц:
- на региональных складах в объемах их месячной (или расчетной) потребности;
- на центральном складе в объеме месячной потребности для реализации в его регионе плюс страховой запас для покрытия скачков спроса во всех регионах и компенсации задержек отгрузок изготовителями.

Товары группы спроса BX, BY, BZ (основные объемы):
- на центральном складе в объеме месячной (или расчетной) потребности всей товаропроводящей сети (за вычетом объемов, хранящихся на региональных складах) плюс страховой запас для покрытия скачков спроса во всех регионах и компенсации задержек отгрузок изготовителями.

Товары группы спроса C - на центральном складе в объеме месячной (или расчетной) потребности всей товаропроводящей сети плюс страховой запас для покрытия скачков спроса во всех регионах и задержек отгрузок изготовителями.

По мере накопления статистики часть активной номенклатуры групп BX, BY будет переводится на хранение на региональных складах в объемах частичной потребности расчетного периода, если это будет способствовать сокращению затрат на перевозки.

Пополнение запасов складов

Пополнение запасов региональных складов производится с центрального склада ритмичными еженедельными поставками.

Поставляемые партии комплектуются на основе предложений центрального склада по номенклатуре и количествам, подтвержденных региональными складами.

Предложения центрального склада формируются на основе ежедневной информации региональных складов о продажах и остатках товаров, поступающей в логистический центр.

Пополнение запасов центрального склада производится поставками изготовителей по заявкам центрального склада.

Логистический центр может перераспределять запасы на региональных складах путем команд об отгрузках излишков с одного регионального склада на другой или на центральный склад.

Оптимизация закупок

Определение сроков подачи заявок для своевременного пополнения запасов и обеспечение их соблюдения.

Организация подготовки и оформления заказов.

Выбор средства отправки заказов (почта, факс, электронная почта) и организация функционирования этого канала.

Определение номенклатуры и количеств товаров для включения в заказ:
- анализ ABC и XYZ;
- группировка по категориям спроса и стоимости;
- расчет динамической переменной за период для расчета потребности на период;
- расчет расхода на единицу парка машин;
- присвоение категорий AX.....CZ каждой детали;
- расчет страховых запасов;
- расчет точки заказа;
- расчет максимального запаса;
- расчет контрольных параметров для выявления неликвидов;
- расчет оптимальной партии для заказа;
- подготовка проектов заказов;
- ручная корректировка проектов заказов;
- печать окончательного заказа;
- обсчет стоимости заказов;
- контроль подтверждения заказов;
- корректировка заказов по подтверждениям.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Подготовку проектов заказов программируют по различным алгоритмам, в зависимости от категории спроса, стоимости и маркетинговых соображений.

Быстро оборачивающиеся товары заказывают по методу фиксированных интервалов между заказами.

Средне-оборачивающиеся товары, а также очень дешевые товары заказывают по методу "точки заказа".

Дорогие изделия, а также новые товары для первых партий заказывают путем ручной подготовки расчетов.

Оптимизация управления запасами

Разработка технического задания для автоматизации операций управления запасами: статистика и анализ расхода товаров за любой период, расчет минимального, среднего и максимального запасов, расчет точки заказа, расчет оптимальных количеств для заказов, подготовка проектов заявок на пополнение запасов, контроль исполнения заявок, выявление неликвидов, выявление тенденций изменения спроса на товары и др.

Расчет оптимальных объемов запасов.

Определение экономически обоснованной величины заказов на пополнение запасов.

Разработка процедуры контроля запасов.

Обеспечение наличия страхового запаса.

Расчет и контроль стоимости запасов.

Разработка мер по ликвидации поврежденных и морального устаревших товаров.

Организация обработки статистической и аналитической информации.

Определение параметров контроля качества управления запасами, постановка задач для компьютеризации процессов контроля.

Управление поставками

Для оптовых предприятий необходимы возможности:

- идентификация товаров по внутреннему коду, штрих-коду, артикулу поставщика, матч-коду;
- поддержка серийных номеров;
- поддержка кодировки и наименований товаров поставщиков;
- поддержка торгового оборудования (принтеры/сканеры штрих-кода, терминалы сбора данных);
- многообразие схем ценообразования, доставки, оплаты заказов и закупок;
- мониторинг товарных потоков от момента формирования заказа товара поставщику до отгрузки товара клиенту и выставления счета;
- мониторинг оплаты;
- поддержка полного цикла взаимоотношений с клиентами и поставщиками;
- автоматическое формирование закупок под заказы, на базе прогноза продаж, по нормам остатков;
- резервирование складских запасов и предстоящих закупок под заказы клиентов;
- автоматическое формирование рекламаций;
- автоматический импорт данных из прайс-листов поставщиков в различных форматах;
- поддержка неограниченного количества единиц складского учета с правилами пересчета;
- инвентаризация с использованием терминалов сбора данных с автоматическим разнесением излишков и недостач;
- контроль сроков хранения до признания товара неликвидом;
- поддержка регулярных (повторяющихся) заявок и заказов;
- учет накладных расходов - сборов, акцизов, транспортных расходов, амортизации тары;
- контроль и анализ оборачиваемости денежных средств в различных разрезах;
- планирование платежей;
- сквозной просмотр данных;
- интеграция с розничной системой.

Подсистема обработки заказов

Сбор заказов (в электронной и бумажной форме)
Проверка кредитоспособности
Проверка доступности запасов
Подтверждение приема заказа
Модификация заказов
Назначение цены заказов
Оповещение клиентов о состоянии заказа
Детализация цен и ценовых скидок
Изменение источника поставок по заказам
Оформление договоров на продажу
Обработка договоров на продажу
Выделение запасов под заказ
Отпуск выделенных запасов
Оформление документов на комплектование заказа
Отгрузка запасов по договору о продаже
Выписка счетов-фактур
Уведомление об отправке
Операции в связи с возвратом товаров
Управление обслуживанием потребителей
Контроль за стимулированием продаж

Обработка заказов клиентов

Виды заказов

Заказы по факсу и телефону.
Заказы, поступающие по электронному обмену.
Заказы с ускоренным оформлением и оплатой наличными.
Простые заказы:
- оператор вводит товары и их количества;
- переменные цены и скидки.

Заказы, вид которых определяет приемщик:
- приемщик заказов вводит все необходимые параметры по резервированию и распределению запасов, условиям платежей и пр.

Типовые заказы:
- заранее согласованный перечень товаров;
- запрос предыдущих заявок заказчика и истории продаж.

Будущие заказы:
- вариабельность дат отгрузок, адресов доставки и количеств;
- планируемые заказы;
- предварительные заказы, требующие подтверждения.

Отложенные заказы:
- разрешение отсрочки по заказчику, товару и складу;
- полное стоимостное отслеживание и отчетность;
- возможность указания приоритетов отложенных заказов и выполнения соответствующего резервирования.

Коммерческие предложения:
- начальная и конечная даты срока действия предложения с автоматическим переводом в модуль "формирование коммерческих предложений" с функциями ввода и корректировки.

Распределение и резервирование запасов

Расстановка заказов по приоритетам заказчиков.
Приоритеты на уровне отложенных заказов.
Приоритеты товаров.
Подтверждение и резервирование запасов в интерактивном или пакетном режиме.
Подтверждение и резервирование товаров при вводе заказа.
Просмотр, подтверждение и резервирование товаров на уровне нескольких складов одновременно.
Подтверждение, основанное на доступности по дате.

- возможность отслеживать и автоматически обновлять время поступления от поставщиков.

Подтверждение запасов по будущим заказам.

Установка разного времени резервирования на разных складах.

Гибкие временные интервалы для оптимизации склада и отгрузок.

Управление позициями заказов

Возможна настройка заказов и строк заказов на:

- неоднократные отгрузки;
- несколько дат отгрузки и доставки, по нескольким адресам, с различными инструкциями;
- разные методы отгрузки;
- разные исходные склады хранения товаров.

Увязка со складскими операциями

Возможность срочной отгрузки товаров по заказам с ускоренным оформлением и оплатой наличными.

Подготовка накладных на отгрузку:

- гибкий выбор момента печати;
- возможности по сортировке строк;
- разделение между различными складами.

Отслеживание партий, серийных и т.п. номеров на протяжении всего жизненного цикла товаров.

Инструкции для опасных или хрупких товаров.

Возможность редактировать количества товаров к отгрузке с отражением в выставляемом счете.

Подтверждение отгрузки передачей заказчику сообщения по электронному обмену данными.

Совместимость с системой складского учета.

Задержка отгрузки и контроль оплаты

До момента отгрузки заказа может потребоваться проверка поступления платежа и т.п., поэтому необходимы:

Разные категории задержки отгрузки и их отслеживание.

Возможность задерживать весь заказ или отдельные позиции.

Возможность устанавливать предел кредита заказчику.

- основанная на просроченной или ожидающей оплаты дебиторской задолженности;
- до и после приема и подтверждения заказов.

Возможности задержки заказов, зависимые и не зависимые от кредитов.

Поддержка списка причин задержания для объяснения заказчику.

Контроль кредита в режиме реального времени и авторизация поставки сверх кредита.

- Поддержка сообщений о кредитоспособности.

Возможность частичного и выборочного освобождения после задержания.

Возможность пароля для группы пользователей, обладающих правом вести операции с кредитами.

Счета заказчикам

Гибкая система форматов печати, времени и частоты выставления счетов.

Предварительная печать, печать по факту отгрузки, без счета.

Передача счетов по электронному обмену.

Счета по отгрузкам или по заказам на закупки заказчика.

Повторная печать счета в любое время.

Накопление отгрузок для периодической печати объединенных счетов.

Отслеживание истории выставления счетов.

Отслеживание и отчеты по комиссионным от продажи.

Полное отслеживание отмененных заказов.

Обработка возвратов

Полное отслеживание возвратов по заказчикам и товарам.

Деление возвратов на кондиционные и некондиционные товары.

Возможность установки обязательной авторизации приема товаров по возвратам.

Отражение принятых возвратов в системе взаиморасчетов с данным заказчиком.

- возможность обязательной регистрации, подтверждения и утверждения перед открытием кредита.

Возможность назначать товарам признак "не подлежит возврату".

Особые функции

Возможность устанавливать различные методы быстрой обработки заказа непосредственно после ввода.

Возможность формировать наборы товаров в процессе продажи (по ходу) с полными возможностями ценообразования и функциональной полнотой.

Возможность устанавливать области видимости информации и ограничивать доступ к той или иной функциональности.

Мощные средства просмотра и поиска информации по заказам, отгрузкам, счетам и возвратам, имеющиеся под рукой оператора в любой момент времени.

Некоторые оперативные документы и справки:

- регистрация заказа (несколько вариантов;
- подтверждение заказа;
- заказы в работе: по товарам, по заказчикам;
- комплектовочная накладная;
- регистрация отгрузки и выставления счета;
- счет;
- спецификация заказа;
- кредитовая мемо-запись;
- задержанные заказы;
- зарезервированные товары;
- акты приема возвратов;
- история возвратов товаров.

Возможности комплектации

Возможно структурировать наборы товаров для отработки поступающих заказов на поставку:

- информация о наборах отражается в комплектовочных документах;
- информация о наборах отражается в счетах.

Гибкая структура спецификаций:

- любая единица товарно-материального учета может быть включена в спецификацию;
- неограниченное число уровней вложения в спецификации.

Возможен многоуровневый анализ доступности компонентов.

Многоуровневые отчеты предоставляют информацию с заданным числом уровней отображения.

В спецификацию могут быть помещены указания и комментарии.

Отчеты и запросы:

- производственный заказ;
- журнал производства;
- спецификация продукции;
- запрос доступности (многоуровневый) компонентов;
- незавершенное производство;
- история производства;
- запрос "где используется" (многоуровневый);
- обновление результатов производства.

Распечатки:

- продукция;

- используемые компоненты (многоуровневая);
- производственное задание;
- "где используется" (многоуровневая).

Оптимизация обработки заказов

Определение порядка поступления и выполнения заказов от потребителей для организации ритмичной загрузки персонала.

Разработка технического задания для автоматизации операций проверки заказов нам правильность номеров (артикулов) и наименований товаров, проверки заказов по наличию товаров на складе, распределения наличных товаров между заказчиками, фиксирования неудовлетворенных количеств (отложенное исполнение) и включение их в договоры поставки при поступлении товаров, резервирование подтвержденных количеств до поступления платежей и др.

Определение параметров контроля качества обработки заказов, постановка задач для компьютеризации процессов контроля.

Разработка технологических карт, описаний последовательности операций, инструкций по выполнению операций, нормативов для бизнес-процессов и т.п.

Разработка положений о службах, выполняющих соответствующие работы.

Разработка должностных инструкций для исполнителей.

Обеспечение подготовки и повышения квалификации кадров, исполняющих соответствующие операции.

Особенности учета сервисных операций

- ведение картотеки проданных машин с пополнением данными о сервисной истории;
- раздельный учет затрат на предпродажный сервис, гарантийный сервис, восстановление подержанных автомобилей, коммерческий сервис со статистикой для анализа и отчетными сводками, с отнесением расходов по предпродажному и гарантийному сервису на себестоимость автомобилей, а расходов и доходов коммерческого сервиса – на реализацию услуг;
- отдельный учет сервиса собственных машин, принадлежащих предприятию или арендованных для производственных нужд с отнесением расходов на затраты производства;
- учет восстановления отдельных агрегатов для помещения на склад в качестве оборотного ремфонда и товара для продажи с отнесением расходов и доходов на реализацию запасных частей;
- учет операций по продаже автомобилей с учетом стоимости работ по различной комплектации машин узлами и деталями со склада дополнительного оборудования;
- обеспечение строгого разделения прав пользователей сервисного цеха - менеджер, например, не сможет обслужить клиента в обход фирмы, т.к. без регистрации заказа в программе работники цеха не выполнят работы, требуемые клиенту, при отсутствии накладной склад не выдаст запчасти и расходные материалы, а охрана не выпустит обслуженный автомобиль без отметки об оплате денег в кассу; в этом случае сотрудники не в состоянии предпринимать действия, наносящие ущерб предприятию.

Учет ремонта и сереиса машин, ремонта агрегатов

В интересующих нас предприятиях выполняется ремонт и обслуживание техники, а также ремонт отдельно поступающих агрегатов для последующей продажи как товара, или при "сервисе по обмену агрегатов", или использовании их в ремонте.

Модуль "сервис" должен обеспечивать возможности контролировать трудозатраты, израсходованное машинное время, материалы, сырье в многоуровневом режиме.

Операции и запросы:

сохранение всех отчетных документов, с возможностью их последующей распечатки;

автоматическое занесение в базу данных информации о клиенте и его автомобиле при заполнении наряда-заказа на работы с последующим автоматическим извлечением занесенной информации;

заполнение наряд-заказа на выполненные работы, с применением норм времени по конкретной марке автомобиля;

выборка нормативов трудозатрат из базы, применимой к выбранной модели автомобиля;

анализ стоимости работ по ремонту автомобиля;

возможность редактирования норм времени. создание собственных баз по нормам времени;

печать заказа;

ввод результатов производства;

вывод информации о результатах производства;

зачет результатов производства;

вывод журнала производства;

автономный расчет стоимости продукции.

Отчеты и справки:

- отчет о проведенных работах (за любой день или период);
- отчет об исполнителях работ (за любой день или период);
- сохранение всех отчетных документов, с возможностью их последующей распечатки;
- отчет о незавершенном производстве;
- запрос о доступности компонентов(деталей, материалов);
- запрос об использовании компонентов;
- вывод спецификации изделия;
- вывод информации об использовании;
- отчет по истории производства;
- ввод перемещений между хранилищами;
- отчет о перемещениях между хранилищами.

Статистика по клиентам:

информация о клиенте и его автомобиле;

информация о выполненных работах, даты их проведения, исполнители работ.

Организация заказов

Себестоимость продукции:

- включает накладные расходы, затраты рабочего и машинного времени;
- можно задавать количество часов в норме времени;
- можно задавать тариф за норму времени.

Гибкое задание количества используемых материалов и норм времени:

- по группе;
- по единице продукции.

Оформление заказов

Возможность печати комплектовочных документов.

Используемые запасы резервируются за компонентами продукции.

Полная интеграция, если необходимо, с модулем управления партиями при распределении материалов.

Отслеживание завершенных производственных заданий.

Корректировка заказов

Полное отслеживание реальных значений предполагаемых затрат ручного и машинного времени.

В ходе производственного процесса может быть указано использование дополнительных компонент.

Завершение заказов

Автоматическое обновление значений стоимости по записям журнала производства.

Автоматическая генерация транзакций Главной Книги по операциям журнала производства.

Возможность обновлять счета в Главной Книге в случае использования непрерывного товарно-материального учета.

Система осуществляет учет использования компонент на момент завершения производственного процесса.

Пользователь может ввести следующую информацию для ведения статистики:
- произведенное количество;
- количество отбракованных;
- количество поврежденных;
- количество проверенных.

Возможности комплектации

Возможно структурировать наборы товаров для отработки поступающих заказов на поставку:
- информация о наборах отражается в комплектовочных документах;
- информация о наборах отражается в счетах.

Гибкая структура спецификаций:
- любая единица товарно-материального учета может быть включена в спецификацию;
- неограниченное число уровней вложения в спецификации.

Возможен многоуровневый анализ доступности компонентов.

Многоуровневые отчеты предоставляют информацию с заданным числом уровней отображения.

В спецификацию могут быть помещены указания и комментарии.

Отчеты и запросы:
- производственный заказ;
- журнал производства;
- спецификация продукции;
- запрос доступности (многоуровневый) компонентов;
- незавершенное производство;
- история производства;
- запрос "где используется" (многоуровневый);
- обновление результатов производства.

Распечатки:
- продукция;
- используемые компоненты (многоуровневая;
- производственное задание;
- "где используется" (многоуровневая).

Расчеты для длительных производственных процессов

Модуль предназначен для управления запасами и расчета себестоимостей применительно к длительным производственным процессам.

Неограниченное количество описаний процессов (а именно спецификаций продукции), представляющих предопределенные шаги производственного цикла.

Неограниченное число производственных процессов в спецификации продукции.

Каждый вид продукции связывается с процессом.

Описание продукции включает:
- оценку затрат ручного труда и машинного времени на единицу продукции;
- тип стоимостного учета выпущенной продукции - нормативная стоимость, средняя стоимость или расчетная по факту;

тип стоимостного учета использованных полуфабрикатов и произведенных побочных продуктов;
- средний процент выхода готовой продукции;
- предполагаемый выход побочных продуктов;
- перечень используемых полуфабрикатов, включая количество, требуемое для каждого изделия;
- фактор перевеса, используемый в упаковочных процессах;

Данные, относящиеся к конкретному процессу, включают:
- признак контроля потерь веса;
- номер счета главной книги для учета непредвиденных потерь и номер подразделения;
- последовательность процессов при вычислении себестоимости;
- максимальный процент отклонения от номинального значения затрат ручного и машинного времени для предупреждения оператора при вводе в систему результатов производства.

Предопределенные производственные затраты по процессу:

- возможность задания стандартных расценок на производство продукции за определенный период.

Система обеспечивает неограниченное число промежуточных результатов производства в виде изделий (полуфабрикатов), представляющих собой предопределенные этапы технологического цикла производства.

Каждое изделие или полуфабрикат связываются с определенным производственным процессом.

Описание изделия/полуфабриката включает:

- ожидаемый выход побочных продуктов данного процесса.

Данные о результатах производства

Автоматическое обновление состояния запасов.

Замена используемых материалов на аналоги.

Возможность "примешивать" дополнительные компоненты в ходе производственного процесса.

Подсчет непредвиденных затрат для точного определения стоимости готовой продукции.

Подсчет забракованных изделий:

- не регистрируемых как часть складируемой готовой продукции;
- стоимость забракованных изделий учитывается в стоимости готовой продукции.

Автоматический контроль правильности веса на выходе производства:

- общий произведенный вес = вес продукции + вес брака + вес упаковки.

Автоматический расчет и обновление нормативной стоимости по результатам производства:

- накопление результатов производства в течение отчетного периода;
- средняя стоимость единицы продукции включает в себя накладные расходы;
- стоимости побочных продуктов выделяются из общей стоимости;
- учитываются стоимости отходов;
- автоматически создается заключительная по периоду запись в журнале производства.

Отчеты

Полная отчетность по результатам производства:

- по процессам;
- по видам продукции;
- по складам;
- за период времени.

Подробные отчеты включают:

- общее количество произведенной продукции и возвращенных материалов;
- потери и брак;
- объем готовой продукции за период;
- общие непредвиденные затраты;
- средняя стоимость единицы продукции на конец периода.

Автоматический расчет выхода основной продукции:

- расчет отклонения реального выхода от предполагавшегося;
- расчет среднего выхода основной продукции размещение продукции по многим местам хранения.

Отчеты и запросы:

- историческая справка по производству;
- запрос "где используется".

Распечатки:

- параметры производственного предприятия;
- производственный процесс;
- состав изделия;
- где используется;
- норма времени;
- продукция;
- производственное задание.

Справочники:

- справочник нормативов стоимости работ, разрабатываемых поставщиками машин, институтом НАМИ;
- справочник марок автомобилей;
- справочник материалов;
- прайс-лист фирмы и т.п.

Особенности учета операций с запасными частями

- раздельный учет выдачи запасных частей на предпродажный сервис, на гарантийный сервис, на восстановление подержанных машин, на коммерческий сервис, на поставки региональным складам, дилерам и в магазин, со статистикой для анализа и отчетными сводками, с отнесением расходов по предпродажному и гарантийному сервису на себестоимость автомобилей, а расходов и доходов при коммерческих поставках – на реализацию запасных частей, как отдельного вида деятельности;
- отдельный учет запасных частей для сервиса собственных машин, принадлежащих предприятию или арендованных для производственных нужд с отнесением расходов на затраты производства, а также учет для восстановления отдельных агрегатов, которые будут помещены на склад в качестве оборотного ремфонда и товара для продажи с отнесением расходов и доходов на реализацию запасных частей;
- учет операций по продаже автомобилей с учетом стоимости комплектации машин узлами и деталями со склада дополнительного оборудования;

Подсистема управления перемещением грузов

Выбор грузоперевозчиков
Составление графиков перевозок
Диспетчеризация
Подготовка документов
Оплата транспортировки
Оценка результатов работы
Консолидация грузов и маршрутизация отправок
Отслеживание и экспедирование перевозок
Загрузка транспортных средств

Методы ускорения внутрискладских процессов

Моделирование процессов на складе для определения маршрутов товарных потоков, выбора стандартов документооборота, формирования организационно-штатной структуры и алгоритмов функционирования. Определение по результатам моделирования содержания операций на каждом рабочем месте, составление технологических карт процессов и должностных инструкций, и выбор оборудования для оснащения склада.

Ускорение движения товарных потоков на складе определяется ускорением обработки товаров и документов на всех технологических этапах. Например, пути перемещения товаров стараются "выпрямить" в горизонтальном и в вертикальном направлении - это сокращает сроки перемещения.

В качестве средств оптимизации сроков технологических процессов на складах используют компьютерные системы, диспетчеризацию, технологические карты, сетевые графики, оперативное планирование, системы радиосвязи, внутрискладское телевидение и другие средства оргтехники.

Диспетчеры обеспечивают оперативное регулирование всех операций - погрузочно-разгрузочных работ, оформления приемных и отгрузочных документов, выдачи или отправки товаров заказчикам.

Технологические карты – подробное описание последовательности и методов выполнения складских операций и перечень документов, составляемых по ходу работы на основании соответствующих инструкций и нормативных документов. Они предназначены для эффективного использования средств труда и рабочей силы, исключения ошибок при выполнении операций. Их разрабатывают на отдельные этапы складской обработки (приемка, размещение, хранение, отбор товаров и т.д.) применительно к функциям отдельных специалистов или групп (бригад) специалистов - водителей подъемно-транспортных машин, отборщиков, упаковщиков и других.

Технологические процессы необходимо четко организовать - планируют сроки и объемы поступления и отпуска товаров, использование рабочего времени, складских площадей и средств.

Графики работы погрузочно-разгрузочных механизмов, графики прибытия покупателей для получения товаров, графики работы экспедиции и т. д. помогают планировать загрузку людей и выполнение операций в течение определенных периодов.

Сетевое планирование при помощи сетевых моделей и графиков, представляющих собой графическое последовательное изображение операций с расчетными параметрами и сроками исполнения помогает увязать темпы исполнения многих операций для получения в желаемый срок необходимого результата – например, отбора и упаковки крупной партии товаров для загрузки целого состава или морского судна.

Сроки движения товаров и документооборота пропорциональны количеству номенклатурных позиций запаса и количеству учетных операций между различными структурными единицами, которые необходимы для прослеживания за движением товаров и оформлением необходимой документации.

Скорость движения товаров может быть увеличена и за счет предварительных заказов клиентов на товары.

Организация погрузо-разгрузочных работ

Определение методов и способов проведения работ.

Выбор средств механизации.

Определение принципов формирования графика подачи транспортных средств под разгрузку.

Определение принципов формирования такелажных бригад, подготовки разгрузочных механизмов и графика их работы в зависимости от вида груза, транспорта и объемов груза, сроков разгрузки и т.д.

Определение и внедрение в практику грузовых модулей.

Организация эффективной эксплуатации средств механизации.

Организация выполнения графиков работ.

Обеспечение сохранности товаров при погрузках и разгрузках от порчи (снижения качества), потерь, повреждений и хищений.

Определение технологии и исполнителей приемки грузов от перевозчиков по количеству мест и весу, соответствия сопроводительной документации договору закупки, подготовки претензий перевозчикам. Определение мест и сроков временного размещения и хранения грузов для приемки по количеству и качеству.

Планирование и диспетчеризация работ

Определение принципов подготовки планов и графиков работ, планов распределения рабочей силы и техники по объектам и срокам, включая согласование планов с режимом работы сторонних организаций, участвующих в процессах товародвижения.

Разработка планов, графиков, описаний последовательности операций, нормативов для бизнес-процессов и т.п.

Постановка задач для компьютеризации планирования и диспетчеризации работ, анализа качества планирования.

Разработка планов размещения товаров с учетом частоты спроса, доступности для погрузо-разгрузочных механизмов, удобства раскладки и отбора.

Определение кратчайших маршрутов перемещения грузов при раскладке для хранения и отборе для отгрузки.

Разработка маршрутных карт, описаний последовательности операций и т.п.

Постановка задач для компьютеризации подготовки маршрутных карт, спецификаций для размещения товаров и спецификаций для отбора товаров с учетом маршрутных карт.

Организация разгрузки

Заблаговременные запросы информации от службы закупок об ожидаемых поступлениях товаров.

Контроль получения оригиналов всех необходимых товаросопроводительных документов (счет-фактура, товарная накладная, упаковочные листы, сертификат соответствия, транспортная накладная и т.д.).

Определение размеров партий по количеству мест, весу, объему, номенклатуре и количествам товаров.

Планирование сроков завоза товаров на склад.

Резервирование площадей для временного размещения и приемки груза.

Планирование технических средств и рабочей силы для разгрузки.

Планирование сроков, технических средств и рабочей силы для приемки товаров по количеству и качеству.

Заблаговременное приглашение сторонних специалистов для контроля качества (если нет штатных).

Планирование технических средств и рабочей силы для размещения принятых товаров по местам хранения немедленно после приемки.

Приемка товаров и размещение их по местам хранения.

Подготовка документации для оприходования товаров, ввод информации в базу данных в день приемки.

Подготовка актов приемки при недостачах или браке в полученных партиях, претензий по количеству и качеству.

Порядок отбора заказов

Подготовка партии отправляемых товаров включает следующие функции:

Подборка заказа:

- комплектовочные накладные;
- инструкции для товаров с повышенным уровнем опасности;
- объединение товаров в партии.

Существуют несколько основных подходов к отбору требуемых для формирования поставки деталей, их сортировки и распределения для поставки:

Система областей (area system). Товары хранятся при совместном расположении всех предметов, организованном по какому-либо логическому принципу. Сборщик заказа перемещается по складу, собирая последовательно каждое изделие до тех пор, пока заказ не будет выполнен;

затем он перемещается в области упаковки и распределения для дальнейшей отправки. Сортировка в этой системе происходит автоматически, поскольку изделия для каждого заказа накапливаются отдельно, по ходу его комплектации.

Модифицированная система областей (modified area system). Эта система функционирует подобно системе областей, за исключением того, что запасы разделяются на рабочий и резервный. Для пополнения рабочего запаса из резервного применяются дополнительные рабочая сила или процессы.

Система зон (zone system). Каждый сборщик или группа сборщиков работают на специализированном складе, или товарной зоне. Заказ «разрывается», то есть, разделяется на зоны, каждая часть отправляется в соответствующую зону для отбора и отправки в сортировочную область, где заказ комплектуется для отправки. Каждый заказ выполняется индивидуально и должен быть завершен, прежде чем появится следующий.

Система последовательных зон (sequential zone system). Каждая часть заказа комплектуется в соответствующей зоне, а заказ по ходу комплектации перемещается от одной зоны к другой. Заказы один за другим могут быть запущены в последовательность зон.

Система со множеством заказов, декомпозиционная система, система расписаний (multiple-order, explosion, schedule system). Собирается группа заказов, подготавливаются и сортируются по зонам квитанции или иные знаки того, какие предметы необходимы для выполнения группы заказов. Отобранные из каждой зоны изделия транспортируются в сортировочную область, где группируются в соответствии с заказами. Эта система требует тщательного контроля для гарантии того, что поставка будет сформирована из всех заказанных предметов и только из них. Обычно каждому заказу назначается время, за которое все изделия должны прибыть в сортировочную область, а также место в этой области, в котором они должны по прибытии складироваться; система грузопереработки материалов настраивается на сбор изделий из каждой зоны комплектации на основе установленного расписания и распределения их на требуемые участки сортировочной области.

Система областей складирования несомненно является наиболее широко используемой. Она проста в управлении и контроле. Однако она становится громоздкой в том

случае, если число заказов или число изделий велико. Система складских зон является попыткой преодоления этого затруднения путем разбиения системы выполнения заказов на последовательности областей, действующие параллельно (система зон), либо последовательно (последовательная система зон). В том случае, если система областей или ее модификация механизированы, пропускная способность системы с трудом адаптируется к колебаниям нагрузки.

Системы с множеством заказов, или с расписанием, лучше адаптируются к условиям управления большими запасами и необходимости обработки очень большого числа мелких заказов, с несколькими изделиями на заказ. Хотя такая система является более сложной в управлении, система расписаний обладает большой гибкостью и способностью к расширению или свертыванию в зависимости от колебаний нагрузки.

Контроль комплектации партий по заказам:

- контроль упаковки, формирования грузовых мест;
- требование от службы продаж заблаговременной информации о согласованных с заказчиками условиях доставки товара;
- требование от службы продаж и склада своевременной подготовки всех необходимых товаросопроводительных документов (счет-фактура, товарная накладная, упаковочные листы, сертификат соответствия и т.д.).

Организация процессов упаковки

Определение технических требований к упаковке и маркировке, обеспечивающих сохранность груза при транспортировке, погрузочно-разгрузочных работах и складировании.[46]

Определение номенклатуры товаров, требующих упаковки, выбор и заказ соответствующих видов упаковки, закупка автоматизированных линий или станков для упаковки, материалов и инструментов для упаковки.

Определение грузовых модулей, выбор средств для формирования грузовых модулей: коробка, ящик, контейнер, мешок, поддон с обтягивающей лентой и защитной пленкой, и т.д. Обеспечение бесперебойного снабжения материалами для формирования грузовых модулей.

Выбор вида тары, упаковки и маркировки при подготовке к отгрузке товара.

Обеспечение безопасности и сохранности товаров на складе и в пути.

Оценка влияния каждого элемента (тара, упаковка, маркировка) на общие издержки логистической системы.

Постановка задач для компьютеризации процессов контроля наличия упаковочных материалов и средств, учета и анализа изменений.

Организация отгрузок

Определение функций, которые целесообразно выполнять своими силами и тех, которые целесообразнее поручить специализированным фирмам.

Заключение договоров со специализированными, экспедиторскими и транспортными фирмами о постоянном сотрудничестве и его условиях.

Оптимизация условий перевозки и расходов за счет использования технико-эксплуатационных характеристик видов транспорта при выборе транспорта для перевозки конкретных грузов.

Обеспечение сохранности грузов в пути, при перевалках, погрузках и разгрузках от порчи (снижения качества), потерь, повреждений и хищений.

Обеспечение соблюдения перевозчиками транспортного и гражданского законодательства.

Организация быстрого и точного оформления транспортной и товаросопроводительной документации.

Организация эффективной эксплуатации транспортных средств.

Организация точного соблюдения графиков движения транспорта.

---

[46] Важен учет категории грузов (товаров) и их физических и химических свойств – огнеопасные, ядовитые, скоропортящиеся, сыпучие, негабаритные, длинномерные, тяжеловесные, взрывоопасные и т.д. Необходимо, чтобы все участники логистической системы знали особенности обращения с особыми грузами и были обеспечены необходимыми инструкциями по обращению с ними, например, схемы строповки, режимы хранения и т.п.

Расчет, учет и анализ затрат на перевозки, перевалки, погрузо-разгрузочные работы, управление, информационное обеспечение.

Постановка задач для компьютеризации процессов подготовки товаросопроводительной и расчетной документации, контроля прохождения отправленными грузами контрольных пунктов, пунктов перевалок, границ, учета и анализа получаемой информации.

- планирование погрузки товара в машины;
- управление планами погрузки;
- использование принципа lifo при погрузке;
- возможность выдачи заданий на отгрузку в заданном порядке.

Управление транспортированием

Экспедирование

Для ускорения движения входящих и исходящих потоков товаров необходима эффективная организация логистической и экспедиторской службы, которые должна быть активным проводником груза от поставщиков до склада и от склада до получателей.

Экспедиторская служба – посредник между складом и перевозчиками. Ее успешная работа возможна при хороших контактах с сотрудниками службы продаж и склада, с заказчиками, с перевозчиками. Этой службе необходима постоянно контролируемая база данных о транспортных предприятиях и их услугах, наличие диспетчеров по организации и контролю автомобильных, железнодорожных, морских и речных, а также авиационных и почтовых отправок, а при необходимости - своих экспедиторов на складах поставщиков.

Когда интенсивность оборота товаров высока, загрузка разгрузочных и погрузочных мощностей склада должна быть тщательно спланирована, чтобы обеспечить достаточную пропускную способность и избегать завалов товаров в зонах приемки и отгрузки.

Очевидно, что эта задача может быть решена лишь при четкой организации и удовлетворительном техническом обеспечении.

Безусловно необходима высокая исполнительская дисциплина сотрудников всех служб, участвующих в разгрузке и приемке, а также в подготовке и отправке партий товаров.

Основным критерием эффективного управления перевозками является отдача, полученная от затрат на перевозки.

Авиа- и автоперевозки закупленных товаров быстрее других способов, значит, при их использовании можно хранить на складе меньшие объемы запасов. Эти способы более удобны, надежны и гибки, а при авиаперевозках вероятность кражи и порчи товара невелика.

Перевозки по железной дороге, морем и речным транспортом гораздо дешевле, что выгодно для перевозок крупных партий товаров. К тому же скидки при закупке большого количества товаров могут быть значительными. Сроки перевозок и сохранность товаров не всегда гарантированы, но к этому можно приспособиться, наладив претензионную службу.

Предпочтительно пользование услугами экспедиторских фирм, предоставляющих полный набор услуг разнопрофильных транспортных предприятий и услуги по смешанным перевозкам, которые объединяют в себе только преимущества отдельных видов транспортировки.

Функции.

Предварительная организация перевозок – выбор перевозчиков, выбор транспортных средств, выбор необходимых услуг.

Заблаговременный заказ транспортных средств перевозчиков или резервирование собственных транспортных средств.

Прием готовых к отгрузке партий груза от службы упаковки и комплектации с товаросопроводительными документами.

Проверка соответствия тары, упаковки и маркировки для отправки груза на запланированном транспортном средстве.

Контроль подачи транспортных средств под погрузку.

Погрузка партий товара.

Контроль производительности труда грузчиков.

Оформление транспортных документов.

Передача комплекта товаросопроводительных и транспортных документов службе продаж для выставления счета.

Высылка получателям извещений об отгрузке товаров.

Контроль прохождения грузов по маршруту доставки - через известные пункты в пути следования, через пункты перевалок на другие виды транспорта, через погранпункты и таможни.

Запрос получателей о поступлении к ним грузов.

После получения подтверждений заказчиков о поступлении груза – снятие с контроля соответствующих отправок.

Выбирать оптимального перевозчика, экспедитора или оператора следует после изучения следующих характеристик:

- виды и комплексность предоставляемых услуг (пакет услуг);
- качество услуг (время доставки, мобильность, срочность и пр.);
- конкурентоспособность тарифов и условий перевозок;
- опыт работы на рынке;
- финансовое положение компании, ее кредитоспособность;
- надежность исполнения договоров;
- поведение в претензионных делах;
- наличие страхования ответственности перед клиентом;
- характеристики имеющегося подвижного состава;
- использование инноваций в обслуживании клиентов;
- степень развития сети представительств в своей стране и за рубежом;
- налаженная система информирования клиентов о прохождении грузов.

Кроме перечисленных параметров, могут рассматриваться также требования, связанные со спецификой товара или исполнения торговой сделки.

Доставка закупленных товаров

Критерии для принятия решения исполнителями о выборе экономичного или срочного вида транспорта (почта, автомобиль, железная дорога, речной, морской, авиатранспорт, курьер, DHL).

Способы надежной информации поставщиков о выбранном виде транспорта (в заказе, в договоре, специальным сообщением).

Выбор оптимальных перевозчиков, заключение договоров с экспедиторской компанией, с перевозчиками о постоянном сотрудничестве и его условиях.

Контроль доставки грузов и исполнения услуг перевозчиками , экспедиторами, таможней и т.д.

Организация сопровождения поступающих грузов включает следующие обязательные моменты:

> оперативный контроль готовности поставщиков к поставке заказанных складом партий товаров;

> содействие поставщикам, при необходимости, в организации перевозок – выборе перевозчиков, выборе транспортных средств, фрахтовании судов и т.п.

