СОДЕРЖАНИЕ ВТОРОГО ТОМА

РЫНОК СЕРВИСА 7
Перспективы сервиса 7
Конкуренция 9
Емкость рынка 12
ОРГАНИЗАЦИЯ СЕРВИСА 15
Направления работы автокомпаний по развитию сервиса 15
Задачи дилеров при управлении сервисом 15
Задачи сервисной службы 16
Дилерские стандарты для сервисных служб 18
Роль сервисной службы 20
Функции центра технического обслуживания автомобилей 21
Формы организации труда 23
Индивидуальная работа 23
Бригады 23
Многоуровневые рабочие места 24
Распределение работ 25
Штат 28
Выполнение заказов 30
Предварительные заявки 31
Планирование занятости 31
Встреча клиента 32
Диалог с клиентом 32
Предварительный расчет стоимости ремонта 34
Заказ-наряд 34
Внутрифирменный заказ 38
Внутрицеховой заказ 38
Распределение заказов 38
Учёт рабочего времени 39
Корректировка заказов 39
Качество исполнения 39
Выходной контроль 41
Выдача автомобиля из ремонта 42
Коммерческие итоги дня 43
Сервисная история 44
Операции сервиса 45
Документы сервиса 46
ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕРВИСА 48
Методы 48
Masterfit 49
Прямая приемка 50
Гибкие графики обслуживания 52
Самообслуживание 53
Обслуживание предприятий 54
Обслуживание учреждений 55
Помощь в пути 56
Сервис по обмену агрегатов 57
Сервис в полевых условиях 58
Информационный сервис 58
Льготное обслуживание старых автомобилей 59

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*

Рекламная диагностика 62
Привлечение ценами 63
Доставка и возврат автомобиля 65
Льготные услуги 66
Другие методы 66
Повышение престижа 69
Особые группы клиентов 71
Не оставлять клиентов 74
Прокат автомобилей на период ремонта 75
Информационное обеспечение сервиса 83
Рассмотрение жалоб 88
Курс: «Как вести переговоры с клиентами» 89
Контроль качества обслуживания клиентов 100
Контроль стимулирования клиентов 102
Контроль репутации 104
Анализ освоения рынка 105
Анализ эффективности деятельности 109
Анализ использования потенциала предприятия 116
Анализ финансовых результатов 119
Учетно-аналитические документы 133
Контрольные параметры управления 136
Отчёты дилеров дистрибьютору 137
Пример анализа работы сервисной службы реальной фирмы 139
РЫНОК ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ 141
Товарные особенности запасных частей 141
Структура и функционирование рынка запасных частей 149
Конкуренция, поставщики и продавцы 153
Рынок неоригинальных запасных частей 157
Торговая номенклатура 159
ТОРГОВЛЯ ЗАПАСНЫМИ ЧАСТЯМИ 169
Функции дистрибьютора 169
Функции регионального склада 170
Функции отдела торговли запасными частями 171
Дилерские стандарты для служб запасных частей 173
Операции службы запасных частей дилерской фирмы 175
Потребители, каналы и методы сбыта 177
Приемы маркетинга 180
Привлечение оптовых потребителей 182
Розничная торговля 185
Темы для обучения продавцов запасных частей 194
Формирование цен на запасные части 196
Тенденции ценообразования 196
Структура и расчет цен 198
Программирование расчета цен 204
Анализ цен 206
Цены – инструмент управления 209
Анализ результатов торговли 212
Анализ спроса 212
Анализ реализации 216
Анализ уровня обслуживания 221
Анализ значимости складских запасов 222
Прогнозы сбыта 222
Контрольные параметры 227

Контрольные ведомости 230
Анализ организации работы 230
Оценка работы крупных складов 233
Контроль затрат 235
ОРГАНИЗАЦИЯ СКЛАДА 236
Требования к складам 236
Проектирование складов 239
Оборудование для хранения товаров 246
Примеры стеллажных конструкций 249
Размещение товаров 251
Адресная система 253
Укладка товаров 254
Хранение 255
Складские операции 256
Технология подготовки и обработки заказов 256
Выполнение заказов 267
Сдача грузов перевозчикам 278
Приемка грузов от перевозчиков 280
Приемка товаров от поставщиков 281
Предъявление и рассмотрение претензий 282
УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ 286
Ускорение оборачиваемости запасов 286
Регулирование запасов 288
Нормирование запасов 290
Алгоритмы распределения запасов 303
Учет запасов 305
Удешевление контроля 306
Снижение риска неликвидности запасов 307
Активизация запасов 310
Утилизация 310
Управление запасами при ручном учете 311
ПРИЛОЖЕНИЕ 315
Дистрибьюторское соглашение 315
Дилерское соглашение 326
Сервисное соглашение 333
Сервисное и гарантийное соглашение (инофирмы) 337
Договор о техническом обслуживании (инофирмы) 342
Условия продажи автомобилей от автокомпании (инофирмы) 345
Условия поставок запасных частей дилерам (инофирмы) 347
Договор о техобслуживании и ремонте техники 350
Договор купли – продажи запасных частей 353
Нумерация деталей автомобилей 356
Должностные инструкции 364
Генеральный директор 364
Финансовый директор 366
Коммерческий директор 368
Технический директор 370
Главный инженер 372
Главный механик 373
Заместитель директора по управлению персоналом 374
Главный бухгалтер 375
Начальник информационной системы 376
Начальник отдела информации 377

Начальник отдела маркетинга 378
Начальник отдела PR и рекламы 380
Менеджер (директор) по продаже автомобилей 383
Начальник отдела оптовой торговли машинами 385
Начальник отдела торговли запасными частями 386
Начальник (менеджер) склада автомобилей 387
Начальник (менеджер, директор) склада запчастей 388
Заместитель начальника отдела торговли запасными частями ...389
Менеджер по закупкам отдела запасных частей 391
Менеджер по реализации отдела запасных частей 393
Учетчик склада запасных частей 394
Продавец магазина запасных частей 394
Начальник отдела организации и оплаты труда 395
Инженер-энергетик 397
Инженер по ремонту оборудования 398
Менеджер по персоналу 399
Специалист (эксперт) по автотехнической экспертизе 400
Оценщик 402
Продавец автомобилей, мототехники, прицепов и агрегатов 403
Инженер по гарантии 404
Уполномоченный по охране окружающей среды 405
Специалист по логистике 407
Специалист по защите информации 407
Специалист по охране труда 408
Водитель автомобиля 409
Ежедневные обязанности 410
Оператор - диспетчер 410
Мастер 410
Механик 412
Обязанности специалистов – рекомендации автокомпаний 413
Сервис-менеджер 413
Начальник сервисного цеха 415
Руководитель сервисного цеха 417
Главный приемщик 418
Мастер-приёмщик 419
Мастер по ремонту 421
Техник 421
Мастер кузовного участка 422
Мастер малярного участка 422
Менеджер по запчастям 423
Менеджер службы запасных частей 424
Продавец запасных частей 426
Литература 428

РЫНОК СЕРВИСА



Сервис и запасные части имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей. Эти три параметра должны быть конкурентоспособны.

Перспективы сервиса

Самый перспективный бизнес на нашем рынке техники – сервис. В последние годы спрос на сервис техники резко увеличивается по следующим причинам:

- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сервис производителей;
- средние старые предприятия, стараясь снижать себестоимость, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая обслуживать машины в сервисных фирмах,
- крупные предприятия, сохраняя ремонтные мощности, не хотят иметь запасов деталей, предпочитая срочные поставки;
- потребители новейших моделей не могут ремонтировать их сами, не желая затрат на специальное оборудование и обучение ремонтников;
- частные владельцы автомобилей и сельхозтехники, для которых рынок ужесточил условия заработков, но и предоставил возможности для их увеличения, не хотят тратить время на ремонт машин.

Рыночная экономика требует минимизации себестоимости любой продукции, чтобы выигрывать соревнования по ценам у конкурентов. У всех предприятий заметную долю средств производства составляет колесная и гусеничная техника, поэтому важным направлением снижения себестоимости является сокращение времени простоя машин в ремонте. Только у крупных предприятий это может быть обеспечено деятельностью собственных хорошо оснащенных ремонтных баз. Для остальных содержание ремонтников, соответствующих помещений и оборудования является тяжким бременем. Все больше владельцев техники понимают невыгодность содержания ремонтных цехов.

Частные владельцы автомобилей тоже не имеют свободного времени на их ремонт — в условиях рынка все труднее даются заработки, все больше времени уходит на обеспечение нормальных условий жизни. В то же время наемные водители, напряженность труда которых возрастает из года в год, все чаще возражают против выполнения ремонтных работ своими силами — это не их специальность.

В связи с принятием закона «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств» страховые компании ищут сотрудничества с ремонтными предприятиями и не находят – им интересны предприятия, выполняющие все виды работ с низкой себестоимостью, т.е. с самым современным оборудованием и квалифицированным штатом, а таких предприятий пока очень мало.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Ввиду роста парка машин и переориентации владельцев машин с самообслуживания на ремонт в специализированных фирмах, остро дефицитными стали профессии ремонтников, спрос на сервис намного превышает предложение.

Ситуация предреволюционная - покупатели ремонтировать технику уже не хотят, а отечественные поставщики техники, не имеющие сервисных инфраструктур, еще не могут. Сбыт техники, не обеспеченной сервисом, становится проблематичным.

К сожалению, организация сервиса отечественной техники пока не соответствует современному уровню.

У наших заводов систем складов с централизованным управлением запасами и отгрузкой любых деталей в течение суток просто нет.

Однако их планы все еще не предусматривают *срочной* необходимости внедрения современных системных методов организации обеспечения ремонтников запасными частями. Но без этого невозможно развивать сервисные инфраструктуры, так как без гарантий *срочного* приобретения нужных запасных частей рентабельность ремонтных услуг недостижима.

Из-за убогого сервиса конкурентоспособность нашей техники заведомо остается ниже уровня, заданного любым иностранным поставщиком. *Экономическая безопасность* предприятий, зависящих от работоспособности приобретенной отечественной техники, не гарантирована ни производителями, ни законами.

Рынок остро нуждается в скорейшем, лавинообразном увеличении числа ремонтных и сервисных предприятий, колледжей по подготовке водителей, механизаторов и ремонтников, фирм по разработке и изданию учебников и пособий по ремонту, по производству запасных частей и сопутствующих товаров. Эти предприятия обеспечат более 2 млн. новых рабочих мест.

Сервис - доходный, стабильный и быстро окупаемый бизнес разовьется сам, если создать благоприятные условия и не мешать. Но желающие заниматься сервисом, как правило, слишком слабы в финансовом отношении и не в состоянии приобрести все оборудование и помещения, необходимые для функционирования в качестве полномочных дилеров заводов. По этой причине все поставщики техники - и отечественные, и зарубежные жалуются на отсутствие в стране солидных ремонтных предприятий, что препятствует развитию дилерских сетей. Их и не было – существовавшая ранее ориентация на ремонт силами потребителей мешала созданию рынка сервиса.

Срочная организация сервисных инфраструктур для обеспечения подъема экономики исправной техникой - задача стратегическая. Сервисным предприятиям целесообразно объединяться в союзы и защищать свои интересы в администрациях областей и в правительстве. Ассоциации и союзы предпринимателей, работающих на рынке техники, должны лоббировать принятие необходимых нормативных актов для стимулирования развития этой отрасли экономики. Подавляющее большинство сервисных предприятий – малые и особая забота о них была бы кстати, в частности, в вопросах упрощения налогообложения и стимулирования лизинга оборудования.

Администрации регионов могли бы предоставлять местные льготы, кредиты и площади сервисным предприятиям, а не паразитным «пунктам инструментального контроля», а также стимулировать строительство новых сервисных станций для продажи и лизинга. Необходимо устранить перегибы в лицензировании сервиса, например, требования платить за утилизацию отработанных масел вместо продажи этих масел.

В то же время необходимы и принудительные меры. Условия лицензирования розничной торговли техникой должны требовать наличия у торговых пред-

приятий нормативных собственных мощностей для послепродажного ремонта и обслуживания, нормативных запасов запасных частей, дилерских договоров с поставщиками о полномочиях и территории деятельности.