> организация, при целесообразности, перевозок собственным транспортом или использование услуг своих партнеров-перевозчиков;

> требование от поставщиков своевременного направления и контроль высылки всех необходимых товаросопроводительных документов (счет-фактура, товарная накладная, упаковочные листы, сертификат соответствия, транспортная накладная и т.д.), требование предварительной высылки копий документов факсом или электронной почтой;

> контроль фактических сроков погрузки и отправления партий товаров;

> контроль прохождения грузов по маршруту доставки - через известные пункты в пути следования, через пункты перевалок на другие виды транспорта, через погранпункты и таможни.

Доставка отгруженных товаров

Критерии для принятия решения исполнителями о выборе экономичного или срочного вида транспорта (почта, автомобиль, жд, авиа, речной, морской, курьер, DHL).

Способы согласования с заказчиками вида транспорта (в заказе, в договоре, специальным сообщением).

Контроль доставки грузов и исполнения услуг перевозчиками , экспедиторами, таможней и т.д.

Постановка задач для компьютеризации контроля поступления отправленных грузов к получателям, наличия претензий к перевозчикам, наличия претензий по количеству и качеству товара, учета проверки, удовлетворения и анализа претензий.

Претензионная работа по отгрузкам

Определение порядка подготовки и форм претензий получателей по количеству и качеству.

Определение процесса обработки претензий, контроля ответов на них, контроля их удовлетворения.

Определение порядка работы с арбитражем в случае предъявления исков.

Определение порядка контроля расчетов по претензиям и решениям арбитража.

Определение методов анализа объема претензий, степени их удовлетворения для оценки качества товаров и работы склада или поставщиков в целях принятия мер.

Постановка задач для компьютеризации процессов подготовки, учета и анализа претензий.

Подсистема маркетинга

Маркетинговая база знаний - доступное в режиме реального времени собрание ответов на вопросы и решений проблем, которые были найдены когда - либо ранее. С такой базой практически любой сотрудник компании может дать быстрый и точный ответ на вопрос клиента.

Возможности и функции

Модуль должен обеспечивать:

- накопление информации о клиентах, конкурентах, поставщиках — от первого контакта; поддержка пользователя;
- возможность структурировать и управлять информацией о деловых контактах — от момента ввода первичной информации в базу данных до завершения цикла;
- информацию о клиентах или конкурентах, сделать доступной другим сотрудникам компании;
- анализ соотношения затрат и выгоды, отдачи от инвестиций по маркетинговым мероприятиям - сколько времени уходит на цикл продажи, занимает ли продажа определенным категориям потенциальных клиентов больше времени, чем остальным и т.д.
- изменение вида и функций форм, договоров, бланков, добавлять по мере необходимости новые деловые правила, осуществлять оптимальную методологию продаж;
- определение контрольных точек, которые помогут ориентироваться в процессе продаж, и квоты, чтобы измерять производительность;
- публикация части базы знаний на Web-сервере, чтобы клиенты и коммерческие агенты могли помочь себе сами.

БД о партнерах

База данных должна обеспечивать возможности оперирования следующей информацией:

- коды группы партнеров – дилеры, агенты, клиенты, поставщики и т.д.;
- категории приоритета для обработки заказов;
- категории и коды условий расчетов – скидок, бонусов, комиссионных;
- категории права возврата товаров;
- подгруппы для рассылки технической информации и рекламы;
- подробные реквизиты;
- состояние расчетов с ними;
- история продаж или закупок;
- история расчетов.

Формирование цен

Необходим мощный инструментарий формирования цен:

Гибкие диапазоны цен, скидок, бонусов, комиссионных, условий и сроков оплаты.

Ограничение доступа операторов к исправлению условий и порядка применения вариантов ценообразования.

Варьирование ручных и автоматических дополнительных сборов по заказам или отгрузкам:

- перевозки, таможня, погрузочно-разгрузочные операции, багажные квитанции и т.п.;
- отслеживание дополнительных сборов.

Вариативное ценообразование

- для любых сочетаний товаров(групп товаров)/заказчиков (групп заказчиков)/складов;
- с возможностью указания 10 уровней скидок /надбавок/ с фиксированных цен;
- в процентах/денежных единицах;
- в зависимости от количества проданных товаров или объема продаж;
- с указанием порядка применения различных сценариев.

Автоматическое вычисление налогов

- несколько методов налогообложения;
- указание метода налогообложения на уровне заказа;
- вычисление налогов по отдельным позициям заказа с учетом местных налогов для заказчика.

Расчет комиссионных

- по коммерческим представителям;
- только по некоторым позициям заказа;
- по выбранным заказчикам или группам заказчиков;
- деление между несколькими операторами продаж в указанном процентном соотношении;
- от общего количества или объема продаж.

Работа с договорами и бонусами

Условия контрактов/бонусов для товаров, групп товаров, заказчиков, групп заказчиков.

Договоры о сотрудничестве.

Снижение цен по счету.

Оплата наличными.

Снижение сумм оплат при расчетах.

Скидки помимо счета.

Поощрения обратными выплатами.

Статистическая отчетность о применении договоров/ бонусов .

Отчеты по договорам о сотрудничестве. .

Отчеты о бонусах. .

Справочники:

- прейскуранты;
- карточки ценообразования;
- комиссионные;
- карточки бонусов;
- соглашения о сотрудничестве;
- дополнительные сборы.

Подсистема управления финансами

Контроль финансовых потоков

Анализ финансового положения

Финансовые отчеты

Бюджетное планирование
Расчеты с поставщиками и заказчиками

Функции
Необходимо обеспечивать:
- контролирование финансовых потоков предприятия;
- отслеживание полного цикла движения платежей: заявки на оплату, разрешение, включение в платежный документ, исполнение платежного документа;
- поддержку неограниченного числа валют, банковских счетов, различных типов наличных средств;
- реализацию не только прямых платежей, но также косвенных (за третье лицо) и кросс – платежей; такой подход плюс поддержка взаимозачетов обеспечивают выверку и управление даже самыми запутанными взаиморасчетами;
- создание своих бланков документов при помощи встроенного генератора шаблонов.

Анализ финансового положения
Следует предусмотреть:
- получение данных о наличии средств и движении финансов в реальном времени;
- ведение аналитики по объектам и статьям платежей дополняют отчетность информацией об источниках поступлений средств и видах трат;
- сравнительный анализ финансового положения предприятия в разрезе различных объектов вашего бизнеса;
- сделать точный прогноз финансового положения вашего предприятия.

Финансовые отчеты
Модуль должен позволять создавать любое количество шаблонов для выполнения расчетов, запрашивать напрямую из главной книги информацию по аналитическим счетам и обрабатывать ее, представляя в том виде, который необходим пользователю. В случае внесения изменений в план счетов или форму отчета, шаблон должен легко перенастраиваться на новые условия поиска данных или расчета результатов.
В сочетании с управленческой информационной системой и графическим интерфейсом модуль должен обеспечивать пользователю дополнительные возможности поиска, выборки и представления финансовой информации.
Возможности модуля:
- создание пользователем набора шаблонов для необходимой финансовой и управленческой отчетности:
- возможность копирования и создания новых шаблонов с использованием уже существующих;
- возможность использования одного и того же шаблона для различных по своему формату и наполнению данными отчетов;
- объединение различных предприятий, подразделений, периодов для получения отчета по заданному шаблону.
- использование календаря/списка периодов;
- возможность просмотра и печати результатов годичного цикла, отличного от финансового года:
- просмотр и печать по заданным пользователем финансовым периодам и группе периодов;
- гибкое построение сравнений информации год-к-году на основе заданных пользователем периодов.
Форматы финансовых отчетов:
- форматы отчетов представлены в графической среде;
- для пользователей, остающихся в среде ASCII, имеются установленные форматы отчетов:
- консолидированный отчет о прибылях и убытках
- период текущего года и анализ данных с начала года до даты в сравнении с бюджетом и отклонениями от показателей прошлого года:
- период текущего года и анализ данных с начала года до даты;

- сравнение периодов текущего и прошлого года, а также анализ данных с начала года до даты;
- баланс предприятия:
- текущего и прошлого года анализы данных с начала года до даты, а также их сравнение с указанием расхождений;
- текущего и прошлого года, анализы данных с начала года до даты.

Бюджетное планирование

Система должна позволять вычислять балансы по любым отдельным счетам или их группам в любых сочетаниях, за фиксированные или переменные отрезки времени.

Необходимы три типа балансов: фактический, бюджетный и статистический.

Система вычисляет начальный баланс, его изменение за период, конечный и средний баланс за день. Например, быстро растущая компания может использовать для вычисления годового бюджета результаты деятельности за последний квартал предыдущего финансового года по определенным счетам. Также можно произвести вычисление средних показателей для нескольких счетов за последние три года.

Модуль должен обеспечивать:

- управление всеми участками бюджета предприятия;
- поддержка стандартных функций электронных таблиц;
- автоматическое обновление балансов;
- копирование бюджетов для различных отчетных периодов;
- минимальное время настройки и обучения;
- отчеты и финансовый анализ;
- анализ данных и подготовка отчетности;
- загрузка из "главной книги" данных по закрытым периодам;
- вычисление данных по открытым периодам для расчета бюджета на год;
- проведение любых бюджетных расчетов;
- включение в основные формулы переменных для дат окончания периода, номеров счетов и сегментов счетов;
- проведение расчетов для группы счетов или периодов;
- простое копирование формул в другие таблицы и строки;
- предварительный просмотр результатов расчета в любой момент времени;
- методы распределения;
- проведение расчетов по отдельным периодам;
- расчет плановых финансовых результатов и их распределение по периодам;
- распределение результата расчета по всем или только по заданным периодам;
- поддержка всех основных функций электронных таблиц, в том числе абсолютной и относительной адресации ячеек;
- подсчет количества дней отчетного периода, числа периодов в году и номера периода текущей ячейки;
- экспорт и импорт отдельных строк в электронные таблицы и из них;
- связь столбцов электронных таблиц с периодами в таблицах бюджета.

Операции расчетов с заказчиками

Обработка не проведенных денежных поступлений, кредитовых мемо-записей, дебетовых мемо-записей, разнообразных обособленных операций:

• пользователь может формировать необходимые проводки по счетам главной книги и выполнять их применительно к любой операции.

Неограниченное количество счетов главной книги предоставляет пользователю возможность для организации контроля взаиморасчетов с заказчиком, назначая ему свой индивидуальный аналитический счет.

Всеобъемлющий в режиме реального времени просмотр исторических справок по заказчикам и расчетам с заказчиками, организованный по различным критериям поиска.

Проводки поступивших платежей

Гибкая система записи поступивших платежей:

- режим автоматической записи с широкой выборкой по дате коммерческого счета, по номеру коммерческого счета, по последней дате начисления скидки;

- полуавтоматический режим записи;
- высокоскоростной режим записи вручную;
- автоматическое или ручное создание записей к перерасчету.

Возможность выполнения операций в режиме кредитования "по открытому счету":

- статистика кредитования по открытому счету;
- операции, не связанные напрямую с расчетами с заказчиками (формирование дебетовых и кредитовых мемо-записей, обработка не проведенных денежных поступлений);

Наличие режима отключения детализированной исторической справки по расчетам с заказчиками, существенно повышающей скорость обработки данных модулем "расчеты с заказчиками".

База условий работы с заказчиками

Иерархическая система учета платежей многочисленных заказчиков:

- счета кредитования;
- неограниченное число субсчетов плательщиков для каждого счета кредитования;
- неограниченное число субсчетов получателей для каждого субсчета плательщика;
- доступ к исторической справке на всех уровнях по продажам и взаиморасчетам с заказчиком или группой заказчиков.

Гибкая система условий продажи:

- возможность назначения скидок и особых условий по интервалам оплаты.

Запросы в режиме реального времени

- подробных данных о заказчике;
- выполнения платежей заказчиком;
- исторической справки о продажах;
- исторической справки о расчетах с заказчиками:
- управления кредитованием;
- шаблонов просмотра данных о заказчиках.

Инструментарий управления кредитованием

Контроль кредитования:

- управления контролем в режиме реального времени;
- полная историческая справка о платежах заказчика и взаиморасчетах по инкассо;
- пролонгация кредита заказчику;
- напоминания заказчику об условиях платежа (5 различных видов напоминаний на языке заказчика в связи с невыполнением договоренностей о взаиморасчетах).

Назначение в режиме реального времени скидки по сроку оплаты.

Отчеты по заказчикам:

- еженедельно, ежемесячно или по запросу.

Условия по срокам оплаты:

- назначение операции взаиморасчетов даты реального ее выполнения или срока платежа исходя из установленного графика поступления оплаты от заказчика;
- гибкое назначение временных интервалов для шкалы начисления скидок.

Налогоисчисление:

- многоуровневая система исчисления НДС;
- исчисление местных налогов.

Комиссионные от продаж:

- полная отчетность о предоставляемых коммерческим представителям комиссионных. накапливаемая в ходе формирования счетов к оплате заказчиками.

Гибкая многопериодная система разноски операций:

- возможность разноски операции в любой из открытых временных периодов системы.

Отчетность по расчетам с заказчиками

Для аудиторского контроля:

- журнал продаж;
- журнал выверки расчетов;
- журнал поступления платежей;
- журнал проводок;

- выверка расчетов с заказчиками;
- поступившие платежи заказчиков.

Для управленческого контроля:
- разноска расчетов с заказчиками в Главную Книгу;
- историческая справка по расчетам с заказчиками;
- кредитная история заказчиков;
- порядок налогоисчисления;
- шкала скидок и сроков оплаты для заказчиков;
- исчисление комиссионных для коммерческих представителей.

Для текущего контроля:
- группы заказчиков;
- коды условий;
- территории для организации продаж;
- примечания по заказчикам;
- структура модуля "расчеты с заказчиками";
- вид анализа продаж по заказчикам;
- сообщения с напоминанием заказчику;
- данные по получателям заказчика;
- данные по коммерческим представителям.

Расчеты с поставщиками

Операции со счетами поставщиков

Регистрация коммерческого счета:
- возможность записи счета поставщика, кредитовой мемо-записи или записи, не относящейся к расчетам с поставщиками:
- включая проверку суммы платежа по чеку или по группе чеков;
- всеобъемлющий просмотр поставщиков по коду поставщика, имени, адресу, номеру телефона и т.д.;
- режим регистрации одноразовой поставки и поставщика;
- возможность не принимать во внимание поля по умолчанию к разноске в главную книгу.

Выверка счетов

Выверка получателя и платежа:
- гибкий, построенный по иерархическому методу, в режиме прямого доступа 2-х или 3-х уровневый поиск соответствия счета заказу на закупку и документов грузополучателя;
- возможность накопления документов грузополучателя в качестве не имеющих подтверждения для разноски в главную книгу платежных требований до момента поступления коммерческих счетов;
- автоматическое активирование платежа для заранее установленного срока;
- автоматическое выполнение условий коммерческого счета поставщика по шкале скидок и сроков оплаты:
- сроки могут выражаться в днях месяца, количестве прошедших дней или в конкретной дате;
- с одним коммерческим счетом могут сравниваться один или несколько заказов на закупку;
- режим регистрации одноразовой поставки и поставщика;
- автоматическое применение таможенных пошлин, оплаты фрахта и комиссионных выплат.

Выполнение платежей

Некоторые особенности:
- назначение приоритета совершения платежей в зависимости от поставщика;
- мультивалютность:

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

- просмотр предлагаемых поставщиком сроков оплаты в местной или иностранной валюте;
- автоматический запрос на конвертацию валюты;
- историческая справка в обеих валютах;
- неограниченное количество иностранных валют к вводу в модуль;
- автоматический расчет конверсии валют;
- курсы обмена при обработке счетов и оформлении чеков;
- прямые расчеты:
- по нетоварным заказам (т.е. расходы);
- счет не требуется;
- задержка платежа: - счет поставщика может быть задержан к оплате до момента разрешения спора;
- полный анализ и аудиторская проверка выплаченных налогов;
- гибкая система оформления чеков:
- предлагаемый просмотр чека с возможностью пропуска полей, выбора валюты, номера счета, срока оплаты, контроля счета "расчеты с поставщиками", поиска поставщика по номеру, приоритета поставщика;
- полуавтоматический или ручной выбор;
- автоматическое создание чеков на основе подтвержденных групп;
- возможность оформления чека вручную.

Разноска в главную книгу

Обработка платежей:
- многопериодность выполнения разноски;
- неограниченность банковских счетов для предприятия;
- неограниченность денежных счетов и контрольных счетов "расчеты с поставщиками" для предприятия;
- доступность анализа многоцелевых счетов;
- определяемое пользователем хранение исторической справки по операциям расчетов с поставщиками.

Особые условия

Учет чеков:
- выпущенные чеки могут быть учтены модулем и проведены с мемо-записями хозяйственных операций;
- возможность аннулирования "чекового" файла.

Аннулирование чеков:
- возможность отмены записи чека;
- автоматическая отмена всех относящихся к чеку записей.

Повтор счетов:
- возможность ввода повторяющихся операций расчетов с поставщиками и записей многоцелевых счетов;
- фиксированные по срокам платежи:
- установка по классификационному коду;
- групповая обработка в назначенное время.

Электронный обмен данными:
- полностью соответствует требуемому стандарту.

Налогообложение:
- возможность классификации, отслеживания и исчисления налогов в соответствии с законодательством.

Поиск информации о поставщике:
- условия взаиморасчетов, характеристика валюты, приоритет платежа.

Отчетность по расчетам с поставщиками

Для аудиторского контроля:
- регистр чеков;
- регистр проведенных чеков;
- журнал аннулирований;
- журнал многоцелевых счетов;
- печать журнала аннулирований;

- печать многоцелевых счетов;
- журнал выполненных операций расчетов с поставщиками.

Для управленческого контроля:
- потребности в валюте;
- расчеты с поставщиками, в разрезе шкалы скидок и сроков платежей;
- историческая справка о расчетах с поставщиками.

Для текущего контроля:
- банковские реквизиты;
- повторяющиеся счета;
- список поставщиков;
- структура модуля.

Подсистема зарплаты

Модуль расчета зарплаты должен иметь следующие возможности:
- гибкая настройка алгоритма расчета для реализации любых схем оплаты труда;
- сохранность данных за все время работы для возможности делать достоверные перерасчеты из любого учетного периода на любой период;
- полная мультивалютность для избавления от ошибок в конвертации;
- динамическое распределение выплат по ведомостям для обеспечения возможности выплачивать то, что нужно, тогда, когда нужно;
- гибкий метод расчета отчислений, позволяющий вычислять заданные проценты с любых комбинаций расчетных данных;
- механизм внешних переменных для возможности импортировать исходные данные из любых модулей системы;
- использование произвольных комбинаций исходных данных - карточка работника и табель могут содержать любую информацию, необходимую для расчета заработной платы;
- общесистемные константы для обеспечения отражения динамики изменения данных, общих для всего предприятия;
- расчет любых начислений и удержаний по любому алгоритму, гибкая настройка алгоритма расчета позволяет реализовать самые разнообразные схемы оплаты труда, возможно одновременное использование нескольких методов расчета, результаты которых можно включать или не включать в отчетность;
- расчет любого набора отчислений с любой комбинации расчетных данных; рассчитанные начисления распределяются по категориям, а отчисления вычисляются как заданный процент с суммы по определенной категории начислений;
- позволяет создать неограниченное количество ведомостей на выдачу заработной платы в любой валюте, ведомость может включать в себя произвольную совокупность начислений и удержаний, возможно процентное распределение каждого начисления или удержания по нескольким ведомостям;
- при выдаче заработной платы автоматически осуществляется подсчет долга за предприятием или работником;
- неполное закрытие одной из ведомостей на выдачу можно компенсировать по другой ведомости - в том же периоде или любом из последующих;
- система депонирования - возможна работа с любыми учетными периодами;
- возможность сделать перерасчет из любого расчетного периода на тот же или любой из предшествующих периодов;
-полная мультивалютность системы делает возможной работу в любой из существующих валют или в нескольких валютах одновременно — все суммы конвертируются автоматически по текущему курсу.

Функции

Справочники
Классификатор товаров.

Классификатор тары.
Штрих-кодов.
Заблокированных штрих-кодов.
Единиц измерения.
Характеристик товаров.
Норм запасов.
НДС.
Норм прибыли.
Купюр.
Валют.
Поставщиков.
Структура торговой сети.
Структура каждого предприятия в сети.
Персонала (менеджеры, закупщики, кассиры).
Платежных систем.
Шкалы скидок.
Группы бонусов.
Виды комиссионных.
Ценовые группы.
Видов исходных документов.

Валюты
Различные валюты для приема товара, учета товара, торгового зала, отчетов.
Ведение курсов валют.

Доступ пользователей
Различные права пользователей на выполнение операций, получение отчетов.

Операции с товарами
Прием.
Внутренняя и внешняя переброска.
Списание.
Переоценка.
Возврат поставщику.
Возврат от покупателей через офис.
Выбраковка.
Продажа из офиса.
Оптовые операции по продаже и отпуску товара.

Инвентаризация
Выборочная инвентаризация.
Сплошная инвентаризация.
Инвентаризация с использованием выносных терминалов сбора данных или ручная.

Корректировки
Классификаторов.
Кодов.
Характеристик.
Операций.

Сервисные операции
Инкассация.
Печать ценников.
Печать прайс-листов.
Печать этикеток со штрих-кодом.
Печать списков товаров без штрих-кода.

Заказ товаров
- определение оптимального уровня товарных запасов;
- определение объема и сроков поставок.

- автоматизированное формирование заявок на поставку товара;
- контроль заявок.;

Скидки
- схемы скидок: по времени суток, периоду, количеству, сумме чека;
- скидки по vip и обычным дисконтным картам по сумме.

Работа с исходными документами
Сканирование, хранение и поиск исходных документов (товарно-транспортные накладные, справки Государственного Таможенного Комитета, удостоверения качества, сертификаты, справки А и В...).
Отчеты по документам.

Экспорт данных
В бухгалтерию.
В аналитический модуль.

Архивация
Автоматическое создание резервных копий.

Настройка
Автоматическое расценивание товара по последней цене реализации или норме прибыли.
Автоматическое изменение цен по группам товаров.
Автоматическое округление цены товара.
Настройка бизнес-правил обработки товара.

Распределенное предприятие
Автоматический удаленный доступ по коммутируемым телефонным линиям.
Автоматический доступ через Интернет и e-mail.
Автоматическая репликация данных с отложенной синхронизацией данных в случае нарушения связи.

Управление логистикой

БД знаний для логистического управления

БД знаний ведутся для обеспечения логистического управления главным образом для оперативных целей, а не для непосредственного обслуживания экономических расчетов. Оперативность и разумная точность предпочтительнее высокой точности, это позволяет избежать большой задержки информации.

БД состояния товарных запасов и размещения по единицам хранения на складах. Она должна показывать имеющиеся в наличии, свободные, включенные в заказ и отправленные изделия. Запись содержит критические параметры, используемые в правилах принятия решения о восполнении производственных запасов. Когда ЛИС управляет логистической системой в целом, состояние запасов и их размещение может быть вспомогательной записью в главном файле размещения единиц хранения на складе, для облегчения внутрискладских перемещений. Товары в пути являются дополнительной частью файла о состоянии запасов.

БД состояния производственных процессов. БД выполняемых заданий содержит текущее состояние любого товара или заказа. Она содержит информацию о завершенных операциях, сроках выполнения, числе выполненных операций и оставшихся операциях.

БД требуемых для процесса операций и товаров. Эти записи называют файлами маршрутизации, или перечнем операций и ведомостью товаров (комплектовочным графиком). Файлы операций должны содержать ожидаемые или стандартные сроки исполнения процесса, а ведомость товаров должна содержать количества всех товаров для данного процесса (исполнения заказа). Этот файл необходим для разбиения заказов на потребности в товарах и загрузку персонала и оборудования.

БД поставок закупленных товаров. Записи должны поддерживаться для каждого товара, отображая имеющиеся в наличии количества, расходы, поступившие заказы, контрактные обязательства и записи о поставках в соответствии со сроками, оговоренными с поставщиками. Эта информация используется для поддержки принятия решений о закупках и ассигнованиях, прогнозирования потребности в поставках закупок и расчета производственных запасов.

БД стоимости перевозки и маршрутов. Эта БД издержек используется для оценки экономической эффективности перевозки грузов.

БД активности спроса на товары. Эта БД накапливает данные о спросе на товары в зависимости от периода времени и размещения. Она используется для анализа спроса и для периодической проверки прогнозов для управления запасами.

БД активности покупателей. Эта БД накапливает данные спроса по каждому покупателю для анализа маршрутов, издержек распределения, ценообразования и прочих маркетинговых исследований. Она может быть совмещена с БД активности спроса на товары, но обычно содержится отдельно из-за ограничений размера.

БД объема работ и портфель заказов. Эта БД содержит оценку будущих запасов и потребности во времени обработки, свойственных имеющимся в наличии заказам; текущую работу и прогноз спроса. Она является основой для контроля обязательств перед покупателями, а также основой для планирования использования рабочей силы и оборудования.

Необходимость централизованного использования всех этих БД обеспечивает большую эффективность и большую точность в выполнении всей совокупности логистических функций, поскольку персонал, использующий специальные данные, будет лучше обучен и получит большие возможности для оптимального управления логистической системой в целом.

Необходимость использования этих БД в оперативной деятельности логистической системы обусловлена доступностью в качестве справочных материалов при планировании, заключении сделок и, в некоторых случаях, большей точностью, поскольку они будут поддерживаться людьми, хорошо знакомыми с данными и фактами предпринимательской деятельности.

Например, имеются объективные причины для централизованного ведения записей о состоянии запасов на складах распределения: лучший контроль за счет использования более мощных методов прогнозирования и управления, возможности внутрискладского перемещения ненужных или непредвиденных запасов, и т.д.

С другой стороны, местному складу требуется информация о состоянии запасов для реагирования на запросы покупателей.

Обычно предпочитают распределенное хранение на каждом складе данных о состоянии запасов, в частности, из-за уверенности в локальных данных для нужд прогнозирования.

Современные средства связи, информационные технологии, системы отображения и переработки информации, сделали возможным добиться лучшего как в случае децентрализованного, так и централизованного хранения информации. БД могут храниться централизованно, но с удаленными терминалами. Данные о логистических операциях могут вводиться в ЛИС либо централизованно, под контролем, либо локально, с использованием автоматического редактора для контроля ошибок.

Анализ качества обслуживания заказчиков

Определение параметров достаточности организации информационного обслуживания заказчиков посредством рассылки каталогов, прейскурантов и другой информации, в том числе размещаемой на сайте в Интернет.

Разработка методов контроля степени информированности заказчиков, выполнение контроля.

Определение максимальных и оптимально необходимых услуг заказчикам при отгрузке товаров - вид тары, качество упаковки, консультирование, доставка, гарантии качества, установка и пуск в эксплуатацию приборов и механизмов и т.д.

Разработка методических материалов для обучения персонала общению с заказчиками, организация обучения, контроль качества общения.

Разработка методов контроля степени удовлетворения заказчиков обслуживанием, выполнение контроля.

Разработка методов сокращения сроков отгрузки, оформления документов, расчетов, доставки.

Определение параметров контроля качества обслуживания заказчиков, постановка задач для компьютеризации процессов контроля.

Разработка базы условий работы с заказчиками, включающей иерархическую систему учета платежей многочисленных заказчиков.

Оптимизация обработки информации

Заметное увеличение скорости движения товаров в каналах сбыта достигается за счет применения электронного обмена данными в режиме реального времени. Подобный обмен предполагает компьютерные связи (прямые или через Интернет) между членами канала – изготовителями, дистрибьюторами, дилерами и обслуживающими предприятиями - банками, перевозчиками, экспедиторскими фирмами, страховыми компаниями. Участники электронного обмена размещают или подтверждают заказы, оплачивают поставки, заказывают транспортные средства, обмениваются информацией относительно клиентов, товаров в пути, финансирования, платежей, страхования и т.д. Обмен информацией позволяет партнерам действовать быстро и координированно, информация используется для снижения издержек и улучшения обслуживания клиентов.

Информационные потоки при движении товаров включают:

> заказы, подтверждения заказов, контракты, претензии, переписка;
> складские и экспедиторские документы;
> товаросопроводительные документы (отгрузочные спецификации, упаковочные листы, сертификаты соответствия, сертификаты происхождения товаров и др.);
> транспортные документы;
> страховые документы ;
> таможенные документы;
> транзитные документы;
> санитарные и др. разрешительные документы;
> портовые документы, коносаменты, чартеры, бортовые документы;
> расчетные, платежные, кредитные документы, гарантии;
> извещения об отгрузках, о перевалках, о прибытии груза, об оплате и т.д.

Деятельность по оптимизации обработки информации включает подготовку технических заданий на разработку или приобретение, а затем развитие логистической информационной системы (ЛИС) для обработки информации и документального обеспечения планирования и исполнения логистических операций, анализа и прогноза, финансового и оперативного планирования.

При этом должны выдвигаться следующие основные требования к обработке информационных потоков:

- достоверность и точность информации, как основа верности принимаемых решений;
- гарантированность доставки информации соответствующим исполнителям в желательное время и место;
- техническая доступность получения информации (обеспеченность оргтехникой и обучение персонала);
- обязательная возможность работы через Интернет со всеми партнерами;
- обеспечение возможности работы в системе ЭДИФАКТ.

Оптимизация управления логистикой

Осуществление логистических операций нуждается в централизованном управлении, а управление нуждается в периодической оптимизации при изменившихся условиях деятельности предприятия или внешней среды.

Для оптимизации управления логистикой следует предусматривать выполнение перечисленных ниже работ.

Интеграция планирования логистических операций с планированием деятельности всего предприятия.

Интеграция операций по логистике с другими операциями, осуществляемыми предприятием.

Интеграция информационных технологий, используемых в области логистики, с информационными технологиями всего предприятия.

Интеграция информационных технологий с компаниями-партнерами.

Анализ производительности труда в области логистики и качественных показателей исполнения логистических операций.

Контроль качества сервиса потребителей:

> оценка точности и аккуратности в выполнении заказов;

> оценка соответствия уровня исполнения операций по логистике ожиданиям потребителей;

> оценка характера и типичности ошибок в работе;

> оценка оперативности, срочности исполнения заказов и т;д;

Контроль процесса управления логистическими операциями:

> оценка четкости и продуктивности организации ежедневной работы;

> оценка способностей персонала по выявлению проблем и их решению;

> оценка способностей персонала понимать потребности заказчиков и удовлетворять их.

Контроль эффективности логистических операций

Издержки товародвижения, контроль, анализ и снижение которых являются задачами оптимизации управления логистикой, включают:

> стоимость перевозки различными видами транспорта;

> стоимость погрузки у отправителей, выгрузки у получателей и возможных перевалок в пути следования;

> затраты на хранение, непосредственно относящиеся к перевозке в связи с перевалкой, комплектацией или подработкой груза в пути следования;

> расходы, связанные с нахождением груза и товара в пути, его непродуктивным хранением в процессе доставки (проценты на капитал, порча, потеря, хищение груза);

> издержки формирования и содержания запасов у торгово-посреднических компаний;

> «издержки дефицита», связанные с недостатком в отдельные моменты в каких-то звеньях сбытовой сети тех или иных товаров, с неумением управлять запасами, с кризисными явлениями в экономике;

> расходы на упаковку, маркировку, оформление документации;

> расходы по страхованию грузов, транспортно-экспедиторским операциям, ледокольной проводке, грузовые сборы;

> затраты труда на количество грузов, полученных и отправленных в смену и т.п.

> административные расходы и некоторые другие виды издержек.

Пример описания технологии

Виды заказов

Виды заказов по способу поступления

Заказчики имеют возможности, согласно договорам, направлять заказы следующими способами:

Код (1) - по факсу, телефону, письмом;

(2) - по электронной почте;

(3) - вводом в формуляр (бланк) на сайте поставщика;

(4) – вводом в формуляр через удаленный терминал сети.

Виды заказов кодируются для последующей статистики и анализа.

Типы заказов по характеру обработки

Код (01) Ежедневные (срочные) заказы

Согласно установленным договорами с заказчиками правилам ежедневными (срочными) заказами считаются заказы, которые *не должны быть крупными*, поступающие поставщику с 11 часов того дня, в который требуется их отгрузка. Комплектация этих заказов начинается немедленно после обработки, а отгрузка – с 14 –15 часов, когда вернется разъехавшийся рано утром транспорт.

По заказам, поступающим поставщику с 11 часов до 18 часов дня, комплектация выполняется ночью, а отгрузка осуществляется утром следующего дня.

Код (02) Обычные заказы

Согласно установленным договорами с заказчиками правилам обычными заказами считаются заказы, которые *не должны быть мелкими*, поступающие поставщику в течение рабочего дня, комплектация выполняется в течение 1-2 дней, а отгрузка осуществляется не позднее 3-го дня с даты поступления заказа.

Код (03) Типовые заказы

Типовыми заказами считаются заказы, которые содержат заранее согласованный перечень товаров на длительный срок; они *не должны быть мелкими и срочными.*

Типовые заказы должны иметь согласованный график поставок (ежедневные партии, еженедельные партии по четвергам, ежемесячные партии в 1-ю неделю месяца и т.п.).

Код (04) Будущие заказы

Будущими заказами считаются заказы, которые:

- допускают вариабельность дат отгрузок, адресов доставки и количеств;
- являются предварительными и требуют подтверждения поставщика;
- являются планируемыми и требуют подтверждения заказчика.

Будущие заказы не должны быть мелкими и срочными.

Код (05) Отложенные заказы

Отложенными заказами считаются заказы, которые являются твердыми, но:

- отгрузка по ним осуществляется после специальной команды, поступающей от коммерческой службы после поступления платежа или его гарантии, поступления какой-либо необходимой информации (готовность судна к погрузке, дата подачи вагонов или автотранспорта и т.п.)
- разрешена отсрочка исполнения по просьбе заказчика или поставщика;
- отгрузка по ним заявлена или целесообразна только одновременно с другими заказами (сборный вагон или состав в одном направлении разным заказчикам и т.п.).

Возможно указание приоритетов отложенных заказов и выполнение соответствующего резервирования.

Отложенные заказы не должны быть мелкими и срочными.

Код (06) Коммерческие предложения с обязательствами

Коммерческие предложения с обязательствами – это проекты спецификаций товаров к возможным договорам. Они составляются коммерческой службой и обрабатываются как заказы с соответствующими признаками. Товары по коммерческим предложениям резервируются на сроки действия предложений.

После того, как коммерческое предложение станет реальным договором, его спецификация корректируется в соответствии с изменениями при заключении договора и обрабатывается как реальный заказ соответствующего типа.

Контролируются начальная и конечная даты срока действия предложения с автоматическим переводом в модуль "формирование коммерческих предложений" с функциями ввода и корректировки.

Код (07) Коммерческие предложения без обязательств

Это спецификации свободных предложений «на перспективу». Обработка ведется без резервирования количеств и сроков. Если такое предложение будет принято заказчиком, оно обрабатывается как новая заявка.

Код (08) Заказы, вид которых определяет приемщик

Это заказы, не подпадающие под вышеперечисленные категории. Приемщик заказов вводит все необходимые параметры по резервированию и распределению запасов, условиям платежей и пр. Это могут быть внутренние заказы, заказы с нестандартными условиями и т.п.

Типы заказов кодируются для применения соответствующей кодам технологии обработки.

Ввод заказов

Поступившие заказы вводятся *в специальный файл для последующей обработки*, при этом:

Все параметры заказов должны быть введены по единому формуляру(бланку) с заполнением всех полей, предназначенных для ввода признаков(кодов): заказчиков, условий сделок, приоритетов, особенностей обработки и т.д.

Заполнение формуляров выполняют:

- заказчики, если они - часть холдинга поставщика и их можно обязать;

- операторы поставщика - во всех остальных случаях.

Разработчикам.
Необходимы:
- формуляр (бланк) ввода заказа;
- инструкцию по заполнению формуляра заказа для заказчиков и операторов;
- справочники кодов(признаков): партнеров, условий сделок, условий поставок, типов заказов, приоритетов, особенностей обработки и др.

Обработка заказов

Полученный после ввод заказов файл обрабатывается в несколько этапов:

Проверка артикулов(каталожных номеров) товаров в заказах на соответствие имеющимся в базе данных с выводом спецификации тех товаров, номера которых неизвестны компьютеру. Эти спецификации поступают товароведам для проверки, корректировки, выявления и обобщения спроса на новые товары, не хранимые на складе.

Сверка заказов со справочниками приоритетов и других признаков и сортировка заказов с целью первоочередной обработки срочных заказов, заказов приоритетных клиентов, заказов на скоропортящиеся товары и т.д.

Обработка заказов по наличию товаров на складе.

И т.д.

Примеры логистических решений

Кодирование заказов

Заполнение формы заказа

Форма заказа, направляемого факсом или почтой обычно задается поставщиком. Поставщик не несет ответственности за задержки или ошибочные поставки из-за недостаточной или неверной информации на бланках заказов.

Ниже приведен образец заполнения формы.

A Название Заказчика
B. Номер заказа
C. Дата заказа
D. Введите знак "✓" в колонку желаемого способа отгрузки
F. Введите знак "✓" в колонку желаемых условий поставки
? введенный значок и риск убытков:
Если другое не согласовано между Заказчиком и Поставщиком, все условия поставок соответствуют INCOTERMS 1993
F. Введите знак "✓" в колонку применяемого способа платежей
G. Пункт назначения
H. Порт разгрузки
I. Модель машины
? Никогда не высылайте смешанный заказ под одним и тем же номером на запчасти к разным моделям машин.
J. Количество позиций (строк) в заказе
K. Если иное специально не требуется Заказчику, оставьте эту колонку пустой. Стандартизированная отгрузочная маркировка будет присвоена для облегчения компьютерной обработки документации.