Лицензирование оптовой торговли техникой должно предусматривать наличие у заводов собственных региональных складов запасных частей не далее, чем в полусутках пути от мест размещения ремонтных предприятий каждой области, чтобы срочно удовлетворять их спрос. Заводы нуждаются в стабильной торговой политике, привлекающей к пожизненному сотрудничеству малые сервисные предприятия, создании мощных служб для подготовки современных технико-информационных материалов и для обучения ремонтников.

Темпы подъема экономики зависят и от сроков ремонта эксплуатируемой предприятиями техники. Более того, развитие сервисной инфраструктуры - это подъем одной из отраслей экономики, которая будет приносить налоговые отчисления.

На российском рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции.

- рост спроса на сервис;
- 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;
- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;
- увеличение объема работ по дополнительному оборудованию, обеспечивающему повышенный комфорт водителям и пассажирам;
- сокращение объема работ по восстановлению деталей и даже агрегатов для недорогих машин вследствие снижения цен на новые детали и агрегаты;
- рост спроса на услуги мелких независимых специализированных мастерских;
- рост спроса на неоригинальные запчасти хорошего качества;
- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но незначительно изношенные детали для дорогих подержанных автомобилей;
- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования – интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т.д.;
- острый дефицит кадров ремонтников.

Конкуренция

Статистика изменения парка легковых автомобилей в европейских странах показывает, что средний возраст эксплуатируемых автомобилей снижается и не превышает в последние годы 11-13 лет. При этом, вследствие повышения качества автомобилей, основные затраты на их ремонт приходятся на вторую половину этого срока.

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

Мотивация клиентов различна и почти всегда убедительна. Многие выбирают независимые мастерские из-за более удобного расположения. Идеальное расположение сервисной мастерской, по мнению клиентов - либо близко от их дома, либо от работы. Важно, чтобы общественным транспортом можно было легко добраться от нее домой и до нее за получением отремонтированной машины. Возле крупных торговых центров сервисные мастерские удобны для таких работ, которые можно выполнить, пока клиент ходит за многочисленными покупками, т.е. в течение 1-2 часов. Многих привлекают более низкие цены, которые у мелких мастерских возможны ввиду узкой специализации на отдельных видах работ.

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

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

Большинство независимых мастерских открыты в течение большего периода дня, работают в субботу, иногда проявляют готовность срочно устранить неисправность - в выходные дни, порой даже среди ночи.

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

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

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

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

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

На российском рынке доля независимых СТО сейчас составляет абсолютное большинство, так как наши заводы-изготовители машин все еще не заботятся о создании современных собственных сервисных сетей. Такое положение сохранится еще долго и будет меняться только с появлением новейших отечественных моделей машин, ремонтировать которые умельцы-самоучки не смогут – так

обстоит дело сейчас с моделями последних лет импортных колесных и гусеничных машин, так будет и с новыми моделями отечественных машин.

Острая конкуренция со стороны малых мастерских, работающих по принципу «домашнего доктора», вынуждает сервисные фирмы искать новые способы привлечения и удержания клиентов. Среди способов привлечения клиентов – консультирование без ремонта, бесплатная диагностика, консультирование по опциям, Masterfit, а также «прямая приемка» (см. далее).

Острая конкуренция со стороны мелких независимых специализированных мастерских возрастает во всех странах. Если в 70-х годах эти мастерские использовали 30-40% емкости рынка сервиса, то сейчас в Европе их доля выросла до 50-60%.

Причем в европейских странах почти не растет *количество* дилерских и независимых СТО – рынок трудовых ресурсов, склонных заниматься этой работой, ограничен.

Однако вряд ли следует ожидать дальнейшего роста объемов работ независимых СТО на рынке европейских стран, так как все более сложные узлы современных автомобилей, включая электронные, требуют ремонта только на специальном оборудовании и специально обученными специалистами, которые имеются только в дилерских техцентрах.

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

Ниже приведены образцы конкурентных листов по услугам и ценам.

Конкурентный лист по услугам

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

Конкурентный лист по ценам

Услуги	Своя фирма	Конкурирующие фирмы			Примечания
		1	2	3	
Буксировка, эвакуация					
Круглосуточная техпомощь					
Доставка и возврат автомобиля					
Работа в вечернее время					

Работа в воскресенье					
Мойка автомобиля					
Мойка двигателя					
Проверка приборов освещения					
Проверка тормозной системы на стенде					
Техническое обслуживание аккумуляторов					
Проверка токсичности отработанных газов					
Диагностика двигателя					
Проверка установки колёс					
Заправка кондиционеров					
ТО по регламенту					
Предоставление подменного автомобиля					
Льготное обслуживание владельцев старых автомобилей					
Установка сигнализации					
Установка автомобильной радиоаппаратуры					
Малярные работы					
Кузовной ремонт					
Консервация полостей кузова					
Антикоррозионная обработка днища кузова					
Комплексы услуг по фиксированным расценкам					
Шиномонтажные работы					
Предсезонное (летнее, зимнее) обслуживание					
Обслуживание клиентов VIP					
Проверка электрооборудования					
Срочный сервис					
Срочный кузовной ремонт					
Срочные малярные работы					
Продажа сопутствующих товаров					

Емкость рынка

Исследователи заметили, что в Европе за последние 30 лет расходы семей на ремонт и обслуживание легковых автомобилей выросли в четыре раза, тогда как доходы увеличились всего лишь вдвое.

В нашей стране средний возраст пока выше – около 15 лет, но тоже снижается вследствие увеличения продаж автомобилей. Доказательством служат многочисленные «кладбища» непригодных автомобилей, которых до 90-х годов не было совсем.

В 1970 г. на авторынке ФРГ обращалось около 70 тысяч наименований запчастей к легковым автомобилям, а в настоящее время их более 170 тысяч вследствие роста количества моделей и модификаций машин, а также лавинообразного увеличения количества «дублеров» - неоригинальных запчастей от множества поставщиков.

Тридцать лет назад в том количестве запчастей при налаженной технической информации и четкой организации поставок СТО имели гарантии срочного удовлетворения своих заявок на 98%. В настоящее время коэффициент удовлетворения спроса на запчасти упал до 90% и ниже.

Эта ситуация требует изменения методов приемки автомобилей в ремонт – сначала тщательная диагностика, *затем проверка возможности быстро получить или приобрести запчасти* и только потом установление сроков начала и окончания ремонта.

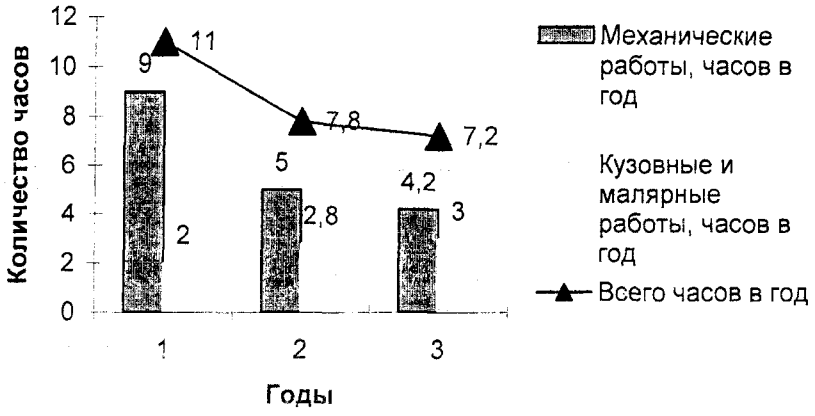
Рабочий цикл в СТО изменил последовательность процессов:

- диагностика;

- *обеспечение запасными частями;*
- планирование сроков и исполнителей;
- выполнение работ;
- сдача автомобиля клиенту.

Рост доли участия на рынке сервиса независимых мастерских и повышение качества автомобилей привели к тому, что, как заметили дилеры в Европе, среднее количество часов в ремонте на 1 автомобиль в год у официальных дилеров неуклонно снижается, несмотря на увеличение объемов кузовных работ.

Например, одна из австрийских независимых сервисных фирм утверждает, что средние объемы оплаченных трудозатрат на 1 автомобиль в год за последние 30 лет снизились в следующей степени:



Изменение средних объемов оплаченных трудозатрат
1 – 1970год, 2- 1990год, 3 – 2000год

Европейские автокомпании оперируют примерно теми же цифрами, учитывая следующие средние составляющие:

- слесарные работы – 5,0 часов,
- кузовные работы – 1,5 часа,
- малярные работы – 1,5 часа.

Итого в среднем 8 часов.

Методы оценки емкости рынка сервиса разных типов машин, которые можно встретить в корпоративной технической литературе, различаются лишь исходными константами и все базируются на количественной оценке парка машин, который может быть обслужен.

Например, для оценки емкости рынка сервиса легковых автомобилей японские автокомпании рекомендуют дилерам принимать в расчет возможность 3-4 заездов в СТО одного автомобиля в год в среднем на 2-2,5 часа в каждом случае. Таким образом, годовая потребность в сервисе и ремонте составляет 6-10 часов в зависимости от модели и класса автомобиля.

При стоимости нормо-часа, например, 30 долларов, выручка от обслуживания 1 автомобиля в год в течение 8 часов ожидается в размере 240 долларов. Кроме того, при ремонтах клиенты приобретают запчасти, материалы и принадлежности. Средняя величина стоимости этих товаров на 1 автомобиль для расчетов принимается равной стоимости трудозатрат, т.е. в нашем случае тоже 240 долларов.

Чем выше класс и стоимость автомобиля, тем выше стоимость нормо-часа, а также стоимость запчастей и материалов. Поэтому такой метод ориентировочного расчета вполне применим для оценки емкости рынка сервиса всех колесных и гусеничных машин. Конкретные данные для каждой модели машин могут рассчитать только дилеры на основе своей статистики.

Статистику следует вести обязательно, чтобы не оказаться неспособным предвидеть ситуацию и просчитать емкость рынка на будущий период.

Пример расчета емкости рынка машин, запчастей и сервиса

	Парк машин	Необходимое количество СТО по 10 постов, * минимум, шт.	Емкость рынка запчастей, в розничных ценах, ** минимум, млн. $	Емкость рынка сервиса *** (трудозатрат), минимум, млн. $	Емкость рынка автомобилей, ~ продажи в 2000 г., шт.
Областной центр	260000	40 (10)	52	26	18000
Область	126000	24 (0)	25	12	9000

* Из расчета 10 часов в год на 1 автомобиль. В скобках - существующие СТО официальных дилеров.

** Из расчета 200 долл. на 1 автомобиль в год.

*** Из расчета стоимости нормо-часа 10 долл.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЕРВИСА



Сервис - это бизнес по продаже удовлетворения потребителям посредством ремонта их машин.

Направления работы автокомпаний по развитию сервиса

Все автокомпании прилагают усилия по повышению конкурентоспособности своих торгово-сервисных сетей в ниже перечисленных направлениях.

Консультативная и иная поддержка дилеров при строительстве, реконструкции и расширении предприятий.

Совершенствование системы дилерской отчётности. Налаживание регулярной обратной связи, позволяющей судить о достигнутых средних показателях освоения рынка (необходимых для сопоставительного анализа по группам дилеров).

Внедрение в практику работы дилеров анализа имиджа предприятия, позволяющего оценить степень удовлетворения потребностей клиентов.

Разработка и внедрение методик контроля и тестов для проверки качества работы.

Оперативное информирование о способах решения выявленных технических проблем силами предприятий автосервиса.

Внедрение автоматизированной системы оформления гарантийных услуг.

Внедрение дилерской гарантии качества, укрепляющей доверие клиентов.

Разработка программ развития сервиса, предполагающих, в частности:

Проведение и поддержка курсов и семинаров по техническому сервису и по работе с запчастями.

Разработка и передача дилерам информационных материалов по управлению работой сервисной службы и службы запчастей.

Разработка и рассылка ремонтно-технической документации.

Улучшение оснащённости дилеров, с предложением им специально разработанных нестандартного оборудования и аппаратуры.

введение сезонных льгот с предложением соответствующих наборов услуг;

- обслуживание клиентов категории саморемонта и укрепление связей с ними;
- увеличение товарооборота в торговле принадлежностями;
- эффективную дилерскую рекламу;
- проведение рекламных мероприятий (таких как «день открытых дверей»);
- внедрение экспресс-сервиса, т.е. оперативного выполнения мелкого ремонта по упрощённой организационной схеме.

Задачи дилеров при управлении сервисом

Задачи, приоритетные для дилера на данный момент, определяются в зависимости от следующих факторов:

- результаты выполнения планов маркетинга и реализации истекшего года;

- наличие актуальных поводов для приложения особых усилий в развитии сервиса;

- тенденции в динамике спроса и предложения по автомобильной отрасли в целом, по конкретным маркам машин и в конкретном регионе.

Основные задачи на очередной год должны формулироваться так, чтобы способствовать выявлению и устранению проблем предприятия и оптимальным образом подготовить его к предстоящей работе.

Владелец предприятия, коммерческий директор и сервис-менеджер должны выяснять и решать, какие службы предприятия требуют особого внимания и какие меры в этой связи являются неотложными.

Нужно учитывать результаты опроса клиентуры и принимать надлежащие меры так, чтобы и работникам предприятия, и клиентам было очевидно стремление к улучшениям в работе.

·Приоритетные задачи современного сервиса формулируются следующим образом.

- неукоснительное выполнение персоналом обязанностей и функций, зафиксированных в должностных инструкциях;

- постоянная забота об улучшении внешнего вида и интерьеров предприятия;

- поэтапная модернизация всех зданий, сооружений и оборудования с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов и сотрудников предприятия;

- приведение количества рабочих мест и кадровых возможностей в соответствие с фактическим наличием заказов;

- увеличение прибыли посредством рационального управления предприятием и непрерывного контроля за показателями его эффективности.

учёт и контроль рабочего времени по организационно-экономическим критериям;

- сокращение количества послеремонтных рекламаций путём повышения качества работы и контроля. использование специальных программ для регулярного выборочного контроля;

- стопроцентное выполнение предписанного изготовителем регламента предпродажной подготовки, чтобы покупатель был во всём доволен новой машиной;

- оказание действенной помощи во всех аварийных случаях. организация технической помощи на дороге и эвакуации неисправных автомобилей силами предприятия;

- участие в реализации дилерской гарантии качества. использование талонов выходного контроля. проверка послеремонтного состояния автомобиля телефонным звонком клиенту;

- применение рекомендованных нестандартных инструментов и приспособлений, аппаратуры и оборудования;

- проверка, пополнение и эффективное использование всех имеющихся информационных материалов;

- целенаправленное повышение квалификации работников в курсовых и семинарских и других учебных мероприятиях.

Задачи сервисной службы

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

- обеспечивать удовлетворение клиентов как обслуживанием, так и дилерской фирмой;

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

- обеспечивать лучший сервис в районе.

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

Службы технического сервиса дилерских фирм ориентированы на выполнение следующих задач:

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

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

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

Сервис - менеджер обычно исполняет следующие обязанности:

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

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

Дилерские стандарты для сервисных служб

Компании-продуценты машин добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию сервисных служб, технологии ремонта, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т.д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации компании и ее дилеров.

Ниже приведены дилерские стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые ао «Мерседес - Бенц Автомобили», региональным дистрибьютором в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей. Практически такие же стандарты у всех автокомпаний и они сложились более 30 лет назад.

Обязательные услуги:

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

Услуги, выполняемые дилером или привлеченными им субподрядчиками:

- имеется действующая сервисная литература;
- для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;
- оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;
- применяются рекомендованные компанией оргтехника и компьютерные системы;
- организация труда соответствует рекомендациям.

Гарантийные операции:

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

Роль сервисной службы

Нередко можно слышать, что сервисная служба должна защищать фирму дилера от претензий заказчиков. В этом утверждении сервисной службе заведомо отводится некая второстепенная роль, ее как бы и не считают источником получения прибыли. Но сервисная служба и служба запасных частей являются самостоятельными и весьма эффективными источниками дохода в дилерской фирме.

Роль этих служб в рентабельности фирмы особенно заметна в периоды спадов в экономике, *которые обычно длятся дольше, чем подъемы.* Агрессивный маркетинг в продаже запасных частей и услуг по ремонту в такие периоды компенсирует негативные последствия снижения продажи машин. Разумеется, потребители тоже хотели бы сократить свои расходы в такие времена. Но обойтись без обслуживания, если машины эксплуатируются, им не удается, не говоря уж о ремонте и окраске кузова после происшествий.

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

Если руководители дилерских фирм осознают, что службы сервиса и запасных частей - реальные источники прибыли, менеджерам этих служб предоставляют возможности для самостоятельной организации сбыта услуг, контроля расходов и оперативной прибыли служб. Они сами ставят задачи и принимают меры для их выполнения. Эти менеджеры занимаются и долгосрочным планированием, и «текучкой». Поэтому они имеют доступ к финансовой отчетности в части, касающейся их служб. Они осведомлены о необоснованных затратах и их последствиях. Им предоставлено право принятия решений в отношении операций их служб в рамках работы всей фирмы. Финансовая информация без полномочий и ответственности бесполезна. Менеджеры имеют возможность периодических контактов с высшим руководством фирмы для доклада о своих планах и для получения информации о планах деятельности всей фирмы.

Сервис и запасные части - важные источники получения прибыли и высшему руководству дилерской фирмы следует лично контролировать деятельность этих служб, несмотря на обилие разных проблем на рынке и на фирме. Если службы запасных частей не поставлены в положение подсобников и руководи-

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

Приемка автомобилей:

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

Выполнение заказов:

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

Подготовка счета:

- счет выписывается с соблюдением требований и нормативов времени, указанных в стандартных бланках;
- счет вручается клиентам при выдаче автомобиля.
- Выдача автомобиля:
- автомобиль выдается лично клиенту; позиции счета при необходимости объясняются;
- демонтированные детали передаются клиенту по его желанию;
- автомобиль чист внутри и снаружи.

Помещения и оборудование:

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

- имеется действующая сервисная литература;
- для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;
- оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;
- применяются рекомендованные компанией оргтехника и компьютерные системы;
- организация труда соответствует рекомендациям.

Гарантийные операции:

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

Роль сервисной службы

Нередко можно слышать, что сервисная служба должна защищать фирму дилера от претензий заказчиков. В этом утверждении сервисной службе заведомо отводится некая второстепенная роль, ее как бы и не считают источником получения прибыли. Но сервисная служба и служба запасных частей являются самостоятельными и весьма эффективными источниками дохода в дилерской фирме.

Роль этих служб в рентабельности фирмы особенно заметна в периоды спадов в экономике, *которые обычно длятся дольше, чем подъемы.* Агрессивный маркетинг в продаже запасных частей и услуг по ремонту в такие периоды компенсирует негативные последствия снижения продажи машин. Разумеется, потребители тоже хотели бы сократить свои расходы в такие времена. Но обойтись без обслуживания, если машины эксплуатируются, им не удается, не говоря уж о ремонте и окраске кузова после происшествий.

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

Если руководители дилерских фирм осознают, что службы сервиса и запасных частей - реальные источники прибыли, менеджерам этих служб предоставляют возможности для самостоятельной организации сбыта услуг, контроля расходов и оперативной прибыли служб. Они сами ставят задачи и принимают меры для их выполнения. Эти менеджеры занимаются и долгосрочным планированием, и «текучкой». Поэтому они имеют доступ к финансовой отчетности в части, касающейся их служб. Они осведомлены о необоснованных затратах и их последствиях. Им предоставлено право принятия решений в отношении операций их служб в рамках работы всей фирмы. Финансовая информация без полномочий и ответственности бесполезна. Менеджеры имеют возможность периодических контактов с высшим руководством фирмы для доклада о своих планах и для получения информации о планах деятельности всей фирмы.

Сервис и запасные части - важные источники получения прибыли и высшему руководству дилерской фирмы следует лично контролировать деятельность этих служб, несмотря на обилие разных проблем на рынке и на фирме. Если службы запасных частей не поставлены в положение подсобников и руководи-

Содержание собственного склада запасных частей, сопутствующих товаров, материалов для ремонта и обслуживания, отремонтированных агрегатов для продажи.

Содержание магазина или торговой секции.

Заказ, приемка поступивших товаров, проверка количества и качества.

Подбор, упаковка и выдача товаров в цех и в магазин.

Эффективное использование объема склада, оптимизация оборудования.

Соблюдение системы хранения во избежание пересортицы, размещение товаров наиболее экономичным способом. Своевременная корректировка базы данных при изменении адресов хранения деталей.

Обеспечение сохранности товаров от повреждений и хищений.

Учет и контроль движения товаров.

Перманентная инвентаризация запасов товаров и материалов, выборочная проверка соответствия фактического наличия данным компьютерного учета, установление фактов хищений и порчи товаров.

Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками.

Предотвращение накопления неликвидов.

Экспедирование получаемых и отгружаемых партий товаров.

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 жизнедеятельности (ремонт помещений, тепло-водоэнергоснабжение и т.д.).

Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Обеспечение соответствия производственных мощностей требованиям лицензирования и сертификации.

Проведение рекламных мероприятий для привлечения клиентов.

Принятие мер для закрепления клиентов на постоянное обслуживание.

Внедрение «пакетов операций и услуг» и других маркетинговых приемов для расширения сбыта услуг и запасных частей.

Формирование базы данных истории ремонтов каждой машины.

Формирование базы данных клиентов.

Поиск, выбор и наем персонала.

Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения.

Сокращение непродуктивных затрат времени.

Подготовка прейскурантов.

Ведение оперативного и бухгалтерского учета.

Контроль соотношения затрат и доходов.

Развитие деятельности.

Статистика реализации услуг в разрезе моделей и модификаций машин, видов услуг, и т.д.

Статистика услуг по группам – коммерческие, гарантийные, предпродажные.

Статистика результатов деятельности по установленным критериям.

Прогноз возможностей на предстоящий период.

Разработка предложений по повышению конкурентоспособности.

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.

Формы организации труда

Индивидуальная работа

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

Недостатками такой модели работы являются:

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

Бригады

Работа в группах или бригадах дает:

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

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

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

Одним из вариантов бригадной работы при недостатке квалифицированных кадров является бригада, состоящая из одного специалиста и подмастерьев с разной степенью обученности. В таких бригадах работа выполняется строго по указаниям специалиста «от и до и не более». Каждую операцию специалист поручает подмастерьям и проверяет после исполнения. Такая организация работы распространена в развивающихся странах с невысоким образовательным

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

уровнем населения (например, Сирия), но в последние годы замечена и в Европе (Чехия).

Многоуровневые рабочие места

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

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

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

Преимущества многоуровневого метода организации работ:

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

Исследования показали, что почти 65% всех работ на автомобиле являются многоуровневыми - если диагностика тоже осуществляется на не разобранном автомобиле.

Преимущества бригадной работы на многоуровневых рабочих местах:

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

Для многоуровневых рабочих мест необходима функциональная организация рабочего процесса:

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

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

	Индивидуальная работа	Бригадная работа	Бригадная работа на многоуровневых рабочих местах
Удовлетворенность сотрудников	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Скорость обучения	неудовлетворительно	удовлетворительно	отлично
Уровень качества	удовлетворительно	хорошо	отлично
Гибкость цеха	неудовлетворительно	удовлетворительно	отлично
Использование площадей	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Снижение инвестиций	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Осознание ответственности	удовлетворительно	хорошо	отлично
Командный дух	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Контакт с ожидающими клиентами	удовлетворительно	удовлетворительно	отлично
Сокращение времени на ремонт	неудовлетворительно	хорошо	отлично
Преимущества перед конкурентами	неудовлетворительно	удовлетворительно	отлично

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

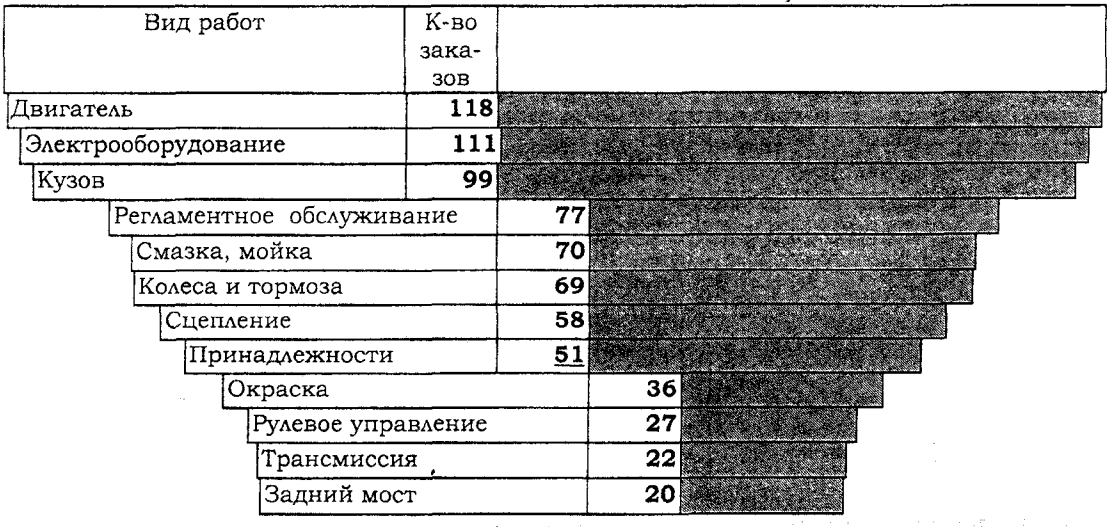
Командная работа повышает способность СТО к выживанию. Важно занять большее количество механиков на малой и дорогой площади цеха. Ускоренное обучение и ярко выраженная удовлетворенность сотрудников являются основой для появления довольных клиентов.