Код типа заказа:

Стандартные параметры:

ГРУППА	ТИП ЗАКАЗА	СПОСОБ ОТГРУЗКИ	КОД ТИПА ЗАКАЗА
Повторяющиеся заказы	Месячный складской заказ	Ж\Д	C
	Срочный заказ	Авто	E

	VOR-заказ (Поломка в дороге)	Авиа	V
Первичный заказ	Для новых моделей	*	I
	Для новых заказчиков	*	L
Прочие	Заказ для новых товаров	*	
	Ж\Д и авто заказ	Смешанный	
	Заказ на сопутствующие товары, CD-ROM	*	
	Авто и авиа заказ	*	Z

Примечание: Если способ отгрузки не указан, Заказчик может выбрать желаемый, указав его в заказе.

Назначение кодов типов заказов и принципы формирования типов.

ТИП	НАЗНАЧЕНИЕ	ПРИНЦИПЫ
Месячный складской заказ (C)	Ежемесячное пополнение запаса у Дистрибьютора	Рекомендуется размещать месячные заказы в согласованные даты, чтобы сбалансировать загрузку склада. Выполняется из регулярного запаса на складе. Способ отгрузки : обычно Ж\Д.
Срочный заказ (E)	Для срочного получения деталей как покрытия возможной нехватки запаса в ближайшем будущем или покрытия невыполненной заявки потребителя	Приоритет обработки заказа – второй после VOR-заказа. Выполняется из наличия на складе. Способ отгрузки – обычно авто.
VOR-заказ (V)	При срочной необходимости	Приоритет обработки заказа – первый. Обработка по наличию на складе и срочная отгрузка. Способ отгрузки- авиа или авто.
Первичный заказ для новой модели (I)	Состоит главным образом из быстрооборачивающихся деталей частого спроса.	Обрабатывается специальным порядком*, Способ отгрузки: Ж\Д или авто.
Первичный заказ для нового дистрибьютора(L)	Первичный заказ для нового дистрибьютора или рынка.	Обрабатывается специальным порядком* Выполняется из регулярного запаса на складе. Способ отгрузки: Ж\Д или авто, по указанию заказчика.
Заказ для продвижения (W)	Только для вновь продвигаемых на рынок товаров.	Принципы размещения и выполнения сообщаются, когда поставщик объявляет продвижение товаров. Способ отгрузки: Ж\Д или авто, по указанию заказчика.
Ж\Д и авто заказ (K)	Для получения запчастей быстрее, чем по месячному заказу, но позднее , чем по срочному.	Комбинация отгрузок; фрахт дороже Ж\Д, но дешевле авто. Выполняется из регулярного запаса на складе. Способ отгрузки: смешанный.
Заказ на сопутствующие товары, CD-ROM (G)		Поставщик начинает закупку у изготовителей только после получения твердого заказа. Не смешивайте с заказом других запасных частей. Этот заказ требует специального внимания и обработки. Способ отгрузки: Ж\Д или авто, по указанию заказчика.
Авто и авиа (Z)		Не смешивайте с заказом других запасных частей. Этот заказ требует специального внимания и обработки. Способ отгрузки: авто и авиа, по указанию Заказчика.

* *Примечание*: Специальные заказы
Первичный заказ для новой модели выполняется не из регулярного запаса, а обрабатывается в соответствии со стандартным графиком обеспечения поставок для новых моделей машин.

Последовательность обработки заказов

Перед обработкой заказа выполняется его проверка в такой последовательности:

заказ – ввод – проверка на правильность – проверка по наличию- перечень ошибок – ручная корректировка – подтверждение заказа

Компьютер проверяет "ненормальные" заказываемые количества

a. Во избежание обработки неверного заказа система предусматривает поиск "ненормальных" количеств заказанных по ошибке или опечатке деталей по специальному алгоритму и дает правильное предложение количеств в таких случаях.

b. Как находят "ненормальные" количества?

Система проверяет среднемесячный спрос на соответствующую деталь и отмечает как "ненормальное" количество, превышающее спрос в 3 и более раз.

c. В случае заказа "ненормальных" количеств не быстро оборачивающихся запчастей они могут быть поставлены после подтверждения дистрибьютора.

d. Заказчика уведомляют о результатах проверки заказа следующим образом:

ЗАКАЗАНО		ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	
Номер позиции	Количество	Номер позиции	Количество
251	500	251*	300
	Средний месячный спрос=100	251#	200
		*нормальное количество # сверхнормальное количество	

Распределение запаса

Система распределяет наличный запас по поступающим заказам по специальной логике, использующей *факторы приоритета*, такие, как тип заказа, дата его получения, ожидаемая дата готовности к отгрузке или график отхода судов, состояние платежа и др.

Последовательность обработки заказа:

новый заказ +невыполненный заказ - слияние - решение о приоритете распределения - решение по ожидаемому сроку отгрузки или графику отхода судов - распределение запаса - перечень принятых к исполнению(для отгрузки) + перечень отсутствующих в наличии(для заказа поставщикам).

Количества, распределенные в конкретный заказ, не могут быть "переброшены" в другой.

Некоторые коды запчастей

Период применения деталей

В каталогах указываются год-месяц-дата начала и конца применения детали. Если указана одна дата и тире или > *после нее – это дата начала применения,* и деталь применяется и на дату издания каталога. Если указана одна дата и тире или > *перед ней* – это последняя дата применения детали, а начальная дата совпадает с началом выпуска модели.

До декабря 1997 > 12.97

или начиная с декабря 1997 12.97>

Код взаимозаменяемости

A. Когда появляются конструктивные изменения деталей, взаимозаменяемость между старыми и новыми указывается следующими кодами.

КОД	ЗНАЧЕНИЕ
Y	Interchangeable - взаимозаменяема
N	Non-interchangeable – не взаимозаменяема
#	Interchangeable with condition – взаимозаменяема с условием
A	A – New parts are usable on old vehicles but old parts are not usable on new vehicles – новая деталь применима на старых машинах, но старая деталь неприменима на новых.
B	B – Old parts are usable on new vehicles but new parts are not usable on old vehicles – старая деталь применима на новых машинах, но новая неприменима на старых.

Для облегчения нахождения деталей, номера деталей, которые следует заказывать в качестве запасных частей, приведены рядом с найденным номером с использованием символов.

СИМВОЛ	ЗНАЧЕНИЕ
( )	Заменяющая деталь
= ( )	Основная деталь заменяющего комплекта
+ ( )	Номер детали, поставляемой в комплекте с основной

УПРАВЛЕНИЕ



«Любая компания может оказаться вытесненной из бизнеса, если не сумеет вовремя приспособиться.

Иногда на осознание необходимости преобразований требуется несколько лет, и, бывает, понимание приходит слишком поздно».[47]

Собственники и менеджеры

Анализ качества деятельности некоторых автодилерских фирм, особенно торгующих отечественной техникой показал, что часть из них управляются неэффективно и не имеют перспектив удержаться в бизнесе в предстоящие годы. Основной причиной проблем чаще всего является неготовность менеджмента всех уровней к современным требованиям и сложной ситуации на рынке: прежние формы мотивации и стимулирования утратили эффективность, традиционные системы делегирования ответственности, отчетности и контроля не срабатывают.

При острой конкуренции бизнес постоянно балансирует на грани падения и развал его неизбежен при ухудшении внешних условий или при серьезных внутренних конфликтах.

Менеджер, особенно высший, должен быть не только высокообразованным человеком, но и крепким по характеру, активным бойцом и не бояться столкновений: с акционерами, с собственниками предприятия, со своими сотрудниками и коллегами.

Управление - это творческая деятельность. Оно должно активно создавать необходимые для работы предприятия условия, а не пассивно реагировать на изменения, происходящие на рынке. Важнейшая функция управления — создавать условия, необходимые для успешной деятельности предприятия, не максимализация прибыли, а устранение влияния рисков. Деятельность предприятия должна приносить такую прибыль, которая позволяла бы аккумулировать достаточно средств для обеспечения возможности смягчать или устранять влияние возможных рисков в будущем.

Менеджмент должен опираться на им же хорошо организованную аналитическую работу на предприятии. Задачи предприятия определяются не производителями, а потребителями. Правильные решения можно выработать только в том случае, если анализировать деятельность предприятия с позиций потребителя и рынка. *Задачи предприятия определяются потребителями*

Высшие менеджеры могут выполнять свои обязанности лишь при условии, что они делегируют часть своих полномочий другим руководителям. Создание соответствующего климата среди менеджеров играет решающую роль в обеспечении успешной работы предприятия.

---

[47] Билл Гейтс, президент фирмы Microsoft (Computer Week-Moscow, 11, 1996, с.49).

Одной из важнейших задач менеджмента является предоставление возможности сотрудникам контролировать свою работу - она стимулирует работу сотрудников в большей мере, чем страх увольнения или лишения премии.

Сотрудник, независимо от того, является ли он простым рабочим или директором, должен понимать, что от его работы зависит судьба предприятия. Ему не следует чувствовать себя простым винтиком. Поэтому многие западные предприятия перешли от конвейерной системы к более эффективной бригадной сборке.

В менеджменте важны наличие системы и формализованные процессы. Но в России чаще всего личностные отношения преобладают над профессиональными - только на основе установившегося доверия могут складываться профессиональные отношения. А при неформально-дружеских отношениях систему управления выстроить невозможно – отсюда и проблемы многих фирм.

Некоторые руководители склонны к насилию, авторитарности, нежеланию играть по каким бы то ни было правилам. Но неуважение к правилам оборачивается правовым беспределом и отсутствием этики в бизнесе. Но это со временем пройдет само собой, так как очевидно, что этический баланс, существующий сейчас в западном бизнесе, экономически выгоднее беспредела.

Авторитарный стиль происходит от низкого уровня профессионализма. Авторитарность менеджеров свидетельствует о слабости и незначительности на рынке тех предприятий, которыми они руководят.

Если руководство не обязано работать по правилам, фирма может развалиться на любой стадии развития бизнеса. Развитию бизнеса при авторитарном руководстве мешает отсутствие исполнительской дисциплины по причине отсутствия у менеджеров правил - общего языка, то есть регламентирования бизнес-процессов. Если руководитель не успевает все делать или контролировать сам, любое из принятых решений может быть не выполнено.

Известно, что в мире ежегодно регистрируются десятки тысяч предприятий. Но малоизвестно то, что примерно столько же фирм уходят с рынка, либо разорившись, либо осознав свое неумение участвовать «в гонке на выживание», либо сдавшись конкурентам, поглотившим их.

На российском рынке происходит то же самое. После кризиса исчезло много фирм - имею в виду не тех, чьи деньги пропали в «проблемных» банках, а тех, кто не смог работать с новым уровнем цен и доходов – они умели лишь снимать пенки на завышенных ценах, не заботясь о будущем. Все ошибки, ведущие к убыткам, покрывались за счет наценок и увеличения количества персонала.

Конечно, на бизнес влияют отсутствие экономической стратегии государства и правовая незащищенность собственников. Следствием неуверенности собственников в завтрашнем дне является совмещение ролей хозяина и управляющего. На управлении это сказывается плохо, поскольку собственник и менеджер - взаимоисключающие психологические типы, у них принципиально разные задачи.

Бизнес, ориентированный на долгосрочное развитие, будет конкурентоспособным лишь при профессиональном менеджменте, опирающемся на гармонию взаимоотношений внутри фирмы. Но даже самому лучшему менеджеру для управления крупным предприятием требуется команда классных специалистов. Такие команды создать трудно. Это должны быть люди, имеющие маркетинговое мышление. Такое мышление имеет системный характер - по сигналам с рынка менеджеры своевременно проверяют и корректируют всю бизнес-цепочку, от поставщика до потребителя.

Очевидно, что выращиванием таких менеджерских команд должны заниматься сами предприятия, не жалея средств на отбор и обучение сотрудников.

Но к квалифицированным специалистам требуется принципиально новое отношение. Для них преобладающий мотив работать в фирме - не деньги и не чувство долга, а совпадение их системы ценностей с системами ценностей коллег.

Фирма превращается в клан носителей более или менее одинаковой культуры. Специалист приходит в фирму, потому что уважает собравшихся там людей и знает, что уважают его. Он весьма свободен в своем поведении, хотя знает границы дозволенного. Он уходит, когда фирма становится ему неинтересной. При этом он не является индивидуалистом, он стремится реализовать свои возможности через коллектив

Таким типом людей нелегко управлять, нажимая лишь на материальные или карьерные рычаги. Максимальную отдачу от таких сотрудников можно ожидать, только если они встретят взаимопонимание.

Но отношения наемных менеджеров с собственниками предприятий складываются сложно - правовая незащищенность хозяев при ныне действующем законодательстве ведет к незащищенности менеджеров, поскольку основные решения принимаются на основе субъективных краткосрочных целей и скрытых мотивов собственников.

Без «прозрачности» учета фирмам невозможно вырасти в крупные компании. Преднамеренное запутывание учета и отчетности не дает возможности самим хозяевам и менеджерам получать достоверные анализы деятельности фирмы, что приводит к ошибочным стратегическим решениям и банкротствам.

Порой собственники не в состоянии сформулировать, чего они хотели бы достичь, слабо ориентированы на будущее, не заглядывают на пять-десять лет вперед, не пытаются создать стратегические установки, которые бы упорядочивали их работу.

А отсутствие перспективы ведет в свою очередь к потребительскому, неконструктивному отношению к собственному бизнесу.

Западные бизнесмены и менеджеры, в отличие от российских, мыслят долгосрочными категориями, ориентированы на удовлетворение потребителей, думают, как внести в свою деятельность разнообразие, зная, что оно является существенным конкурентным преимуществом.[48]

В компаниях, которые действуют более или менее успешно, отмечается некоторое расслабление и самоуспокоенность, разбалансированность отношений между службами и даже снобизм.

Нередко компании затрачивают большие усилия на организацию труда персонала, но организации труда руководителей внимание не уделяют.

Руководители подразделений фирм не используют многих современных параметров контроля деятельности предприятия, отчасти потому, что не знают о них, отчасти потому, что ручная выборка данных слишком трудоемка, а компьютерные системы у всех дистрибьюторских и дилерских компаний пока слабы и не помогают менеджменту.

Многие руководители фирм и отделов имеют персональные компьютеры и сами готовят анализы в Excel - это замечательно, ведь еще в середине девяностых управленцы только учились работать с текстом. Но некоторые из них до

---

[48] По: Хисрик Р. Руководитель кафедры предпринимательства в Школе менеджмента Weatherhead (США), « «Эксперт» N25 (236) от 3 июля 2000 года

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

сих пор боятся подходить к компьютерам, скрывая свою трусость и лень за якобы занятостью.

Однако расчеты, которые часами делают в Excel «продвинутые» управленцы, современная компьютерная система могла бы делать за минуты, освободив время руководителей для тактических и стратегических операций управления.

Методы менеджмента, которые должны осваивать дистрибьюторы и дилеры, уже примерно полвека применяются в развитых странах, поэтому не следует тратить время и деньги на изобретение собственных велосипедов, а как можно быстрее освоить зарубежный опыт.

У нас порой приходится встречаться с удивительными явлениями в мышлении руководителей. В одной компании, торгующей импортными машинами, была установка на то, что все должны читать пособия, передаваемые поставщиком, на языке оригинала. В результате мало кто их читал и, тем более, освоил.

В другой компании все пособия перевели, вроде бы прочли, но почти ничего не внедрили и осваивали что-либо только после очередного приезда (за их же счет) эксперта компании-поставщика, который рекомендовал им то же самое, что было написано в пособиях.

Понять эти явления 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 одно 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 базисы того и другого.

Некоторые высшие руководители думают, что судьба предприятия и его сотрудников зависит от их решений. На деле все наоборот - высшие руководители не должны забывать о том, что они существуют благодаря клиентам, а также потому, что сотрудники готовы работать в тесном контакте с ними. На Западе тоже принято говорить, что «рыба портится с головы» или «узкое место у бутылки сверху».

Управление предприятием в наши дни является столь сложным делом, что его не может выполнять один человек. Генри Форд единолично руководил предприятием и увольнял менеджеров, принимавших собственные решения – в результате компании «Форд» пришлось пережить серьезный кризис. Генри Форд младший, унаследовавший компанию, напротив, заменил менеджеров, бывших исполнителями чужой воли, пригласив с других предприятий деятельных специалистов и предоставив им необходимые полномочия. Это быстро принесло положительные результаты.

Наличие квалифицированных менеджеров становится решающим фактором существования предприятия – без них люди, деньги и материалы не могут быть применены с наибольшей эффективностью. Многие решения имеют интуитивный характер. Высокопрофессиональные руководители, овладевшие современными методами управления, порой уступают специалистам, имеющим «рыночное чутье». Рентабельность — это не финансовое понятие, а интеллектуальная установка и образ мышления человека.

Для создания хорошего творческого коллектива менеджеров требуется минимум два-три года, поэтому в современном управлении придают особое значение «человеческим отношениям», то есть взаимоотношениям между менеджерами и сотрудниками.

На рынке труда пока очень мало квалифицированных менеджеров, поэтому предпринимателям не стоит надеяться на наемных управленцев, а нужно учиться самим.

Добивается успеха тот, кто формирует квалифицированную команду сотрудников и создает для их деятельности убедительную мотивацию. Мотивация — это искусство инициирования и поддержки деятельности людей, направленной на достижение какой-либо цели, возбуждающее в людях их собственное желание действовать без понуждения.

Если у предпринимателя все хорошо получается, он порой опасается передоверять свои полномочия сотрудникам. Но если руководитель не успевает все делать или контролировать сам, любое из принятых решений может быть не выполнено.

Если вы намерены расширять бизнес, то придется примириться со снижением эффективности работы предприятия при передаче полномочий, а также с тем, что доверенный сотрудник не сможет действовать точно так же, как вы и придется либо менять его, либо дать ему помощника.

По мере развития бизнеса обязательно приходит время, когда:

либо вы делегируете сотрудникам свои права и обязанности, оставляя за собой лишь решение ключевых задач;

либо вы утонете в потоке незавершенных дел, будете срывать сроки поставок или не выполнять обязательства, приобретете репутацию несолидной фирмы, вас станут покидать партнеры и клиенты;

в конце концов нагрузка на вас станет непосильной и деятельность вашего предприятия на этом закончится.

Чем больше растет количество персонала, тем больше дробится работа, а это требует разделения и распределения функций и организации управления. Это позволяет предпринимателю концентрировать свои усилия на том, что ему удается лучше всего.

При неумелом ведении дела все проблемы - скучные и сделать их интересными, вовлечь в их решение всех сотрудников, стимулировать их творческие возможности, может только руководитель, который сам развивается вместе с бизнесом.

У некоторых, начавших свой бизнес, ничего не получается только потому, что у них не хватило воли и характера для того, чтобы научиться управлять собственным временем. Люди, добившиеся в бизнесе успеха, уделяют работе не намного больше времени, чем неудачники. Разница между этими людьми в том, что преуспевшие продуктивно используют каждую минуту своего времени и не пытаются сделать слишком много.

Собственники фирм, не имеющие основательной подготовки, осознают недостаточность своих знаний, но все же не находят в себе решимости доверить управление наемным директорам, а самим подучиться и заниматься только стратегическими вопросами при помощи аналитиков и консультантов. Большинство собственников с недоверием относится к наемным менеджерам вообще, а зачастую боятся доверить свое имущество кому-либо потому, что опасаются показать, что это имущество у них есть.

Но предпринимательство – творческий и динамичный процесс, требующий от руководителей предприятий постоянного расширения кругозора, повышения квалификации, освоения новейших методов управления.

Руководитель предприятия, намеренный развивать бизнес, должен изучать:

теорию менеджмента;

теорию финансового менеджмента;

бухгалтерский учет;
экономическую статистику, действующую статистическую отчетность;
действующее законодательство российской федерации в области предпринимательской деятельности;
основы экономики предприятия;
методологию и методику экономического анализа;
делопроизводство и корреспонденцию.

Руководитель предприятия должен уметь:
читать бухгалтерский баланс;
разбираться в статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности предприятия;
разбираться в экономической информации, публикуемой в печати;
анализировать результаты производственно-торговой и финансовой деятельности предприятия;
анализировать и оценивать экономическую эффективность мероприятий по вложению капитала;
прогнозировать результаты вложений капитала; оценивать их и принимать решения;
разрабатывать программы использования финансовых ресурсов;
подготавливать документы для представления в банк, налоговую службу и в другие органы управления;
вести переписку с органами управления и с предприятиями;
осуществлять контроль использования финансовых ресурсов, основных фондов, нематериальных активов, оборотных средств.

Контроль деятельности

Без измеряемости и без планов, анализов, прогнозов нет управления. Бизнес, который ведется не по плану - любительство.

Лучше ошибиться на двести процентов, чем не планировать.

План ничто, планирование - все. Сам процесс, в который вовлечена вся компания, - это замечательно. Со временем вы получите необходимую степень предсказуемости.

Планирование определяет поведение сотрудников. Потому что план - это не только задания, но и ресурсы, и мотивация. Сотрудники подстраивают под параметры плана свою деятельность: количество исходящих звонков, встреч, командировок. Если все пускать на самотек, сотрудники не будут выкладываться.

Обеспечение сбалансированности различных сфер деятельности внутри предприятия требует от руководства контроля рентабельности, эффективности и координирования работы всех подразделений.

Три главных индикатора деятельности, которые специалисты считают необходимым контролировать ежедневно:
> удовлетворенность клиентов;
> динамика прибыли;
> устойчивость бизнеса.

Удовлетворенность покупателей складывается из двух десятков оценок, данных клиентами, сотрудниками и консультантами. Эти оценки важны, так

как в 60% случаев мнение об обслуживании формируется у клиентов непосредственно в магазине или мастерской.

Динамика массы прибыли и доли прибыли в валовом доходе - чуткий индикатор качества работы с рынком и с ценами.

Показатель устойчивости бизнеса отражает последствия в случае возникновения экстремальной ситуации. Служащие должны быть натренированы на действия в случаях, например, если произойдет отключение электроэнергии, или зависнет компьютер, обслуживающий кассы, или начнется пожар. Следует также учитывать и возможность внешних влияний, например хулиганства, попыток ограбления, происков конкурентов, правительственных постановлений, природных и техногенных катастроф.

Всегда будут появляться обстоятельства, способные выбить вас из колеи: изменения ситуации на рынке, конкуренция, срывы обязательств партнерами, резкое снижение результативности работы. Отслеживать результаты своей деятельности лучше в виде графиков и схем, тогда можно обнаружить признаки приближения спада еще до того, как он произведет свое губительное воздействие и во многих случаях смягчить последствия. Цифровые сводки не дают того резкого тревожного сигнала, который сразу виден на графиках при ухудшении динамики сбыта товаров или услуг.

Эффективному менеджменту способствует не заваливание руководителей всевозможной информацией, а быстрая подготовка только ключевых параметров, тенденции изменения которых показывают необходимость принятия управленческих решений.

Некоторые параметры контроля для управленческих решений высшего руководства:

По торговле машинами:

тенденции изменения объема продаж по себестоимости в целом – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема валового дохода или прибыли по автомобилям – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема продаж в штуках в целом – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема продаж в штуках по каждой модели – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема продаж в штуках в целом каждым дилером – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема продаж в штуках по каждой модели каждым дилером – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения парка машин с учетом выбытия –ежемесячная динамика в сравнении с заданием и прошлым годом.

По обеспечению запасными частями:

тенденции изменения степени удовлетворения спроса на запчасти – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения доли авиапоставок в количестве заказов на пополнение склада – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема запаса на складе по сумме – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема неликвидов на складе по сумме – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения доли регионального склада запчастей в прибыли и убытках всей компании – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема продаж запчастей на единицу парка – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема продаж по себестоимости – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения объема валового дохода или прибыли по запасным частям – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения парка машин, нуждающегося в запчастях с учетом выбытия – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом.

По сервису:

тенденции изменения коэффициента охвата рынка сервисом в целом – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения коэффициента сервисного покрытия по каждому дилеру (показывает способность дилера выжить без продаж автомобилей) – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения коэффициента удержания клиентов по каждому дилеру – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения коэффициента охвата рынка сервисом по каждому дилеру – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом.

По дилерам (субдилерам):

тенденции изменения средней реализации запчастей на 1 машину при ремонтах- график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения средней реализация услуг на 1 машину при ремонте – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения среднего количества ремонтов в месяц– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения коэффициента сервисного покрытия– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения коэффициента удержания клиентов– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;

тенденции изменения степени освоения рынка– график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом.

В мировой практике используется такой показатель, как точка рентабельности (корреляция между валовым доходом и всеми расходами) - это очень точный индекс роста бизнеса. Предприниматель должен знать, при каком объеме товарооборота достигается безубыточность и появляется прибыль. На диаграмме точка пересечения линии продаж и линии всех расходов и есть точка рентабельности. Если продажи увеличились выше точки, появилась прибыль. Переменные расходы изменяются пропорционально увеличению или уменьшению реализации за период, они возникают как обеспечение выполнения реализации товаров и услуг. Постоянные расходы не зависят от объема сбыта.

Выручка в точке рентабельности =
= Постоянные расходы: (1 - Переменные расходы : Выручка)

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1*

Если оборот падает

Не стать рабом обстоятельств - это искусство, требующее обучения и самодисциплины. Если уровень продаж падает, сразу отнеситесь к этому как к серьезной проблеме, а не случайному скачку.

Затем спокойно, но энергично действуйте, чтобы вернуться к прежнему уровню продажи и превысить его.

Действуйте без промедления, не ждите утра, не откладывайте до понедельника, до первого числа или до начала квартала

Выясните причины спада:

если вы вели статистику и анализ, то сможете быстро определить, вызван ли спад вашими собственными ошибками или является следствием действия внешних обстоятельств;

проверьте состояние рынка, на котором работаете – возможно появился новый продукт, который отнял у вас часть клиентуры, или упала покупательная способность населения;

если и у ваших конкурентов возникли те же проблемы, то причина - не в вашей работе.

Существенный фактор в любом виде бизнеса – сезонность спроса на товары или услуги.

Если причиной спада оказалась слабая работа с клиентами - ищите надежные источники сведений о потенциальных потребителях вашего товара, повышайте уровень профессиональной подготовки сотрудников в части общения с клиентами, введите дополнительные стимулы и более эффективную систему мотивации для себя и сотрудников.

Азбука финансовой безопасности

При работе на рынках с острой конкуренцией жизнеспособность компании невозможна без внедрения современнейших средств управления и производства. Для обеспечения надежной перспективы и успешного выхода из кризисных ситуаций необходима постоянная работа по оптимизации бизнес-процессов в направлениях, обеспечивающих выживаемость.

Совершенствуйте логистику:

периодически выполняйте аудит и анализируйте бизнес-устойчивость фирмы;

совершенствуйте управленческую структуру и технологические процессы;

развивайте компьютерную систему.

Оптимизируйте использование основных средств:

проанализируйте степень использования оборудования и площадей, возможность продать или сдать в аренду излишки;

законсервируйте неиспользуемое оборудование, составьте акт консервации, согласовав с налоговой инспекцией исключение стоимости этого оборудования из налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество;

оптимизируйте использование каждого помещения;

продумайте варианты перевода разбросанных по городу подразделений в одно место с целью сокращения хозяйственных и других расходов, высвобождения помещений для продажи или сдачи в аренду.

рассмотрите возможности переезда всей или части фирмы в недорогой по стоимости аренды район, учитывая расходы, связанные с переездом, обустройством и рекламой нового места;

организуйте передачу выполнения части работ на сторону, чтобы не выделять для них помещения – например, пайка радиаторов, зарядка аккумуляторов и т.п.;

выясните, что выгоднее – приобрести новое оборудование или арендовать его;

полезным может быть пример независимых мастерских в США - там принято, что наемные механики поступают на работу и увольняются со своим собственным комплектом инструментов; чем квалифицированнее механик, тем больше выбор инструментов и приспособлений; эту практику можно использовать у нас при организации товариществ отдельных индивидуальных предпринимателей и любых фирм.

Меры для ускорения оборачиваемости денежных средств:

проверяйте кредитоспособность клиентов, ведите покупательскую и платежную историю клиентов, выполняйте анализ и оценку финансовой стабильности клиентов - данные для платежной истории и оценки кредитоспособности можно получить при помощи неформальных контактов с банками и другими партнерами клиента, а также неформальных мнений знакомых профессионалов, работающих в отрасли клиента, рекомендаций независимых аналитиков, новостей и отчетов специализированных агентств деловой информации;

введите критерии платежеспособности клиентов и установите для разных клиентов соответствующие критериям лимиты допустимого товарного кредита и периода рассрочки;

обяжите менеджера по продаже периодически выверять и корректировать категории клиентов, поставив оплату его труда в зависимость от поступления платежей от клиентов;

обсудите возможность продажи дебиторской задолженности банку – ему могут понадобиться рычаги для давления на соответствующих клиентов;

стимулируйте клиентов в предоплате или в своевременном погашении задолженности привлекательной системой скидок и льгот, для чего:

- определите минимально допустимый процент чистой прибыли - отношение чистой годовой прибыли, при которой ваша деятельность все еще рентабельна, к годовому объему продаж - это рубеж, за который отступать нельзя;
- установите дополнительные скидки за предоплату, за платежи наличными, за оплату ранее согласованного срока: например, если по согласованным условиям клиент должен оплатить товар в течение 30 дней после поставки товара, а заплатит:

в первые пять дней - ему предоставляется скидка 3%;
в первые десять дней - 2%;
в первые пятнадцать дней – 1.5%;
в первые двадцать дней - 1%;
в первые двадцать пять дней - 0.5%;
через тридцать дней - скидка не предоставляется;
при задержке платежа – взыскивается пени.

Оптимизируйте отток денежных средств:

оптимизируйте объемы и сроки заказов товаров, материалов и услуг для себя;

храните импортируемые товары на таможенных складах временного хранения почти до момента реализации для того, чтобы избежать преждевременной оплаты пошлин, НДС, а также постановки их на баланс компании и оплаты налога на имущество;

согласуйте с поставщиками способы оплаты, наиболее удобные по срокам и с минимальными надбавками за пользование кредитом;

найдите поставщиков с лучшими условиями платежей.

измените график инвестиций, чтобы отток денежных средств не ухудшал возможности осуществлять очередные платежи;

изучите варианты улучшения условий краткосрочного финансирования, предлагаемые банком;

попытайтесь согласовать изменение условий выплаты имеющихся задолженностей – отсрочка, снижение процентной ставки, дробление платежей или найдите возможность рефинансирования другим банком возврата кредитов;

переведите задолженность в твердой валюте в рублевую;

если нет возможности договориться с кредиторами и банками о реструктуризации долгов, привлеките акционеров компании к изысканию дополнительных финансовых ресурсов;

отложите выплату дивидендов.

Оптимизируйте товарные запасы:

периодически выполняйте анализ и группируйте товары в группы АВС и XYZ[49], сократите объемы запасов групп, не влияющих на объем сбыта или на удовлетворение спроса;

сократите страховые запасы за счет оптимизации объемов и сроков направления заказов на пополнение запасов;

реализуйте неликвиды за бесценок, однако избегайте отнесения к неликвидам запасных частей редкого спроса - это негативно скажется на последующих продажах таких деталей;

оптимизируйте исполнение производственных операций и документооборота на складе, использование складских площадей, размещение деталей.

Оптимизируйте затраты:

оптимизируйте затраты на оплату труда: внедрите бонусные схемы оплаты за качественные показатели результатов труда вместо количественных; разделите тяжесть сокращения зарплаты, если решено его осуществить, на большее число сотрудников;

пересмотрите организационную структуру с целью оптимизации управления и сокращения затрат на оплату труда;

сократите общехозяйственные расходы - затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы и т.д.

Оптимизируйте контроль движения денежных средств:

ежедневная сверка баланса наличных средств;

введение системы заявок на выделение средств, которые подлежат утверждению руководством еженедельно или ежедневно;

наделение полномочиями на разрешение выделения средств всего одного - двух руководителей;

контроль платежей за поставленные товары и услуги поручить одному менеджеру.

Повышайте качество менеджмента:

берегите квалифицированные кадры;

переманивайте квалифицированных специалистов от конкурентов;

создайте кадровый резерв, открыв платные курсы соответствующих специалистов;

примите меры для обучения руководителей подразделений современному менеджменту, пригласив преподавателей читать лекции в офисе и обязав сотрудников пройти обучение во внерабочее время.

---

[49] См. раздел «Запасные части».

уточните компетенции - введите в должностные инструкции требования к профессиональной квалификации специалистов;

увеличьте детальность контроля и частоту отчетности;

уйдите от поощрений за количественные показатели, перейдя на поощрения за положительную динамику качественных показателей;

поощряйте качество исполнения и способности находить нестандартные решения.

В развитых странах давно просчитали, что самое дорогое – это время предпринимателя и работников и его следует максимально использовать только для основной деятельности. Все, что к ней не относится, дешевле в конечном итоге делать чужими руками – пользоваться услугами других предприятий.

Рабочее время стоит все дороже – рассчитайте, сколько вы платите за минуту работы наемным работникам (не забудьте прибавить отчисления во внебюджетные фонды), напишите эту цифру крупно на стене, которая часто попадается вам на глаза и, прежде чем оторвать работника от основной работы и послать его за чем-то второстепенным, посчитайте, сколько денег вы заплатите ему за неквалифицированный труд вместо основного.

Закупайте необходимые товары с доставкой прямо к вам. Доставка силами своих работников и своими транспортными средствами лишь кажется удобнее, но совершенно не выгодна, если она не систематическая, так как время и транспорт заняты не основной деятельностью. Доставку ваших товаров покупателям, если она целесообразна, организуйте не своим транспортом, а силами перевозчиков.

Нанимайте служащих, имеющих автомобили и компенсируйте им затраты на эксплуатацию машин в служебных целях. Содержание собственных автомобилей обойдется дороже.

Берите автомобили напрокат – сейчас этот вид бизнеса активно развивается. Выгоднее арендовать на время специализированные автомобили (грузовые, тягачи и т.п.), чем содержать их.

Несмотря на то, что оборудование дешевле купить, чем арендовать, все же выгоднее арендовать его, особенно если нет свободных средств. Растянутые во времени арендные платежи позволяют оперативнее управлять оборотными средствами. Кроме того, арендованное оборудование можно каждый год менять на более современное, а это положительно сказывается на прибыльности работы.

В других странах абсолютное большинство малых предприятий работают в арендованных помещениях, на арендованном оборудовании и берут на прокат по мере необходимости приборы, инструмент и оборудование.

Улучшение менеджмента

Стратегия управления фирмой должна формировать привлекательный образ будущего, в котором есть место для каждого сотрудника. Руководство, которое этого не делает, консервирует иждивенчество персонала. Наряду с хорошими личными взаимоотношениями внутри фирмы, грамотно выстроенные процедуры и правила должны делать максимально комфортным существование сотрудников.

Каждая фирма, в зависимости от интеллектуального уровня персонала, строит собственную модель управления. А стратегия позволяет упростить любую управленческую задачу, сделать ее нормально решаемой. Главным факто-

ром успеха является раннее обнаружение симптомов неблагополучия и своевременное устранение его причин.

Предприятие существует для потребителей, и только клиенты, чьи потребности удовлетворяются, дают ему возможность выживать на рынке.

Управление сквозным бизнес-процессом должно придти на замену управлению отдельными службами, а управление суммарными издержками компании на замену сокращению расходов по подразделениям. Оптимизация одного участка неизбежно потянет за собой всю цепочку, потребует оптимизации всех бизнес-процессов.

Есть закономерность - на стадии развития или перемен в компании результативность усилий по улучшению логистики не превышает 10%. Не зная об этой закономерности, менеджеры, обнаружив малую отдачу от своих усилий, делают вывод, что поставлена неверная задача, корректируют ее или ставят другую, но происходит то же самое. Получается замкнутый круг без видимого выхода: формулирование задачи - попытка ее решить - трудности - формулирование новой задачи и все снова.

Сложность не в том, чтобы решать проблемы, а в том, чтобы увидеть их.

Другая ошибка менеджеров - недостаточные усилия для решения задачи, в результате чего теряются время и деньги, а цель не достигается. Однако концентрация усилий может быть только временной. Если менеджер требует напряжения всех сил сотрудников в течение долгого времени, люди перестают адекватно относиться к задаче, а менеджер теряет авторитет – он либо неправильно поставил задачу, либо не рассчитал силы.

Обычное для реинжиниринга решение: увеличение затрат в одном из направлений делается для их экономии по фирме в целом. Взаимозависимость затрат порой незаметна и требует тщательного анализа. Например, если сервисная служба начнет снижать расходы на обтирочные материалы, то наверняка быстрее будут пачкаться спецовки, появятся жалобы клиентов на грязные после ремонта руль, рычаги управления и т.п., – а это скажется на престиже фирмы и сроках замены спецовок.

Следует выяснять, во что обходится логистика торговли машинами, логистика сервиса, логистика торговли запасными частями. Чтобы эффективно управлять затратами, нужно точно знать, на что и сколько фирма тратит, а для этого – вести статистику расходов по каждому их виду: расходы на закупки помимо стоимости товаров, складирование, транспортировку, распределение и т.д.

Важно сосредоточить свои усилия на упрощении процессов и устранении потерь везде, где это возможно.

При сокращении затрат компании часто совершают следующие ошибки:

внимание к очевидным затратам и потеря из виду существенных затрат, скрытых в статье "прочие расходы";

экономия на подборе и профессиональной подготовке персонала подрывает престиж фирмы и приводит к потере клиентов;

ухудшение отношений с партнерами и сотрудниками из-за «выжимания соков»;

чрезмерное снижение затрат на важных участках - урезая затраты на оплату труда, компания может потерять ключевых сотрудников;

непонимание механизма взаимозависимости затрат компании - иногда общего снижения затрат можно добиться, увеличив их на какой-то отдельный вид деятельности - например, увеличение командировочных расходов может привести к заключению выгодных контрактов с новыми поставщиками или покупателями.

Одно из хороших последствий кризиса 1998 г. – бизнесмены поняли, нутром и кошельком почувствовали:

что профессиональное управление - это не блажь заумных спецов, а средство повышения прибыли и спасения от гибели;

что реинжиниринг крайне необходим для оптимизации бизнеса на основе современных технологий;

что главное в управлении бизнесом – стратегичность, а не периодические порывы энтузиазма.