Если одновременно с бригадами организуются многоуровневые рабочие места, то получают максимально возможную результативность менеджмента в цеху.

Распределение работ

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

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



Устранение скрипов	16
Модификация деталей	15
Передний мост	12
Устранение течей	8
Карданный вал	7
Стекла	4
Диагностика	3
Всего	823

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

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

Задачи сервис - менеджера по организации эффективного использования рабочей силы, площадей и оборудования для достижения максимальной производительности без снижения качества чаще всего реализуются группировкой операций, специализацией сотрудников и участков.

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

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

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

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

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

Группа работ	Диагностика и быстрый сервис	Ремонт	Смазка, мойка и прочее	Кузовные работы и окраска	Предпродажная поготовка новых машин	Ремонт подержанных машин
Виды работ	Регулировки, работы с электросисте-мой, регулировки тормозов	Двигатель, тормоза, трансмиссия, шасси, кондиционеры	Смазка, мойка, шиномонтаж, полировка	Рихтовка, окраска, замена стекол	Установка принадлежностей, диагностика, устранение дефектов	

Требуемый персонал	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный	Неквалифицированный	Высококвалифицированный	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный и неквалифицированный
Затраты времени	Небольшие	Средние	Небольшие	Значительные	От малых до средних	От средних до больших
Удовлетворениеклиентов	Очень важно	Важно	Важно	Важно	Очень важно	Важно

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

Группировка операций помогает:

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

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

Специализация участков способствует:

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

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

Специализация сотрудников по операциям способствует:

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

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

Штат

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

Потребности в рабочей силе определяются:

- политикой управления,
- планом продаж сервисной службы,
- спросом на сервис,
- общим количеством *продуктивных часов, производительностью и эффективностью,*
- *количеством постов,* планировкой цеха и возможностями оборудования,
- возможностями обеспечения требуемой рабочей силой,
- спецификой района или местности.

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

Один из методов расчета необходимого производственного персонала приведен ниже.

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

Пример:

Количество постов общего ремонта -10
Норматив количества постов на механика - 1,3
Необходимое количество механиков 10 : 1,3 =7,7

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

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

Рекомендации некоторых автомобильных компаний стандартных схем организации и штата, имеющего непосредственное отношение к ремонтам, для малых, средних и больших сервисных служб дилеров приведены в таблицах. Эти ориентиры базируются на предположении, что сервисная служба имеет *операционную эффективность* 100%, *продуктивность* от 85 до 90%. Эффективность и продуктивность отличаются в разных местностях и нужно принимать во внимание систему управления фирмой, местную практику работы и традиции. Не включен непроизводственный персонал, обслуживающий всю фирму. Рекомендации корректируются согласно местным условиям.

Малая сервисная служба, 1 вариант
Ремонтных заказов в день 12, количество постов для общего ремонта 8, штат 7 человек.

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

Малая сервисная служба, 2 вариант
Ремонтных заказов в день 20, количество постов для общего ремонта 10, кузовных и окраски 6, штат 18 человек.

Общее руководство службой	Сервис - менеджер
Руководство	Бригадир
Приемка, диспетчеризация	Приемщик
Общий ремонт	4 механика, 1 помощник
Диагностика и срочный сервис	2 механика, 1 электрик, 1 помощник
Кузовные и окрасочные работы	2 жестянщика, 1 маляр, 1 помощник
Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж	1 механик, 1 помощник

Средняя служба
Ремонтных заказов в день 30, количество постов для общего ремонта 25, кузовных и окраски 16, штат 42 человека.

Общее руководство службой	Сервис - менеджер
Работа с претензиями	Клерк
Руководство	Старший бригадир
Приемка	2 приемщика
Диспетчеризация	1 диспетчер
Общий ремонт	бригадир, старший механик, 5 механиков, 1 электрик, 1 помощник
Диагностика и срочный сервис	бригадир, 2 старших механика-руководителя групп, две группы по 3 механика,1 помощнику
Кузовные и окрасочные работы	бригадир, 5 жестянщиков, 3 маляра, 3 помощника
Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж	бригадир, 3 механика, 1 помощник

Большая служба
Ремонтных заказов в день 110, количество постов для общего ремонта 52, кузовных и окраски 34, штат 92 человека.

Общее руководство службой	Сервис - менеджер
Руководство	Помощник сервис-менеджера
Работа с претензиями и документацией	3 клерка
Технологическое руководство	Инструктор по обучению
Руководство	2 старших бригадира
Приемка	4 приемщика
Диспетчеризация	2 диспетчера
Ремонт агрегатов	бригадир, старший механик, 4 механика, 1 помощник
Ремонт электрооборудования и дополнительного оборудования	2 электрика, 2 механика, 1 помощник

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

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

Выполнение заказов

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

Приемщикам рекомендуется быть дружелюбным, вежливым, проявлять персональное внимание к клиенту, обеспечивать, при необходимости, советы эксперта, обещать надежные сроки завершения ремонта и доставки машины, назначать обоснованные цены, подсказывать, что еще следовало бы сделать вместе с тем, что заказал клиент. «Карта сервисной истории» очень полезна в этот момент - напомнить клиенту, что давно не делалось то-то и пора бы сделать то-то.

Наряду с этим всё большее значение приобретает выдача автомобиля из ремонта самим мастером-приёмщиком.

Особую ответственность несёт персонал, общающийся с клиентами (в частности, мастер-приёмщик, а на крупном предприятии — мастер сервисного цеха или старший механик).

Всегда помните о следующем.

Клиенты — источник прибыли: теряя клиентов, вы теряете деньги;

На одну продажу автомобиля приходится множество сделок по реализации услуг.

При нормальных условиях сервисное подразделение должно возмещать своей выручкой до 50 % всех затрат группы III по предприятию в целом.

Работа сервиса должна быть организована так, чтобы

- оправдывались ожидания клиентов;
- учитывались интересы исполнителей;
- обеспечивалась экономическая эффективность предприятия.

Все три названные цели основаны одна на другой и неразрывно взаимосвязаны.

Конкуренция требует, чтобы главная цель состояла в оправдании ожиданий клиентов, чтобы они были довольны качеством сервиса.

Поставленной цели можно добиться только с хорошо подготовленными исполнителями, осознающими свои обязанности. Но у них есть и свои личные интересы, которые руководители должны принимать во внимание. *Как правило, хорошо работает именно тот, кто доволен своей работой.*

Без учёта первых двух положений устойчивый экономический успех сервисного предприятия вообще невозможен.

Предварительные заявки

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

Срочный сервис - специальная категория, объединяющая многие виды быстро выполнимых работ - возможен только, если цех загружен процентов на 80, а срочная работа не займет более 30-45 мин.

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

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

Предварительная запись даёт ряд преимуществ:

- загрузку сервисного цеха можно планировать и регулировать точнее, сводя к минимуму возможность простоев и выхода за согласованные сроки;
- приём большинства заказов удаётся распределить во времени и сгладить тем самым обычные пиковые нагрузки;
- в результате клиент меньше ждёт, так что больше времени остаётся на то, чтобы дать ему полноценную консультацию;
- при отсутствии нужных запчастей или принадлежностей их можно своевременно приобрести;
- клиенту почти всегда можно назначить гарантированное время возврата автомобиля из ремонта.

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

При предварительной записи и планировании занятости на каждый рабочий день важно оставлять определённый резерв для обслуживания клиентов, приезжающих без предварительной записи, и на случай т.н. «чрезвычайных происшествий». Как правило, такой резерв составляет от 10 до 20 %, а точнее определяется в каждом регионе по опытным данным. Нередко резерв возникает сам собой из-за клиентов, которые забыли назначенное им время или передумали в последний момент.

Планирование занятости

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

При определении занятости на предстоящий день исходят из следующих нормативов.

Механики фактически заняты до 90 % рабочего времени, т.е. каждый вышедший на работу автомеханик занят 7,2 часа из 8.

Мастера, старшие техники и бригадиры механиков по понятным причинам фактически заняты меньше, некоторые из них — до 50 % номинального рабочего времени, т.е. 4,0 часа из 8. Однако в силу различия условий на конкретных предприятиях учитывать занятость этих специалистов следует индивидуально.

Занятость учеников механиков можно учитывать, исходя из фактической занятости до 75 %, если их возраст старше 18 лет и меньше, если они моложе.

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

Так определяется потенциал занятости, учитывая который диспетчеры принимают заказы на предстоящие дни. Этот потенциал уменьшается вычитанием трудоемкости каждой очередной предварительной заявки, вплоть до полного его использования. Таким образом обеспечивается гарантия того, что сроки ремонта автомобилей будут соблюдены, а предприятие будет работать без простоев.

Для правильной оценки трудоёмкости заказов необходим опыт, особенно при оценке ненормированных работ. Трудности и ошибки этого эффективного средства планирования уменьшаются при регулярном применении его и контроле правильности его использования.

Встреча клиента

Приём, который оказывают клиенту, создает у него впечатление о предприятии. Это впечатление должно быть положительным, поскольку у большинства людей именно оно надолго остаётся в памяти.

Впервые прибывший клиент оценивает прежде всего удобство подъезда, наличие чётко обозначенной указателями стоянки и её минимальную удалённость от приёмной зоны автоцентра. Чистота, обозримость и некоторый шик уже на подходе к предприятию обязательны.

Оказавшись в приёмной зоне, клиент должен почувствовать доброжелательную атмосферу. Первое, что нужно сделать, это приветливо поздороваться с ним.

Последующий разговор с мастером-приёмщиком — кульминационный момент встречи клиента. Именно в процессе диалога с приёмщиком клиент сознательно или подсознательно определяет меру своих симпатий и доверия к предприятию.

На мастера-приёмщика приходится основная доля ответственности за то, чтобы посетитель стал постоянным клиентом, а не отправился при первой же возможности на другое предприятие, а то и вовсе предпочёл бы сменить марку автомобиля. А ведь недовольный клиент — это ещё и не поддающийся оценке ущерб от антирекламы, причиняемый рассказами в кругу знакомых о пережитых злоключениях.

Диалог с клиентом

Задачи мастера-приёмщика определены его должностными обязанностями. Главная из них заключается в том, чтобы клиент был доволен. Необходимое условие для этого — правильно построенный диалог, в ходе которого выслушать

клиента, поставить нужные вопросы и разъяснить взаимосвязи столь же важно, как и дать дельный, квалифицированный совет.

Во многих случаях необходимо подойти с клиентом к его машине, а иногда и поднять ее подъёмником. Это самый надёжный способ завоевать доверие клиента.

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

Предстоящее пребывание в автосервисе всегда сопряжено для клиента с такими неприятностями, как оплата услуг и запчастей, потеря времени на сдачу машины в ремонт и её получение из ремонта, а также временное лишение средства передвижения.

Учитывая это, клиент заведомо не может быть доволен. И потому обязательно нужно сначала завоевать его доверие, чтобы затем убедить в необходимости и эффективности предстоящих работ.

Правила построения диалога с клиентом - памятка мастеру-приёмщику.

Каждого посетителя встречайте лично и как можно более доброжелательно.

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

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

Уделите посетителю максимум внимания. Избегайте спешки.

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

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

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

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

По возможности всегда сообщайте сведения о стоимости работ и запчастей.

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

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

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

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

Предложите — если полагаете это уместным — услуги по доставке и возврату автомобиля либо прокатный автомобиль.