Основа реинжиниринга - формализованное описание элементов управления при помощи стандартов описания всех управляемых звеньев, в том числе структуры и бизнес-процессов. Применение компьютерных технологий обеспечивает подготовку управленческих решений, возможность осуществлять интегрированный контроль и проводить сквозные изменения в компании.

Реинжиниринг предполагает выработку интегрированных решений примерно следующими этапами:

стратегическое моделирование - выработка целей и путей их достижения с помощью известных методов: swot-анализа, дерева целей, маркетингового анализа; результаты моделирования заносят в стандартные взаимосвязанные блоки;

моделирование организационной структуры, обеспечивающей достижение целей - проектирование стратегии на функции подразделений путем формулирования взаимосвязей; станет очевидным, что изменения в целях бизнеса должны и будут неизбежно вызывать изменения в организации;

логистика – организация бизнес - процессов - выстраивает функции подразделений в цепочки последовательных действий, направленных на достижение определенной цели;

финансовое моделирование предусматривает обсчет стоимости всех работ и сведение результатов в бюджете доходов и расходов, бюджете движения денежных средств и бюджете по балансовому листу.

В результате получают финансовую модель бизнеса: его задачи отражены в соответствующих статьях бюджета, а также предложения по оптимизации структуры и выполнения бизнес-процессов.

Логистика бизнес-процессов. Во многих фирмах просто нет проработки технологии операций и процессов. Но по мере роста компании сообразительность и опыт сотрудников недостаточны для исполнения объемных задач. Необходима формализация всех производственных операций, разработка множества материалов, в том числе:

торговая политика дистрибьютора или дилера;

разработка ценовой политики в торговле запчастями для включения в соглашение с дилерами или субдилерами;

проект соглашения с независимыми сервисными фирмами в других городах о гарантийном обслуживании, коммерческом сервисе и торговле запасными частями;

приложение к проекту соглашения с дилерами или субдилерами о правилах работы по организации обеспечения запасными частями их доли рынка, подготовке заявок, рекламаций, отчетов и т.д.;

проект дилерского соглашения;

инструкция о взаимодействии с поставщиком или дистрибьютором по обеспечению рынка запасными частями с конкретными обязанностями персонала;

инструкция о взаимодействии с дилерами или субдилерами по обеспечению рынка запасными частями с конкретными обязанностями персонала;

программа и материалы для обучения представителей дилеров работе с запчастями;

перевод правил пользования иностранными каталогами запасных частей и компакт-дисками;

перевод руководства по работе с запчастями иностранного поставщика машин;

перевод руководств по ремонту иномарок;

программа обучения механиков на платных курсах;

перечни функций служб: работы с дилерами или субдилерами, технической информации, подготовки кадров для дистрибьютора, дилеров и субдилеров и других;

постановка задач для доработки программного комплекса для служб запасных частей, для службы сервиса;

постановка задач, подготовка образцов аналитических форм для их еженедельной выдачи компьютерной службой руководству служб и компании;

и другие...

Делопроизводство

Некоторые руководители поручают секретарям определять важность поступающей корреспонденции и распределять ее исполнителям. Более того, иногда дают указания типа: «Всю рекламу – в корзину!»

Но даже секретари со стажем просто не в состоянии порой понять (и никогда не поймут!) необходимость той или иной поступившей информации для руководителей, не умеют отличить рекламу от делового предложения. *В результате руководители не отлавливают важнейшие, а то и критические для предприятия сообщения.*

Руководителю целесообразно самому просматривать входящую почту, за исключением адресованной конкретным сотрудникам и в бухгалтерию.

Нередко на столе у руководителей скапливаются груды документов, которыми все некогда заняться. Если нужно проработать документ, то делайте это сразу по получении и полностью, чтобы больше к нему не возвращаться. Чем дольше документы ждут на вашем столе, тем быстрее растет количество нерешенных вопросов.

Просмотрите бумаги и разложите их по стопкам: "Срочно" и "Не срочно". Просмотрите документы в стопке «Срочно» ее еще раз, но с иной точки зрения: что может произойти, если вы отложите его на завтра (Потеряете ли выгодный заказ? Развалится фирма?). Решите: что действительно срочно, что – нет, а что – не просто срочно, а чрезвычайно срочно. Только после этого принимайтесь за проработку документов.

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

Четкая и красивая документация – лицо фирмы. Организуйте правильное делопроизводство, регистрацию входящих и исходящих документов, ведение картотек клиентов и деловых партнеров, журналов учета приказов, входящей корреспонденции, исходящей корреспонденции, инструктажа по технике безопасности и т.д., ведение картотек, компьютеризацию учета движения запасных частей, расчета цен и подготовки прейскурантов, счетов, накладных, статистики, баз данных о клиентах, партнерах, анализа и прогноза спроса.

Компьютеризация жизненно важна, если есть намерения расширять бизнес. Компьютерная обработка говорит клиентам о солидности и намерениях долго работать на рынке. Освоение компьютерных систем занимает не менее года, поэтому чем раньше начать, тем быстрее будет отдача. Лучшим аргументом в пользу компьютеров служит тот факт, что сейчас у нас, как и за рубежом, стоимость современной оргтехники стала ниже стоимости содержания сотрудников.

Печатайте исходящие документы на лазерном или струйном принтере. Красивый шрифт требует и грамотного языка, и уважительной интонации писем, т.е. приучает персонал к ответственному отношению к документам. Высылайте коммерческие предложения и рекламу возможным партнерам почтой, избегайте использования факса. Во-первых, качество передачи при наших линиях связи в большинстве случаев плохое и документ выглядит несолидно. Во-вторых, фактически вы вынуждаете частично оплачивать факс и адресата (расходуется его бумага) без его согласия, что невежливо. Кстати, настройте ваш факс так, чтобы при автоприеме он срабатывал с первого-второго звонка, тогда передающему не придется ждать шести гудков.

Предприятиям, имеющим телетайп, особенно в глубинке, целесообразно посылать предложения и рекламу телетайпом. Качество передачи нормальное. Телефаксы в глубинку передаются хуже всего.

Высылайте только оригиналы писем с "живой" подписью руководителя.

Электронная почта быстрее доставляет информацию, но ее использование не всегда эффективно по следующим причинам:

чаще всего электронную почту просматривает секретарь и она же решает – что распечатать для руководителя, а что нет - поэтому много писем просто не доходят до нужных лиц, так как квалификация секретарей в большинстве случаев недостаточна для правильного решения;

объемы электронных почтовых ящиков чаще всего ограничены 2мб и, если секретарь долго не заглядывала в ящик, то он может быть заполнен до отказа и не принимать новых сообщений;

пока еще мало фирм, которые выделяют каждому ответственному сотруднику отдельный электронный почтовый адрес, чтобы он сам отправлял и принимал почту.

рекламных электронных писем и «спама» на все фирмы поступает слишком много, они раздражают и, если при первом взгляде письмо оценивается как рекламное, оно тут же уничтожается – если вы неудачно начали письмо, нет шансов на то, что его прочтут.

Всегда отвечайте на письма и другие обращения. Деловая этика требует, чтобы на срочные запросы отвечали в течение суток, на обычные – в течение недели. Если вы в этот срок не укладываетесь, направьте промежуточное сообщение, указав, когда сможете ответить по существу.

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

Организационно-распорядительные документы служат основанием для проведения соответствующей работы и осуществления необходимых расчетов по ней.

Приказ — это правовой акт, издаваемый руководителем предприятия. Приказ должен иметь номер, дату, подпись руководителя. Регистрация приказов производится в специальном журнале "Приказы", имеющем разделы "приказы производственные" и "приказы по личному составу". Нумерация этих видов приказов должна вестись раздельно.

Производственные приказы издаются по вопросам изменений в организации труда, подразделений, ввода новых должностей, утверждения штатов, нормативов оплаты труда и т.п. Текст приказа печатается на бланке, где предусматриваются соответствующие реквизиты. В констатирующей части приказа в качестве его основания может быть указаны те цели и задачи, которые предполагается решить с помощью приказа. В постановляющей части приказа указываются те мероприятия, ради которых издается данный документ.

Приказы по личному составу издаются по всем вопросам изменения статуса работников и размеров выплат им: прием и увольнение, предоставление отпуска, командировка, премирование, повышение в должности, изменение зарплаты, вынесение взыскания и т.д. Только в соответствии с приказом работник предприятия направляется в командировку, получает командировочные, отчитывается за них.

Только письменные приказы являются основанием для выплат сотрудникам.

Заявление адресуется должностному лицу, которое имеет юридическое право принимать решение по существу вопроса.

Например, при оформлении отпуска требуется заявление. При положительном решении издается приказ о предоставлении отпуска, который направляется бухгалтеру.

В отличие от приказа распоряжение издается по вопросам, решение которых связано прежде всего с административной, а не юридической ответственностью. Поэтому распоряжение может быть отдано в письменной форме руководителем подразделения предприятия. Форма распоряжения подобна форме приказа.

У исполнителей могут возникнуть предложения, касающиеся вопросов производства, организации труда и др. Они могут быть высказаны устно или в письменном виде как служебная записка.

В некоторых случаях выполнение приказа задерживается по какой-либо причине или допускаются нарушения. Тогда по требованию руководителя исполнитель пишет объяснительную записку. Оформление их производится аналогично заявлению, однако в качестве заголовка пишется "служебная", "докладная", "объяснительная" записка. Например, в случае совершенного прогула прогульщик представляет объяснительную записку с указанием причины прогула.

Служебная (объяснительная) записка служит основанием для официального принятия решения руководителем соответствующего подразделения: объявить выговор, сделать замечание, принять другие меры. Наложив взыскание, храните объяснительные записки и приказы о взысканиях – накопив три-четыре взыскания, можете легче избавиться от разгильдяя.

Служебные письма адресуются другим предприятиям, учреждениям и организациям. Например, предприятие-получатель и предприятие-поставщик обмениваются служебными письмами, в которых высказываются запросы и предложения. Обычно служебные письма оформляются на бланках (если их подписывают руководители предприятия) или с проставлением в верхнем левом углу листа штампа данного учреждения.

Письмо может быть отправлено почтой, факсом или электронной почтой.

Претензии по качеству или количеству составляются по форме, указанной в договорах или в произвольной форме, но с указанием всех существенных для претензии данных.

Все претензии и другие серьезные деловые и личные письма, которые могут повлечь за собой арбитражные, судебные дела или споры о платежах и т.п., всегда отправляйте заказными письмами. Согласно международным и отечественным правовым установкам, только заказные (registered) письма вручаются под расписку и считаются безусловно врученными адресатам и они не имеют никаких законных оснований утверждать, что они их не получали. Кстати,

проследите, чтобы ваш почтальон вручал вам заказные письма под расписку в книге регистрации заказных писем, а не отдавал их соседям, не бросал в почтовый ящик и т.п., иначе вы можете оказаться в незавидном положении в случае необоснованных претензий к вам, о которых вы узнаете только в суде. Нередко почтальонов не инструктируют как следует или они сами относятся к заказным письмам без должного уважения. В проблемных случаях вы сможете доказать, что письма не получали, если докажете, что крючок в книге регистрации писем – не ваша подпись.

В случае неудовлетворения претензии предприятие - получатель может обратиться в арбитраж или народный суд с соответствующим исковым заявлением. В исковом заявлении предусматриваются такие реквизиты, как адрес суда адреса сторон, проходящих по данному иску, а также существо дела и сумма иска, документы, подтверждающие правомерность иска. Копия его направляется ответчику, который вправе предъявить иск третьему лицу (например, швейная фабрика может предъявить иск поставщикам тканей, необходимых для изготовления продукции).

Договор (соглашение, контракт), протокол согласования, трудовой договор определяют экономические и правовые отношения участвующих в деле сторон. Поэтому обязательными реквизитами договора, протокола согласования и трудового соглашения являются: участники договора (их наименование, адресат, расчетные счета в банке), предмет договора, условия его выполнения, ответственность сторон, порядок рассмотрения спорных вопросов, срок действия и сумма обязательств, подписи сторон, оформляющих данные документы.

Договор заключают как оформление сделки, когда у сторон возникают взаимные обязательства и их невыполнение может преследоваться в судебном порядке.

Протокол согласования (например: цен, сроков, условий, способа поставки, условий выполнения) сам по себе не является документом, влекущим правовые последствия. Если же в нем оговорено, что он является неотъемлемой частью какого-либо договора и на него есть ссылка в договоре, тогда протокол становится частью договора со всеми правовыми последствиями.

Трудовой договор на короткий срок, договор подряда касаются предпринимателя и лиц, вступающих во временные трудовые отношения с ним на условиях оплаты из фонда зарплаты нештатных сотрудников.

Командировочное удостоверение — это документ, удостоверяющий статус командированного лица. Оно служит основанием для выдачи средств, необходимых для выполнения командировочного задания. На обратной стороне этого удостоверения проставляются отметки о прибытии и выбытии командированного лица в пункт (из пункта) назначения. Они заверяются гербовой печатью. Цели командировки могут быть различными, включая обмен опытом, согласование спецификаций, получение каких-либо материалов и т.д.

Если сотрудник должен получить какие-либо материалы, то ему выписывается доверенность. Доверенность - это документ, удостоверяющий право доверенного лица на получение товарно-материальных ценностей. Подписывается она руководителем и главным бухгалтером предприятия, заверяется гербовой печатью. Получатель расписывается за доверенность, а в самом бланке указываются данные его паспорта и проставляется подпись.

Исходящие документы подписываются руководителем, регистрируются и них снимают копию. Оригинал отправляют адресату, а заверенная копия подшивается в дело.

Перед упаковкой документов в конверты или пакеты проверяют правильность оформления документов, наличие всех приложений, соответствие количества экземпляров количеству адресатов и т.д. На заказную корреспонденцию

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

составляется опись рассылки, которая подписывается составителем и датируется.

Внутренние документы предприятия создаются по той же схеме, что и исходящие: составляют проект документа, согласовывают его заинтересованными должностными лицами и дорабатывают по их замечаниям; распечатывают окончательный вариант документа и дают на подпись руководителю. Затем регистрируют и размножают в нужном количестве экземпляров. Копии документа заверяют и передают в подразделения исполнителям под расписку. Оригинал документа подшивают в дело.

Регистрация документов — проставление на нем номера и даты с последующей записью сведений о документе в регистрационных журналах или картотеках.

Регистрация документов необходима для:

> учета количества документов;

> контроля сохранности документов;

> контроля исполнения документов;

> поиска документов.

Регистрации подлежат все документы, требующие учета, исполнения и дальнейшего использования - входящие, исходящие и внутренние документы.

Регистрация документов (присвоение номера) должна быть однократной. При передаче зарегистрированного документа из одного подразделения в другое фиксируется лишь дата передачи.

Входящие, исходящие и внутренние документы регистрируют отдельно. Регистрационный номер входящих и исходящих документов включает:

> порядковый номер;

> номер по перечню групп.

Например: 306\02-11, где 306 — порядковый регистрационный номер; 02-11 — номер дела, в которое будет подшит документ или его копия (для исходящих документов).

В состав номера могут дополнительно входить номера (коды) из классификаторов подразделений, вопросов деятельности и т.д.

Внутренние документы при регистрации делят на группы по видам документов, каждая из которых регистрируется отдельно, например: приказы по основной деятельности, приказы по личному составу, акты ревизий, протоколы заседаний, отчеты, докладные записки и т.д.

Порядковые регистрационные номера присваивают документам в пределах каждой регистрируемой группы. Для внутренних документов обычно применяют простую порядковую нумерацию, например: приказ № 57, протокол № 6, акт № 12.

Регистрационные порядковые номера присваивают входящим, исходящим и внутренним документам в пределах календарного года. С нового года начинают новую нумерацию.

В качестве регистрационной базы данных используют регистрационные журналы, регистрационно-контрольные карточки и компьютерные базы. Журналы удобны при небольшом количестве регистрируемых документов, но необходимо вести одновременно несколько журналов регистрации отдельно для входящих, исходящих и внутренних документов, разделив последние еще и по видам документов.

Регистрационно-контрольные карточки позволяют более оперативно вести поиск и осуществлять контроль исполнения документов. Они печатаются в нескольких экземплярах, что позволяет создать несколько справочных картотек (по вопросам деятельности, по корреспондентам и т.п.) и контрольную картотеку. Один экземпляр карточки передают вместе с документом в структурное подразделение, где документ будет исполняться.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Компьютерные базы данных обычно дублируют журнальный или карточный учет и обеспечивают более быстрый поиск, сортировку, анализ и контроль исполнения.

Обязательный состав реквизитов для регистрации документов:

автор (корреспондент);

название документа;

дата документа;

индекс документа;

дата поступления документа (для входящих документов);

индекс поступления документа (для входящих документов);

заголовок документа или его краткое содержание;

резолюция (исполнитель, содержание поручения, автор, дата);

срок исполнения;

отметка об исполнении (краткая запись решения вопроса по существу, дата фактического исполнения и индекс документа — ответа);

номер дела

исполнители;

расписка исполнителя в получении документа;

ход исполнения;

приложения и др.

Регистрация документов-ответов должна вестись на регистрационных карточках документов-запросов для контроля исполнения. Документу-ответу присваивается самостоятельный порядковый регистрационный номер.

Конверты от поступающих по почте документов обязательно оставляйте в случаях:

поступления заказных писем с коммерческими и финансовыми и другими важными документами – даты почтовых штемпелей необходимы для определения даты исполнения некоторых обязательств по договорам и соглашениям и служат аргументами в арбитраже и суде;

когда только по конверту можно определить адрес отправителя, время отправки и дату получения документов.

Храните документы долго

Документы могут теряться и в учреждениях, и в налоговой инспекции, и в фирмах, поэтому для защиты своих прав лучше хранить все документы всю жизнь. Обязательно храните все счета, извещения, квитанции и любые бумажки, подтверждающие оплату любых расходов, налогов, получение денег и документов.

На случай каких-либо неприятностей следует помнить, что налоговую тайну[50] составляют любые сведения о налогоплательщике, полученные налоговым органом, за исключением сведений:

разглашенных налогоплательщиком самостоятельно или с его согласия;

об идентификационном номере налогоплательщика;

об уставном фонде (уставном капитале) организации;

о нарушениях законодательства о налогах и сборах и мерах ответственности за эти нарушения;

предоставляемых налоговым или правоохранительным органам других государств в соответствии с международными договорами (соглашениями), одной из сторон которых является Российская Федерация, о взаимном сотрудничестве между налоговыми или правоохранительными органами (в части предоставления этим органам).

---

[50] Пункт 1 статьи 102 НК РФ.

Те документы, которые отдаете кому-либо, копируйте. Этим обеспечиваете дублирование информации и возможность обсуждать ее по телефону с тем, кому она передана, без личных встреч.

Оплату налогов сверяйте с данными учета у бухгалтера налоговой инспекции. Если через 2-3 года инспектор вдруг заявит, что платеж не получен и потребует оплаты пени, вы предъявите копии, чтобы доказать своевременность платежей. Кстати, инспекция может высказать претензии только за 3 предшествующих года.

Пересылку любых документов осуществляйте только заказными письмами и бандеролями.

Охрана секретов

Утечка информации, которую обычно называют «для служебного пользования», вредит тактическим интересам, например: срыв заключения или исполнения договора, снижение выгодности сделки, «подставка» под финансовые или иные санкции или потери и т.п.

Утечка секретной информации угрожает стратегическим интересам предприятия и его существованию. С ее помощью можно вызвать конфликт с налоговыми, таможенными и другими государственными органами, причинить ущерб репутации, подорвать финансовую основу предприятия, подвергнуть предприятие шантажу криминальных структур.

Информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.[51]

К сведениям, которые могут составлять служебную или коммерческую тайну, законодательство относит следующие:[52]

Сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные), за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях. Согласно Федеральному закону от 15 ноября 1997 г. N 143-ФЗ сведения, ставшие известными работнику органа записи актов гражданского состояния в связи с государственной регистрацией акта гражданского состояния, являются персональными данными

Сведения, составляющие тайну следствия и судопроизводства.

Служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами (служебная тайна).

Сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений и так далее).

Сведения, связанные с коммерческой деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами (коммерческая тайна).

---

[51] Статья 139 ГК РФ.

[52] Перечень сведений конфиденциального характера. (утвержден Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. N 188)

Сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

Решение о наличии действительной или потенциальной коммерческой ценности информации, содержание и объем соответствующих сведений определяются предпринимателем самостоятельно по своему усмотрению. Коммерческой тайной могут быть сведения о технологии производства, внедрении изобретений, планах развития и изменения производства, о деловых партнерах, контрактах и т. д.

Не следует пытаться расширить диапазон засекречиваемой информации за счет сведений, которые не могут составлять служебную или коммерческую тайну – эти сведения определяются законодательством.

На предприятии обязательно должен быть письменный приказ руководителя, устанавливающий перечень сведений, составляющих коммерческую тайну. Только в этом случае у вас есть правовые основания для отказа налоговому органу в представлении соответствующей информации. Кроме того, с этим перечнем необходимо знакомить под расписку сотрудников, с которых берется подписка (или обязательство в трудовом договоре) о неразглашении служебной и коммерческой тайны – иначе у вас не будет оснований предъявить им претензии в случае нарушения ими этого обязательства (или подписки).

Руководство предприятия устанавливает степень закрытости служебной информации. Обычно к закрытым или секретным документам, чертежам, планам, схемам, каталогам, справочникам, хранящимся на бумаге, фотографиях, негативах, слайдах, микрофильмах, микрофишах, дискетах, компакт-дисках, жестких дисках) относят документы и сведения не входящие в предмет налогового контроля, которые вы не обязаны предъявлять или сообщать проверяющим:[53]

уставные документы фирмы;

сводные отчеты по финансовой деятельности фирмы;

кредитные договоры с банками;

договоры купли и продажи, начиная от определенной суммы;

сведения о перспективных рынках сбыта, источниках средств или сырья, товарах, о выгодных партнерах;

информация, предоставленная партнерами, за разглашение которой предусмотрены штрафные санкции.

протоколы и соглашения о намерениях совершить определенную сделку (предварительные договоры);

конфиденциальные части договоров и соглашений (рекомендуется оформлять их в виде приложений и хранить отдельно);

планы научно-исследовательской и внедренческой деятельности, программы экономического и социального развития предприятия, проекты осуществления коммерческих мероприятий (за исключением планов финансово-хозяйственной деятельности и доходно-расходных смет);

сведения об изобретениях и новых технологиях, находящихся в стадии разработки или внедрения в производство, а также объекты интеллектуальной собственности, на которые распространяется правовая защита авторства;

содержание выполняемых работ, имеющих научную, техническую, технологическую или коммерческую новизну;

протоколы заседаний органов управления предприятием, содержащие конфиденциальную информацию о коммерческих перспективах, предполагаемой стратегии и тактике предпринимательской деятельности (за исключением их резолютивной части).

---

[53] По: Тарас А.Е. Безопасность бизнесмена и бизнеса. – Минск, "Сэкай", 1996

Коммерческую тайну предприятия и предпринимателя **не могут** составлять:[54]

учредительные документы (решение о создании предприятия или договор учредителей) и Устав;

документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);

сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности и иные сведения, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственную бюджетную систему РСФСР;

документы о платежеспособности;

сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест;

документы об уплате налогов и обязательных платежах;

сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства, несоблюдении безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а также других нарушениях законодательства РСФСР и размерах причиненного при этом ущерба;

сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, товариществах, акционерных обществах, объединениях и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Система мер по защите коммерческих секретов включает:

определение перечня сведений, составляющих коммерческую тайну;

установление сроков секретности;

определение носителей секретной информации: (сотрудников, документы, изделия, материалы, технические средства хранения, обработки, тиражирования и передачи информации, физические излучения);

установить зоны и время материализации коммерческой тайны в носителях информации (места и время работы, переговоров, ярмарок, выставок, совещаний и т.д.);

разработать схему работ с конкретными сведениями, материализованными в конкретных носителях, с привязкой этих защитных мероприятий к месту и времени.

Каждый сотрудник независимо от своего служебного положения или степени родства с руководителем фирмы должен владеть только той информацией, которая ему необходима для работы. Круг лиц, причастных к коммерческим тайнам предприятия, должен быть максимально сужен.

Воспитать из сотрудников настоящих патриотов фирмы руководитель может, грамотно применяя систему материальных и моральных стимулов, придерживаясь психологически выверенной линии поведения. Хорошо если над подходами к решению этой задачи поработают специалисты.

Сотрудник, занятый деловыми бумагами фирмы, должен быть доверенным лицом. Его обязанность - организовать работу с документами, содержащими важную информацию, так, чтобы исключить ее утечку на всех этапах - от подготовки текстов до учета и хранения поступающих и исходящих телеграмм, писем, образцов и т.п. Расходы, связанные с организацией специального делопроизводства, как правило, быстро окупаются. Идите на них, не задумываясь, помня о том, что зарплата делопроизводителя - залог его преданности вашему бизнесу.

---

[54] «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну». Постановление Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 г. N 35

Если сотрудник, курирующий вашу канцелярию, недостаточно опытен, напомните ему о необходимости ведения специального журнала учета входящих, исходящих и внутренних документов, содержащих конфиденциальную информацию. С помощью такого журнала вы сможете периодически проводить инвентаризацию и своевременно уничтожить бумаги, потерявшие для вас (но не для ваших конкурентов) всякий интерес.

Для предотвращения несанкционированного вторжения в компьютерные базы данных каждый из сотрудников фирмы должен иметь личный пароль, позволяющий пользоваться лишь той информацией, которая имеет отношение к его служебным обязанностям.

Установите систему ограничений на использование открытых каналов связи для передачи конфиденциальных сведений. Под открытыми каналами имеются в виду переговоры с реальными и потенциальными партнерами, властями, деловая переписка, предоставление документации компаньонам и контрольным органам, реклама, общение с представителями прессы, государственных органов, общественных организаций.

Утечку конфиденциальной информации предупреждают следующими действиями:[55]

контролировать доступ сотрудников к закрытой документации и к базам данных;

периодически просматривать данные и определять степень их секретности, помня, что любая информация быстро стареет;

не нанимать временных сотрудников, если они по характеру своей работы автоматически получают доступ к конфиденциальной информации;

оборудовать звуконепроницаемые или экранированные помещения для обсуждения важных вопросов, регулярно обследовать такие помещения, проверяя при помощи специальной аппаратуры наличие в них подслушивающих (сканирующих) устройств;

завести специальные конверты (папки), в которых конфиденциальная информация будет циркулировать внутри фирмы;

установить места приема посетителей, никогда не оставлять их одних в офисе и других помещениях фирмы;

не реже раза в неделю обследовать все служебные и подсобные помещения фирмы (включая коридоры и туалеты) для выявления подслушивающих и звукозаписывающих устройств;

упорядочить использование сотрудниками множительной и копировальной техники;

установить аппарат для уничтожения ненужных документов (включая использованную копировальную бумагу от пишущих машинок);

строго придерживаться правила: секретные документы уничтожает лично сотрудник, отвечающий за безопасность фирмы;

использовать для ведения служебных записей только специальные тетради и блокноты, предварительно пронумеровав их;

в конце рабочего дня прятать эти тетради и блокноты в сейф или, на худой конец, - в ящик стола, снабженный надежным замком;

установить персональную ответственность сотрудников за сохранность конфиденциальной информации с четкой градацией мер дисциплинарного и материального воздействия за ее утечку.

Службе экономической безопасности необходимо включить в программу своих действий следующие элементы стратегии:

---

[55] По: Барановский А. Корпоративная безопасность. www.inroad.kiev.ua

установить контроль за деятельностью всех ключевых сотрудников, ошибки которых или нелояльность могут принести ущерб фирме;

прекратить свободный выход информации во внешний мир, оставив право на это лишь отдельным руководителям;

конфиденциальные условия сделок оформлять приложениями к договорам и хранить отдельно;

ограничить перечень данных, передаваемых вовне и степень открытости;

принять меры для защиты от специальных методов конкурентной борьбы;

принять меры для превентивного применения специальных методов конкурентной борьбы раньше конкурентов.

Старайтесь действовать так, чтобы меры по защите информации не шли вразрез с рекламной политикой, не мешали коммерческой деятельности вашей фирмы.

О современных методах управления

Предприниматели часто говорят, что предпринимательство дело очень интересное, но к освоению техники менеджмента относятся как к делу скучному. При консультировании приходится снова и снова повторять простые, но базовые истины: любое управленческое решение должно быть обоснованным, а любые повторяющиеся элементы работы следует формализовать. И обязательно введение системы контроля, чтобы не повторять ошибок и не возвращаться много раз к одному и тому же.

В российских компаниях наконец-то усилилось внимание к информационным технологиям. Если раньше на внедрение корпоративных информационных систем в средней фирме уходили годы, то теперь вопрос решается за месяцы. Менеджеры научились строить компьютерные модели своего бизнеса, отрабатывая детали бизнес-процессов, отлаживая взаимодействие исполнителей на функциональных стыках (бизнес-инжиниринг), до их внедрения в практику. Компьютерное моделирование меняет жизнь руководителей. Вместо заедающей текучки они думают о бизнесе в целом, находя корни возникновения проблем.

Для развития нужна прежде всего его концепция. Например, для сервиса и торговли расширение деятельности возможно, главным образом, путем рассредоточения в пространстве точек торговли и обслуживания.

Управленческие технологии призваны обеспечивать стабильность бизнеса. Если управленческая команда стремится к развитию бизнеса и она культивирует единое понимание задач и среди руководства, и среди исполнителей, успешное развитие гарантировано. Среди современных концепций и методов управления предприятиями за рубежом широко применяется «внутреннее предпринимательство», «фрактальность» и «бюджетирование».

Внутреннее предпринимательство. Внутреннее предпринимательство предполагает создание в фирме условий, позволяющих каждому сотруднику ощутить себя на своем рабочем месте свободным предпринимателем. Тогда у людей появляются новые идеи.

Для этого рекомендуют:

создать атмосферу, раскрепощающую творческие способности персонала;

каждый должен иметь право на ошибку - руководство фирмы должно учитывать ключевой принцип: легче просить прощения, чем разрешения;

каждый сотрудник должен чувствовать, что он сам себе голова на определенном участке.

Для любой фирмы рискованно и тяжело менять сложившиеся элементы культуры поведения и мышления. Но если в фирме подобрались сотрудники, способные к инновациям, полные творческих сил, то нужно рисковать. В тех

фирмах, где людям позволены творчество и эксперименты, дела идут намного лучше, чем в консервативных фирмах - люди получают удовлетворение от того, что они делают, и работают больше и интенсивнее.

Фрактальность. Одним из результатов моделирования бизнес-процессов является корректировка структуры предприятия. На европейских предприятиях при делегировании ответственности и определении оптимального размера структурной единицы, которую можно наделить полной самостоятельностью и полной ответственностью за выполнение части бизнес-процесса, исходят из принципа «чем меньше подразделение, тем лучше». Предприятия, состоящее из мелких самоорганизующихся команд, называют «фрактальным».[56] На таких предприятиях централизованные контроль и планирование сведены до минимума. Фрактальность придает компаниям способность к самоорганизации.

Принципы построения фрактального предприятия с успехом реализованы «Фольксвагеном» на приобретенной им «Шкоде», а по последним сообщениям, будут использоваться и «Фордом».

Но на пути к превращению в фрактальное предприятие любой компании предстоит пройти через несколько «революций», создать мощные информационные ресурсы и аналитические системы.

Эффективность «фрактальным предприятиям» за рубежом обеспечивает способность всех членов команды к самоорганизации, самодисциплине и самоконтролю. Эта способность основана на трудовой морали и этике, выработанной в экономически развитых странах в течение многих десятилетий существования там цивилизованного бизнеса. Так что «фрактальные предприятия» при российском менталитете, вероятно, будут приживаться медленно. Хотя автодилерский бизнес весьма эффективно делится на фракции: «торговля машинами» – «сервис» – «торговля запчастями».

Бюджетирование.[57] Бюджетирование, с 60-х годов применяемое в развитых странах, становится популярным и у российских предприятий. Этим термином называют финансовое планирование деятельности каждого подразделения предприятия: отдела продаж машин, сервиса, отдела торговли запчастями, маркетинга, производства, инвестиций и др.

Менеджер каждого подразделения не только готовит свою часть финансового плана, но и отвечает за показатели, на основе которых оценивается работа самого менеджера и возглавляемого им подразделения. В результате руководители всех уровней ощущают реальную связь с финансами предприятия.

Применение бюджетирования меняет стиль управления бизнесом - вместо поспешного решения неожиданно возникающих проблем руководители подразделений еще на этапе составления бюджетов начинают думать о возможных осложнениях и мерах по их предупреждению или преодолению.

Важным принципом бюджетирования является гибкость бюджетов: они являются руководством к действию, средством повышения качества управленческих решений. Однако в практике некоторых российских предприятий бюджет отождествляют со сметой расходов и руководители подразделений стараются выбить как можно больше ресурсов, не считаясь с интересами предприятия.

При правильном подходе, работа с бюджетами только начинается после того, как менеджеры подготовили бюджеты подразделений. При помощи сценарного анализа менеджеры стараются прогнозировать, как будут меняться затраты, прибыль, потребность в финансировании в зависимости от управленческих решений и условий внешней среды. В результате создается финансовая модель

---

[56] fractus - дробный, фрагментарный (лат)

[57] По: Шим Д.К., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования. Пер. с англ.: - СПб., 1998. - 496 с.

деятельности предприятия, которая при необходимости позволяет корректировать параметры бюджета.

В бюджетировании есть определенные правила:

при составлении бюджета предприятие должно стремиться максимизировать прибыль, причем в долгосрочной перспективе (это не нравится не только нашим руководителям, но даже собственникам, так как понятие прибыли у них связано не с эффективностью работы компании, а с величиной налога на прибыль);

бюджет предприятия начинают составлять не с производственного плана, а с бюджета продаж.

Составленный бюджет оценивают с точки зрения достижимости или выгодности. Бюджет ценен для менеджмента лишь в случае, если есть возможность сравнить его с фактическими данными по продажам, прямым и косвенным затратам и проанализировать отклонения.

Анализ отклонений связан с ответственностью менеджеров и его имеет смысл проводить, если его результаты влияют на конкретные решения руководителей.

Проблема в работе финансовых директоров - неадекватность финансовой информации о состоянии предприятия. Бухучет - это средство лишь для расчета налогов, а вовсе не для отражения реального финансового состояния предприятия. Реальное состояние показывает только финансовый анализ. Попытки увязать принципы подготовки бюджета с существующими нормативами бухучета бессмысленны: бюджет при таком подходе получится лишь прогнозом налогов.

Если есть намерение вводить бюджетирование, необходимо привести учетную политику в соответствие с принципами, на основе которых строится бюджет.

Моделирование бизнес – процессов. Поскольку смысл управления - в синхронизации множества бизнес-процессов, проблема заключается в том, каким способом это делать. Стандартный подход предполагает, что предприятие действует в унифицированной среде. Эффективность этого подхода - в экономии при тиражирования управленческих решений (делай, как другие).

Но существует иной подход - включение «неприятностей» внешней среды в алгоритмы принятия решений. Руководители умеют это делать интуитивно. Но важно сделать процесс технологичным и чтобы технология опиралась на твердые идеологические установки, на системный подход к конкурентоспособности компании, то есть стремление не к стандартизации ситуаций, а к учету максимального числа факторов.

Есть устойчивые традиции российского потребительского поведения, национального вкуса, и лишь предложение соответствующих этому вкусу методов, товаров и услуг гарантирует коммерческий успех.

Руководителям для принятия безошибочных решений нужен эффективный инструмент для моделирования бизнес-процессов. В некоторых компаниях устраивают «ситуационные кабинеты», специально оборудованные компьютерами, для проведения управленческих совещаний. В них стекается оперативная информация и аналитика от всех подразделений, филиалов. Объем этой информации велик. Если в маленьком магазине директору достаточно полудюжины наиболее важных для него показателей, то гендиректору дилерской фирмы приходится отслеживать до полусотни параметров, а у каждого из менеджеров направлений (автомобили, сервис, запчасти) их должно быть не менее двух – трех десятков.

Такой объем информации ни один человек в голове не удержит, потому-то все параметры агрегируются, анализируются и в конце концов сводятся к трем

названным выше индикаторам. В условиях ситуационного кабинета всем участникам совещания в равной мере доступна и первичная информация - это значительно повышает эффективность обсуждения. Кроме чисто информационной, ситуационный кабинет решает и системные задачи, увязывая все управление в единое целое.

В большинстве автодилерских фирм большой объем необходимой информации так или иначе присутствует в компьютерных системах. Но используется она с КПД 5-10%, если в системах не предусмотрен аналитический инструментарий.

Методы выработки решений

Успех фирмы на рынке зависит не столько от ее производственных и финансовых возможностей, сколько от степени ориентации на потребителя, т.е. от того насколько грамотно и точно фирма удовлетворяет платежеспособный спрос.

Репутация фирмы складывается, по меньшей мере, из четырех составляющих:

доверие к компании в самом широком смысле слова, обеспечиваемое стабильно высокими стандартами ее деятельности и последовательно реализуемой миссией фирмы, объявляемой средствами PR;

качество работы;

высокий уровень менеджмента - то, насколько управляющие способны реализовать миссию фирмы;

человечное отношение к своим клиентам и сотрудникам.

Крайне важны концептуальная проработка управления автосалонами, техцентрами и магазинами запчастей и системный подход в управлении.

Системный подход к управлению и к развитию бизнеса требует освоения высоких технологий - управленческих, финансовых, гуманитарных и информационных, адаптированных к местным условиям.

Продуктивные управленческие решения формируются в три этапа:
Уяснение проблемы:
сбор информации;
анализ полученной информации;
выяснение актуальности;
выяснение или определение условий, при которых проблема будет решена.
Составление проекта решения:
разработка вариантов решения;
сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами;
оценка вариантов по социальным последствиям;
оценка вариантов по экономической эффективности;
составление программы решения;
разработка и составление детального плана решения.
Управление исполнением (самое слабое место многих руководителей):
доведение решений до конкретных исполнителей;
разработка мер поощрений и наказаний;
контроль исполнения решений.

К методам выработки управленческих решений относят следующие: [58]

[58] По: Маккей Х. "Как уцелеть среди акул, опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки". - М., "Экономика", - 1991.

Декомпозиция: представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.

Диагностика: поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь - используется при ограниченных ресурсах.

Экспертные оценки: формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

Метод Делфи: экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства; большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть - если большинство не согласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются; этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо придут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения; этот метод используется для достижения эффективности.

Метод неспециалиста: вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

Линейное программирование.

Имитационное моделирование.

Метод теории вероятности.

Метод теории игр: задачи решаются в условиях полной неопределенности.

Метод аналогий.

Организация выполнения решений

Организовать выполнение решения — значит, добиться его практического осуществления, предвидя возможные трудности и препятствия, своевременно устраняя их без угрозы для сроков достижения цели.

Одним из условий успешного практического осуществления планов является предварительное выяснение следующих вопросов.

Каковы конкретные задачи и кто будет исполнителем каждой?

Кто будет направлять, координировать и контролировать решение конкретных задач?

Как будет организовано — при необходимости — взаимодействие или согласование с другими подразделениями предприятия или с другими фирмами?

Каковы промежуточные цели и контрольные сроки их достижения?

Каков предельный срок достижения цели? Каковы возможные последствия неудачи?

При распределении конкретных задач среди работников сервисного подразделения следует исходить из обязанностей должностных лиц.

Передача прав и обязанностей, как правило, выходящих за рамки повседневной деятельности, — управленческая задача, решать которую гораздо сложнее, нежели просто давать указания по работе. Дело в том, что такая передача должна не только разгрузить руководителя, но и дать другой важный эффект, касающийся порученца, — самоутверждение и повышение самооценки. С этим связаны следующие соображения.

Исполнители, которые знают, не только что они делают, но и ради чего, почти всегда лучше справляются с поставленной задачей, поскольку чувствуют себя лично ответственными, особенно если при этом получают большую самостоятельность в работе.

Для этого им должна быть обеспечена свобода действий, т.е. предоставлены права и полномочия, необходимые и достаточные для выполнения задачи.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Исполнители, которым поручения даются именно в такой форме, как правило, отличаются исключительной преданностью фирме, старанием и явно выраженным, сознательным стремлением к высокому качеству работы.

Основные правила передачи прав и обязанностей.

Не следует стремиться всё непременно делать самому. Целенаправленно передавая подчинённым определённые обязанности и соответствующие права, можно высвободить собственное время.

Поручения должны касаться не только трудных и неприятных дел. Пусть ваши подчинённые иногда делают за вас то, чем вы и сами занимаетесь с удовольствием.

Выбирая порученца, учитывайте не только способности, но и предрасположенность, интерес к определённым видам деятельности.

Новичков и молодых работников нужно постепенно приучать к принятию на себя функций и ответственности, делегированных руководителем. Поэтому начинать следует с небольших поручений.

В доверительной форме обсудите с вашим порученцем ожидаемый от его работы результат или её цель, чтобы у него появилось ощущение сопричастности к постановке задачи.

По возможности не вмешивайтесь преждевременно в процесс решения порученной задачи. Обнаружив проблемы, обсудите их с исполнителем, избегая иных действий со своей стороны.

Позаботьтесь о том, чтобы исполнитель получил всю информацию и всяческую помощь, необходимые для решения задачи.

Ограждайте исполнителя от вмешательства в его функции со стороны коллег или других руководителей.

Совместно наметив промежуточные результаты, контролируйте и обсуждайте их с исполнителем. Не упускайте случая высказать заслуженную похвалу.

1Не возражайте, если исполнитель что-то делает не так, как делали бы вы сами: в конце концов, результат важнее способа его достижения (разумеется, если способ себя оправдывает).

Передача любых прав и обязанностей наверняка в какой-то мере рискованна для предприятия, поскольку не исключаются возможность ошибок, недостаток квалификации или недобросоветсность исполнителя. Риск минимизируется благодаря контролю за результатами работы, который является поэтому одной из важнейших задач кадровой политики.

Основные правила проведения любых проверок

Проверки должны проводиться, как правило, открыто, в присутствии исполнителя. Скрытые проверки вызывают недоверие и ухудшают обстановку в коллективе.

Задайте исполнителю чёткий вопрос о положении дел и потребуйте ясного ответа.

Попросите показать или продемонстрировать результаты.

Смотря по ситуации, подтвердите или покритикуйте представленные результаты.

При положительном исходе проверки похвалите исполнителя, а при выявлении недостатков предложите, — если сочтёте необходимым, — свою помощь в их устранении.

Назначьте дату следующей проверки и обязательно проведите её точно в срок. При контроле будьте особенно последовательны. Это даст понять исполнителю, что вы относитесь к делу всерьёз, и стимулирует его старание.

Услуги специализированных фирм

Поговорка «Время-деньги» устарела - время дороже.

Автодилерским предприятиям, даже крупным, невыгодно содержать специалистов всех необходимых для управления специальностей, владеющих методами и приемами, необходимыми для решения возникающих периодически задач. Для разработки и реализации маркетинговых мероприятий, которые должны привести к значительному росту объемов продаж, необходима информация, но содержать инфраструктуру сбора первичной информации исключительно для решения проблем одной фирмы, как правило, экономически нецелесообразно. Не каждая компания может позволить себе иметь штатного психолога, дизайнера, маркетолога, менеджера по рекламе и т.д.

Нередко рыночная ситуация, характеризуемая формированием мощной конкурентной среды и, соответственно, борьбой за клиентов, требует привлечения таких специалистов. Или все идет хорошо, но необходима разработка и внедрение нового проекта.

Основная проблема многих предприятий в том, что все люди «варятся в собственном соку», специалисты, даже высшей квалификации, не могут взглянуть на ситуацию в своей фирме со стороны – влияние формальных и неформальных взаимоотношений, сложившихся между сотрудниками, психологические и целевые установки в работе и в отношениях с потребителями мешают выявить причины проблем и правильно поставить задачи – поэтому даже простые решения порой ускользают от них. Консультант же в силу своей независимости и не связанности ситуацией может посмотреть на проблему с другой стороны.

Специализированные фирмы качественнее, быстрее и, в конечном итоге, дешевле выполнят периодически нужные работы: сопровождение компьютерных систем, обучение персонала, маркетинговые исследования, реинжиниринг бизнес-процессов и др.

Покупайте время консультантов - это в конечном итоге выйдет гораздо дешевле. Консультант не только предоставит необходимое время, но и уйдет по завершению проекта, хотя, при необходимости, может осуществлять дальнейшее сопровождение.

Консультант может обучать сотрудников в ходе работы, с учетом специфики фирмы, подготовленности и восприимчивости обучаемых, объединяя самые разные темы, решая вместе с обучаемыми конкретные задачи.

Образовательный эффект является самым важным в процессе консультирования.

Консультант очень часто - настоящая находка для предприятия, которому нужен свежий, «незамыленный» взгляд на себя, новые идеи, концепции, подходы, неангажированность консультантов во внутреннем раскладе сил и войнах различных кланов внутри предприятия. Немалую роль играет и относительная экономическая выгода использования консультанта.

Отношения предприятий с консультантами, могут быть самыми разнообразными. В одних случаях их даже приглашают работать на постоянной основе, но с теми же функциями – консультировать. В других создают «проектно-исследовательские группы», когда для решения той или иной задачи привлекают внутренних работников и консультантов со стороны, которые этими работниками концептуально руководят и следят, чтобы те не растворились «в текучке», которая характерна для деятельности любого коммерческого предприятия.

Консультанты в любых случаях играют роль катализатора, изменяющего и ускоряющего течение всех процессов внутри предприятия.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Кадровая политика

Не служащие должны восхищаться руководителями, это руководители должны нанимать таких служащих, которыми будут восхищаться.

Отношения с персоналом

Три вида средств задействованы в бизнесе - люди, материально - технические средства и деньги. Люди контролируют два других вида средств. Следовательно, люди являются наиболее ценным «средством» в любом бизнесе. Поэтому люди, составляющие предприятие, являются важнейшими элементами и объектами менеджмента. Успех фирмы зависит не от действий одного человека, а складывается из взаимодействия между всеми сотрудниками.

Если клиенты вспоминают о предприятии, то вспоминают своих конкретных собеседников.

Кадры — основной капитал предприятия. Если оно располагает квалифицированными и старательными исполнителями, то можно считать это большой удачей.

Не следует полагать, однако, что хороший коллектив — просто счастливый случай или результат надлежащей оплаты труда. Он формируется под влиянием множества факторов, основные из которых названы ниже.

Тщательно продуманное перспективное планирование кадрового состава.

Взвешенная кадровая политика, учитывающая интересы работников.

Здоровая обстановка в коллективе предприятия.

Надлежащие возможности обучения и повышения квалификации.

Приведенные выше положения не новы. Однако их значимость всё более возрастает, если учитывать следующие тенденции.

Уровень информированности людей повсюду повышается. Растёт их самосознание. Отчётливо проявляются требование к уважению личности, желание участвовать в принятии решений, в т.ч. касающихся условий труда.

Вопросы кадровой политики становятся предметом всё более пристального внимания общественности.

Затраты на содержание персонала существенно возросли и продолжают увеличиваться.

Именно в людях почти всегда кроются истинные резервы и возможности, которые часто не используются из-за недооценки человеческого фактора.

Общие положения, касающиеся кадровой политики, дополняются следующими аспектами, также оказывающими на неё существенное влияние.

Высокие темпы технического прогресса в автомобилестроении, в технологии ремонта и в компьютеризации, связанной с решением прикладных задач.

Повышенные запросы клиентуры, требующей высокого качества работы, консультативной поддержки и обслуживания при взвешенном подходе к ценообразованию.

Обостряющиеся условия конкурентной борьбы.

Ключевой составляющей успешного найма сотрудников считают планомерную кадровую работу. Естественный оборот персонала и планируемый рост активности фирмы вынуждает обращаться к рынку рабочей силы несколько раз в год, несмотря на стабильность фирмы. Если дожидаться пока кто-либо уволится, даже если повезет и он сообщит об этом заранее, может не хватить времени для поиска, оценки и выбора нового сотрудника.

Главной задачей кадровой политики считается привлечение и удержание широкой гаммы потенциальных служащих – *создание кадрового резерва.* Чем более кандидатов приходится оценивать, тем больше шансов найти подходящего человека для конкретной работы.

В большинстве форм бизнеса чем больше растет количество персонала, тем больше дробится работа, что в свою очередь, требует разделения и распределения функций и организации управления. Организация труда и управления меняется соответственно изменениям в фирме, или в отрасли, или на рынке. В процессе управления возникают неожиданные проблемы. В таких случаях организация работы должна быть изменена без колебаний.

Для организации управления:

анализируют производственные функции (одни требуют знаний, другие - опыта и т.д.), делят их на группы (службы, отделы, подразделения, бригады) и определяют обязанности каждой группы;

определяют ответственность и полномочия каждой группы и людей для руководства группами;

определяют моменты, требующие координации или сотрудничества среди соответствующих групп;

устанавливают нормативы штата для каждой группы и решают, сколько человек может контролировать руководитель;

включают в каждую группу соответствующих специалистов и наиболее квалифицированного назначают руководителем.

С целью обеспечения эффективного управления дилерам рекомендуют установить четкие командные линии - каждый должен знать, кто его начальник и кто ему подчиняется. Каждый должен иметь только одного начальника, чтобы не было сомнений в том, чьи указания выполнять в первую очередь.

Количество сотрудников у одного начальника предпочтительно от 3 до 7. Опыт и исследования показывают, что один руководитель эффективно может руководить максимум 7 сотрудниками. Эта цифра может варьироваться в зависимости от расстояний, времени, площади, на которой разбросаны объекты управления, обязанностей и оборудования, структуры фирмы, но для поддержания эффективных связей с сотрудниками это - естественный предел.

Порученная работа должна сопровождаться соответствующими полномочиями для ее исполнения.

Даже в крупных, хорошо организованных фирмах бывает, что служащий не обладает полномочиями обдумывать, решать и исполнять все, что необходимо для выполнения порученной работы. Например, в ходе ремонта выяснилось, что забыли заранее заказать недорогую деталь, но механик не может сам заказать ее на складе, он должен делать это через бригадира, которого не сразу можно найти. В таких фирмах отсутствие возможностей для инициативы и решений снижают желание сотрудников эффективно трудиться. Разумеется, делегированные полномочия должны быть ограничены или расширены, но ясно очерчены.

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

определение рамок прав сервис - менеджера и менеджера склада, их властных полномочий, ответственности, прав самостоятельной закупки необходимых материалов;

установка нормативов для сервиса и программы деятельности с учетом имеющихся мощностей;

установка критериев удовлетворения спроса на запчасти, рамки номенклатуры деталей и суммового объема запасов для хранения на складе;

планирование модернизации оборудования с ростом бизнеса;
утверждение предложений об объемах ремонта подержанных машин, определяющих возможность их реализации.

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

Руководители фирмы и подразделений ответственны за успешную деятельность предприятия, поэтому важно, чтобы они завоевали уважение и доверие сотрудников их желание охотно работать и исполнять поручения своих начальников. В практике зарубежных фирм принято, что основа эффективного руководства - сделать каждого полностью осведомленным о его роли и ответственности, кому он подчиняется, что должен делать, как он должен делать, где его работа вливается в конечную продукцию.

В дополнение к постоянному контролю исполнения руководство включает и оценку самого рабочего и определение особенностей для обучения каждого сотрудника. Менеджеру рекомендуют быть справедливым ко всем, осторожным в отношениях с рабочими, беспристрастным и не предпочитать одних другим. Известно, что если среди рабочих распространяется чувство несправедливости, моральный климат и производительность ухудшаются. Важно установить такую атмосферу, чтобы распределение работы было беспристрастным.

Если рабочий что-то сделал не так, менеджер беседует с ним наедине, чтобы предупредить повторение ошибок. Избегают критиковать и ругать сотрудников. Если проблема в самом сотруднике или в его отношении к работе, обсуждают это с ним наедине, не в присутствии других. Степень самоуважения у рабочих развитых стран, поддерживаемых профсоюзами, весьма высока. Автор с огорчением вспоминает случай из периода его работы в Дании, когда рабочий немедленно уволился, даже не потребовав положенной компенсации только из-за того, что автор, бывший его начальником, указывая на недостатки в работе, повысил на него голос, т.е. по российской привычке - наорал.

Плохие отношения между руководством и сотрудниками рано или поздно станут отрицательно сказываться на эффективности труда, на удовлетворенности сотрудников работой, на их отношения с клиентами и на положении предприятия на рынке. Не зря на западных предприятиях «человеческим отношениям», т.е. отношениям между руководством и сотрудниками, уделяется исключительно большое внимание - от них зависит рентабельность работы предприятия. К сотрудникам любых уровней относятся уважительно и не дай бог какому-либо начальничку пренебрежительно отнестись к нижестоящему – молчаливая обструкция сотрудников может серьезно осложнить ему жизнь.

Примером стараний отдавать дань уважения каждому за его работу служит вошедший в практику в англоязычных странах термин «cleaning lady» (чистящая леди, леди чистоты) – так называют в фирмах уборщиц даже в штатном расписании. Поясним, что в жизни слово “леди” применяется при особо уважительном обращении, а обычное обращение – “миссис” или “мисс”.

Для руководителя считается обязательным держать слово. У рабочих часты требования и жалобы, связанные с инструментом или правилами выполнения операций. Если руководитель обещает решить вопрос, не изучив его, а по ряду причин он решен быть не может, то руководитель теряет доверие сотрудников, что исключает нормальные для работы отношения.

Сотрудники, ежедневно встречающиеся с теми или иными проблемами, нередко дают предложения по их устранению. Если система управления поощряет и внедряет такие предложения, моральный климат улучшается и уважение к фирме растет.

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

На предприятие приходит не абстрактная «рабочая сила», а конкретный человек со всеми присущими ему качествами, особенностями и недостатками. Менеджерам всех уровней рекомендуется предпринимать необходимые усилия для удовлетворения нужд персонала. Это учитывается зарубежными менеджерами в кадровой политике. Ниже приведен перечень нужд сотрудников, которые рекомендуется держать в сфере внимания руководителей.

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

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

Социальные нужды: многие хотят развиваться, учиться новым навыкам, готовиться к использованию более широких возможностей.

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

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

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

Людям должны быть вполне ясны цели работы и особые требования к ней, чтобы они могли сами оценить полученные результаты. Всегда есть разница между замыслом, исполнением и результатом. Менеджер должен сводить эту разницу у исполнителей к минимуму.

В дилерских фирмах работают люди разных типов и характеров. Их поведение часто трудно понимать и предсказать. Одна из проблем, с которой сталкиваются руководители - их собственная субъективность. Методы, предлагаемые психологией, могут помочь регулировать поведение индивидуумов.

Знание менеджерами мотивов поведения и потенциала людей, работающих под их руководством, позволяет им лучше мотивировать, управлять и использовать кадровые ресурсы для достижения целей фирмы, максимизируя индивидуальную производительность, сотрудничество, творческий потенциал и вовлеченность людей в процессы, улучшая коммуникабельность и психологиче-

ский климат, отбирать лучших квалифицированных людей для рабочих мест на всех уровнях.

Российские собственники и руководители фирм нередко относятся к персоналу пренебрежительно: больничных нет, отпуск всего две недели и не всегда, на семейные события не отпускают и т.д. Они доверяют только 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.

Обеспечение кадрами

Ключевой составляющей успешного найма сотрудников считают планомерную кадровую работу. Естественный оборот персонала и планируемый рост активности фирмы вынуждает обращаться к рынку рабочей силы несколько раз в год, несмотря на стабильность фирмы. Если дожидаться пока кто-либо уволится, даже если повезет и он сообщит об этом заранее, может не хватить времени для поиска, оценки и выбора нового сотрудника. Главной задачей кадровой политики считается привлечение и удержание широкой гаммы потенциальных служащих. Чем более кандидатов приходится оценивать, тем больше шансов найти подходящего человека для конкретной работы.

Перспективное планирование кадрового состава — одна из важнейших управленческих функций.

Ниже приведены рекомендуемые одной из автокомпаний контрольные вопросы, которые *каждую неделю* должны задавать руководители предприятия себе и кадровой службе. Это важнейшие моменты, которые нужно продумывать заблаговременно и регулярно, чтобы не принимать кадровых решений в условиях дефицита времени. Особенно это касается ключевых должностей.

Соответствует ли фактическая численность каждого из подразделений требуемой?

Насколько сложившаяся расстановка кадров соответствует профессиональным возможностям сотрудников?

Достаточны ли квалификация сотрудников и стимулирование их работы?

Намечаются ли кадровые изменения и какие из этого следуют выводы?

Предстоят ли расширение предприятия или изменения в организационной структуре и каковы их кадровые последствия?

Своевременно ли начат поиск подходящих новых сотрудников и молодых кадров?

Действительно ли поиск кандидатов на замещение руководящих должностей начат с работников собственного предприятия?

Определено ли при этом заранее какими специальными знаниями и способностями должны обладать новые работники?

Своевременно ли проинформированы все работники о предстоящих кадровых изменениях? Информирование оказывает сильное стимулирующее воздействие.

Всегда ли готов руководитель, несущий главную ответственность за решение кадровых вопросов, к ведению переговоров с претендентами?

Вписывается ли претендент в действующий коллектив?

Есть ли план адаптации и повышения квалификации вновь принятых на работу?

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Предстоящие кадровые изменения могут быть удобным поводом для одновременного решения других проблем, или для перехода на другую систему организации труда.

Необходимость расширения штатов

Устойчивое положение на рынке, рентабельность и предпосылки для развития автодилерская фирма может обеспечить, лишь располагая надёжным, работоспособным коллективом, не испытывающим дефицита мастеров-приёмщиков, мастеров сервисного цеха, автомехаников и молодых кадров.

Ниже перечислены контрольные ситуации, повторяемость которых диктует необходимость увеличения штатов сервисного центра. Повторяемость одной или нескольких из приведенных ситуаций уже делает работу предприятия нерентабельной, так как ни интересы клиентов, ни интересы работников не удаётся соблюдать.

Ситуации в отделе приёма заказов

- Непредвиденное отсутствие одного из работников сбивает графики ремонтов.
- Несмотря на все меры по распределению нагрузок каждый день в определённое время в отделе приёма заказов образуется большая очередь.
- Одному мастеру-приёмщику (приемщику-консультанту) приходится оформлять более 12-15 заказов в день.
- Для спокойного консультативного диалога с заказчиком, который должен проводиться возле его автомобиля, просто нет времени.
- Не проводятся из-за дефицита времени выходной контроль и опробование автомобиля на ходу, не разъясняется содержание счетов.
- Из-за недостатка работников невозможно сделать режим работы предприятия более гибким, приспособленным к потребностям заказчиков.

Ситуации в сервисном цехе

- Заявки принимаются за много дней до приемки в ремонт.
- Постоянный дефицит времени срывает установленные сроки завершения ремонтов.
- Вынужденная спешка вызывает частые рекламации и повторные ремонты.
- Оборудование не удаётся загрузить, а рабочие места — использовать из-за нехватки кадров.
- Дефицит кадров не дает возможности развивать дополнительные услуги.
- За неимением времени не проводятся регулярные совещания и учебные мероприятия с исполнителями.
- Подготовка кадров и повышение квалификации персонала сводятся к минимуму.
- Молодым работникам оказывается недостаточная поддержка.

Подбор кадров

Большие затраты, связанные с приёмом на работу и адаптацией вновь принятых, требуют выработки правильной методики подбора кадров, позволяющей организовать целенаправленный поиск подходящих претендентов.

К сожалению, многие руководители полагаются на интуицию и опыт. Но в этом случае везет не часто, а неудачный выбор чреват осложнениями и напрасными затратами.

Чтобы и руководитель, и претендент при собеседовании конкретно представляли себе сферу деятельности и задачи вакантной должности, следует руководствоваться заранее разработанными квалификационными требованиями и описанием должностных обязанностей. Требования к претенденту предпола-

гают не только профессиональную подготовку, но и наличие надлежащих личных качеств. Чем лучше продуманы и сформулированы все требования, тем легче проверить, насколько претендент им соответствует.

Поэтому руководителю необходимо заранее продумать ответы на нижеприведенные вопросы, касающиеся рассматриваемой кандидатуры.

- Какие обязанности будут основными? Какая квалификация и какие стимулы безусловно необходимы для их исполнения?
- Какие обязанности, возможно, придётся исполнять, кроме основных? Какие способности необходимы на этот случай?
- Какими должны быть возраст и личные качества, чтобы новичок мог нормально работать в сложившемся коллективе?
- Если предстоит, в частности, общаться с клиентурой, то насколько необходимы соответствующая культура речи и способность внушать доверие?
- Есть ли готовность работать в дежурном режиме или по гибкому графику, задерживаться сверхурочно?
- Есть ли достаточная уверенность в том, что у вновь принятого через некоторое время не возникнет желание опять сменить место работы?
- Нужно ли планировать переподготовку с перспективой повышения в должности?
- Нет ли подходящей кандидатуры среди работников предприятия?

Поиск среди работников предприятия

Поиск кандидатов на замещение вакансий, особенно по ключевым должностям, всегда должен начинаться с сотрудников собственного предприятия. Этот путь связан с минимальными затратами времени и средств. Он же, как правило, наименее рискован. Степень пригодности кандидата по профессиональным и личным качествам в этом случае уже известна, как и его работоспособность, сильные и слабые стороны.

Ещё одно преимущество - работник уже знает свою фирму, своих коллег и фирменный стиль, а поэтому, как правило, может гораздо быстрее полностью войти в курс дела.

Выбор одного из членов коллектива всегда стимулирует остальных, поскольку они убеждаются в возможности собственного продвижения по службе.

Поиск вне предприятия

Целесообразно попросить сотрудников о содействии в поиске подходящих кандидатур среди знакомых - таким несложным путём можно найти новых хороших работников.

При поиске вне предприятия используются следующие средства.

- публикация объявлений, в местных ежедневных газетах;
- публикация объявлений в специализированных отраслевых периодических изданиях;
- просмотр объявлений о поиске работы, публикуемых в ежедневных газетах и отраслевых периодических изданиях;
- направление запросов агенствам по трудоустройству и в службу занятости;
- поиск в кругу знакомых с привлечением к такому поиску работников собственного предприятия.

Какой путь окажется наиболее результативным, зависит от конъюнктуры рынка труда, от географического положения предприятия и, конечно же, от уровня требуемой квалификации, от репутации фирмы.

Для того чтобы заранее отсеять неподходящие предложения, объявление тщательно конкретизируют. В противном случае поиск окажется бесполезным, поскольку ни один из претендентов не будет соответствовать требованиям.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Развитие кадров

Зарубежная практика работы с персоналом исходит из того, что успех фирмы зависит от деловых качеств и способностей сотрудников. Обучить служащих стать компетентными работниками - серьезная задача, не решаемая быстро. Она требует стройной системы продвижения сотрудников, справедливой системы оплаты, качественной программы обучения и ежедневного руководства. Система найма должна быть конкурентоспособна.

Проблема обеспечения кадрами фирм, торгующих колесной и гусеничной техникой на российском рынке, очень остра и сильно мешает развитию предприятий. Одна из причин в том, что специалистов по торговле техникой и запчастями, по организации товаропроводящих сетей, по управлению сервисом в России до перестройки вообще не было, так как не было самой торговли – все товары распределялись, а сервисом руководили номенклатурные кадры, специальностью которых чаще всего был не сервис. За прошедшие годы обзавелись квалифицированными специалистами только дилеры зарубежных автокомпаний, обучив своих сотрудников в учебных центрах этих компаний.

Фирмам, торгующим отечественной техникой, негде учить менеджеров – наши автозаводы сами не умеют торговать современными методами и не торопятся учиться. Фирмы, стремящиеся удержаться на рынке, направляют сотрудников на обучение в различные учебные заведения, где они получают подготовку общего характера, без привязки к специфике бизнеса на рынке техники. Лишь после нескольких лет работы такие сотрудники приобретают необходимый опыт, но растут только те, кто сам заинтересован в собственном развитии или поставлен в условия, стимулирующие рост квалификации.

Практика показывает, что хорошими управленцами среднего звена часто становятся бывшие военные, привыкшие к точности исполнения задания и умеющие по заданным правилам организовать рутинную работу множества людей. Инженеры могут стать высшими менеджерами - инженерные подходы и методики в управлении благотворны.[59]

Что касается кадров ремонтников, то их дефицит обостряется все больше, поскольку до сих пор до 80% парка колесных и гусеничных машин в стране (более 25 млн. единиц) обслуживается и ремонтируется водителями. Но из-за введения естественных для рыночной экономики сдельных систем оплаты труда наемные водители все чаще отказываются заниматься почти не оплачиваемым ремонтом. К тому же все меньше водителей умеют ремонтировать свои машины вследствие катастрофического снижения качества обучения водителей и механизаторов.

Кроме того, нельзя сказать, что профессия ремонтника престижна и поэтому количество молодых людей, выбирающих эту профессию не так велико, как требуется рынку техники. Серьезную подготовку ремонтники могут получить только в вузах, техникумах и технических колледжах, но ежегодное количество выпускников недостаточно.

Для решения кадровых проблем российские дилеры зарубежных автокомпаний приглашают к себе на практику и стажировку студентов технических вузов в расчете на то, что кто-то из них придет к ним на работу. Эти расчеты оправдываются, тем более, что уровень заработков в этих фирмах довольно высок.

---

[59] «Эксперт» N25 (236) от 3 июля 2000 года

Пожалуй, единственным способом обеспечить российский рынок техники кадрами ремонтников – организация их обучения за счет и на базе дилерских СТО с привлечением преподавательских кадров из вузов и техникумов. Эти преподаватели обязательны, так как без теоретических знаний автомеханики являются лишь роботами, умеющими заменять детали, но не понимающими последствий нарушений технологии, не способными освоить новейшие приборы и ремонтные установки.

Целесообразно организовать на своей базе, но под крылом факультетов повышения квалификации при автомобильных институтах и техникумах платные курсы для подготовки менеджеров и механиков для сервиса – только ВУЗы имеют право давать официальные свидетельства о приобретении профессии или специализации. Институт обеспечит преподавание общих дисциплин типа «Металловедение», «Слесарное дело», «Ремонт автомобилей» и т.п. и будет давать свидетельство с общими формулировками, а компания – преподавание специфики ремонта и свидетельство с указанием на специализацию по машинам марки, продаваемой компанией. Такие свидетельства для людей важны при устройстве на работу.

Из числа слушателей курсов предприятие сможет подбирать новые кадры. Часть механиков будет учиться в расчете на работу в независимых сервисах. Это тоже полезно - дилерским сервисом не удается охватить более половины парка, так пусть машины ремонтируют все, кто хочет, но ремонтируют качественно.

Зарубежные автомобильные компании считают выгодным обучать технологии ремонта их машин не только механиков своих дилерских фирм, но и любых предприятий, снабжая их квалификационным сертификатом - это позволяет расширить количество точек качественного ремонта, создать машинам репутацию техники, «которую можно починить везде». Они понимают, что низкая плотность сервисных точек на рынке тормозит сбыт машин.

Самим обучать людей – дорого, поэтому в ряде стран организацией подготовки таких кадров занимаются городские союзы дилеров – они спонсируют специализированные курсы и школы, они же принимают экзамены и выдают квалификационные свидетельства. Такую школу спонсирует, например, Союз автомобильных дилеров Дании.

Направлять на обучение за свой счет имеет смысл не новичков, а слесарей, поработавших подмастерьями не менее года, которых принял коллектив, если сами они настроены долго работать в данном предприятии.

Сейчас практически нет благополучных фирм, у которой нет своего учебного центра или класса для подготовки и переподготовки работников. В одной из отечественных компаний, действующей на авторынке, на обучение одного работающего приходится около 300 часов в год.

Тот факт, что правильная кадровая политика и корпоративная культура дает основной прибавочный продукт, в автодилерских компаниях особенно хорошо почувствовали, когда во время кризиса продажи машин упали наполовину, а доходы удалось сохранить на уровне рентабельности.

Базовые принципы организации обучения в зарубежных фирмах - не в преподавании, а в стимулировании желания учиться. Поэтому стараются, чтобы сотрудники понимали и учитывали в своих жизненных планах, что получаемые знания:

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

Менеджеры активно помогают саморазвитию сотрудников, а также обучают их во время работы. Обучение начинается с установления требований к работе каждого. Беседуя при найме или выявляя потребности в обучении, учитывают хорошие, удовлетворительные или неудовлетворительные возможности и способности к усвоению знаний. Сравнивая требования работы с компетенцией рабочего, определяют программу обучения. Нет предела обучению, но чтобы получить максимальный эффект от программы обучения, устанавливают краткосрочные и долгосрочные задачи, разрабатывают подробную программу для достижения задач, чтобы обучаемым они были ясны.

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

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

Ответственность за обучение на каждом этапе поручается конкретному компетентному сотруднику. Для обучения на работе это бригадиры, старшие механики и механики. Обучение работе с новыми моделями машин, новым оборудованием, новым методам проводят инструкторы в центрах обучения заводов или дистрибьюторов. Контролируется применение знаний, оценивается эффективность их применения. Оценивается и качество обучения, и преподавательские способности инструктора.

Зарубежные автокомпании придают большое значение качеству общения персонала сервисных цехов дилерских фирм 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.

Ниже приведены программы и таблицы учета обучения одной из автокомпаний.

Общие навыки

Дата утверждения: Утвердил:

Навыки	Ответственный	Курс обучения	Дата проведения	Одобрение дистрибьютора
Планирование				
Общее				
Анализ сильных и слабых сторон				
Постановка задач				
Лидерство и мотивация				
Управление финансами				
Удовлетворение потребностей клиен-				

тов и обратная связь				
Прием жалоб				
Маркетинг				
Общий				
Реклама				
PR/ пресса				
Взаимоотношения с клиентами				
Анализ перспективных клиентов				
Общие				
Переманивание у конкурентов				
Оптовые продажи				
Оптовая торговля и ее стимулирование				

Навыки продаж

Дата утверждения: Утвердил:

Навыки	Ответственный	Курс обучения	Дата проведения	Одобрение дистрибьютора
Техника продаж				
Выдача новых автомобилей				
Процедуры заказов				
Обучение продаже новой модели				
Обучение продаже подержанных автомобилей				

Навыки послепродажного обслуживания

Дата утверждения: Утвердил:

Навыки	Ответственный	Курс обучения	Дата проведения	Одобрение дистрибьютора
Прием в работу				
F1 (проблемы, решенные с первого раза)				
Механики (уровень 1)				
Механики (уровень 2)				
Механики (уровень 3)				
Обучение обслуживанию новых моделей (1)				
Обучение обслуживанию новых моделей(2)				
Обучение обслуживанию новых моделей (3)				
Управление складом запасных частей				
Закупка аксессуаров				

В трудные времена наши фирмы урезают расходы на обучение персонала, хотя следует поступать наоборот.

Существует множество курсов и тренингов для персонала коммерческих предприятий, например:

поведенческие тренинги для персонала нижнего звена;

общение по телефону для секретарей, приемщиков заказов;
навыки работы с клиентами для продавцов;
эффективная работа в команде для менеджеров среднего звена;
набор персонала;
правильное увольнение людей и нейтрализация их стрессов;
тренинг «сервисной установки» - подготовка персонала для крупных магазинов самообслуживания, после которой продавец не занимается продажами, а консультирует покупателей;
деловой этикет;
тренинг по мотивации персонала;
тренинг, обучающие управлять людьми;
тренинг по технике продаж;
тренинг по кризис-менеджменту;
тренинг-семинар по реструктуризации компании, совершенствующий навыки по изменению функций отделов и увольнению сотрудников;
тренинг-семинар «стратегический менеджмент»;
развитие навыков руководства и менеджмента;
тренинг по технике продаж для младшего торгового персонала;
тренинг по оптимизации системы продаж для начальников отделов продаж и коммерческих директоров;
тренинг по управлению временем (time-management).

Некоторые компании предпочитают, не обращаясь к тренинговым фирмам, искать индивидуальных тренеров с собственным учебным курсом – тогда они получают тренера-автора методики и могут не беспокоиться за качество «товара».

Крупные компании предпочитают курс «научи тренера» («train the trainer») - подготовку обычных менеджеров в качестве преподавателей. Эти собственные преподаватели затем создают тренинги под нужды компании и персонал компании может самостоятельно проходить материал по подготовленным ими учебникам, а потом сдавать экзамен.

Концепция подготовки кадров, реализуемая зарубежными дистрибьюторами, поддерживает квалификацию персонала, занятого в автосервисе, на уровне требований рынка и престижа машин. Объём и сложность учебной подготовки определяются с ориентацией на обслуживание клиентов различных категорий. Процесс реализуется по трём направлениям:

- курсы и семинары (организуемые вне предприятия);
- обучение на предприятии;
- самостоятельное обучение.

Плановые затраты на подготовку кадров

В составе калькуляции затраты на подготовку кадров планируются и учитываются, исходя из количества учебных человеко-дней:

1 человеко-день = 8-часовое обучение одного работника.

Из опыта известно, что для повышения квалификации работников автосервиса нужно, чтобы ежегодно на каждого из них приходилось как минимум 2,5 учебного дня.

Для переквалификации или для начального обучения нового работника потребуется соответственно большее количество учебных дней.

Если основные рабочие проходят учебную подготовку в рамках рабочего дня, то соответствующие (непроизводительные) затраты времени относятся на статью Ц6.

Значение планирования учебных мероприятий

Тщательное планирование — важное условие для достижения целей обучения, проводимого внутри и вне предприятия, а также для получения желаемого эффекта от вложения средств в подготовку кадров.

При этом нецелесообразно направлять работников на учёбу просто в порядке очерёдности или по сроку давности последней переподготовки. Гораздо полезнее проделать следующее:

- уяснить причины возникновения потребности в обучении - наличие слабых мест в работе предприятия, служебные перестановки, приём новых кадров, выпуск новых автомобилей, освоение новой технологии и т.п.;

составить список сотрудников, подлежащих обучению;

- выбрать форму обучения, позволяющую рассчитывать на максимальный эффект;
- определить оптимальные сроки прохождения обучения.

Всё это входит в основные обязанности ответственного за развитие кадров и требует соответствующего опыта, а также хорошего знания обстановки на предприятии.

Определение необходимости в обучении.

Необходимость в обучении обусловлена отставанием фактической квалификации работника от требуемой. При этом могут быть недостаточными или отсутствовать:

- специальные знания;
- навыки обращения с инструментом и оборудованием, навыки работы с клиентами;
- убеждённость в необходимости решения поставленных задач или стимулы к их решению.

Часто не хватает и знаний, и навыков, а то и стимулов. Отметим также, что необходимость в обучении может возникать под влиянием внешних или внутренних факторов.

К внешним факторам относится появление новых:

- моделей автомобилей;
- конструктивных и функциональных решений;
- технологий ремонта;
- организационных форм;
- сфер профессиональной деятельности.

В названных случаях о необходимости обучения информирует автокомпания или руководство предприятия.

Внутренне обусловленная потребность в обучении возникает на самом предприятии. Возможные причины:

- выявление слабых мест в работе или пробелов в специальной подготовке;
- снижение качества работы или обслуживания;
- учащение повторных ремонтов и рекламаций, поступающих от клиентуры;
- неудовлетворительные результаты телефонного опроса;
- намечаемые кадровые перестановки или переход на гибкий график работы;
- новые назначения;
- сверхнормативные затраты рабочего времени при низком коэффициенте его использования.

При этом первоочередными всегда являются учебные мероприятия, направленные на повышение качества работы и уровня обслуживания клиентов.

Направление на учёбу

На учёбу следует направлять тех сотрудников, которые:

- имеют наилучшие перспективы для выполнения предстоящей работы и могут поэтому получить от обучения максимальную пользу;
- срочно нуждаются в обучении именно по намечаемой тематике;
- должны быть проинформированы о последних новшествах и изменениях.

Как показывает опыт, учёба *не идёт на пользу* тем, кто учится исключительно потому, что подошла их очередь. Каждый направляемый на учёбу, особенно если она проводится вне предприятия, должен понимать цель предстоящих занятий и знать, чего от него ожидают.