Заканчивая разговор, поблагодарите клиента за сделанный заказ.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Предварительный расчет стоимости ремонта

Во многих случаях перед оформлением заказ-наряда необходимо проконсультировать клиента прямо у его машины, одновременно с проверкой технического состояния автомобиля.

Технический контроль в присутствии владельца не только добавит приемщику уверенности в собственной правоте, но и устранит возможное недоверие. Выявление не названных клиентом дефектов сразу же может повлечь за собой внесение дополнений в заказ.

После определения объёма работ приступают к оценке стоимости работ и материалов. Настоятельно рекомендуется заручиться согласием клиента на возможное последующее внесение дополнений в заказ-наряд.

В ряде случаев, как правило, в связи с аварийными повреждениями, клиент или страховая компания требуют представления предварительной калькуляции в письменном виде, т.е. в качестве официального документа. Такая калькуляция должна содержать подробное перечисление всех конкретных рабочих позиций с указанием нормо-часов и их стоимости, а также перечень необходимых запчастей с указанием цен на них.

При этом следует быть осторожным, поскольку в некоторых случаях точная диагностика дефектов и определение связанных с ними затрат возможны лишь после снятия и разборки узлов или агрегатов. Для подстраховки такие случаи нужно специально оговаривать, используя, например, следующую формулировку:

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

Указанные в предварительной калькуляции цены действуют в течение установленного вами в этом документе срока, обычно трёх – четырех недель. Для составления калькуляции используют обычный бланк счёта. В верхней части бланка делается чёткая надпись: «Предварительная калькуляция». Рядом, или в конце документа обязательно указывается срок его действия.

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

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

Заказ-наряд

После того, как выяснится, какие работы должны быть выполнены на автомобиле, мастер-приёмщик в присутствии клиента заполняет бланк заказ-наряда на работы.

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

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

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

Заказы на ремонт оформляется на бланках, включающих все варианты заказов - и коммерческие, и внутренние:

- работа на клиента - диагностирование, обслуживание, ремонт и т.д.;
- внутренняя работа - проверка после ремонта;
- бесплатная работа цеха - обслуживание собственных машин фирмы или машин для демзала, гарантийный ремонт, предпродажная подготовка, ремонт подержанных машин;
- непродуктивная работа - повторная работа, обслуживание собственного оборудования и его ремонт;
- данные о клиенте, данные о машине, указания приемщика по ремонту, расценка ремонта, номер операции, норматив времени, ставки сдельные оплаты труда, перечень и стоимость необходимых запасных частей и материалов, стоимость ремонта узлов, переданных субподрядчику - соседней мастерской по пайке радиаторов и т.п., условия расчетов (наличные, безналичные, кредит и т.п.), подпись клиента.

Форма заказа на ремонт и обслуживание

Заказчик:				
Наименование		Адрес	Телефон	
Тип или модель		Номер шасси	Номер двигателя	
Госрегномер		Пробег		
Заказ:				
Номер заказа		Дата	Приемщик	
Время приемки		Время окончания ремонта	Дата выдачи\доставки	
Контрольный ярлык				
Платеж наличными		Платеж безналичными	Внутрифирменные зачеты	
Описание работ:				
Номер операции	Норма времени	Описание работ	Номер механика	Цена работы
Всего:				
Запасные части:				
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма

Всего:				
Горючее, масла и смазки:				
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма
Всего:				
Материалы:				
Номер	Название	Кол-во	Цена	Сумма
Всего:				
Примечания:				
Любые замечания или рекомендации на будущее				
Оценка при приемке:				
Запасные части	Работа	Всего		

Дополнительно понадобилось:					
Запчасти	Работа	Всего	Кто разрешил	Дата	Время

Сводная стоимость ремонта:	
Итого работа	
Итого запчасти, ГСМ, материалы	
Оплачено субподрядчикам	
Всего стоимость ремонта	
Подписи:	
Подпись заказчика	
Подпись приемщика	

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

Расценка трудозатрат				
Номер механика	Номер операции	Стоимость	Затраты	времени
			часов	минут

Форма бланка предварительной записи на ремонт
*Код группы работ: ОР- общий ремонт, БС - быстрый сервис,
РА - ремонт агрегата, ТО - обслуживание, РК - ремонт кузова

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

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Бланк регистрации заказов
*Код группы работ: ОР- общий ремонт, БС - быстрый сервис,
РА - ремонт агрегата, ТО - обслуживание, РК - ремонт кузова
Приемщик_____ Дата _____

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

Спецификация расхода запчастей и материалов

Наличие необходимых запчастей проверяется на стадии приёма предварительных заявок и обеспечивается к сроку диспетчерского распределения работ.

Если потребность в запчастях не может быть определена в момент составления заказа, это делают как можно быстрее до начала его выполнения. Если нужных запчастей нет в наличии, то их сразу же заказывают. Предвидя задержку и срыв согласованного срока, мастер-приёмщик должен предупредить об этом клиента.

Вплоть до завершения работ заказ-наряды с расходными спецификациями *хранятся в службе выдачи запчастей и материалов со склада.* Лишь после того, как мастер-приёмщик примет автомобиль из ремонта, завизированный им заказ-наряд с отметками о затратах рабочего времени и с приложением окончательной расходной спецификации передается в службу расчетов с клиентами.

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

При ремонтах машин клиентов используют розничные цены службы запасных частей. Только в ряде случаев - при проведении рекламной кампании или при специфике запасных частей предоставляют скидки.

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

При гарантийных ремонтах запасные части списывают по себестоимости.

Цены на масла, горючее и смазки устанавливают на уровне рыночных. Стоимость ремонта узлов, передаваемых сторонним мастерским, чаще всего приходится указывать ту же, что оплачена исполнителю, иногда с незначительной надбавкой.

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

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*

Состав комплекта бланков

Первый экземпляр (оригинал) заказа, отпечатанный только на лицевой стороне, с подписью клиента — подтверждающий документ для офиса.

Второй экземпляр (копия) заказа, отпечатанный только на лицевой стороне, — подтверждающий документ для клиента.

Сервисная карта, отпечатанная с двух сторон.

Лицевая сторона — третий экземпляр (копия) заказ-наряда, являющийся рабочим документом для исполнителя.

Обратная сторона — бланк для заполнения следующей информацией:

- время выполнения каждой рабочей позиции вписывается исполнителем от руки или отмечается штамп-часами;
- отметки о внесении дополнений в заказ делает мастер-приёмщик;
- коды и категории дефектов при выполнении гарантийных заказов вносит инженер по гарантии;
- подписи, подтверждающие качество и результаты работы по заказу - мастера сервисного цеха и мастера-приёмщика.

Гарантийный заказ оформляется отдельно.

Внутрифирменный заказ

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

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

— перегон;
— предпродажная подготовка и расконсервация нового автомобиля;
— работы по демонстрационным машинам;
— предпродажная подготовка подержанного автомобиля;
— работы на складе запчастей.

Внутрицеховой заказ

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

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

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

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

Распределение заказов

После регистрации заказов их распределяют между исполнителями. Ответственный за это руководитель (начальник сервисного цеха, сервис-менеджер, старший техник, диспетчер и т.п.) планирует и координирует выполнение заказов силами конкретных бригад или автомехаников, с учётом имеющегося трудового потенциала, требуемой квалификации исполнителей и согласованных с клиентами сроков.

На предприятиях с типовой схемой управления это обычно делается централизованно, через диспетчерскую службу. На предприятиях с бригадной организацией труда мастер-приёмщик сам распределяет заказы между членами своей бригады.

Диспетчерский график даёт наглядное представление обо всех заказах, выполняемых сервисным цехом, а также о плановых сроках их завершения. По графику можно определить занятость конкретных исполнителей и подразделений.

Учёт рабочего времени

На лицевой стороне заказа-наряда перечисляются подлежащие выполнению работы, а обратная сторона представляет собой бланк для учёта рабочего времени.

Тщательные учёт и регистрация времени присутствия на работе и всех затрат рабочего времени имеет решающее значение для успешного ведения дел в сервисном подразделении.

Основные правила учёта рабочего времени при выполнении заказ-нарядов:

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

Корректировка заказов

При выполнении заказов нередко возникает необходимость произвести дополнительные работы, которые либо срочно необходимы, либо целесообразны, так как совмещаются с заказанными.

В таких случаях обязательно согласие клиентов. Если с клиентом связаться не удалось или он не согласился на увеличение объёма заказа, то необходимость дополнительных работ должна быть обязательно зафиксирована в счёте. Это особенно важно, если отказ от их выполнения может повлиять на надёжность автомобиля или на безопасность движения.

При согласии клиента отметка об этом делается в заказ-наряде.

Качество исполнения

Задача сервиса - завоевать доверие клиентов, качественно обслуживая технику по обоснованным ценам, завершая работу в указанное время. Доверие клиентов ведет к их лояльности фирме и, возможно, покупке у нее новой машины. Они также распространят свое мнение среди друзей и знакомых - незачем говорить, что это самый эффективный вид рекламы.

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

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*

Качественный сервис предполагает, что *проблемы устраняются с первого раза.* Это непросто. Это значит, что:

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

Все это влияет на результат и на степень удовлетворения клиента. Недостаточно только починить машину, нужно завоевать уважение клиента - внимательно выслушать его и уважительно отнестись, сдержать обещание относительно срока ремонта. Наконец, если клиент уже имел негативный опыт общения с фирмой, стараются его стереть, обеспечить хорошие впечатления.

Контроль качества сервиса предусматривает контроль всех человеческих и материальных ресурсов ради того, чтобы завоевать доверие клиентов.

Контроль качества - один из главных инструментов управления. Сервисная служба, внушающая доверие клиентам хорошим выполнением работы и добивающаяся высоких стандартов качества, привлекает постоянных клиентов, чем создает основу развития бизнеса.

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

> убедитесь, что машина чиста внутри и снаружи;
> сравните выполненные работы с листом заказа по видам, срокам и стоимости;
> убедитесь, что никаких дополнительных работ не делалось без согласия клиента;
> убедитесь что масло в агрегатах и параметры безопасности были проверены, когда выполнялась работа;
> убедитесь, что инструкции заказа тщательно выполнены;
> убедитесь, что общий и специальный инструмент применялись правильно;
> убедитесь, что с машиной обращались осторожно, она не повреждена и не загрязнена при ремонте;
> проверьте уровень масла в двигателе, натяжение ремня вентилятора, затяжку болтов колес, шин на степень износа и наличие повреждений;
> проведите дорожный тест на проверку качества ремонта - на ходу проверьте следующие параметры: работу стартера, контрольных ламп, работу двигателя, сцепления и тормозов, свободный ход педалей, рулевое управление, шум двигателя и трансмиссии и кузова, люфты в трансмиссии, работу амортизаторов, действие принадлежностей - радио, кондиционера, отопителя;

> последний контроль после дорожного теста - проверьте работу на холостых оборотах при горячем двигателе, наличие запасного колеса, инструмента, наличие жидкостей - тормозной, омывателя, работу сигнала, осветительных приборов, внутренних световых приборов, щеткоочистителя, течей в тормозной системе, двигателе, мосту, кпп, регулировку тормозов.

Выходной контроль

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

Акт выходного контроля общеремонтных работ

ЗАКАЗ №	VIN:	ДАТА:		
	Проверяемые позиции	Порядок проверки	+	-
01	Заказ-наряд	Проверить, подписан ли заказ клиентом, указан ли номер его телефона. Проверить, данные об автомобиле: тип автомобиля, номерной знак, VIN, пробег.		
02	Задание исполнителю	Проверить, если отметка о комплексных услугах, коды или текстовое описание рабочих позиций, указания по ремонту и запись о существе рекламации.		
03	Отметка о стоимости заказа	Проверить наличие в заказе отметки о стоимости его выполнения в соответствии с объёмом работ.		
04	Превышение первоначального объема заказа	Проверить, согласован ли с клиентом дополнительный объём работ и есть ли соответствующая отметка в заказе.		
05	Оформление заказа	Проверить, выдержан ли указанный в заказе срок готовности.		
06	Задержка с выполнением заказа	Выяснить и отметить причину. Отсутствие запчастей (указать номера по каталогу) Перегрузка сервисного цеха.		
07	Исполнение работ	Провести контрольный осмотр (при необходимости — с опробованием автомобиля на ходу) и определить соответствие выполненных работ заказ-наряду.		
08	Внешний вид автомобиля	Убедиться после ремонта в отсутствии загрязнения.		
09	Запчасти	Проверить правомерность использования запчастей.		
10	Составление счета	Проверить счёт на соответствие заказ-наряду и правомерность начислений по производным позициям.		
11	Дополнительная информация	Проверить, есть ли в счёте или в талоне выходного контроля запись об износе или дефектах, не заявленных в заказе и подпись клиента под ними.		
12	Рекомендации по ремонту сверх заявленного в заказе	Приготовить прейскурант на услуги.		
13				

Акт выходного контроля регламентного техобслуживания

	Проверяемые позиции	Порядок контроля	+	-
01	Все приборы освещения. Звуковой сигнал. Дополнительное электрооборудование	Проверить работу приборов освещения и электрооборудования.		
02	Стеклоочистители и стеклоомыватели.	Проверить работу передних и задних стеклоочистителей и стеклоомывателей.		