Служба развития кадров должна вести письменный или компьютерный журнал учёта подготовки кадров. На каждого сотрудника в журнале заводится отдельная страница, заполняемая по картотечной форме. Сведения должны регулярно обновляться. Их актуализация входит в обязанности заведующего подготовкой кадров.

Журнал – это:

Источник информации - по журналу можно сразу же установить, у кого какая специальная подготовка, а также выяснить, каких специалистов пока нет или не хватает.

Средство планирования - при планировании подготовки кадров используются такие же бланки. По всему кадровому составу составляется годовой учебный план, который отображает общую потребность в обучении. План согласовывается с отделом развития кадров.

Подтверждающий документ - форма журнала предусматривает графу, в которой отмечается результат собеседования после очередного учебного мероприятия.

Для повышения эффективности предстоящего обучения нужно перед его началом предупредить направляемых на учёбу о том, что по завершении курсов или семинара с ними состоится собеседование. Такое предупреждение повысит значимость учебного мероприятия для слушателя, а также заставит его быть более внимательным и старательным в ходе обучения. Кроме того, вполне вероятно, что по итогам собеседования тематика обсуждаемого учебного мероприятия окажется интересной и для других сотрудников.

Подобные собеседования — удобный повод для того, чтобы раскрыть перед тем или иным работником его перспективы и вместе с ним спланировать его возможную карьеру. Тот, кто наделён чувством ответственности, как правило с благодарностью воспринимает такой подход, дающий максимальный стимулирующий эффект.

Выбор формы обучения

При внешней необходимости обучения определённое учебное мероприятие проводится по инициативе дистрибьюторов, а руководители дилерских предприятий решают, кого именно нужно направить на учёбу.

Если необходимость обучения возникает по условиям, сложившимся внутри предприятия, то дело обстоит иначе. Главные вопросы при этом ставятся так: «В чём заключается проблема и кто конкретно может её решить?» Только затем следует вопрос о выборе наиболее эффективной формы обучения.

Для правильного ответа на него нужно точно знать весь дифференцированный по определённым критериям перечень предлагаемых курсов и семинаров. В отношении курсов надо также выяснить, о какой ступени обучения может идти речь.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Если результат поиска оказывается многовариантным, то окончательный выбор делается в пользу такой формы обучения, которая по цели и тематике больше всего соответствует потребностям предприятия.

Как можно раньше информируйте направляемых на учёбу о сроках проведения учебных мероприятий. Это позволит им заранее спланировать отпуска и свободное время.

Факторы, определяющие эффективность учебных мероприятий

Главное условие эффективности обучения можно сформулировать на основе предыдущих рассуждении: учить следует нужного человека в нужное время и нужному делу.

Наряду с этим есть ряд факторов, существенно влияющих на результативность учебных мероприятий и требующих поэтому пристального внимания:

- явно положительное отношение руководства предприятия, обусловленное пониманием необходимости повышать квалификацию кадров;
- личная встреча руководителя с подчинённым перед началом обучения, для обсуждения перспектив, ожидающих работника после переподготовки;
- собеседование, в ходе которого работник, прошедший обучение, делится приобретённым при этом опытом и личными впечатлениями;
- выявление возможностей и способов применения новых знаний или навыков другими работниками предприятия;
- немедленное практическое использование вновь приобретённых знаний как главное условие их закрепления и расширения.

Ничто так убедительно не подтверждает пользу обучения, как возможность сразу же реализовать полученные знания на практике. Из этого положения следует исходить, назначая сроки прохождения обучения.

Учёба «впрок», особенно в связи с внедрением сложных технологических процессов, экономически невыгодна.

Самый быстрый способ свести на нет весь эффект обучения и разрушить возлагавшиеся на него надежды — сразу же вернуться к прежней повседневной работе, *не имеющий никакого отношения* к целям учёбы.

Это касается и руководителей, если они, по возвращении с семинара, «задыхаются» от неразрешённых проблем, не находя возможности использовать в деле новые знания.

Для обучения на предприятии лучше всего отводить первую половину дня, когда слушатели наиболее восприимчивы и внимательны.

Подготовка кадров непосредственно на предприятии

Пособия для самостоятельного изучения имеют важное значение в организации подготовки кадров, определяемое такими достоинствами, как:

- наглядность и доступность для восприятия;
- универсальность, т.е. возможность пользоваться любым пособием как первоисточником информации, справочным изданием, диагностической методикой или учебным материалом;
- долговременная применяемость информации без утраты актуальности.

Поэтому каждый исполнитель должен по возможности получить необходимые именно ему пособия. Кроме того, должен быть комплект всех пособий с беспрепятственным доступом к нему в любое время.

Внутрифирменные занятия

Внутрифирменные занятия входят в общую концепцию подготовки кадров для автосервиса. Назначение занятий — подготовка каждого из работников сервисной службы по специфической для предприятия тематике. В этом есть следующие преимущества:

- доведение учебной информации до слушателей в нужный момент времени;
- формирование тематического плана в соответствии с потребностями предприятия;
- рациональная и оптимальная по затратам организация учебного процесса.

Обучение может проводиться по одному из следующих вариантов.

Организация занятий на самом предприятии силами специально назначаемого инструктора и с использованием учебных материалов предлагаемой номенклатуры.

Участие в семинарах, организуемых лицензированным учебным органом. Занятия могут проводиться преподавателями, направляемыми по заявке предприятия.

Регулярные внутрифирменные занятия — обязательное условие успешного обучения на всех курсах, организуемых в рамках подготовки кадров для автосервиса.

Прохождение подготовки на предприятии, а также повышение квалификации, участие в семинарах и обучение на курсах документально подтверждается соответствующими свидетельствами.

Программа подготовки кадров

Общие положения

Курсы по устройству, диагностике, ремонту и техническому обслуживанию автомобилей.

Семинары по маркетингу и логистике сервиса. Общеорганизационные вопросы и работа с запчастями.

Обучение на предприятии с использованием учебных материалов, видеофильмов и пособий для самостоятельного изучения.

Содержание этой программы регулярно обновляется в соответствии с изменениями в номенклатуре и значимости сервисных услуг, оставаясь при этом основой для планирования учебных мероприятий, подлежащих согласованию с дистрибьютором.

Планирование подготовки кадров должно осуществляться с особой тщательностью, поскольку только правильное планирование позволит вовремя направить нужных людей на учёбу по актуальной тематике т.е. с пользой вложить соответствующие средства.

Поэтапное повышение квалификации

Для большей эффективности технические курсы проводятся с подразделением по ступеням обучения, соответствующим уровню подготовки слушателей.

Начальная ступень.

Назначение — освоение автомеханиками смежных специальностей, например, автоэлектрика, кузовщика или маляра.

Кроме того, на обучение направляются вновь принятые (например, перешедшие от конкурентов) кадры, не имеющие опыта работы с нужными марками автомобилей.

Повышение квалификации. Первая ступень.

Цель — улучшение и расширение подготовки технического персонала. Тематика ориентирована в основном на конкретные объекты ремонта, такие как двигатель, система питания и зажигания, коробка передач, кузов, электрооборудование, лакокрасочное покрытие.

Слушатели должны иметь подготовку на уровне начальной ступени или соответствующий ей практический опыт.

Повышение квалификации. Вторая ступень.

Обучение рассчитано на исполнителей ответственных диагностических и ремонтных работ. Тематика ориентирована на особо сложные рекламации клиентуры. Цель — выработка навыков самостоятельной алгоритмизации диагностики. Девиз: «Чёткая диагностика — залог успешного ремонта».

Слушатели должны иметь подготовку на уровне ступени 1.

Поэтапное обучение, с подразделением на начальную подготовку и повышение квалификации, предусмотрено (там, где это имеет смысл) и в отношении семинаров по маркетингу и логистике сервиса.

Требуемый уровень подготовки для участников конкретных учебных мероприятий определяется по характеристикам курсов и семинаров. В ваших интересах проследить за тем, чтобы все направляемые на учёбу соответствовали предписанным требованиям.

Программы обучения персонала

Ниже приведены программы обучения, отобранные из рекомендаций нескольких автокомпаний.

Тематика семинаров

Тема	Количество дней	Сервис-менеджер	Мастера-приёмщики	Начальник сервисного цеха	Конторские служащие	Менеджер по запчастям	Продавцы запчастей	Продавцы принадлежностей	Работники службы запчастей
Заказ как важнейший этап работы с клиентом	4	o	•	•	o				
Экономическая эффективность автосервиса	4	•	•	•	o				
Маркетинг автосервиса	3	•	o	•	o				
Правила определения номеров запчастей	3					o	•	o	•
Оформление продажи запчастей в обмен на сданные узлы и агрегаты	2					o	•	o	•
Система упорядоченного хранения запчастей	2					•	•	•	•
Маркетинг запчастей	3					•	•	o	o
Снабжение и торговля запчастями	3					•			
Основы общения	3	•	•	•	•	•	•	•	•
Результативное проведение диалога с клиентом или покупателем	3	•	•	o	o	•	•	•	o
Сервис ради клиента	3	•	•	o	o	•	•	•	o
Результативное проведение телефонного разговора	1	•	•	o	•	•	•	•	o
Планирование собственного рабочего времени	1	•	o	•		•			

Программы

Заказ как важнейший этап работы с клиентом

Учебный контингент: мастера-приёмщики и мастера сервисного цеха.

Назначение: Обучение слушателей правилам приёма и оформления заказов с ориентацией на потребности клиентуры и с учётом экономических аспектов работы предприятия.

Продолжительность: 4 дня.

Содержание:

Приоритет клиента.

Об автокомпании.

Рынок импортёра.

Обязанности должностных лиц.

Нормы времени.

Рабочие операции.

Организационная структура сервисного цеха.

Постановка задач.

Составление заказа.

Организация выполнения заказа.

Составление счёта.

Выходной контроль как гарантия качества ремонта.

Передача автомобиля владельцу.

Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Примечание.

Участие в данном семинаре — обязательное условие последующего направления для повышения квалификации на семинар по теме «Экономика автосервиса».

Экономическая эффективность автосервиса

Учебный контингент: сервис-менеджеры, мастера-приёмщики и мастера сервисного цеха.

Назначение: Углубление знаний по основам управления сервисным цехом и анализу показателей эффективности сервиса.

Выработка у слушателей умения анализировать и оценивать показатели эффективности сервиса.

Продолжительность: 4 дня.

Содержание:

Приоритет клиента.

Об автокомпании.

Учёт рабочего времени.

Классификация заказов.

Внутрицеховые заказы.

Определение контрольных цифр.

Обзорная документация.

Сводки показателей эффективности.

Рабочее время и выручка.

Анализ экономической эффективности сервиса.

Расчётные часовые ставки.

Гарантия .

Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Примечание: Обязательное условие направления на данный семинар — участие в семинаре по теме «Заказ как важнейший этап работы с клиентом».

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Маркетинг автосервиса.

Учебный контингент: Сервис-менеджеры, начальники сервисных цехов.

Продолжительность: 3 дня.

Назначение:

Усвоение слушателями знаний, позволяющих:

- определять потенциал рынка,
- оценивать степень фактического освоения рынка,
- разрабатывать рыночную стратегию, претворять её в жизнь и контролировать результаты.

Содержание:

Рынок услуг автосервиса.

Рынок продавца и рынок покупателя. Активное формирование спроса на услуги.

Конкурентная борьба за клиентов автосервиса.

Мастер-приёмщик как человек, определяющий своей работой отношение к предприятию.

Требования к мастеру-приёмщику и сфера его ответственности.

Роль мастера-приёмщика в освоении рынка.

Фактический состав клиентуры.

Потенциал расширения клиентуры.

Фирменная марка, фирменный автосервис и мастер-приёмщик в представлении клиентов.

Номенклатура предлагаемых сервисных услуг.

Эффект для клиента от расширения номенклатуры предлагаемых услуг.

Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Правила определения номеров запчастей

Учебный контингент: Начинающие работники службы запчастей.

Продолжительность: 3 дня.

Назначение: Усвоение слушателями знаний и навыков, позволяющих быстро и правильно определять номера запчастей.

Содержание:

Приоритет клиента.

Об автокомпании.

Оригинальные запчасти.

Техдокументация по запчастям.

Типы и модели автомобилей.

Система нумерации серийных изделий.

Система нумерации запчастей.

Технические данные автомобилей.

Микрофиша.

Аппарат для чтения микрофиш.

Практические упражнения.

Возможности работы с электронным каталогом запчастей.

Оформление продажи запчастей в обмен на сданные узлы и агрегаты

Учебный контингент: Работники службы запчастей.

Продолжительность: 2 дня.

Назначение: Усвоение слушателями знаний об условиях продажи запчастей в обмен на сданные узлы и агрегаты.

Содержание:

Продажа запчастей в обмен на сданные узлы и агрегаты. История развития и значение обменной торговли.

Литература по обменной торговле.

Микрофиша.

Каталог-идентификатор.

Технический контроль узлов и агрегатов, принимаемых для последующего использования в производстве запчастей.

Отличительные признаки узлов и агрегатов.

Примечание: Обязательное условие направления на данный семинар — участие в семинаре по теме «Правила определения номеров запчастей».

Система хранения запчастей

Учебный контингент: Работники службы запчастей.

Продолжительность: 2 дня.

Назначение: Усвоение слушателями знаний о системе упорядоченного хранения запчастей.

Содержание:

Складское помещение. Размеры и обустройство.

Сервисная триада.

Выдача запчастей для нужд сервисного цеха и продажа за наличный расчёт.

Поступление товара и использование складских площадей.

Проходы и проезды.

Складское оборудование.

Стеллажи, контейнеры и вспомогательный инвентарь.

Специальное оборудование.

Подсобный склад.

Адресная система хранения запчастей.

Резервирование свободных мест хранения.

Методы складирования.

Практические примеры.

«Экскурсия по образцовому складу» (комплект диапозитивов).

Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Маркетинг запчастей

Учебный контингент: Менеджеры по запчастям, продавцы запчастей.

Продолжительность: 3 дня.

Назначение:

Усвоение слушателями знаний, позволяющих:

- определять потенциал рынка,
- оценивать степень фактического освоения рынка,
- разрабатывать рыночную стратегию, претворять её в жизнь и контролировать результаты.

Содержание:

Приоритет клиента.

Об автокомпании.

Продажа оригинальных запчастей как одна из услуг автосервиса.

Значение работы с запчастями для предприятия в целом.

Основы маркетинга.

Использование результатов маркетинга.

Активный маркетинг. Доля предприятия на рынке. Рыночные тенденции.

Средства комплексного маркетинга, ориентированного на конкретные категории потребителей.

Планирование с ориентацией на таких потребителей, как сервисный цех, оптовые покупатели и автолюбители, приобретающие запчасти для установки собственными силами.

Разработка планов маркетинга.

План маркетинга для собственного предприятия.

Снабжение и торговля запчастями

Учебный контингент: Менеджеры по запчастям.

Продолжительность: 3 дня.

Назначение: Выявление сильных и слабых сторон в работе собственной службы запчастей. Углубление знаний об основах экономически эффективного управления службой запчастей.

Содержание:

Приоритет клиента.

Об автокомпании.

Категории потребителей.

Особенности разных групп потребителей.

Запросы разных групп потребителей.

Возможности расширения сбыта по каждой категории потребителей.

Анализ экономической эффективности .

Возмещение затрат выручкой за запчасти.

Служба запчастей как прибыльное подразделение предприятия.

Торговая наценка.

Постоянные затраты.

Переменные затраты.

Сопоставление дилеров по результатам работы с запчастями.

Оценка потенциала рынка.

Планирование торгового оборота.

Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Основы общения

Учебный контингент: Работники сервисной службы и службы запчастей.

Продолжительность: 3 дня.

Назначение: Усвоение слушателями основ результативного общения с клиентами.

Содержание:

Приоритет клиента.

Об автокомпании.

Роль работников сервисной службы и службы запчастей в деятельности предприятия.

Внутренняя мотивация.

Автосервис в представлении клиентов и покупателей.

Ситуация на рынке.

Назначение фирменного сервиса.

Планирование работы.

Основы общения.

Схема приёма и передачи информации как модель общения.

Процессы обмена информацией.

Приём информации.

Стимулы к приобретению товаров или пользованию услугами.

Методические приёмы ведения диалога.

Мимика и жесты как средство общения.

Полезный эффект для потенциального покупателя как основной аргумент продавца.

Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Результативное проведение диалога с клиентом

Учебный контингент: Мастера-приёмщики, продавцы запчастей.

Продолжительность: 3 дня.

Назначение: Усвоение слушателями знаний и навыков, позволяющих результативно проводить диалог с клиентом или покупателем.

Содержание:
Приоритет клиента.
Об автокомпании.
Стадии диалога с клиентом или покупателем.
Внимательное выслушивание высказываний клиента.
Распознавание по словам, жестам и мимике сигналов, указывающих на возможность сделки.
Ответы на возражения.
Приёмы завершения диалога.
Разыгрывание диалога с покупателем в ролях.
Получение отзывов от клиентов по телефону.
Разыгрывание телефонного диалога в ролях.
Работа по рекламациям.
Разыгрывание диалога по поводу рекламации в ролях.
Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.
Примечание: Обязательное условие направления на данный семинар участие в семинаре по теме «Основы общения».

Сервис ради клиента
Учебный контингент: Работники сервисной службы и службы запчастей.
Продолжительность: 3 дня.
Назначение:
Усвоение слушателями представлений клиентуры об автосервисе.
Усвоение слушателями навыков, повышающих уровень обслуживания клиентов.
Содержание:
Значение сервиса для работы предприятия.
Автосервис в представлении клиентов.
Стимулы и обязанности работника автосервиса при обслуживании клиентов.
Анализ данных о рейтинге с выявлением сильных и слабых сторон в работе предприятия.
Повседневное наблюдение за ситуацией на рынке .
Проявления рыночной активности со стороны конкурентов.
Сопоставительный анализ положения предприятия среди конкурентов.
Постсервисный телефонный опрос клиентуры.
- Телефонные диалоги с клиентами.
- Потенциальные возможности улучшения положения.
- Выявление сильных и слабых сторон в работе предприятия.
Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Результативное проведение телефонного разговора
Учебный контингент: Работники сервисной службы и службы запчастей.
Продолжительность: 1 день.
Назначение: Усвоение слушателями знаний и навыков, позволяющих вести доброжелательный, заинтересованный и результативный разговор по телефону.
Содержание:
Преимущества и недостатки телефона как средства общения.
Правила подготовки и организации телефонного опроса.
Поведение у телефона.
Разыгрывание общения по телефону в ролях.
Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Планирование собственного рабочего времени.
Учебный контингент: Работники сервисной службы и службы запчастей.

Продолжительность: 3 дня.

Назначение:

Высвобождение времени для решения основных задач.

Преодоление изнурительного влияния повседневной текучки посредством планирования собственной работы.

Содержание:

Причины каждодневной перегруженности работой.

Основные обязанности.

- сервис менеджера,
- менеджера по запчастям,
- мастера-приёмщика.

Распределение работы по степени срочности и важности.

Определение приоритетов.

Разработка стратегии.

Планирование действий.

Реализация полученных знаний и навыков по возвращении на предприятие.

Примечание: Обязательное условие направления на данный семинар участие хотя бы в одном из семинаров по программе повышения квалификации.

Программа семинара для секретарей, офис-менеджеров, помощников руководителей.

1. Роль и место секретаря в работе организации. Обязанности и функции, деловые и личные качества секретаря. Профессиональный имидж Организация рабочего места и рабочего времени. Роль секретаря в создании благоприятной атмосферы в приемной руководителя.

2. Ведение телефонного разговора в офисе. Подготовка телефонного разговора. Входящие и исходящие телефонные звонки: особенности представления и приветствия. Телефонный разговор в отсутствие руководителя. "Проблемные" абоненты и общение с ними. Завершение телефонного разговора. Фиксирование полученной по телефону информации.

3. Организация приема посетителей в офисе. Место для приема посетителей. Представление посетителей руководителю. Визитные карточки: их виды и использование. Особенности приема особо важных посетителей, командированных, делегаций. "Проблемные" посетители и их прием. Регистрация посетителей. Подача чая, кофе, прохладительных напитков в офисе.

4. Деловая беседа. Общие правила ведения деловой беседы. Порядок получения информации: умение слушать и говорить. Виды вопросов. Аргументация и возражения во время беседы. Завершение беседы.

5. Организация переговоров. Оформление стола для переговоров. Встреча партнеров. Организация предварительной беседы в кабинете руководителя. Участие секретаря в проведении переговоров: работа в приемной, ведение записи во время переговоров. Организация деловых приемов и культурной программы. Правила поведения во время приемов, презентаций. Выбор подарков деловым партнерам по поручению руководителя.

6. Взаимоотношения с руководителем. Лояльность, умение защищать интересы фирмы и руководителя в сложных ситуациях. Понимание задач, стоящих перед руководителем. Организация рабочего времени руководителя. Защита от нежелательных посетителей и телефонных разговоров. Приоритетность выполнения поручений. Строгое соблюдение конфиденциальности.

7. Взаимоотношения в коллективе. Особенности должностной позиции секретаря (передача поручений руководителя, информированность и т.п.).

Строгое соблюдение субординации, умение держать необходимую дистанцию. Доброжелательность. Роль секретаря в поддержании благоприятного микроклимата в коллективе. Соблюдение традиций, норм и правил поведения, принятых в организации. Возможные проблемы в общении с сослуживцами и пути их решения.

Оценка квалификации и эффективности труда

Все должности можно разделить на три категории: приносящие доход, требующие затрат (или обслуживающие) и гибридные.

Критерии эффективности труда для должностей, приносящих доход, должны быть производными от критериев эффективности работы подразделения. Ими являются: плановые показатели дохода, прибыли, снижения затрат подразделения, «разложенные» по конкретным должностям.

Критерии эффективности труда для обслуживающих должностей — это либо показатели выполнения мероприятий стратегического плана по срокам, детализированные до уровня планов действий конкретных исполнителей, либо показатели качества обслуживания клиентов или работников других функциональных отделов.

Последняя группа показателей связана с внедрением в организации системы тотального клиентского обслуживания, суть которой в том, что каждый работник считает своими клиентами не только клиентов компании, но и сотрудников других отделов.

Работник ежемесячно получает оценку сотрудников других отделов. Эта оценка будет одним из критериев эффективности его труда. Для гибридных должностей используются критерии эффективности труда для двух других категорий должностей.

Одна из автокомпаний рекомендует применять при оценке знаний и навыков сотрудников (аттестации) приведенные ниже таблицы.

Функции, квалификация и ответственность

Оценка квалификации: 1 = способный и заинтересованный, 2 = может быть обучен,

3 = имеет 50% необходимого уровня знаний, 4 = имеет 75% необходимого уровня знаний, 5 = имеет 100% необходимого уровня знаний.

Дата:

Роли и ответственность руководителей	Ответственный	Оценка квалификации
Среднесрочное планирование (обзор сильных и слабых сторон)		
Постановка задач		
Долгосрочное планирование		
Исследование клиентуры, тенденций, возможностей покупателей)		
Изучение конкурентов		
Разработка маркетинговой стратегии и ее реализация		
PR и контакты с прессой		
Планирование розничных продаж автомобилей		
Планирование оптовых продаж		
Планирование развития сервиса		
Связь с клиентами		
Связь с дистрибьютором и контроль связей внутри компании		
Определение процедуры рассмотрения жалоб и политики "доброй воли"		

Руководство сервисом		
Руководство отделом запасных частей		
Надзор за соответствием персонала занимаемым должностям		
Определение ролей и ответственности		
Планирование обучения, ведение учета проведенного обучения		
Помещения дилера (развитие, ремонт, обслуживание, уборка)		
Системы связи и компьютерные сети		
Стратегия и контроль финансовой деятельности		
Пересмотр специальных предложений по финансированию клиентов		
Отчеты		
Операционные обязанности		
Получение и анализ отзывов клиентов		
Ответственный за заботу о клиентах		
Получение и анализ отзывов клиентов отдела продаж автомобилей		
Получение, рассмотрение и регистрация жалоб		
Ведение клиентской базы данных / базы данных об автомобилях		
Ответственный за оформление салона		
Процесс доставки новых автомобилей, включая их заказ		
Оптимизация склада запасных частей		
Ведение учета (проблемы, решенные с первого раза)		
Отслеживание цен на автомобили		
Проверка состояния наружной рекламы и информационных щитов		
Проверка соответствия корпоративной символике		
Проверка чистоты и работоспособности оборудования салона		
Проверка состояния помещений, в которые есть доступ клиентам		
Чистота и порядок приемной и административных помещений		

Согласно рекомендациям одной из автокомпаний, оценивая качество работы сотрудника, необходимо правильно сформулировать ответы на следующие вопросы:

какую деятельность служащий может исполнять наиболее успешно;
как служащий понимает свои задачи;
как, по мнению служащего, он должен применять свои навыки и как он старается исполнять свои функции;
манера, в которой служащий фактически относится к работе;
почему служащий относится к работе именно так;
как тщательно служащего нужно контролировать;
самостоятелен ли служащий, компетентен ли, аналитичен и независим в принятии решений;
каков служащий в сотрудничестве с другими;
чувствует ли служащий себя членом команды и будет ли следовать за лидером;
присущи ли служащему энтузиазм, восприимчивость, оптимизм;
способен ли служащий делегировать ответственность и полномочия;
имеет ли творческие способности;
какова степень самоорганизации;
насколько терпелив, стабилен и методичен;
как быстро служащий исполняет задания;
насколько хорошо переносит длительные перегрузки;
может ли проявлять независимую инициативу и энергию, чтобы сделать работу быстро;

может ли легко и эффективно изменять приоритеты;
насколько требователен и точен в мелочах;
будет ли исполнять политику фирмы;
насколько хорошо может работать без инструкций;
гибок ли в спорных ситуациях;
может ли быстро добиваться продаж;
насколько знающ и чуток;
насколько стоек и вынослив для длительной работы в случаях напряженных ситуаций;
каковы его моральные устои и почему;
какие стимулы наиболее пригодны для мотивации его труда;
какие методы управления наиболее полезны для получения от него большей отдачи;
какие знания и навыки необходимы для исполнения поручаемой работы;
как он должен применять навыки для исполнения поручаемой работы;
в каком развитии нуждается, чтобы соответствовать требованиям поручаемой работы;
как получить наибольшую отдачу от сотрудника;
кто из сотрудников имеет наибольший потенциал, чтобы исполнять успешно эту работу.

Аттестация сотрудников

Руководители, контролируя персонал, чаще всего, ограничиваются лишь повседневными впечатлениями. При этом возможны не лестные субъективные оценки или предубеждения, которых следует избегать в интересах сохранения здоровой обстановки в коллективе.

Поэтому обязательна периодическая аттестация сотрудников и последующее собеседование с каждым из них.

Аттестация проводится в следующих случаях:
- выявление на предприятии слабых мест, обусловленных недостатками в работе персонала;
- планирование кадровых перестановок в целях улучшения результатов работы, для обеспечения большей гибкости руководства или для замещения руководящих должностей;
- предстоящее обсуждение вопроса о зарплате;
- очередное собеседование с сотрудниками, проводимое с оправданной периодичностью в целях стимулирования работы коллектива.

Для регулярного стимулирования коллектива аттестация должна проводиться не реже одного раза в два года.

Приоритетным правом аттестации обычно наделяется непосредственный руководитель. Так как аттестация обязательно должна сопровождаться последующим собеседованием с аттестуемым, то от руководителя требуется не только объективность в суждениях, но и умение вести разговор дипломатично, чтобы он не превратился в препирательство с критическим уклоном и неизбежными негативными последствиями, а привёл к деловому соглашению о мерах по устранению недоработок.

Основное внимание при аттестации уделяется эффективности работы и связанным с этим вопросам.

Если сотрудник переводится на другое место работы или повышается в должности, то это требует оценки его личных качеств и соответствия новому назначению.

Следует отдавать предпочтение аттестации в письменной форме, т.е. использованию типового документа, который предопределяет дифференцированный подход по каждому из критериев и наилучшим образом выявляет достоинства и недостатки оцениваемого сотрудника. Кроме того, результаты получаются более объективными, сопоставимыми и при необходимости легче воспроизводятся, нежели при нестандартном подходе.

Ниже приведен аттестационный лист, содержащий основные критерии оценки сотрудников. Он может использоваться в приведенной или изменённой форме.

Аттестационный лист

Фамилия аттестуемого: Занимаемая должность:

Перспективная должность:

Сумма оценок в баллах		Последняя аттестация	Предыдущая аттестация	Тенденция
А	Производительность труда. Отношение к работе.			
В	Личные качества и поведение.			
Всего				

Шкала оценок в баллах:
0 Ниже среднего уровня
1 Средний уровень
2 Выше среднего уровня
3 Явно выше среднего уровня

Оцениваемые позиции	Оценка в баллах	Примечания. Намеченные мероприятия.
А. Производительность труда. Отношение к работе.		
1. Качество и эффективность работы.		
2. Скорость работы. Соблюдение сроков.		
3. Специальные знания. Профессионализм.		
4. Широта профиля. Универсальность.		
5. Надёжность. Чувство долга.		
6. Кругозор. Осмысление происходящего.		
7. Самостоятельность. Инициативность.		
8. Аналитический, методический подход к работе.		
9. Интерес к специальной литературе.		
10. Соблюдение правил техники безопасности.		
11. Соблюдение правил охраны окружающей среды.		
12. Экономическое мышление.		
Всего по разделу А		

В - Личные качества и поведение

13.	Поведение по отношению клиентам.		
14.	Поведение по отношению к руководителям.		
15.	Поведение по отношению к коллегам.		
16.	Открытость. Общительность.		
17.	Желание учиться. Обучаемость.		
18.	Работоспособность. Выносливость.		
19.	Верность своему предприятию.		
20.	Внешний вид.		
21.	Обходительность.		
22.	Решимость.		
23.	Способность воспринимать критику.		
24.	Склонность руководить.		

Всего по разделу В

Даже при аттестации по типовой методике не исключены ошибки. Принципиальный руководитель, полагающий, что хорошая работа подразумевается сама собой, как правило, аттестует сотрудников строже, чем уступчивый, избегающий каких бы то ни было конфликтов.

Однако и сам аттестуемый может своим поведением способствовать искажению оценок, если, например, в присутствии руководителя он из принципа ведёт себя иначе, нежели в иной ситуации.

Поэтому в обязанности непосредственного руководителя входит просмотр аттестационного листа на предмет достоверности оценок и улаживание, при необходимости, возникающих недоразумений.

Аттестация имеет смысл только при условии последующего её обсуждения наедине с аттестуемым. При этом главная цель — совместно выявить, обсудить и последовательно устранить негативные причины или иные несоответствия.

Если аттестация позволяет указать на явные недоработки, то сначала нужно выяснить причины, которые могут быть, например, следующими:

- нежелание аттестуемого работать лучше;
- неумение работать лучше из-за недостатка знаний или способностей;
- отсутствие на предприятии условий для нормальной работы или наличие обстоятельств, препятствующих ей.

Придя в ходе собеседования к согласованному результату, следует вместе наметить меры, понятные и приемлемые для аттестуемого. Для этого рекомендуется выслушать его предложения. В любом случае руководитель должен дать понять, что он тоже несёт ответственность за реализацию намеченных мер и не оставит сотрудника без поддержки.

Руководителям рекомендуется ознакомиться с приведенной ниже памяткой самоконтроля, содержащей критерии стимулирования. Это важно в связи с аттестацией сотрудников, так как действия руководителя, которых касаются содержащиеся в памятке самокритичные вопросы, оказывают существенное влияние на поведение, а значит, и на аттестацию сотрудников.

Собеседование после аттестации

Главная цель собеседования — формировать положительное отношение сотрудника к своей работе и к предприятию. Цель должна подавлять личное отношение руководителя, если работа или поведение сотрудника дают повод для

недовольства. В таких ситуациях проявляется умение руководителя заранее обдумать возможные причины поведения сотрудника. Поэтому рекомендуется основательно готовиться к каждому собеседованию. Разговор должен быть деловым, а справедливая критика в адрес сотрудника должна быть конструктивной и не переходящей на личность.

При подготовке к собеседованию руководитель должен как можно самокритичнее ответить на следующие вопросы.

Чего больше не хватает подчинённому — желания или умения?

Можно ли считать его человеком на своём месте?

Можно ли полагать, что причиной плохой работы является перегруженность или стресс?

Не влияют ли на результат работы временные расстройства здоровья или хронические заболевания?

Может быть, непосредственный руководитель слишком груб или \ несправедлив?

Престижно ли само предприятие? Достаточен ли уровень его оснащения?

Насколько обстановка в коллективе предприятия и тон обращения руководителей с сотрудниками способствуют хорошей работе?

Как оценивается рейтинг предприятия по отзывам клиентуры?

Разъяснялось ли сотрудникам, что низкое качество работы ставит под сомнение жизнеспособность предприятия и может привести к сокращению штатов?

Насколько последовательно реализуются и контролируются поставленные цели, достигнутые договорённости и согласованные меры?

Ответы на эти вопросы определяют отношение сотрудников к работе. Чем обоснованнее руководитель сможет заранее сам ответить на эти вопросы, тем конструктивнее он сможет провести собеседование.

В программу подготовки к собеседованию должно входить детальное рассмотрение результатов аттестация. Если аттестацию проводил другой руководитель, то её итоги предварительно следует обсудить с ним.

При этом обязательно должны быть подчёркнуты заслуживающие признания достижения и положительные качества, чтобы похвала воспринималась как искреннее одобрение.

Сотрудника информируют за несколько дней о дате разговора. Это и долг вежливости, и возможность для сотрудника морально подготовиться к предстоящему событию.

Нельзя допускать, чтобы разговор был поверхностным или односторонним. На его проведение нужно отводить как минимум полчаса и не планировать на это время других дел.

При собеседовании чаще всего предстоит откровенно назвать слабые места в работе сотрудника и вместе с ним наметить пути их обязательного устранения. Ход и успех разговора зависят от многих факторов и не в последнюю очередь — от темперамента собеседников.

Существует, однако, несколько основных правил, выполнение которых способствует положительному исходу:

Проявите личный интерес к подчинённому и его семье.

Определите предмет и цель разговора, которая должна состоять в том, чтобы найти взаимоприемлемое решение, позволяющее устранить выявленные недоработки.

Сначала похвалите сотрудника, приведя примеры, заслуживающие одобрения.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

После этого прямо переходите к тому, что по вашему мнению, несовместимо с целями предприятия, т.е. не способствует успеху у клиентуры. По возможности приводите соответствующие примеры.

Предоставьте подчинённому возможность объяснить своё поведение и внимательно выслушайте его.

Законспектируйте для себя его основные аргументы.

Перечислите эти аргументы ещё раз в своём ответе. Попросите сотрудника подтвердить их и дать свои предложения.

Примите эти предложения за основу и умело используйте их для выработки решений и мер, подходящих для устранения существующих проблем.

Еще раз подведите итоги и спросите собеседника, согласен ли он с ними. Дайте ему понять, что вы разделяете с ним ответственность за реализацию намеченного и не оставите его в этом деле одного.

Поблагодарите собеседника за его вклад в общее дело и пожелайте ему успехов в дальнейшей работе.

Если провести с подчинённым, неуверенным в себе или осознающим свою вину, подобный деловой разговор, то наверняка удастся добиться большего, чем многочисленными выговорами. Он будет даже благодарен и постарается улучшить свои дела.

Конечно, бывают исключения, когда деловой разговор помогает мало. Однако причина неудачи часто заключается в недостатке настойчивости при реализации и контроле согласованных мер.

Период после собеседования не менее важен, чем оно само. Именно теперь руководитель должен показать, что его пожелания исправить недостатки не были случайными и что он действительно всерьёз следит за продвижением сотрудника к согласованной цели. Способность руководителя работать с людьми оценивается по тому, насколько настойчиво он следит за реализацией достигнутых договорённостей.

Поэтому следует регулярно возвращаться к результатам аттестации и согласованным мерам. Соответствующие документы должны периодически оказываться под рукой, напоминая о себе.

Давайте сотрудникам понять, что вы внимательно следите за реализацией согласованных мер. При необходимости напоминайте им о них, а заметив явный прогресс, высказывайте своё одобрение.

Собеседование с сотрудниками некоторые руководители считают неприятной процедурой, его либо избегают, либо проводят формально. Для сотрудников, которые это чувствуют, польза действительно невелика - для них мало что меняется.

Поэтому собеседование должно быть для сотрудника впечатляющим событием. Оно потребует меньших затрат времени и сил, нежели иные административные меры, а подействует гораздо эффективнее.

Оплата труда

Основное в политике оплаты труда – держать уровень оплаты труда ведущих специалистов, да и всего персонала несколько выше, чем у конкурентов, чтобы не было текучести кадров.

Уходят не только люди, с ними уходит опыт, который порой невозможно зафиксировать на бумаге и передать, уходят их личные деловые связи, наконец – информация, которую нежелательно выпускать за пределы фирмы.

Уйти специалисты могут только к конкурентам, если не будут менять профессию, это значит, что конкуренты усилятся и вам нужно будет предприни-

мать дополнительные меры по повышению конкурентоспособности, а это – расходы.

Дешевле повысить зарплату нужному специалисту, не дожидаясь, когда он сам будет на этом настаивать, ибо нередко люди остро поднимают вопрос о повышении зарплаты либо морально готовые к тому, чтобы уйти, либо уже нашедшие место и предпринимающие последнюю попытку, чтобы оправдать свое решение в своих глазах и в глазах коллег.

Систему оплаты труда в зарубежных компаниях предпочитают делать такой, чтобы каждый сотрудник знал, что заработная плата будет регулярно увеличиваться по мере повышения квалификации, при добросовестной работе и т.п. и через, скажем, пять лет он будет получать на столько-то больше, оставаясь в той же должности, если не хочет или не может претендовать на продвижение по служебной лестнице. По этой причине на фирмах можно увидеть, что работающий 15-20 лет на этой фирме слесарь получает оклад больше (при повременной оплате), чем недавно работающий инженер или начальник отдела, хотя оклад начинающего инженера или начинающего начальника отдела намного больше оклада начинающего слесаря.

Система поощрений строится так, чтобы дополнительную оплату люди получали за дополнительные усилия. Премирование за выполнение плана, т.е. за нормальную работу, развращает людей, завышает их мнение о своей значимости для фирмы, приводит к падению производительности труда.

Систему наказаний стараются сделать как можно мягче, чтобы не нарываться на судебные дела, возбужденные сотрудниками или профсоюзами. Обычно наказания укладываются в лишение премий или дополнительных выплат, которые обычно трудовыми контрактами не оговариваются как обязательные. Лишь при нанесении сотрудником ущерба фирме, который можно будет доказать в суде, с него могут удерживать разумные суммы в возмещение убытков с его согласия, иначе ему придется оплачивать еще и судебные издержки. Если же ущерб так велик, что не может быть возмещен из зарплаты, фирма может подать в суд для обращения взыскания на имущество виновного.

Система оплаты должна быть как можно проще и понятнее. Система может усложниться, если она будет вознаграждать продавца в зависимости от его достижений по нескольким направлениям (нахождение новых заказчиков, участие в программах обучения заказчиков, рост объема продаж старым заказчикам, контроль расходов и т.д.). Полностью фиксированная зарплата привлекательна для неуверенных в себе и ленивых сотрудников, а для предприимчивых и способных продавцов такая зарплата нежелательна, так как она устанавливает для них несправедливый потолок вознаграждения.

Фирма может менять систему оплаты при изменении условий рынка или при внутренних реорганизациях, но частые изменения нежелательны - у опытных работников могут возникнуть трудности адаптации к новой системе, а сам факт изменения системы оплаты означает, что она может изменяться и в будущем, а это снижает доверие персонала.

Методы оплаты труда всех сотрудников стараются разработать так, чтобы задания были достижимы и предусматривали вознаграждения именно за дополнительные усилия. Нереальные задания бессмысленны. Задания и метод оплаты должны обеспечивать справедливость выплат как для сотрудников, так и для фирмы.

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

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

общее повышение уровня доходов;

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

Оплата труда в настоящее время - это не только оклад или сдельные ставки. Персонал также имеет право на:
стабильность дохода;
достижение желаемого уровня жизни;
надежность и постоянство работы;
признание вклада в успехи фирмы;
стимулирование увеличения производительности;
конкурентоспособные льготы;
безопасную и приятную среду, в которой приходится работать.
В обмен на обеспечение перечисленных преимуществ дилеры ожидают от персонала:
регулярного присутствия на работе с минимальными потерями времени;
нормальных производительных усилий;
отношений сотрудничества с коллегами;
согласия с целями фирмы;
справедливого валового дохода от реализации его труда;
удовлетворительной отдачи от вложений в оплату труда;
стабильного роста бизнеса.

Сначала приведем обзор основных способов оплаты труда в зарубежных фирмах, изложенный в книге М. Макгалли.[60]

1. Оклад

Оклад - это система фиксированных почасовых, поденных, понедельных или помесячных выплат.

Преимущества:
а) система легко управляется;
б) стимулирует лояльное отношение служащих к компании;
в) предсказуема как для работников, так и для работодателя.

Недостатки:
а) как работодатель, вы замыкаетесь на платежной ведомости. Произошла продажа или нет - вы все равно платите;
б) вы рискуете производительностью труда новых работников;
в) гарантированная оплата может создать слишком высокий уровень комфорта, привести к самодовольству, потере стимула к повышению эффективности труда.

Лучший способ использования:
а) оклад хорош при торговле через магазин. Клиенты приходят сами, будучи уверенными в необходимости приобретения того или иного товара, что сводит инициативность продавцов к нулю. Зато менеджер может легко проконтролировать время, отношение и подход своих сотрудников;
б) оклад хорош в тех ситуациях, когда цена товара настолько низка, а объем продаж настолько высок, что становится невозможным или непрактичным проводить подсчет комиссионных.

2. Задаток

[60] По: Макгалли М.Т. Основы эффективных продаж. Перев. с англ. – Киев, «София» - 1997.

Задаток - это аванс от ожидаемых комиссионных. Теоретически задаток должен быть возвращен из комиссионных, когда они будут заработаны.

Преимущества:

а) выравнивает доход продавца так, что он может рассчитывать, по крайней мере, на определенную сумму;

б) задаток дает новым работникам для начала немного наличных, что позволяет им преодолеть период, пока не начнутся реальные продажи.

Недостатки:

а) как и в случае с окладом, обязательство выплатить задаток означает, что вы должны сразу выложить деньги;

б) вы можете просто потерять деньги, если новый работник оказывается неспособным к торговой деятельности.

3. Комиссионные

Комиссионное вознаграждение выплачивается работнику в процентах от цены проданного. В некоторых случаях комиссионная цена основывается на оптовой цене.

Комиссионные могут иметь прогрессирующий характер. При этом можно даже не выплачивать комиссионные, пока не достигнут некоторый заранее оговоренный уровень продаж. Выплата комиссионных может происходить только после погашения задолженности по окладу или задатку.

Некоторые компании практикуют «срезание» комиссионных, чтобы агенты не могли заработать больше определенной суммы. Это пример своеобразной «щедрости в мелочах». Такая система «поощрений» способна привести к потере самых ценных работников. Как сказал один мудрый менеджер: «Назови мне день, когда мои заработки будут ограничены, и я тебе скажу, когда перестану добросовестно относиться к работе».

Преимущества:

а) это здорово мотивирует начинающих;

б) это хорошо мотивирует опытных торговых агентов;

в) это освобождает вас от необходимости выкладывать деньги заранее;

г) торговец получает прекрасный стимул к работе «с полной выкладкой».

Недостатки:

а) чисто комиссионное вознаграждение фактически превращает ваших агентов в независимых предпринимателей. Они могут работать по совместительству и действовать чисто в своих, а не в ваших интересах. Такая система приводит к потере контроля над работниками и не позволяет формировать отношений длительного сотрудничества между вами;

б) независимость торговца приводит к потере лояльности по отношению к вам и вашей компании;

в) если комиссионные основаны на валовом доходе (это лучше, чем на прибыли), то в интересах торговца генерировать сделки любой ценой. Если вы оплачиваете транспортные издержки, он не станет экономить на транспорте в угоду возможным сверхсделкам. Такая ситуация не стимулирует агентов к работе с новыми товарами, требующими «раскрутки», - они предпочитают старые, проверенные, ходовые. Если комиссионные не учитывают скидок, то практически все агенты будут предлагать скидки своим агентам;

г) происходит полная потеря контроля над процессом продаж. Вы не можете диктовать агентам приоритеты в их работе, не можете принудить их к ведению деловых дневников, которые могут потребоваться вам в дальнейшем. Вы не можете заставить нужных работников принять участие в необходимых вам мероприятиях (например, выставках), если это не будет отвечать их интересам;

д) это сужает рабочий диапазон агентов, ориентируя их в первую очередь на немедленные сделки. Если какой-то клиент требует значительных вложений времени и усилий, ваши агенты просто не станут им заниматься, т.е. есть шанс, что вы останетесь без большинства потенциальных постоянных клиентов;

е) в некоторых случаях на работу приходят люди, вовсе не являющиеся хорошими торговцами. Они будут приносить вашей компании только вред, а ваш контроль за их работой будет невероятно затруднен;

ж) часто агенты стремятся «снять сливки» с самых простых продаж. Это в ваших интересах на старте, но в дальнейшем оборачивается против вас, так как не способствует формированию серьезного круга постоянных клиентов;

з) оплата чисто комиссионными не может работать в системе с разделением труда. Например, если один человек ищет клиентов, а другой с ними работает, то эта система оплаты вызовет трения как между ними, так между ними и вами.

Лучший способ использования:

а) несмотря на недостатки - идеальный вариант для старта, т.к. позволяет привлечь к работе тех опытных агентов, которым вы не в состоянии платить оклад полностью или частично;

б) хороший способ при формировании команды сильных профессиональных агентов, в добросовестности и заинтересованности которых вы уверены.

4. Бонусы

Это специальный вид вознаграждения, назначаемый за точно оговоренный объем работ, например - за продажу товаров на определенную сумму, или определенного количества единиц товара, или количество продаж определенного вида товара. Срок, за который происходит начисление бонусов, может быть различным - от месяца до года. Может быть индивидуальным и групповым, хотя последнее чревато конфликтами.

Преимущества:

а) хороши для стимулирования кратковременных усилий и усилий специального характера (например, программы поиска новых клиентов);

б) хороши как средство «раскрутки» нового товара или как средство, поощряющее к поиску новых клиентов - могут преодолеть нежелание персонала прикладывать сверхусилия;

в) способны поднять дух рабочих групп и поощрить их членов к взаимопомощи и взаимному обучению.

Недостатки:

а) действие бонуса непредсказуемо: хороший продавец может приложить массу усилий и все-таки не получить бонуса, а плохой продавец может забросить свои основные обязанности и целиком сосредоточиться на программе, которая сулит ему бонус;

б) в зависимости от того, как спланирован бонус, он может стать причиной ненужной внутренней конкуренции.

5. Специальные призы и награды

Напоминают бонусы, но носят более кратковременный характер - от месяца до квартала. В отличие от бонуса, могут выплачиваться не деньгами, а товарами, круизами и т.д. Награда может выдаваться как абсолютному победителю, так и тому, кто достиг самых высоких относительных результатов (например, превысил свою обычную месячную норму на определенное или наибольшее число процентов).

Преимущества:

а) эта программа предназначена для увеличения краткосрочных усилий или для концентрации усилий на определенных направлениях (например, продвижение нового товара или поиск новых клиентов);

б) программа полезна для стимулирования работы во время неудачных для вашей компании периодов.

Недостатки:

а) чтобы правильно стимулировать активность персонала, необходимо вводить своеобразные форы, иначе те, у кого нет шансов тягаться с лидерами, просто не станут участвовать в соревновании; однако создание системы уравнивания шансов - работа очень сложная;

б) награды воспринимаются людьми по-разному, если агенту приходится преодолевать 200.000 миль в год, идеей путешествия его не вдохновишь;

в) в ряде случаев соревновательность может привести к внутренним конфликтам и нанести вам моральный ущерб.

6. Доля в прибыли

Теоретически - хороший метод. На практике очень трудно провести необходимые подсчеты. Кроме того, очень трудно предсказать, как индивидуальные усилия влияют на доход в каждом конкретном случае. Есть еще один недостаток - вам приходится раскрыть сотрудникам все финансовые «тайники» вашего дела, а при наличии спорных ситуаций без этого не обойтись.

7. Партнерство или доля в собственности

Это означает работу на партнерских отношениях с вашим персоналом и предоставление работникам доли собственности в компании. Теоретически - это великая идея, но на практике это потенциальное бедствие, особенно для маленьких и начинающих компаний.

Для большинства предпринимателей партнерство - самое худшее устройство бизнеса. Вместо того чтобы принимать решения самостоятельно, как единственный полноправный хозяин, вы будете вынуждены получить согласие ваших партнеров». Но самые серьезные сложности - в распределении долгов, в степени ответственности и платежеспособности партнеров.

Получив по вышеприведенному изложению представление обо всех существующих за рубежом способах оплаты труда в торговых предприятиях, можете далее ознакомиться с формами оплаты, применяемыми автодилерскими фирмами, по информации, собранной мной у различных зарубежных фирм, в том числе действующих на нашем рынке.

Необходимость стимулировать деятельность сотрудников, поиск способов поощрений их дополнительных усилий, привели к выработке различных форм и методов оплаты труда.

1. Вспомогательный персонал, работа которого не влияет или влияет лишь фактом создания нормальной рабочей обстановки на результаты деятельности фирмы – уборщики, дворники, кладовщики расходных, канцелярских, и других хозяйственных материалов, работники столовой или буфета, завхозы, специалисты по обеспечению жизнедеятельности фирмы (тепло-водоэнергоснабжение, текущие ремонты и т.п.)

Оплата труда этой категории сотрудников обычно фиксирована в виде окладов. Может применяться премирование при положительных результатах деятельности всей фирмы, причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, либо в виде процента от оклада.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

2. Персонал, деятельность которого опосредованно влияет на результаты деятельности фирмы (их отсутствие или некачественное выполнение ими обязанностей приводит к преодолимым другими сотрудниками проблемам в бизнес-процессах) – сотрудники бухгалтерии, секретари-референты, учетчики, перегонщики машин, оформители счетов и документации, рабочие склада запчастей и т.п.

Оплата труда этого персонала ставится в зависимость от результатов деятельности всей фирмы. Обычно она состоит из гарантированного оклада и значительной стимулирующей части, выплачиваемой при выполнении фирмой планов. Соотношение гарантированной и стимулирующей части может быть 70-80% : 30-20%.

Может применяться премирование при перевыполнении плановых результатов деятельности фирмы, причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, либо в виде процента от гарантированного оклада.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

3. Персонал, выполняющий формализованные (стандартные) операции, деятельность которого непосредственно влияет на результаты деятельности фирмы – розничные и оптовые продавцы машин и запчастей, разъездные продавцы, приемщики в сервисе.

Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов их личной деятельности и дополнительных усилий.

3.1. Применяются различные варианты следующей схемы расчета заработной платы:

Фиксированный оклад +Основная зарплата + Доплата за перевыполнение плана + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью.

Фиксированный оклад обеспечивает достаточную зарплату при простоях не по вине сотрудников.

Основная зарплата зависит от выполнения плана продаж, но не в процентах от суммы продаж, а в процентах от выполнения плана. Если план выполнен на 90%, то и основная зарплата составит 90% от обещанной.

Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме основного оклада, равных проценту перевыполнения плана. Если план перевыполнен на 5%, то доплата составит 5% от суммы основного оклада.

Доплата за превышение плановых показателей валового дохода или прибыли стимулирует продажи с минимальными из допустимых скидками или по максимально достижимым ценам и рассчитывается как процент от основного оклада. Если планом предусмотрен валовой доход (наценка) или прибыль не ниже 25% , а получен валовой доход в размере 28%, то сотрудник получает дополнительно 3% от основного оклада.

Соотношение фиксированной, основной и дополнительной зарплаты встречается в пределах:

40 - 50% : 50 - 40% плюс доплаты за перевыполнение плана и за превышение плановых показателей валового дохода или прибыли.

Месячного премирования в этом случае нет, так как доплата за перевыполнение плана и является премией.

Годовое премирование применяется при положительных результатах деятельности фирмы.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата. Заработанные за дополнительное время средства попадают в расчеты основной и дополнительных зарплат.

Проценты от сумм реализации доплачивать нежелательно, так как деятельность продавцов зависит не только от них, но и от всей фирмы и высокие заработки отдельных продавцов не считаются справедливыми в коллективах.

Впрочем, разовые премии за особо удачные сделки применяются широко, но они не обещаны в трудовых контрактах.

3.2. Другим методом оплаты труда оптовых и розничных продавцов является оплата только в процентах от суммы фактических продаж. В некоторых фирмах на этот вид оплаты предлагают перевести продавцов, поработавших успешно на условиях оплаты, приведенных п. 3.1.

Однако обратный перевод с оплаты в процентах, на оплату с фиксированной и дополнительными частями не допускается. Считается, что работа на условиях процентов от суммы реализации доступна лишь высшей категории продавцов с хорошим потенциалом и высокой квалификацией. Если он не смог зарабатывать больше, чем на прежних условиях и запросился обратно, значит, его потенциал исчерпан и он вообще не нужен. Это жесткая «потогонная» система, но она применяется в зарубежных фирмах.

4. Персонал, выполняющий неформализованные (нестандартные) творческие операции, деятельность которого непосредственно влияет на текущие и перспективные результаты деятельности фирмы – руководители основных подразделений всех уровней, маркетологи, аналитики, сервис-менеджеры, руководители служб запчастей, организаторы отдельных коммерческих, рекламных и других разовых важных акций.

Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов деятельности фирмы и личных дополнительных усилий.

Применяются различные варианты следующей схемы расчета заработной платы:

Фиксированный оклад + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью + Доплата за перевыполнение плана

Фиксированный оклад обеспечивает достаточно солидную зарплату для обеспечения творческой ненормированной работы, без погони за процентами выработки.

Доплата за достижение планируемых показателей валового дохода или прибыли стимулирует организацию закупок и сбыта по оптимальным ценам и с минимальными расходами.

Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме фиксированного оклада, равных проценту перевыполнения плана.

Соотношение фиксированной зарплаты и доплат встречается в пределах:

70 - 80% : 20-30% плюс доплата за перевыполнение плана

Месячного премирования в этом случае нет, так как доплата за перевыполнение плана и является фактически премией.

Годовое премирование применяется при положительных результатах деятельности фирмы.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Рабочий день не нормирован.

5. Производственный персонал сервисных цехов – механики, электрики и т.д.

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

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

При комиссионной оплате механикам платят фиксированный процент, до 40-50% от выручки за стоимость работ по ремонтным заказам. Общая выручка от законченных ремонтных заказов суммируется за платежный период и рассчитывается заработная плата каждого механика. Механикам платят только за реальную работу. Требует минимум контроля, так как механики заинтересованы в повышении эффективности труда и квалификации, чтобы выполнять более сложную работу быстрее. Этот способ прямо связывает выручку и оплату рабочих, но резко уменьшает гибкость, которая необходима цеху для установления индивидуальных размеров оплаты труда. Еще один недостаток заключается в том, что при увеличении выплат по льготам, выросшие расходы фирмы должны покрываться тем же доходом, который был ранее. Негативное влияние этого метода на валовой доход весьма болезненно. Недостаточно гибкая система расценок для клиентов. Фирма часто не получает достаточной прибыли от своей доли выручки для покрытия расходов. Качество ремонта страдает из-за стремления механиков быстрее закончить одну работу и взяться за другую. Метод не различает квалификацию и добросовестность механиков. Недостаток стабильности заработка механиков, вызванный излишним давлением и неуверенностью вынуждает их искать работу в других фирмах. Постоянный оборот персонала вызывает высокие расходы на обучение.

Сдельная оплата по нормативным часовым ставкам предусматривает индивидуальные ставки почасовой оплаты механикам определенного уровня квалификации. Если механик выполнил работу, нормируемую как 1,5 - часовую за один час, он получает полную полуторачасовую ставку, независимо от того, сколько получено с клиента, так как клиент платит по другим ставкам. Механики оплачиваются в прямой пропорции от производительности, снижается потребность в контроле - механики сами заинтересованы в хорошей работе. Возможно установить гибкие расценки для клиентов, так как оплата труда прямо не связана с выручкой за ремонт. Этот метод позволяет фирме регулировать ставки, чтобы обеспечить необходимые валовой доход и прибыль службы, дает возможность устанавливать дифференцированную оплату в зависимости от уровня квалификации, тем самым предложить реальные стимулы для достижений. Обеспечивает удовлетворение клиентов и конкурентоспособные цены, стимулирует низко квалифицированных рабочих, обеспечивает гибкое управление и точную оценку стоимости работ, и получение адекватного валового дохода от выполненной работы. Работа может быть поручена механику, который выполнит ее за возможно меньшую часовую ставку. К недостаткам метода относят: качество снижается из-за стремления механиков переклю-

читься на следующий заказ, нужна комплексная оценка механиков, необходима стандартизация ставок и четкая система контроля времени, нужна более сложная административная работа для расчета зарплаты

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

Оплата приемщиков производится различными методами, но все направлены на стимулирование труда этого очень важного сотрудника. Считается, что их заработок должен быть достойным лиц, ответственных за обеспечение постоянной загрузки сервисной службы заказами, профессиональных и обаятельных, способных предотвратить недовольство клиентов - они же сдают машину в ремонт не в лучшем настроении. Оплата должна обеспечивать конкурентоспособный уровень дохода приемщиков и быть стимулирующей. Все варианты оплаты включают небольшую основную зарплату, обеспечивающую стабильный доход и стимул для превышения минимального уровня. Этот стимул обычно выражен в фиксированном проценте от всего, реализованного по ремонтному заказу.

Важно, чтобы запасные части и принадлежности тоже входили в общую базу для начисления процента. Исключение составляют принадлежности с очень низкой долей прибыли - иначе вся прибыль уйдет в зарплату приемщика. В этих случаях применяют указание суммы премии с каждого проданного, например, кондиционера, чтобы стимул остался. Указанный процент может быть небольшим, как основа, и затем увеличен доплатой уже суммы со всего проданного сверх установленного объема. Вариантом такого способа является увеличение процента, начисляемое после достижения установленного объема продаж ранее конца месяца. Это предусмотрено для того, чтобы стимулировать продажи после достижения установленного объема. Другой формой компенсации усилий приемщика является бонус (премия) за продажи конкретных принадлежностей или специального сервиса. Это обеспечивает дополнительное стимулирование приемщика и службы запасных частей, особенно в периоды сокращения количества заказов на ремонт или для снижения запасов каких-либо товаров. В крупных фирмах применяют групповой платежный метод. Все приемщики получают определенный процент от общего объема продаж. Групповой бонус делится пропорционально заслугам каждого. Этот метод стимулирует увеличение продаж, поощряет сотрудничество и обеспечивает большее вознаграждение более продуктивному приемщику. Когда применяется бонусная форма стимулирования, устанавливают минимальную сумму продаж, определяемую продажами в предыдущем месяце и тенденцией. Бонус назначается за объемы продаж сверх установленной квоты. Это может быть постоянный процент, но может быть и прогрессивно растущим, для поощрения усилий приемщика. Конкретная форма оплаты приемщика определяется размером фирмы и рынка.

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

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

Для внедрения такого метода оплаты учитывают несколько факторов. Первый - базовая зарплата должна выплачиваться только за достижение минимального уровня плановых заданий и составлять 25-50% общей зарплаты. Стимулирующие части оплачиваются как можно скорее, после того как они заработаны, обычно ежемесячно. Если менеджер поощряется за обеспечение получения прибыли нетто, ему открывают доступ к отчетной финансовой документации по итогам работы сервисной службы, чтобы он имел возможность контролировать расходы. Наконец, если сервис-менеджер также ответственен каким-либо образом за службу запасных частей, оплата должна отражать и эту работу.

Другой формой стимулирующих бонусов для сервис - менеджеров и руководителей других служб является годовой бонус вместо или вместе с месячным. Еще один способ поощрения - выплата определенного процента от прибыли всей фирмы, а не только от прибыли службы. Это поощряет сотрудничество между отделами, но есть опасность того, что не все службы вносят пропорциональную долю усилий в общую прибыль. Может возникнуть чувство несправедливости, но все определяется конкретной ситуацией.

Заслуживает внимания метод некоторых фирм, применяющих постепенное увеличение заработной платы новым сотрудникам, независимо от должности. Принятым на работу сотрудникам сообщается, что полный оклад они будут получать через два месяца, при условии успешной работы. В первый месяц им устанавливают оклад, равный 30-40% от полного. Во второй месяц зарплату увеличивают до 60-70% от обещанного размера. На третий месяц, если сотрудник справляется с работой, и показал себя перспективным, ему выплачивают зарплату в полном размере по предусмотренной для этой должности схеме. Если находят, что сотрудник неважно справляется с делами, его предупреждают о служебном несоответствии и предстоящем увольнении и еще месяц (по закону), он работает на зарплате второго месяца, если не ушел сам ранее.

Регулярное повышение зарплаты производится всеми фирмами. В европейских странах это происходит раз в год, обычно с нового года. Например, в Дании в январе на всех предприятиях происходят переговоры дирекции с каждым сотрудником, либо с представителями профсоюза, если предприятие крупное. Минимальный уровень обязательного увеличения зарплаты, которого добиваются или получают без споров, равен уровню инфляции за прошедший год, фиксируемому официальными учреждениями страны.

Другие требования обсуждаются, и вырабатывается взаимоприемлемое решение. Руководители фирм повышают заработную плату, чтобы удерживать персонал, но не слишком, понимая, что расходы повышать приходится каждый год, а повысить цены на вырабатываемую продукцию или услуги не всегда удается.

Повышение зарплаты отдельным сотрудникам применяется и чаще раза в год, если сотрудники явно работают с энтузиазмом и добиваются неоспоримых успехов.

Дополнительно или вместо месячного премирования может применяться премирование по результатам года, обычно приурочиваемое к Рождеству или Новому Году. Вариантом годового премирования могут быть разовые подарки в виде денег, ценных бумаг, путевок с проездными билетами в турпоездки, дома или базы отдыха или, если известно, что это нужнее, на лечение и т.п.

Моральное поощрение применяется обязательно – поздравления с днями рождений и другими значимыми датами. Юбилеи могут отмечаться за счет фирмы.

Некоторые фирмы платят продавцам базовый оклад плюс фиксированную премию за превышение установленных планов или гибкую премию в виде определенного процента комиссионных со всех продаж. В течение первого года работы базовый оклад продавца может быть значительно выше, так как он обучается и нарабатывает отношения с заказчиками. При переходе на премиальную систему базовый оклад снижают.

Когда фирма ставит перед собой задачу значительно увеличить объем продаж, стимулирование продавцов или службы реализации в целом осуществляют привязкой процента комиссионных и премий не просто к росту объема продаж, а к скорости прироста объема продаж.

Но на устоявшемся рынке конкуренты охраняют своих заказчиков, поэтому интенсивные усилия по продаже товара могут и не дать значительного эффекта. Тогда возвращаются к системе вознаграждения на основе фиксированных окладов плюс крупные разовые премии, если продавцам удается привлечь новых заказчиков.

Система с комиссионными эффективна, если результативность действительно зависит от квалификации и стараний продавца. На рынках, где объем продаж фирмы нестабилен вследствие частых изменений конъюнктуры или маркетинговой тактики фирмы, принцип прямой привязки комиссионных к результативности не работает, так как в этом случае не существует прямой связи между усилиями и результатами.

Справедливой можно считать прямую связь вознаграждения с объемом продаж или степенью удовлетворения заказчика—однако при условии, что на них не оказывают сильного влияния факторы, находящиеся вне контроля продавца. Но если изменения в экономике или конкурентоспособности товаров и услуг фирмы сильно влияют на результат, тогда у продавца почти нет возможности повлиять на объемы сбыта. В этих случаях привязка оплаты труда к результативности будет необоснованной и несправедливой.

В периоды подъема экономики хорошо оплачиваться будут усилия и не особо напрягающихся продавцов, а в период спада работа даже суперменеджеров будет вознаграждаться недостаточно. Нестабильность рынка создает совершенно справедливое впечатление (особенно у наиболее способных сотрудников), что система вознаграждения уже вышла из-под их контроля. Фирма не должна рассчитывать на то, что персонал службы сбыта, возьмет на себя весь риск, заложенный в системе оплаты труда, если отсутствует ясность в ситуации на рынке и маркетинговой стратегии фирмы.

Ставить комиссионные или премию в прямую зависимость от объема продаж можно лишь на стадии быстрого роста рынка. Но задачей любого предприятия является повышение рентабельности за определенный период. Это значит, что система оплаты труда должна быть увязана не с объемом продаж, а с валовой прибылью, полученной от продаж. Такой метод побуждает продавцов сосредоточить усилия на высокорентабельных товарах и продавцы должны знать уровни рентабельности каждого товара.

Если потенциал территорий, или целевых групп, или товаров, закрепленных за продавцами, неодинаков, то несправедливо применять для всех единую систему оплаты. Как вариант - устанавливают разные планы продаж для разных территорий, групп или товаров в зависимости от их потенциала и анализа статистики сбыта. Все продажи сверх плана должны вознаграждаться по единому принципу. Однако даже при такой схеме некоторые территории, группы или товары будут более привлекательными в финансовом отношении.

Перед менеджером по сбыту стоит задача —как распределить различные по выгодности территории, целевые группы или товары среди персонала. Если необходимо удерживать кадры службы сбыта, лучшие территории, группы, товары отдают продавцам с наибольшим стажем. Если же необходима максимизация результатов — тогда самую выгодную территорию, группу, товар поручают лучшему продавцу.

Лояльность по отношению к фирме вознаграждают специальной премией по результатам каждого или каждого второго года работы на фирме. Средний срок работы продавца — не более трех-пяти лет, поэтому расходов по этой статье немного. Тем не менее, из-за перспективы получения годовой премии продавец может проработать несколько лишних месяцев.

Если практикуется работа продавцов в бригаде, фирма решает, надо ли платить комиссионные отдельно каждому члену бригады. Возможно, будет лучше платить фиксированную зарплату плюс общую премию, которая будет делиться поровну между всеми или распределяться бригадиром.

Более рациональной считают систему оплаты труда в службе сбыта, построенная по тому же принципу, что и общефирменная система. Единая система вознаграждения стимулирует дух сотрудничества и осознание того, что конкурентоспособность фирмы зависит от результатов труда каждого, а риск делится на всех.

Система прямых комиссионных стимулирует продавцов продавать, а не обслуживать заказчиков. Некоторые фирмы преодолели эту проблему, выплачивая продавцу не только комиссионные от конкретных сделок с новыми привлеченными им заказчиками, но и часть комиссионных от всех будущих продаж этим же заказчикам, независимо от того, этот ли продавец заключал новые сделки с данными клиентами или другой. В этом случае продавец рассматривает привлечение новых заказчиков как свою инвестиционную деятельность. Система должна быть достаточно гибкой, чтобы позволять делить комиссионные между двумя-тремя продавцами, работавшими вместе для получения сделки, которую поодиночке они не смогли бы получить. Система оплаты должна также стимулировать «выращивание» и поощрение продавцов «суперкласса» - они сами будут служить символом успеха и стимулом для других продавцов.

Система оплаты труда должна быть построена так, чтобы каждый служащий благожелательно относился к каждому клиенту – если он будет понимать, что его благополучие зависит от того, придут ли снова клиенты на сервис или покупатели в магазин или пройдут мимо и знакомым отсоветуют приходить, он поневоле научится по-другому относиться к посетителям.

Поощрение рационализаторства

Предприятие, поощряющее рационализацию, имеет преимущества:

положительное влияние на атмосферу внутри предприятия - сотрудников радует, что востребуется их мнение, а не только их рабочая сила, это усиливает желание работать и сознание ответственности;

внимание руководителей привлекается к не замеченным ими недоработкам.

Но руководители должны рассматривать каждое рацпредложение, независимо от личности автора и возможных шансов на внедрение. И помнить, что каждое полезное предложение должно быть вознаграждено — хотя бы похвалой, высказанной на совещании.

Формирование у сотрудников чувства сопричастности к общему делу стимулирует возникновение у них на основе опыта и интуиции предложений, позволяющих что-то улучшить или удешевить в работе предприятия.

Рассматривая рационализаторские предложения, необходимо учитывать следующие особенности:

Внутренняя потребность каждого исполнителя обдумывать имеющиеся проблемы или возникающие у него идеи и формулировать на их основе свои предложения *постепенно теряет остроту в рутине повседневной работы и нуждается в регулярном стимулировании.*

Сотрудники должны знать, что рассматриваются лишь предложения, содержащие конкретные методы или технологии решения проблем.

Оценка рацпредложений требует объективности и беспристрастности лиц, принимающих решения.

Если предложение не может быть реализовано, то отказ должен быть аргументированным, не отбивающим у исполнителя навсегда желания что-либо предлагать.

На заводах-изготовителях есть службы рационализации. Они рассматривают предложения от дилеров, направленные на:

- улучшение ремонтопригодности;
- повышение качества ремонта;
- качества автомобилей;
- сокращение номенклатуры запчастей.

Подать рацпредложение может любой работник фирменной сервисной сети.

Стимулирование труда

Платить человеку только оклад – значит, в конечном счете, окружить себя середнячками.

Существуют три мотивационные составляющие. Первая - вера подчиненных в то, что их усилия повлияют на результат; вторая - уровень зарплат и комиссионных и третья - нематериальные стимулы. Но при этом у каждого свои ожидания и надежды, связанные с работой.

При недостаточном стимулировании сотрудники не работают с должной отдачей, даже имея надлежащую профессиональную подготовку и навыки.

Низкая отдача чаще всего объясняется следующими причинами:

- хочется, но не получается;
- хочется, но не нужно;
- получается и нужно, но не хочется.

Если что-то не получается, то либо сотруднику не хватает квалификации, либо предприятие не обеспечивает надлежащих условий для работы.

Во втором случае либо человек не на своём месте, либо способности сотрудника недооцениваются или отсутствуют возможности их использовать в данный момент. Желание работать пропадает из-за отсутствия удовлетворённости результатами своего труда, это состояние часто передаётся и коллегам.

Третий случай типичен при недостаточном стимулировании - проблема связана с жизненной позицией или с отношением к труду. Причины нежелания работать должны выясняться всего в личной беседе с сотрудником, полезно сначала поискать причины в работе предприятия или его руководства.

В двух последних случаях польза от какого бы то ни было обучения наверняка сомнительна, поскольку желание учиться, а значит, и ожидаемый результат тесно связаны с внутренней мотивацией, т.е. личным отношением к пред-

приятию, к руководителю, к окружающим и не в последнюю очередь — к собственным обязанностям.

Стимулирование может быть недостаточным по разным причинам, не только из-за низкой оплаты труда. Более значимы долговременные факторы:

- признание успехов и ценности работника;
- раскрытие его личных возможностей;
- социальная защищённость;
- возможность продвижения по службе;
- нормальный микроклимат в трудовом коллективе;
- правильный тон в обращении руководителей с сотрудниками.

В этих факторах - большие резервы стимулирования, которые на каждом предприятии реализуются по-своему.

Весьма полезно соблюдение руководителями следующих требований:

- положительный настрой по отношению к сотрудникам;
- проницательность, позволяющая правильно оценивать и учитывать чувства, пожелания и потребности конкретных работников;
- готовность к общению со всеми сотрудниками, умение внимательно слушать и относиться к собеседнику с пониманием.

Памятка самоконтроля для руководителя

Стимулирование сотрудников

Рекомендуется регулярно просматривать листок самоконтроля и самокритично оценивать соответствие своей работы нормативным требованиям. Неудовлетворительные оценки потребуют улучшить положение. Намечаемые меры следует вписывать в личный план.

Оцениваемые факторы	Нормативные требования	Оценка	
		+	-
Стимулирование сотрудников одобрением их работы	Руководитель должен всегда отмечать работу сотрудника, заслуживающую похвалы.		
Проявление интереса к работе сотрудников	Руководитель должен интересоваться работой каждого из сотрудников.		
Доступность руководителя для сотрудников	Каждый из сотрудников должен знать, что он в любой момент может обратиться к руководителю по личному или служебному вопросу.		
Внимание к личным проблемам сотрудников	Руководитель должен внимательно выслушивать сотрудников и с пониманием относиться к их личным проблемам.		
Помощь подчинённым	При выполнении сложных работ руководитель обязан оказывать подчинённым безоговорочную поддержку и проявлять готовность помочь.		
Доверительность отношений с сотрудниками	С каждым из сотрудников руководитель должен иногда разговаривать по внеслужебным поводам.		
Информирование сотрудников	Новая информация должна регулярно доводиться до сведения всех сотрудников, которых она касается.		
Состояние и порядок хранения информационных материалов	Все необходимые информационные материалы должны регулярно обновляться, храниться в упорядоченном состоянии и в доступном месте.		
Совещания с сотрудниками	Совещания должны проводиться регулярно и служить поводом для обмена мнениями.		
Контроль за исполнением решений	Руководитель должен неукоснительно следить за достижением согласованных целей, выполнением намеченных мероприятий и соблюдением сроков.		
Распределение работ	Сложные и относительно простые работы должны распределяться между сотрудниками по справедливости.		

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Критика сотрудников	Критика не должна быть слишком частой, мелочной или несправедливой		
Реакция руководителя на выявленные недостатки в работе сотрудника	Критические замечания должны высказываться в откровенной личной беседе с подчинённым, без свидетелей.		
Определение прав и обязанностей сотрудников	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и полномочия.		
Отношение к предложениям и пожеланиям сотрудников	Руководитель должен быть всегда готов выслушать предложения и пожелания сотрудников.		
Расстановка кадров	При комплектовании рабочих мест кадрами должны учитываться индивидуальные склонности и пожелания работников.		
Загрузка сотрудников работой	Следует по возможности избегать перегрузки или недогрузки каждого из работников.		
Условия работы сотрудников	Руководитель обязан заботиться об облегчении условий работы сотрудников.		
Состояние оборудования и инструмента	Оборудование и инструмент должны всегда находиться в рабочем состоянии.		
Состояние используемых средств труда и методов работы	Используемые средства труда и методы работы должны быть современными и прогрессивными.		
Рабочая атмосфера на предприятии	Тон отношений должен быть неизменно доброжелательным и вежливым.		
Инструктирование сотрудников	Инструктирование должно проводиться обязательно, но всегда в доброжелательном тоне.		
Микроклимат на предприятии	Атмосфера не должна быть изнуряющей или раздражающей.		
Инспектирование предприятия	Руководитель должен не реже одного раза в месяц лично инспектировать предприятие.		
Привлекательность предприятия	Общее впечатление от предприятия должно быть благоприятным.		
Отношение сотрудников к работе	Сотрудников не должен угнетать предстоящий рабочий день, а если это случается, то нужно выяснить причины.		
Отношение руководителя к работе	Руководителя не должен угнетать предстоящий рабочий день, а если это случается, то необходимо выяснить причины.		
Оплата труда сотрудников	Оплата должна соответствовать эффективности труда и быть чётко дифференцированной.		
Ремонт автомобилей, принадлежащих подчинённым	У сотрудников должна быть возможность в определённое время ремонтировать собственные автомобили.		
Прокат автомобилей	У работников должна быть возможность эпизодического пользования автомобилями предприятия на условиях проката.		
Наличие и состояние спецодежды	Спецодежды должно хватать на всех, кому она положена. Замена и стирка должны быть регулярными.		
Льготы работникам предприятия	Работники предприятия должны пользоваться льготами при покупке автомобилей и запчастей		
Информирование сотрудников о возможностях обучения	Работники предприятия должны быть проинформированы о возможностях профессионального обучения и повышения квалификации.		
Стимулирование особо отличившихся работников	Особо отличившихся работников следует дополнительно поощрять.		

Предупреждение злоупотреблений персонала

Не наблюдать за работниками – значит оставить им открытым свой кошелек. Не только малые, но и крупные фирмы разоряются из-за воровства их работников в сочетании с неблагоприятной ситуацией на рынке. Например, как

утверждают некоторые публикации, в США хищения персонала у владельцев предприятий составляют от 15 до 25 миллиардов долларов ежегодно.