03	Привод сцепления.	Проверить, согласно «Наставлению по ТО», свободный ход педали сцепления. (Кроме сцеплений с саморегулнруемым приводом)		
04	Фары. Установка фар	Проверить установку фар согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».		
05	Аккумулятор. Уровень электролита	Проверить уровень электролита на соответствие метке «макс.».		
06	Система охлаждения. Уровень жидкости. Морозостойкость электролита.	Проверить уровень охлаждающей жидкости на соответствие метке «макс». Проверить морозостойкость электролита по его фактической концентрации, которая должна соответствовать температуре замерзания от —25 °С до -35 °С.		
07	Клиновый ремень	Проверить состояние и натяжение ремня согласно «Наставлению по техническому обслуживанию.		
08	Тормозная система. Уровень тормозной жидкости	Проверить уровень на превышение метки «мин.», с учетом износа накладок.		
09	Фиксаторы дверей. Направляющие сдвижной двери	Проверить фиксаторы на наличие смазки. Проверить направляющие на отсутствие загрязнения и на наличие смазки.		
10	Тормозные шланги, трубопроводы и штуцеры	Проверить шланги, трубопроводы и штуцеры на отсутствие неплотностей, повреждений и коррозии		
11	Глушитель и газонейтрализатор	Проверить на отсутствие повреждений и неплотностей		
12	Шины	Проверить состояние шин, остаточную высоту протектора и давление в шинах всех колес, включая запасное.		
13	Токсичность ОГ и режим холостого хода. Работа газонейтрализатора	Проверить токсичность ОГ и режим холостого хода согласно регламенту		
14	Бланк технического обслуживание по регламенту	Убедиться в готовности передачи заказчику, проверив правильность заполнения и наличие подписи исполнителя. Проверить, наклеена ли на стойку двери табличка с датой очередного ТО.		
Примечание. Периодический анализ результатов выборочного выходного контроля выполняется ...				

Выдача автомобиля из ремонта

Возвращать автомобиль владельцу должен тот же мастер, который принимал заказ. Это особенно важно применительно к крупным, дорогостоящим заказам, ко всем проблематичным и повторным ремонтам.

Личная передача автомобиля мастером-приёмщиком достойно завершает квалифицированный сервис и лишний раз демонстрирует клиентам компетентность сотрудников.

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

Желательно делать получение машины из ремонта приятным событием для клиентов, удовлетворенных тем, что автомобили снова в порядке. Это относится и к клиентам, обслуживаемым по гарантии.

Очень важно первое впечатление. Клиенты по виду машин должны почувствовать, что те побывали в хороших руках. Вот почему важно передавать авто-

мобили чистыми и внутри, и снаружи, с вымытыми пепельницами, с сияющими стёклами. Рулевые колеса и рукоятки рычагов коробок передач должны быть протерты.

Наведение чистоты занимает мало времени, но дает большой эффект. Клиенты сразу видят, что к ним и к их машинам отнеслись с уважением. Улучшают настроение клиентов и неожиданные для них сувениры.

Следует повесить на салонное зеркало талон выходного контроля.

Талон выходного контроля

Талоном выходного контроля подтверждают выполнение работ с надлежащим качеством. Он же предназначен и для последующей обратной связи с клиентом.

Заполненный мастером-приёмщиком талон выходного контроля подвешивается на салонном зеркале.

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

Пример талона выходного контроля

Логотип фирмы

Заказчик: Пронин А.Ф.
Номер автомобиля: А875КА 99RUS
Уважаемый господин Пронин,
Ваш заказ выполнен в согласованном объеме.
Я лично убедился в том, что все заказанные работы выполнены с надлежащим качеством.
Если, тем не менее, что-либо окажется не в порядке или у Вас возникнут вопросы, обращайтесь ко мне.
Мастер-приемщик: (подпись) Котов В.С.
Телефон:
Дата:
Обращаем Ваше внимание на то, что мы выявили следующие неисправности, требующие:
Срочного устранения ☐
Устранения в короткие сроки √
1.Люфт в подшипниках колес
*2.*_____

Подойдя к автомобилю вместе с владельцем, мастер должен разъяснить ему все строчки счёта и рассказать, что именно было сделано. Следует показать для убедительности снятые дефектные детали, если имеются. Это хороший способ подтвердить необходимость выполненной замены и уменьшить сомнения в стоимости ремонта.

В тех *редких* случаях, когда мастер не провожает клиентов до машин, следует позаботиться о том, чтобы клиентам не пришлось долго искать их на стоянке.

Коммерческие итоги дня

По счетам, выставленным за день, составляется итоговая сводка.

При этом подсчитывается общая сумма выручки по всем счетам, с группировкой:

- по способу оплаты - наличные или безналичные расчеты;

- по категориям выручки – без рассрочки или с рассрочкой платежа;
- по размеру оплаты - по полной стоимости или со скидками.

Контроль доходов по группам выручки — обязательное условие принятия многих управленческих решений.

Сервисная история

Из счетов и заказ-нарядов необходимо перенести нужные данные в базу данных клиентов.

База данных клиентов позволяет обращаться к ним с напоминанием о предстоящей льготной кампании или о сроке очередного технического обслуживания, это особенно важно в периоды неполной загрузки предприятия.

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

Карта (файл) сервисной истории

**В клетках отмечается галочкой факт проведения работ*

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

Принадлежности	радио, кондиционер, и т.д
Вид владельца	частное лицо ☐, предприятие ☐, госучреждение ☐

Сервисная информация на каждую дату сервиса:			
Дата	Номер заказа	Пробег	Приемщик

Смазочные. работы	двигатель ☐ , шасси ☐, трансмиссия ☐
Система охлаждения	радиатор ☐, шланги ☐, водяной насос ☐
Двигатель	регулировка ☐, свечи ☐, карбюратор ☐, воздухоочиститель ☐, клапаны ☐
Электрооборудование	генератор ☐, регулятор напряжения ☐, распределитель ☐, реле ☐, лампы
Тормоз	регулировка ☐, ремонт ☐
Колеса	балансировка ☐, замена ☐, регулировки ☐
Другие работы	указать
Стоимость других работ	
Общая стоимость работ	

Информация о претензиях:		
Дата	*Номер заказа*	*Суть претензии*
Информация о других контактах:		
Дата	*Тип контакта*	*Причина контакта с клиентом*
Данные о клиенте:		

Фамилия	
День рождения	
Религия, клуб, и т.п.	
Профессия, занятие, должность	
Хобби	
Специальные принадлежности	
Размер возможного кредита	
Прочие	

Клиентам обычно высылают:

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

Операции сервиса

В рамках сервисного цикла выделяются основные стадии, на каждой из которых в неизменной последовательности выполняются все работы, предусмотренные любым заказом.

Приём заявки:

- запись со слов заказчика существа проблемы и его пожеланий;
- регистрация данных об автомобиле;
- согласование сроков;
- предложение подменного автомобиля и других дополнительных услуг.

Подготовка к выполнению заказа в согласованные сроки:

- планирование выполнения работ в полном объёме, с учётом имеющегося трудового потенциала и наличия запчастей.

Приём автомобиля в ремонт:

-составление заказа;

-контрольный осмотр автомобиля вместе с владельцем;

-чёткая регистрация в заказе пожеланий клиента, договорённостей с ним и дефектов автомобиля;

-информирование клиента о стоимости работ по заказу.

-реализация ремонтно-профилактических услуг;

-подробное информирование всех задействуемых служб о дефектах автомобиля, объёме предстоящих работ, потребности в запчастях и о пожеланиях клиента;

-точное выполнение заказа по всем позициям;

-извещение клиента о необходимости внесения дополнений в заказ.

Технический контроль:

-подготовка автомобиля к передаче владельцу;

-проверка качества работы и её соответствия объёму заказа;

-при необходимости — опробование автомобиля на ходу;

-регистрация неустранённых дефектов;

-наведение чистоты.

Передача автомобиля владельцу:

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

-выставление счёта;
-оперативный, без вынужденного ожидания для клиента, возврат автомобиля;
-квалифицированное разъяснение позиций и суммы счёта;
-информирование о выявленных, но неустранённых дефектах.
Последующая работа с клиентом:
-получение отзыва о работе в рамках постсервисного опроса;
-оперативная организация помощи клиенту, заявившему рекламацию;
-принятие мер по устранению проблемы.

Изложенный порядок в равной мере применим к разнородным заказам, будь то техническое обслуживание, общеремонтные, кузовные или малярные работы.

Понятно, что самая лучшая схема не будет работать, если на каждом этапе не будет ответственных исполнителей надлежащей квалификации, и\или если условия на предприятии оставляют желать лучшего.

Поэтому одна из главных задач сервис-менеджера — организовать работу на всех этапах цикла, регулярно контролируя взаимодействие исполнителей и при необходимости добиваясь нужной слаженности.

Документы сервиса

№	Документ	Назначение документа и эффект от его использования	Составитель	Получатель
1.	Ведомость предварительных заявок и распределения заказов на текущий день.	Подтверждение сроков клиентам. Оптимизация загрузки сервисного цеха. Своевременное приобретение запчастей.	Мастер-приемщик	Диспетчер
2.	Предварительная калькуляция.	Информация о примерной стоимости ремонта для принятия решения клиентом или страховой компанией.	Мастер-приемщик	Клиент Страховая компания
3.	Заказ - наряд	Договор между заказчиком и предприятием	Мастер-приемщик	Офис Клиент
3.1.	Реквизиты заказ-наряда	Информация об автомобиле. Перечень и объем работ.	Мастер-приемщик	Исполнитель (механик)
3.2.	Нормы времени (Затраты труда)	Нормативное и фактическое время время, подлежащее оплате клиентом	Мастер (нормы) Механик (факт)	Исполнитель (механик)
3.3.	Ведомость материальных затрат.	Запчасти и материалы, подлежащие оплате клиентом.	Кладовщик	Бухгалтерия Офис
4.	Счет.	Общая сумма к оплате, стоимость работ, стоимость запчастей и материалов, НДС и налог с продаж	Бухгалтерия Офис	Клиент
5.	Журнал регистрации заказов.	Регистрация коммерческих, гарантийных и внутренних заказов. База для постсервисного общения с клиентами.	Офис	Архив
6.	Ведомость коммерческих итогов дня	Ведомость платежей за день с разнесением по счетам учета выручки. Определение размера доходов для расчета налогов.	Бухгалтерия	Архив.

7.	Карта учета рабочего времени	Полный ежедневный учет времени фактической занятости механиков и непроизводительных затрат времени	Механик (регистрация) Офис (анализ)	Офис
8.	Табель	Месячная сводка по всем картам учета рабочего времени - для начисления зарплаты и анализа эффективности работы персонала	Офис	Директор Сервис-менеджер Бухгалтерия
9.	Сводка показателей использования рабочего времени	Ежемесячный сравнительный анализ эффективности использования рабочего времени всеми рабочими	Офис	Директор Сервис-менеджер
9.1.	Использование рабочего времени. Сводка показателей.	Месячная сводка по важнейшим показателям использования рабочего времени	Директор Сервис-менеджер	
9.2.	Использование рабочего времени. Динамика показателей.	Графики изменения основных показателей эффективности использования рабочего времени.	Директор Сервис-менеджер	
10.	Сводка показателей эффективности сервиса	Ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные итоги всех показателей экономической эффективности сервиса	Офис	Директор Сервис-менеджер
11.	Квартальный отчет	Ежеквартальная отчетность перед дистрибьютором (автокомпанией) по требуемым показателям	Директор Сервис-менеджер	Дистрибьютор
12.	Сравнительная сводка по группе дилеров	Обратная связь дистрибьютора с дилерами разных категорий	Дистрибьютор	Директор Сервис-менеджер
13.	Годовой отчет	Ежегодный анализ мощностей для оценки ситуации и планирования	Директор Сервис-менеджер	
14.	Калькуляция расчетной часовой ставки	Расчет часовой ставки с учетом ситуации на рынке и возможностей предприятия	Директор Сервис-менеджер	

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕРВИСА



Чем лучше для клиентов,
тем больше сбыт
и прибыль предприятия.

Методы

Одна из важнейших маркетинговых задач сервиса состоит в том, чтобы постоянно следить за настроениями клиентуры и, в частности, определять:

- каковы общие ожидания, связываемые с предприятием автосервиса;
- каковы специфические ожидания, которые клиенты той или иной категории связывают с предприятием автосервиса;
- в какой мере эти ожидания выполнимы или невыполнимы.

Для решения этой задачи применяют опросы общественного мнения, анализ имиджа предприятия, сервис-тесты и т.д.

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

Вежливое и доброжелательное обслуживание.

Возможность получить квалифицированную консультацию.

Цены, соразмерные предоставляемым услугам.

Всеобъемлющая номенклатура предлагаемых услуг и высокое качество работ.

Специфические ожидания:

Гарантия надёжности и качества.

Обязательное соблюдение сроков ремонта.

Минимальное время ожидания.

Передача автомобиля из рук в руки, с точным разъяснением позиций счёта.

Определение стоимости ремонта до его выполнения (цена не должна быть тайной).

Удобный режим работы предприятия.

Ожидания клиентов, для которых автомобиль является источником заработка, те же, однако наиболее важна для них возможность *обращения в сервис в любой момент и оперативное исполнение заказов.*

Для достижения этих целей нужно постоянно следить за ситуацией на рынке и умело прогнозировать динамику множества факторов, таких как конъюнктура, доходы потребителей, их поведение, действия конкурентов и т.д.

Для сохранения конкурентоспособности СТО применяют 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.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

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. Привлечение их владельцев в число клиентов СТО нередко требует новой стратегии и тактики маркетинга.

Ниже приведены методы повышения конкурентоспособности сервисных фирм.

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

> удобные часы работы СТО, срочный сервис, прямая приемка, ночной сервис, выездной сервис;
> особые стимулы для корпоративных клиентов.
> срочная помощь в пути.
> бесплатная диагностика и консультирование;
> увеличение количества филиалов сервисных станций на территории;
> цены ниже цен конкурентов.

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

> 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 сервисе, при продаже запчастей и сопутствующих товаров;
> максимальное внимание к клиентам;
> организация сопутствующих услуг силами привлекаемых фирм и организаций - доставка неисправных машин, перегон отремонтированных машин, тюнинг, установка дополнительного оборудования и т.д.;
> зоны ожидания (кафе, бар, телевизор) в СТО;
> постоянное наличие справочной информации в местной прессе;
> наличие листовок-прейскурантов, которые можно унести с собой, в СТО и магазинах запчастей.

Рассмотрим подробнее некоторые методы.

Masterfit

Участки кратковременных работ и их методологию работы дилеры автокомпании «Opel» называют «Masterfit».

Masterfit специализируется на операциях, которые занимают менее 90 минут, например: замена деталей выхлопа, замена амортизаторов, фильтров, щеток стеклоочистителей, ремней, ремонт шин, обслуживание аккумуляторов и т.п. Masterfit осуществляет тестирование и диагностику всех агрегатов автомобилей.

Masterfit работает как отдельный хозрасчетный участок или цех, имеющий отдельный бухгалтерский учет и компьютерную систему, собственный штат и собственное оборудование, не используемое работниками основного цеха.

Участок Masterfit располагают в легко доступном и хорошо видном клиентам месте, с всегда свободным проездом, позволяющем в любой момент заехать и выехать обслуживаемым автомобилям.

Masterfit имеет собственную идентификацию, облегчающую нахождение участка клиентами: отдельный зал ожидания, надписи, указатели, логотип, оформление. Общий дизайн интерьера участка Masterfit соответствует стандартам дилерской фирмы.

Masterfit - программа льгот, предназначенная для привлечения и удержания владельцев старых, внегарантийных автомобилей, клиентов, у которых гарантия истекает и бывших клиентов, которых заинтересуют предлагаемые льготы.

Программа обеспечивает клиентам те же преимущества, которые привлекают их в мелких специализированных независимых мастерских - дружелюбие, быстрое обслуживание в присутствии клиента, без предварительной записи, цены, известные заранее, наборы услуг (меню), зал ожидания, из которого можно наблюдать за ремонтом, непосредственный контакт с механиком, выполняющим ремонт, продленные часы работы мастерской.

Masterfit имеет преимущества, обеспечиваемые только официальными дилерами. Например, использование только качественных запчастей, обслуживание только квалифицированными и дружелюбными механиками, гарантирующими высокое качество работ.

Часты работы участка Masterfit более продолжительны, чем часы работы СТО, чтобы подстраиваться под потребности клиентов.

Участок Masterfit имеет бар с закусками и освежающими напитками, чтобы клиенты чувствовали себя комфортно, ожидая автомобиль из ремонта или обслуживания.

Masterfit всегда обеспечен запчастями, чтобы клиенты не ждали их доставки.

Размещение участков Masterfit осуществляют различными способами: в том же здании СТО, но с отдельным въездом, или в отдельном помещении, расположенном рядом с СТО, или в отдельном здании, находящемся вообще в другом месте. В последние годы цеха Masterfit предусматривают в проектах дилерских центров, это наиболее экономично.

Автокомпания предупреждает дилеров, что не следует смешивать участки Masterfit с участками прямой приемки, так как технология прямой приемки предназначена для постоянных клиентов и для сложных работ.

Если дилер ввел в эксплуатацию участок Masterfit, то клиентам предлагается отдельный набор услуг *без предварительной записи.*

Все остальные работы направляются через процесс прямой приемки.

Если клиент звонит в секцию прямой приемки и хочет заказать услуги, относящиеся к участку Masterfit, его переадресовывают в этот участок.

Прямая приемка

Прямая приемка (вариант названия – «активная приемка») - это организационный процесс, который определяет шаги, которые следует предпринимать при работе с заказчиком, предназначенный для постоянных клиентов и для сложных работ.

Прямая приемка вводится для увеличения заинтересованности клиентов, основанном на персональном контакте и внимании к его потребностям знать как можно больше о своей машине. Прямая приемка включает ряд контактов

клиента с дилерской фирмой. Этот процесс связан с другими, например, планированием работ. Он начинается с начального контакта с клиентом по телефону, предварительной записи, сделанной заранее в соответствии с пожеланиями клиентов и распределения приемки диспетчером в течение дня, так, чтобы каждому клиенту было уделено персональное внимание приемщика, которого теперь называют советником (service advisor) или консультантом.

По прибытию в СТО клиента лично приветствует приемщик-консультант, демонстрируя, что его ждут. Приемщик проводит всестороннюю экспертизу автомобиля вместе с клиентом на участке, специально предназначенном для прямой приемки. Это делается в спокойной атмосфере в пределах зарезервированного времени, гарантируя, что потребности клиента учитываются полностью, без суеты и отвлечений. Общение с клиентом осуществляется в доступной ему манере. Этим навыкам приемщиков обучают специально.

Большая часть клиентов с интересом изучает свой автомобиль, хочет знать о нем больше, поэтому объяснения приемщика падают на благоприятную почву и его рекомендации, как правило, клиентом принимаются. Некоторые клиенты вступают в дискуссию, чтобы показать свои знания, другие критически относятся к каждой рекомендации приемщика, вытягивающей деньги из их кошельков, но опытным приемщикам удается и потрафить разговорчивым клиентам, и убедить экономных.

Как только предстоящая работа расценена, ее стоимость сообщают клиенту, используя прейскурантные цены. Приемщик должен уметь отвечать на любые вопросы клиента относительно ремонта или счета. Планирование сроков работы осуществляет сам приемщик, что обеспечивает плавное включение заказа в процесс планирования СТО.

Потенциальные потребности клиента, выявленные при беседе, приемщик сообщает отделу продаж новых и подержанных автомобилей и отделу запчастей, чтобы подключить их для «обхаживания» клиента. Если клиент ждет во время ремонта, это время стараются использовать, чтобы привлечь его внимание к товарам и услугам СТО. Тем самым ему дают понять, что весь дилерский центр заинтересован в удовлетворении его потребностей.

Когда ремонт закончен, приемщик, принимавший автомобиль в ремонт, должен передать автомобиль клиенту. Это усиливает и персонализирует контакты между СТО в лице приемщика и клиентом. Если возврат автомобиля происходит в другую смену, сменщик приемщика должен быть проинформирован относительно клиента и его автомобиля. В течение двух-трех дней после ремонта приемщик, особенно если не он возвращал автомобиль, должен позвонить клиенту, чтобы узнать, доволен ли он ремонтом.

Прямую приемку могут выполнять любые СТО при соблюдении некоторых минимальных требований. Должна быть предварительная запись на приемку по телефону. Заказы должны принимать и планировать время квалифицированные сотрудники. Приемщики и другие сотрудники должны систематически инструктироваться, чтобы процесс приемки, планирования и выполнения ремонта проходил гладко.

Участок прямой приемки должен быть идентифицирован, доступен и чист. На стене размещают «стенд-планировщик» загрузки механиков или бригад, показывающий использование рабочего времени и мощностей цеха, при помощи которого сам приемщик планирует исполнителей и сроки выполнения работ во время приемки. Цены на наборы услуг и виды ремонтов должны быть под рукой у приемщика, чтобы сразу информировать о них клиентов.

В дополнение к этим минимальным стандартам, необходимы дополнительных условия, которые увеличивают эффективность прямой приемки:

- подъемник;
- тестер быстрой диагностики;
- пол с обогревом;
- витрины с запчастями и принадлежностями, чтобы использовать внимание клиента при нахождения в участке приемки;
- накидка или халат, предлагаемый клиенту, чтобы защитить его одежду;
- негромкая музыка, обеспечивающая приятную атмосферу;
- тщательная уборка участка;
- вручение мелких инструментов, плавких предохранителей и т.п. деталей бесплатно.

Прямая приемка улучшает связи с клиентами и позволяет приемщикам лучше понимать требования и капризы клиентов. Это, в свою очередь, улучшает обслуживание и имидж дилерского центра и марки в целом, это серьезный фактор в удержании клиентов.

Важно учитывать, что любое решение, связанное с автомобилем, клиенты обсуждают со своим социальным окружением. При все растущем сходстве конструкций автомобилей знакомым и друзьям уже не ясно, почему покупатель принял решение о покупке той или иной машины. Убеждение, что при покупке принято правильное решение, является постоянной темой обсуждения при общении со своим социальным окружением. Если при посещении сервиса правильность решения клиента будет еще раз подтверждена консультантом, то клиент получит новые аргументы для своего окружения, которые он будет выкладывать как свои собственные. Но чем больше и дольше он обсуждает с другими свое собственное решение, тем более он связывает себя при покупке нового автомобиля. Здесь прямая приемка действует как стабилизирующий фактор на приверженность клиента данному дилерскому центру и марке.

С другой стороны, при хорошо проведенной консультации во время приемки клиент ощущает ту заботу, которая поощряет развитие доверительных отношений между клиентом и автосервисом. Клиент вовлекается в процесс приемки и благодаря этому повышается доверие к СТО, заинтересованность в продолжении контактов, увеличивается сбыт услуги, запчастей и сопутствующих товаров.

При планировании следует учитывать, что приемщик-консультант при прямой приемке не может принять более 13-15 автомобилей в день. Ускоряя процесс приемки, он будет сокращать время общения с клиентом, не так подробно информировать его о необходимых особенностях ремонта, что в итоге выхолащивает весь смысл прямой приемки и снижает ее эффективность.

Гибкие графики обслуживания

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

Вовсе не обязательно удваивать время, когда открыт сервисный цех, переезжать на более посещаемое место или снижать цены. Если вы - в большом городе, где вокруг нет потенциальных клиентов после 5 - 6 часов вечера, почему

бы приемщикам не выходить на работу *на час - два раньше* - это привлечет клиентов, которые могут с утра до работы сдавать машины в ремонт.

Продление часов работы в наиболее загруженные дни - тоже один из вариантов привлечения заказов.