Объясните служащим, что если кто-то то из них ворует у вас, то работу в итоге, потеряют все.

Во избежание недоразумений и злоупотреблений храните печать у себя и не оставляйте никому проштампованных документов, бланков и пустых листов. На всех документах печать ставится на строчках, где предусмотрены подписи руководителя и главного бухгалтера, сразу после текста, во избежание внесения в документ различных дополнений после его утверждения. Выполнение данных рекомендаций позволит вам быть уверенным в отсутствии неутвержденных, незарегистрированных документов, незафиксированных операций.

Важнейшим объектом бухгалтерского учета является учет кассовых операций - они связаны с наличными деньгами и вероятность злоупотреблений здесь велика. Устанавливайте сроки проверки кассы не реже одного раза в квартал, во время которых проводится внезапная ревизия с пересчетом всех денег и других ценностей, хранящихся в кассе, о чем составляется акт. При обнаружении недостачи она обычно относится на материально ответственное лицо, излишки же — на финансовую деятельность предприятия, то есть считаются его доходом.

Поскольку на небольших предприятиях главный бухгалтер часто выполняет обязанности кассира, то при невнимательном обращении руководителя с печатью и образцами своей подписи возможны злоупотребления: оформление документов на выдачу денег и передача средств подставному лицу. При свободном доступе к кассовым документам и бухгалтерским регистрам можно легко осуществить подтасовку и оформление несуществующих документов. Во избежание этого, а также для взаимного контроля рекомендуется поручить обязанности кассира другому лицу и не ставить печати и подписи на незаполненных бланках.

Кассовые операции проверяется по кассовой книге, прошнурованной, пронумерованной, опечатанной и заверенной подписями. В ней фиксируются все факты поступления и выдачи наличных денег, по результатам которых на конец дня или отчетного периода (3—5 дней, если оборот не превышает 500 рублей) выводятся остатки денежных средств в кассе. Так как кассир ведет кассовую книгу в двух экземплярах под копирку, (второй отрывной экземпляр служит отчетом кассира и сдается в бухгалтерию), то при проверке они должны совпадать. В кассовых документах должны отсутствовать малейшие подчистки, помарки, а в кассовых ордерах — и оговоренные исправления, которые здесь не допускаются. Для контроля учета кассовых операций руководитель может сверить суммы поступающих и расходуемых денежных средств по каждому отчету кассира с суммами, зафиксированными в бухгалтерских регистрах. Может быть подвергнута проверке арифметика (полная или частичная) при подсчете оборотов (сумм поступивших или выданных денег).

Большая часть расчетов между предприятиями осуществляется безналичным путем и контроль их необходим. Злоупотребления возможны и в этой области учета. Наиболее распространенными из них является краткосрочное кредитование посторонних предприятий за вознаграждение, например бухгалтеру. Кроме того, возможны перечисления денег не по назначению или даже в оплату личных нужд или на счета подставных лиц. Во избежание этого бланки платежных поручений необходимо подписывать после их заполнения и проверки оснований на перечисление денег.

Для осуществления контроля проверяют выписки с расчетного счета. Сверяются даты выписок, определяется все ли они в наличии (на каждой, кроме ее даты, фиксируется дата предыдущей). Кроме того, сверяется соответствие

сумм остатков на начало дня последующей выписки с суммой на конец дня предыдущей, которые должны совпадать (то есть должна присутствовать непрерывная цепочка перечислений). Проверяются также оправдательные документы, соответствие их сумм суммам выписок. При проверке операций по расчетному счету просматриваются книги учета платежных требований, поручений: эти сводные документы должны соответствовать первичным (реквизиты, суммы). Кроме того, должны быть в наличии основания, отражаемые в платежных документах (счета, накладные, акты приемки-передачи, договоры) и суммы их должны также соответствовать перечисленным или полученным суммам средств. Подвергаются контролю и чеки, которыми осуществляются расчеты, к ним тоже должны прилагаться оправдательные первичные документы.

Сальдо (остаток) средств на расчетном счете на конец отчетного периода должно соответствовать сумме средств на счете согласно банковской выписке на эту дату, а также разности дебетовых и кредитовых оборотов за отчетный период. Эта величина отражается в активе баланса по строке "Расчетный счет".

Злоупотребления в использовании подотчетных средств возможны при отсутствии или невнимательном текущем контроле над выдаваемыми авансами и списанием их из подотчета. Могут быть выданы деньги на нецелесообразные расходы, списанные в дальнейшем по несуществующим документам или при отсутствии их. Средства могут быть выданы и подставным лицам. Во избежание этого рекомендуется подписывать расходные кассовые ордера на выдачу подотчетных сумм, предварительно ознакомившись с основаниями расходов (их сметой) в таком же порядке и утверждать отчеты, ведение кассовых операций поручить не главному бухгалтеру.

При проверке учета данных операций руководителю следует просмотреть авансовые отчеты, на основе которых из подотчета работником списываются соответствующие суммы. Отраженные в отчетах выданные авансы должны соответствовать суммам, указанным в расходных кассовых ордерах, реквизиты которых зафиксированы в данном отчете. То же относится и к денежным средствам, выданным в погашение перерасхода. Суммы же остатков средств, внесенных после сдачи авансового отчета в кассу, должны быть равны суммам, указанным в соответствующих приходных кассовых ордерах. Кроме того, на данных документах проверяются печати и подписи, утверждающие их, а также выборочно арифметика.

При отсутствии контроля этих операций, излишнем доверии главному бухгалтеру возможно неоправданное кредитование поставщиков и подрядчиков, что наносит прямой ущерб предприятию. Поэтому следует быть предельно внимательным при акцепте счетов поставщиков, подрядчиков. При проверке операций с поставщиками и подрядчиками руководитель сверяет суммы оплаченных платежных поручений с суммами соответствующих им счетов, накладных, договоров и других первичных документов, при этом форма расчетов должна соответствовать форме, определенной в договоре. Кроме того, сверяются основания на перечисление средств, количества товара или объемы работ, услуг, отраженные в платежных, первичных документах. При несоответствии товаров, работ по количеству, качеству проверяются акты. Так как данный учет ведется по каждому предъявленному счету, а при расчетах плановыми платежами — по каждому поставщику и подрядчику, то по бухгалтерским регистрам можно судить о задолженности конкретно каждому поставщику, подрядчику.

В случае отсутствия контроля операций с заработной платой могут быть случаи завышения начисленных сумм, выплаты подставным лицам, а также

возможны злоупотребления при выдаче денег. Их можно предотвратить, если сверять основания с начисленными суммами, подписывать ведомость к оплате после полного ее заполнения с указанием общего итога выплачиваемых средств. Кроме того, многие возможности хищений аннулируются при назначении кассиром не бухгалтера, а также внезапная ревизия кассы. Контроль платежных поручений на перечисления средств заработной платы на счета в банк предотвращает незаконные перечисления, при этом просматриваются основания, сверяются их суммы.

Контроль расчетов по заработной плате следует начинать с проверки расчетно-платежной ведомости (первичный документ), которая подписывается руководителем до выдачи причитающихся средств. При этом начисленные суммы по каждому работнику должны соответствовать суммам трудовых соглашений, договоров подряда, а также окладам согласно штатному расписанию или ставкам, установленным для повременщиков. Проверяются суммы удержаний, их основания, итоги средств, подлежащих выплате. Руководитель должен знать, что удержание подоходного налога обязательно у всех работающих на предприятии, в том числе у лиц, выполняющих работы по договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера. Обязательным является и сообщение о полученных средствах в налоговую инспекцию по месту прописки работника для его правильного налогообложения. Общие суммы выплачиваемых средств должны совпадать с итогом, отраженным по всей ведомости и утвержденным руководителем. Итог суммы, подлежащей выплате по всем ведомостям на какую-то дату должен соответствовать сумме данного приходного кассового ордера, а сумма выплаченных средств (отраженная в конце ведомости) — сумме расходного кассового ордера.

Кроме неправильного учета операций с основными средствами, например, завышения первоначальной стоимости, а следовательно и начисленного износа, относимого на себестоимость продукции (как следствие — уменьшение налогооблагаемой прибыли) или же начисления износа после полного перенесения первоначальной стоимости на затраты производства, возможны также некоторые злоупотребления в этой области.

Принятые на учет основные средства по сильно заниженной оценке в дальнейшем могут быть списаны по несуществующим причинам на убыток или же на ответственное лицо, что влечет за собой хищения имущества предприятия. Либо же объекты основных средств, списанные как негодные к эксплуатации на ликвидацию, могут стать средством обогащения некоторых лиц. Во избежание этого рекомендуется на предприятии в обязательном порядке создать инвентаризационную комиссию, в обязанности которой кроме проведения инвентаризаций входит определение стоимости основных средств при их выбытии, ликвидации, целесообразность ликвидации. Необходимо подписывать акты приемки-передачи, ликвидации основных средств, предварительно ознакомившись с заключениями инвентаризационной комиссии по этому поводу или договорами на приемку, покупку, продажу данных объектов, а так же осуществлять текущий контроль данной области учета, создать условия, определяющие невозможность хищений основных средств.

Во избежание хищений МБП, неправомерного списания их на производство непосредственно или за счет износа необходимо следить за нормами расхода, а также утверждать акты ликвидации после ознакомления с заключениями инвентаризационной комиссии.

В целях обеспечения сохранности МБП на предприятии должен быть организован контроль над их движением. Для этого используются карточки учета МБП, личные карточки учета спецодежды, спецобуви, в которых фиксируется их приобретение по некоторой стоимости, начисление износа, отнесение в

подотчет ответственного лица, списание по какой-либо причине. Кроме того, списание МБП оформляется актом, подписываемым руководителем. Суммы в денежном выражении всех поступающих за какой-то период МБП должны быть равны суммарной стоимости отдельных МБП, отражаемых в карточках по их учету.

На складах бывают хищения товаров при распаковке и упаковке, хищения целых грузовых мест при доставке груза от перевозчика или перевозчику – эти способы создают видимость недостач, с которыми долго разбираются между собой поставщики и получатели. Возможны хищения товаров прямо из ячеек в расчете на то, что при большом количестве товаров в ячейке недостачу обнаружат не скоро.

Известны способы хищения и руководителями разного уровня под предлогом отправки образцов на испытания или анализ.

Приписки по сговору с поставщиками якобы закупленного товара, израсходованного затем для внутренних потребностей предприятия – на ремонт помещений или оборудования – один из способов выкачивания средств из предприятия.

Многие случаи хищений возможны лишь при беспрепятственном выходе с территории склада. Поэтому при наличии риска хищений необходимо вводить личный досмотр сотрудников, проверку их сумок или автомобилей, однако эти меры необходимо закрепить соглашением с профсоюзной организацией или в коллективном договоре.

В большинстве случаев со склада ничего просто так не пропадает, для хищений нужен помощник, имеющий необходимые полномочия. Поэтому, кроме подписи кладовщика на приходных и расходных документах должна быть подпись бухгалтера. Комплектовать заказы к отгрузке не должны сотрудники, занимающиеся приемкой товара.

Для противодействия хищениям обязательно документирование всех приобретаемых товаров и материалов, независимо от того, проходили они через склад или нет.

Во избежание хищений товаров рекомендуется внимательно относиться к списанию материалов и их денежной оценке. Контроль над движением материалов осуществляется начиная с проверки сумм, отражаемых в сопутствующих им документах (чеки, счета, акты-справки, накладные на внутреннее перемещение), приходных ордерах, карточках складского учета материалов. В случае выбытия материалов (отпуск их в производство, на сторону для переработки, реализации) сверяются суммы в карточках (при соответствующих расходах) с суммами в документах на расход материалов (расходные накладные) либо же с суммами, отраженными в отчете о выпуске продукции, выполнении работ. При утверждении данных отчетов следует помнить, что они являются основанием для списания материалов, поэтому необходима проверка соответствия их расхода действующим на предприятии нормам. Кроме того, при контроле учета материалов следует сверять количество материалов и их отражение в денежной оценке, соответствие цен.

Настоятельно необходимо проводить внезапные периодические контрольные выборочные проверки соответствия запасов тех или иных товаров данным учета. Причем обязательно такие проверки должны проводить члены постоянной инвентаризационной комиссии, не работающие на складе.

Во избежание хищений материалов рекомендуется иметь в штате заведующего складом или кладовой, с которым заключить договор о материальной ответственности; он и будет осуществлять первоначальный контроль движения материалов (в дальнейшем — взаимный контроль). Необходимо обеспечить условия по охране склада, а также внимательно относиться к списанию материа-

лов (денежной оценке). Оперативному выявлению недостач об этой области учета способствуют внезапные инвентаризации.

Контроль движения материалов осуществляют, начиная с проверки сумм, отражаемых в сопутствующих им документах (чеки, счета, акты-справки, накладные на внутреннее перемещение), приходных ордерах, карточках складского учета материалов. В случае выбытия материалов (отпуск их в производство, на сторону для переработки, реализации) сверяются суммы в карточках (при соответствующих расходах) с суммами в документах на расход материалов (расходные накладные) либо же с суммами, отраженными в отчете о выпуске продукции, выполнении работ. При утверждении данных отчетов следует помнить, что они являются основанием для списания материалов, поэтому необходима проверка соответствия их расхода действующим на предприятии нормам. Кроме того, при контроле учета материалов следует сверить количество материалов и их отражение в денежной оценке, соответствие цен.

Контроль складского учета. Бухгалтер предприятия обязан проверять своевременность и полноту оприходования поступивших товаров, правильность их списания, а также правильность составления отчетов материально ответственными лицами.

Товар не должен покидать склад, если вместо него не остается документов о его передаче, подписанных выдавшим и получившим товар лицами.

Во время проверки отчетов материально ответственных лиц бухгалтер обязан установить:

подлинность документов и правильность записей в отчете, сделанных на основании приложенных документов, а также соответствие даты документов периоду, за который представляется отчет;

соответствие в данном отчете остатков товаров и тары на начало отчетного периода остаткам, показанным в предыдущем отчете на конец отчетного периода;

соответствие в отчете остатков товаров и тары на начало отчетного периода фактическим остаткам в инвентаризационных описях на дату проведения инвентаризации;

даты всех ли первичных документов, приложенных к отчету, свидетельствуют, что товары получены до инвентаризации, а не после инвентаризации;

законность и обоснованность хозяйственных операций (прием, отпуск, списание товара и т.д.);

наличие в документах всех необходимых реквизитов, подписей материально ответственных лиц, распорядительных подписей руководителя организации на внутреннее перемещение товаров;

полноту оприходования в отчетном периоде товаров по выданным доверенностям, оплаченным или принятым к оплате документам;

правильность цен на товары, таксировки и подсчетов в отчете и приложенных к нему документах;

соответствие записей, сделанных материально ответственными лицами в карточках (книгах) складского учета с первичными приходно-расходными документами;

соответствие суммы по внутреннему перемещению отпущенных товаров и тары сумме, показанной в приходной части товарных отчетов других материально ответственных лиц;

соответствие выручки, показанной в расходной части товарного (товарно-кассового) отчета, сумме, оприходованной по кассовому отчету (при учете по продажным ценам).

Если при проверке цен, таксировки или подсчетов бухгалтер выявляет ошибки, их исправляют корректурным способом, исправления заверяют подписью лица, выявившего ошибку, а об изменении остатка товаров на конец

отчетного периода ставят в известность материально ответственное лицо, которое расписывается в конце отчета, удостоверяя правильность внесенных исправлений и нового остатка товаров.

Отчеты материально ответственных лиц с приложенными к ним документами должны быть подобраны и переплетены по их порядковым номерам. Срок хранения товарных отчетов - три года. Ответственность за сохранность документов возлагается на главного бухгалтера организации.

Изъятие отчетов материально ответственных лиц и приложенных к ним документов по требованию судебно-следственных и других органов, имеющих такое право, производится на основании письменного запроса и с разрешения руководителя организации. Эти документы передаются по акту изъятия с точным перечислением основных реквизитов (наименование, дата, номер документа, сумма, указанная в документе и т.д.). С этих документов могут быть сняты копии.

Инвентаризация. Проверка фактического наличия товаров необходима как средство уточнения и выверки остатков, для целей налогообложения, для учета издержек. Практикуются три способа инвентаризации – периодическая, непрерывная и выборочная.

Периодическая инвентаризация – на период инвентаризации работа склада должна быть приостановлена, с тем, чтобы дать возможность лицам, проводящим инвентаризацию, точно подсчитать остатки.

Непрерывная (перманентная) инвентаризация - инвентаризаторы подсчитывают каждый день или каждую неделю определенное количество или некоторый процент наличных запасов и соответствующим образом корректируют постоянно ведущиеся инвентарные счета. Запасы проверяются без особых помех для нормальной работы склада.

Выборочная инвентаризация – проверка наличия только особо контролируемых наименований зачастую более точна, чем сплошная инвентаризация, так как влияние человеческого фактора при сплошной инвентаризации (психическое утомление инвентаризаторов заторов от монотонной работы) нередко приводит к ошибкам.

Инвентаризация должна быть организована так, чтобы инвентаризаторы вели подсчет товаров последовательно по местам хранения, даже если один и тот же товар хранится в разных складах. Перескакивание из одного склада в другой очень утомительно и ведет к путанице и большим погрешностям.

Методика и правила инвентаризации регламентированы специальным нормативным актом.[61] Бухгалтерия должна быть инициатором проведения инвентаризации. Определяя, какие виды товаров необходимо проверить и когда, бухгалтерия контролирует работу кладовщиков или учетчиков склада. Представитель бухгалтерии должен наблюдать за проведением инвентаризации.

Основными целями инвентаризации являются:

выявление фактического наличия имущества;

сопоставление фактического наличия имущества с данными учета;

проверка полноты отражения в учете обязательств.

В соответствии с «Положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации» проведение инвентаризаций обязательно:

при передаче имущества организации в аренду, выкупе, продаже, а также в случаях, предусмотренных законодательством при преобразовании государственного или муниципального унитарного предприятия;

---

[61] «Методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств». Утверждены приказом Минфина РФ от 13 июня 1995 г. N 49

перед составлением годовой бухгалтерской отчетности, кроме имущества, инвентаризация которого проводилась не ранее 1 октября отчетного года.

Инвентаризация основных средств может проводиться один раз в три года, а библиотечных фондов - один раз в пять лет. В районах, расположенных на Крайнем Севере и приравненных к ним местностях, инвентаризация товаров, сырья и материалов может проводиться в период их наименьших остатков;

при смене материально-ответственных лиц (на день приемки-передачи дел);

при установлении фактов хищений, злоупотреблений, а также порчи ценностей;

в случае стихийных бедствий, пожара, аварий или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;

при ликвидации (реорганизации) организации перед составлением ликвидационного (разделительного) баланса и в других случаях, предусматриваемых законодательством Российской Федерации или нормативными актами Министерства финансов Российской Федерации.

При коллективной (бригадной) материальной ответственности инвентаризации проводятся при смене руководителя коллектива (бригадира), при выбытии из коллектива (бригады) более пятидесяти процентов его членов, а также по требованию одного или нескольких членов коллектива (бригады). Количество инвентаризаций в отчетном году, даты их проведения устанавливаются руководителем организации. Для проведения инвентаризации в организации создается постоянно действующая инвентаризационная комиссия.

Установив факты воровства на фирме, выясните, какие факторы способствуют этому, каковы побудительные мотивы людей его совершающих.

Воровству способствует халатность отдельных лиц, не желающих или не способных полноценно работать. Сотрудники порой намеренно совершают действия, приносящие предприятию убытки, по корыстным соображениям либо для причинения ущерба из мести или по заданию со стороны.

Воровство сотрудников трудно предотвратить – работающие на предприятия видят слабые места, знают как маскировать воровство.

Сотрудники идут на воровство при желании и возможности украсть. Возможность краж есть у распоряжающихся материальными ценностями или имеющих доступ к ним без надлежащего контроля.

Желание украсть возникает при наличии личных причин (долги, чрезвычайные обстоятельства, порочные склонности и т.п.) или служебных раздражителей (плохой учет ценностей, низкий оклад, намерение «подставить» руководителя и т.п.)

Выяснив мотивы, разработайте меры противодействия. Их цель - создать условия, при которых сотрудники не смогут красть, свести к минимуму потери предприятия от преднамеренных или неумышленных действий сотрудников,

Блокирование возможностей хищений со стороны персонала основана на наблюдении и контроле за работой персонала, учете материальных ценностей и их движения и анализе каждого случая хищения.

Основываясь на описании бизнес-процессов и технологических процессов, разработайте режим доступа сотрудников к ценностям и режим обеспечения их охраны.

Наличие должностных инструкций и режима доступа к ценностям дает возможность доказать вину сотрудника, в случае необходимости.

Контроль осуществляют несколькими путями:

- контроль рабочего времени;
- контроль отчетности;

- негласного наблюдения за исполнением обязанностей с применением видео- и аудиотехники;
- наблюдение за рабочими контактами сотрудников (с кем велись переговоры или взаимодействие и каковы результаты);
- наблюдение за уровнем жизни сотрудников (сопоставление доходов и расходов, адекватность поведения доходам);
- и т.д.

Злоупотребления менеджеров.

Руководители подразделений потенциально могут иметь дополнительные доходы в ущерб фирме:[62]

исполнительный директор - на возможностях связей с деловой элитой города;

технический директор - на продаже "мозгов" фирмы, использовании технических ресурсов фирмы, продаже "ноу-хау", промышленном шпионаже, инженерных услугах;

менеджер по капитальному строительству - на торговле строительными материалами и услугами;

менеджер по экономическим вопросам - на обеспечении работы параллельных производств, игре с ценами, перепродаже ценных бумаг, "отмывке" акций, внешних и внутренних финансовых махинациях;

менеджер по производству - на организации производства на резервах, реализации дополнительной продукции, производстве "чужих" заказов;

менеджер по коммерческим вопросам - на продаже и перепродаже ресурсов и продукции, выгодных заказов;

менеджер по качеству выпускаемой продукции - на браке продукции, реализации параллельной продукции;

менеджер по персоналу - на торговле выгодными "местами" на фирме, организации командировок за границу, торговле благами фирмы, рабочей силой, пособничестве в хищениях;

менеджер по социально-бытовым вопросам - на продаже объектов социальной инфраструктуры, распределении благ для персонала фирмы.

Должностные обязанности и личные качества

Во многих фирмах сотрудники работают на энтузиазме, так как просто нет проработки функций подразделений, должностных обязанностей, основ отношений с клиентами, описаний технологических процессов и т.д. Но по мере роста компании устные указания, личная добросовестность и энтузиазм уже недостаточны для эффективной логистики и исполнения усложнившихся задач. Необходима формализация всех производственных отношений и деловых связей, нужно разработать множество материалов, в том числе – должностные инструкции. Качественно подготовленные должностные инструкции содержат информацию, которая необходима в процессе управления персоналом и может использоваться в нескольких целях.

Должностная инструкция — это руководство к действию для самого работника: в ней сообщается, каких действий от него ожидают и по каким критериям будут оценивать результаты труда, она дает ориентиры для повышения уровня профессиональной квалификации работника. Участие в обсуждении должностной инструкции предоставляет возможность работнику влиять на условия, организацию, критерии оценки своего труда.

Должностная инструкция — основа для оценки результатов трудовой деятельности работника, для решения о его продвижении по должностной лестни-

[62] По: Солоп А.С. Тайны бизнеса, Киев, УФИМБ, 1997

це и переподготовке (о повышении, перемещении, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т.п.).

Должностная инструкция содержит информацию, необходимую для проведения обоснованного отбора работников при найме, при оценке соответствия требованиям организации кандидатов на вакантные должности.

Должностные инструкции используются при ранжировании работ или должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда.

Анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т. п.) дает информацию, необходимую для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

Руководитель фирмы утверждает инструкции для должностей, находящихся непосредственно в его подчинении.

Для остальных должностей инструкции утверждают заместители руководителя, отвечающие за соответствующее подразделение.

Первый экземпляр должностной инструкции для каждого работника хранится в отделе кадров, второй экземпляр — у руководителя подразделения, третий — у работника.

Должностные инструкции разрабатывают в соответствии с положением о подразделении. В комплекте должностных инструкций должны быть описаны все функции подразделения, а нагрузка должна быть распределена между работниками с учетом уровня их квалификации и задач, решаемых подразделением.

Ответственность за полноту комплекта должностных инструкций лежит на начальнике отдела кадров. В должностной инструкции должны быть описаны все основные функции, выполняемые работником. Должностная инструкция должна быть написана простым, понятным языком. Все ее пункты должны быть максимально конкретными. Должностная инструкция должна иметь гриф, заверяющий ее утверждение, дату, подпись работника об ознакомлении.

Должностная инструкция должна содержать информацию по следующим вопросам:

наименование должности;

наименование структурного подразделения;

назначение должности;

подотчетность, место должности в рамках организационной структуры фирмы (кем руководит, кому подчиняется работник, занимающий эту должность);

перечень должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам;

критерии эффективности труда (количественные и/или качественные).

В приложении приведены образцы положений о подразделениях и должностных инструкций различных специалистов, а также обязанности основных специалистов – по материалам зарубежных автокомпаний.

Эти документы пригодятся вам, если вы адаптируете их к своим условиям работы. Нежелательно только упрощать их – что не нужно сегодня, понадобится завтра, или через год. Положения о подразделениях и должностные инструкции следует пересматривать каждый год.

Для каждой должности предусматривают квалификационные и личностные требования. Деятельность, например, сервис – менеджера, предусматривает должную организацию работы службы для обеспечения качественного сервиса клиентов по обоснованным ценам при достижении удовлетворительной прибыльности операций, к его квалификации предъявляются высокие требования.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 1

Для назначения на эту должность кандидат должен иметь законченное техническое образование и иметь приобретенную опытом квалификацию - опыт в бизнесе по торговле машинами и их ремонту, а также общие знания трудового законодательства и других отраслей права, необходимых для управления людьми. Важен практический опыт работы сервис - менеджером в малой фирме или главным приемщиком или бригадиром в большой фирме. Кандидат должен иметь хороший характер и открытость, чтобы внушать доверие подчиненным и клиентам, коммерческие и организаторские способности, здравый смысл и чувство ответственности за свои обязанности.

В рекомендациях автокомпаний предлагается составлять примерный психологический портрет для каждой должности, чтобы при подборе людей ориентироваться на него. В качестве примера ниже приведены краткие психологические портреты инженера по гарантии и оператора-диспетчера из руководства по работе с кадрами одной из автокомпаний.

Инженер по гарантии. Это должен быть серьезный, думающий, аналитичный, дисциплинированный человек, аргументирующий свои поступки и решения. Иногда, будучи сосредоточен, настолько занят своими размышлениями, что кажется отсутствующим, даже находясь среди других сотрудников.

Добросовестный человек, его подход к работе систематический, методический, хорошо организован, основан на высокой квалификации и уважении к документированию. При работе с фактической и технической информацией он выполняет работу, тщательно обдумав, с высоким качеством и точностью.

Поскольку он обеспокоен точностью выполнения работы, он предпочитает делать ее сам. Ему трудно делегировать кому-либо свою работу или работать вместе с другими.

Несколько застенчив и не свободно чувствует себя в некоторых житейских ситуациях. Однако в сфере своей квалификации ведет себя уверенно при обсуждении технических вопросов.

По мере накопления опыта становится специалистом высшей квалификации.

Относится к своим обязанностям очень серьезно, вплоть до беспокойства за них и в неурочное время. Это беспокойство, плюс его старания к качеству выполнения работы делают его особенно чувствительным к критике его работы и отзывчивым на похвалу.

Он инициативен, у него появляется много идей, однако он не торопится их излагать или внедрять, именно потому, что хочет избежать возможной критики или споров, которые они могли бы вызвать.

Рекомендации для управления этим типом человека:

Он будет наиболее эффективен в выполнении самостоятельной работы, без участия или с минимальным участием других. Поручайте ему специализированную работу, которой он обучен и которая использует его дисциплинированное, аналитическое мышление и систематизированный, терпеливый стиль работы.

Он предпочитает структурированную и формализованную работу, без срочности и спешки, без зависимости и ответственности от работы других сотрудников.

При мотивации труда для этого индивидуума важно признание его высокой квалификации и склонности выполнять работу только отлично.

Оператор – диспетчер. Это должен быть общительный, дружелюбный и благожелательный человек, свободно чувствующий себя при контактах с любыми клиентами, хорошо работающий в коллективе.

Он должен быть гибким и убедительным в переговорах с клиентами, способным побуждать клиентов на решения, искренне интересуясь их потребностями. Ему свойственно удовлетворение от выполнения услуг для других людей.

Он терпелив, мягок и внимательный слушатель. Люди находят, что с ним легко говорить, ни давления или нетерпения от него не чувствуется.

Его бескорыстный, некритичный интерес к другим полезен в развитии и поддержании персональных отношений. Он хорош в повторяющихся контактах и подчиняет собственные интересы интересам других, включая руководство компании или бригады.

Работая стабильно, но не в быстром темпе, он достаточно терпелив, чтобы кропотливо из месяца в месяц делать однотипную работу. Его работа прежде всего требует коммуникабельности.

Имея устойчивый характер, он работает лучше всего в знакомой обстановке среде среди знакомых людей, но менее эффективен для работы в часто изменяющихся ситуациях или условиях. Он плохо приспосабливается к изменяющимся ситуациям, и требовал бы более длительного инструктажа и привыкания, чтобы выполнять работу.

Будучи скромным человеком, с относительно невысокой инициативностью и конкурентоспособностью, он имеет сильные качества - понимание других и способности срабатываться с другими. Он менее эффективен в работе технического характера, которая требует высокой квалификации и точности исполнения.

Рекомендации для управления сотрудниками такого психологического типа:

Дайте ему возможности для контактов с другими в области оказания услуг. Поручите ему работу, операции которой хорошо описаны в инструкциях, последовательны и предсказуемы. Он нуждается в полном обучении каждой новой работе и практике, а затем – в поддержке дружественного, полезного, сильного менеджера. Социальное признание – для него достаточная мотивация в работе.

Литература

Андреева В.И. Делопроизводство. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998
Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 1996
Барановский А. Корпоративная безопасность. www.inroad.kiev.ua
В лабиринтах современного управления. Под ред. Райтер.Г.Р. Перев. с англ. – М.: Экономика, 1999
Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. Перев. с нем. - М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999
Верховцев А.В. Делопроизводство в бухгалтерии. - М.: Инфра-М, 1999
Викентьев И.Л. Приемы рекламы и public relations.-СПб.: «Триз-Шанс», «Бизнес-Пресса», 1999
Волгин В.В. Автомобильный дилер. - М.: Ось-89, 1997. Волгин В.В. Автосервис. Организация, управление, анализ. 2003
Волгин В.В. Авторембосс. Справочник руководителя автосервиса. 2002. Компакт-диск.
Волгин В.В. Запасные части. Маркетинг, менеджмент, логистика. – М.: Консул-1, 2002
Волгин В.В. Индивидуальный бизнес. - М.: Ось-89, 2001
Волгин В.В. Склад. Организация и управление. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2002
Волгин В.В. Торговый склад. Справочник руководителя. 2002. Компакт-диск.
Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие. Справочное пособие.– М.: Экономика, 2000
Горемыкин В.А. Основы технологии лизинговых операций. – М.: «Ось-89», 2000
Девольт Д. 100 методов успешной торговли. www.seminar-training.com
Деревицкий А.А. Арт-шланг или партизанская война с работодателем. www.seminar-training.com
Деревицкий А.А. Курс агентуры для коммерсанта. Мировой опыт коммивояжа и агентской работы. www.seminar-training.com
Диксон П.Р. Управление маркетингом. Перев. с англ. - М.: «Бином», 1998
Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху. 1600 советов менеджерам. - М., Вече-Персей- Аст, 1995
Должностные инструкции транспортных организаций. – М.: Издательство «Приор», 2001 – 160с.
Журналы «Эксперт», «Эксперт-Авто» за 1998, 1999, 2000, 2001
Инструктивные материалы для дилеров зарубежных изготовителей колесной и гусеничной техники
Контрактное право. Пер. с англ. в 3-х томах. - М. Имидж, 1992
Контроль руководителя за бухгалтерским учетом. – М.: Приор, 1992
Котлер Ф. Основы маркетинга. Перев. с англ. – М.: Прогресс, 1990
Кэссон Г.Н. Как делать и сохранять деньги. 12 правил. http://reft.kulichki.net
Маккей Х. "Как уцелеть среди акул, опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки". Перев. с англ. - М., "Экономика", 1991.
Международные правила толкования торговых терминов ИНКОТЕРМС"
Мешалкин В.П., Дови В., Марсанич А. Принципы промышленной логистики. – М.: РХТУ, 2002
М.:Внешнеэкономический Центр "Совинтерюр", 1992
Мур А., Хиарнден К. Руководство по безопасности бизнеса. Перев. с англ. – М.: «Филинъ», 1998
Пелих А.С. Бизнес-план. – М.: Ось-89, 1996
Практика контр-менеджмента. - Киев, ЧП "Актуальна освіта", 1998 - 100 с.
Прашкевич Г. Записки промышленного шпиона. www.seminar-training.com
Прилуцкий Л.Н. Финансовый лизинг. – М.: Ось-89, 1997Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: Инфра-М, 2001
Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: Инфра-М, 2001
Солоп А.С. Тайны бизнеса - Киев, УФИМБ, 1997
Сляхдинов Г.М. Акторы бизнеса. – М.: Ось-89, 1996
Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол.– М.: Ось-89, 1998
Справочник кадрового работника. – М.: Издательство «Приор», 2002 – 432с.
Стенюков М.В., Пустозерова В.М. Делопроизводство в управлении персоналом. – М.:Приор, 2001.
Тарас А.Е. Безопасность бизнесмена и бизнеса. – Минск, "Сэкай", 1996
Томпсон А., Формиби Д. Экономика фирмы. Перев. с англ., - М.: «Бином», 1998
Финансовый анализ деятельности фирмы. – М.: Ист-Сервис, 1994
Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. *Перев. с англ.* – М.: «Финансы и статистика», 1989
Хант Ч., Зартаньян В. "Разведка на службе вашего предприятия". - Киев, "Укрзакордонвізасервіс", 1992
Шим Д. К., Сигел Д. Г. Основы коммерческого бюджетирования. Пер. с англ.: - СПб., 1998.
Якокка Ли. Карьера менеджера. Перев. с англ. – М.: Прогресс, 1991
www.autobooks.boom.ru, www.autobusiness.boom.ru, www.inroad.kiev.ua, www.intalev.ru, www.seminar-training.com, www.triz-ri.ru

0510
001
B-2

РАХУНОК НА СПЛАТУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

СЕРПЕНЬ 2006р

ЖЕК - 510

О/рахунок 000362

ГЕРОЇВ СТАЛІНГРАДУ ПР-Т,6.54,кв.36

КОЖУХОВСЬКИЙ В.М.

Корисна площа	Площа балкону	Проживає
67.00	3.00	4

	Нараховано	Субсидія	До сплати
Квартплата або плата за утримання будинків	38.50		38.50
Опалення	53.60		53.60
Гаряче водопостачання	48.00		48.00
Во[illegible]ідведення гарячої води	4.20		4.20
Га	17.40		17.40

НАРАХОВАНО	161.70		161.70

Житлово-комунальні послуги. Борг 148.29 Сплата боргу

Показники лічильників:	поточні	попередні	різниця	Нараховано	Субсидія	До сплати
Холодне водопостачання та водовідведення (Тариф за 1 куб.м. 0.82грн.)	240	235	5			4.10

Ви можете сплатити за ел.енергію за середньомісячним споживанням або за самостійно знятими показаннями

Електроенергія	поточні	попередні	спожито	Нараховано	Субсидія	До сплати
О/рахунок: 15-0268-036-21 Тариф: 0.195 грн/кВтг	3859	3746	113			22,04
Середньомісячне споживання (розрахункове)			**155**	**30.23**		
Додатково сплачую за електроенергію						

QBWM-I1CK-7KEG

Усі суми та тарифи наведені з урахуванням ПДВ

Прохання сплатити протягом 10 днів, але не пізніше 15-го числа!

РАЗОМ 187,84

Шановні мешканці! З питань погашення боргу звертайтесь до бухгалтерії Вашого ЖЕО

Шановні мешканці! В рахунках на сплату, охайно заповнюйте показники лічильників та суму, написаний Вами текст буде автоматично розпізнано програмою ABBYY FormReader

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕГУЛИРОВКЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИДЕНЬЯ ВОДИТЕЛЯ

Регулировка положения сиденья (см. «Передние сиденья»)

- **Продольная регулировка:**

  Отрегулируйте положение сиденья для обеспечения:

  - удобства при выжимании педали сцепления
  - положения правой ноги на педали акселератора, левой - на подставке во время движения.

  Ноги должны поддерживаться подушкой сиденья.

- **Наклон спинки:**

  Отрегулируйте положение спинки таким образом, чтобы обеспечить комфортную поддержку всей спины. Для сохранения эффективности ремней безопасности не следует слишком наклонять спинку сиденья.

- **Подголовник:**

  Для эффективного обеспечения безопасности середина подголовника должна находиться на уровне подзатыльника, либо подголовник устанавливается на максимальную высоту.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕГУЛИРОВКЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИДЕНЬЯ ВОДИТЕЛЯ

Регулировка положения сиденья (см. «Передние сиденья»)

- **Продольная регулировка:**

  Отрегулируйте положение сиденья для обеспечения:

  - удобства при выжимании педали сцепления
  - положения правой ноги на педали акселератора, левой - на подставке во время движения.

  Ноги должны поддерживаться подушкой сиденья.

- **Наклон спинки:**

  Отрегулируйте положение спинки таким образом, чтобы обеспечить комфортную поддержку всей спины. Для сохранения эффективности ремней безопасности не следует слишком наклонять спинку сиденья.

- **Подголовник:**

  Для эффективного обеспечения безопасности середина подголовника должна находиться на уровне подзатыльника, либо подголовник устанавливается на максимальную высоту.