Вот некоторые организационные приемы для повышения конкурентоспособности:

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

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

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

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

Самообслуживание

Индивидуальные владельцы машин, которые сами их обслуживают, посещают дилера в гарантийный период, для покупки запасных частей и руководства по обслуживанию, а также при необходимости крупного ремонта. Дилеры не упускают возможности работать и с такими владельцами, стараясь приучить их пользоваться услугами фирмы, например:

- приглашают посещать фирму в дни бесплатной диагностики или льготных цен на запчасти и услуги, для консультаций,
- продают техническую литературу, запасные части,
- продают восстановленные узлы и агрегаты в обмен на неисправные,
- предлагают выполнение того вида ремонта, который владелец не может сделать,
- предлагают обучение технологии ремонта,
- сдают в аренду в нерабочее время и под присмотром подъемники, специальный инструмент диагностическое оборудование, при усло-

вии, что они будут приобретать у вас запасные части и масла для этих ремонтов.

- поощряют и спонсируют организацию клуба такими владельцами машин для обмена опытом вождения, ремонта, и т.д., используя его для рекламы своих услуг.

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

Обслуживание предприятий

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

Наемные водители, напряженность труда которых возрастает из года в год, все чаще возражают против выполнения ремонтных работ своими силами — это не их специальность.

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

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

Дилеры за рубежом стараются найти индивидуальные методы работы с каждым:

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

- практикуют круглосуточный сервис для машин, простои которых с грузом обходятся очень дорого - например, грузовиков для магистральных перевозок.

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

Поручают специалисту службы запчастей особо контролировать исполнение заказов предприятий, помогать им при инвентаризации запасов, консультировать их в письмах, факсах или при помощи компьютерной связи. В периоды специальных сервисных компаний особо работают с предприятиями.

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

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

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

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

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

Обслуживание учреждений

Особое внимание обращают на организацию работы с государственными предприятиями, центральными и местными административными и учреждениями, посольствами и консульствами, почтовыми и пожарными службами, службами скорой помощи и др. Это стабильные и надежные клиенты, если сер-

вис их удовлетворяет. Они тоже могут иметь или не иметь своих сервисных мощностей и организация работы с ними аналогична организации работы с предприятиями. Однако дилеры стараются работать с ними более тщательно, закрепляют за ними постоянные бригады ремонтников, обеспечивают «немедленный ремонт» как часть системы мобилизации на случай экстремальных событий, в устранении последствий которых участвует государственная техника. С такими заказчиками заключают сервисные соглашения или предлагают квартальные, полугодовые и годовые сервисные туры по диагностике, регулировкам, регламентному обслуживанию. Стараются изучить особенности эксплуатации техники, чтобы предложить соответствующие графики и виды обслуживания.

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

Помощь в пути

Оказание скорой технической помощи в пути - такие фирмы или союзы фирм 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.

Ведущие автокомпании стимулируют организацию их дилерами круглосуточной техпомощи.

Существуют два варианта участия в программе техпомощи:
- организация техпомощи собственными силами;
- сотрудничество с дилерским союзом, организующим техпомощь.

В зависимости от условий, сложившихся на предприятии и в регионе, для конкретного дилера более выгодным может быть тот или иной вариант.

В рамках союза дилеры распределяют между собой обязанности по оказанию техпомощи в регионе. Один из вариантов организации работы - участники объединения оказывают услуги техпомощи поочерёдно, организовав общую диспетчерскую службу с единым телефоном. Второй - услуги техпомощи оказывают один или несколько участников объединения, а остальные только участвуют в финансировании.

При отказе автомобиля в дороге владелец находит в справочнике номер телефона ближайшего дилера автокомпании и обращается туда, либо звонит по телефону централизованного вызова техпомощи. Оператор или автоответчик ему сообщит, какой из ближайших дилерских центров работает в дежурном режиме и сможет оказать ему помощь. Все дилеры автокомпании в любое время суток обязаны способствовать реализации услуг техпомощи, сообщая о работающих предприятиях или называя телефон централизованного вызова.

За надёжностью и эффективностью техпомощи необходимо вести постоянный контроль, прослушивая ответы операторов.

Клиенты, которым пришли на выручку, с благодарностью помнят об этом, что укрепляет их доверие к автокомпании и ее автомобилям.

Клиенты, которые не получили ни информации, ни техпомощи, или из-за нечёткой информации не смогли найти дежурный сервис, теряют веру не толь-

ко в качество автомобиля, но и в возможности фирменной сервисной сети. В их глазах падает престиж торговой марки автокомпании.

Надежно организованная техпомощь может принести и хорошую выручку, и большую пользу в развитии продаж автомобилей. Каждый дилер должен понимать, насколько велика его ответственность в обеспечении фирменной техпомощи в регионе.

Сервис по обмену агрегатов

Необходимость быстрого ремонта техники, эксплуатируемой в полевых условиях, давно привела к появлению во всех странах «сервиса по обмену агрегатов», особенно развившегося в сфере ремонта тяжелой автомобильной, дорожно - строительной, землеройной, сельскохозяйственной и другой техники.

Этот сервис основан на организации ремонта агрегатов в крупных мастерских и поставки их по заявкам дилеров, сервисных мастерских и владельцев техники с предоставлением гарантии длительностью до 80% срока гарантии на новый агрегат. Например, в Англии фирма «Bawmaker» обменивает и восстанавливает около 3000 наименований узлов и агрегатов для техники компании «Caterpillar» - от двигателей и рамы шасси до инжектора и топливного насоса.

Этот сервис экономичен, позволяет значительно сократить время простоя машин, является гарантией эксплуатационной надежности - ставится практически новый узел или агрегат.

Владельцы машин уплачивают разницу между ценой восстановленного агрегата и примерной стоимостью снятого с их машины, который поставщик приобретает у них для последующего ремонта.

Практически все крупнейшие строительные компании в США и Европе специализирующиеся на строительстве дорог, трубопроводов и т.п. объектов, пользуются этим сервисом для агрегатного ремонта машин. Около 95% времени, затрачиваемого на ремонт оборудования, используется на проведение замены агрегатов и узлов.

Изготовители машин и дистрибьюторы находят выгодным и удобным для себя сервис по обмену узлов и агрегатов с владельцами техники и просто продажи восстановленных агрегатов. Стараясь заинтересовать эксплуатирующие фирмы, они устанавливают цены на восстановленные агрегаты на 20-40% ниже цен на новые агрегаты. Если же в обмен покупается снятый агрегат, разница в цене нового и восстановленного агрегата достигает 80%.

Доходность при продаже восстановленных агрегатов не ниже, чем при продаже новых. Важно то, что создается противодействие полукустарному низкокачественному восстановлению, которое может повредить репутации машин, сокращается производство новых, которые продавать в запасные части труднее, и отбирается соответствующая доля рынка у конкурентов.

Нашим сервисным предприятиям давно пора начать работу по организации ремонта агрегатов с гарантией и «сервиса по обмену агрегатов» - восстановленных на неисправные. Он может заинтересовать дилеров, корпоративных клиентов, сервисные мастерские, любителей саморемонта.

Обычно популярностью пользуются восстановленные водонасосы и маслонасосы, генераторы, стартеры, распределители, ТНВД, КПП, раздаточные коробки, тормозные суппорты и др..

Дилерам для организации такого сервиса целесообразно выделить для начала несколько новых агрегатов для продажи в обмен на неисправные по специальным ценам, изучить возможность использования для этих ремонтов имеющихся неликвидов, проводить периодические кампании по рекламе обмена агрегатов.

Сервис в полевых условиях

В других странах ремонт и техобслуживание машин, эксплуатируемых в полевых условиях осуществляется:

- потребителями (крупные фирмы, имеющие необходимую материально - техническую базу);
- дилерскими фирмами;
- самими изготовителями тяжелой техники.

Выездной сервис дилеров и изготовителей по договорам с потребителями обычно включает периодические осмотры работающих машин, регламентированные работы и ремонты, консультации по эксплуатации, обеспечение технической документацией, инструктаж и обучение обслуживающего персонала, поставку запчастей и сопутствующих материалов.

Отмечается тенденция к постепенному отказу владельцев оборудования от производства сервиса и ремонта собственными силами и к привлечению для их выполнения специализированных фирм. Следствием этого явилось появление смешанной формы проведения сервиса, то есть силами потребителей и агентов. Обслуживание и несложные ремонты выполняют механики потребителей, а серьезные ремонты – выездные бригады дилеров или изготовителей техники.

В наших условиях выездной сервис тоже практикуется давно, но его организация и оснащение оставляют желать лучшего. Развитие выездного сервиса весьма выгодно и сервисным предприятиям стоит взяться за него всерьез.

Информационный сервис

Зарубежные компании – изготовители техники, понимая, что ни дистрибьюторы, ни тем более дилеры, как правило, не имеют профилирующей подготовки, снабжают их разнообразными методическими пособиями. Получают их российские дистрибьюторы, однако, бывает, что их лишь перелистают и кладут на полку, даже не передав конкретным исполнителям соответствующих функций.

Руководства по ремонту машин зарубежные компании направляют только дилерам. У нас целесообразно, помимо этого, издавать их и продавать покупателям машин.

Обоснование:

- это будет способствовать повышению популярности машин и спроса; кроме того, география эксплуатации проданных машин всегда отличается от «географии» размещения дилерских фирм, значит, ремонт обеспечен силами дилеров далеко не везде;
- еще достаточно много водителей, умеющих и любящих самостоятельно ремонтировать машину;
- механики независимых автосервисов могут взяться за ремонт новой техники;
- уровень технической квалификации наших механиков выше, чем зарубежных;
- если литература по ремонту будет доступна, то будет распространяться мнение о несложности ремонта, о ремонтоспособности машин в любой точке страны; кроме того, это ощутимо снизит количество претензий по качеству и в гарантийный период, и после него – несложные ремонты владельцы, расположенные далеко от дилеров, предпочтут сделать сами, экономя время; негативных моментов в этом варианте нет – если в течение гарантийного периода владелец что-либо испортит, вина будет на нем, так как он не имел права вскрывать агрегаты.

Информационное обеспечение покупателей машин
Документы, входящие в комплект автомобиля:
- руководство по эксплуатации;
- сервисная книжка;
- инструкция по пользованию радиоаппаратурой.
Рекламно- информационные материалы: брошюры, проспекты, плакаты.

Информационный сервис – разъяснение продавцами применяемости, взаимозаменяемости, технических особенностей деталей – часто имеет решающее значение для привлечения *постоянных* потребителей. Известно, что в торговле запасными частями существует проблема правильного заказа детали и эту проблему решить трудно. Поставщики десятилетиями боролись с заказчиками, заваливая их каталогами и другой информацией и требуя указывать в заявках точные номера деталей, но добились положительных результатов только от региональных складов дистрибьюторов. Только крупные заказчики в состоянии содержать квалифицированный персонал, обученный работе с технической информацией. Даже дилеры автокомпаний, не говоря уж о сервисных станциях и владельцах машин, не изучают должным образом каталоги.

Несмотря на подробные компьютерные базы данных, проблема остается – с компьютерами тоже нужно уметь и хотеть работать. Не идя навстречу потребителям и не «переводя» их туманные запросы в конкретные номера деталей, невозможно рассчитывать на привлечение постоянных клиентов.

Льготное обслуживание старых автомобилей

Статистика заказов на ремонт показывает, что по мере старения автомобилей клиенты перестают обращаться в дилерские центры и уходят к независимым ремонтникам.

Эта тенденция беспокоит официальных дилеров, поскольку именно на старые автомобили приходится до 70% объёма сервисных услуг. С целью удержать или привлечь клиентов этой группы автокомпании и их дилеры предлагают обслуживание владельцев старых автомобилей на льготных условиях.

Классификация автомобилей по сроку службы

Для различных анализов парк эксплуатируемых автомобилей разбивают на 3 группы, с учетом их возраста и возможностей владельцев:

Возраст – до 4 лет, владельцы обычно не слишком ограничивают затраты на содержание машин. В этом периоде автомобиль эксплуатируется у первого, иногда вторую половину периода – у второго владельца. Категория владельцев – обеспеченные люди.

Возраст – 3 – 7 лет, владельцы сдерживают затраты на содержание машин.

В этом периоде автомобиль эксплуатируется у второго, иногда вторую половину периода – у третьего владельца. Категория владельцев – средне обеспеченные люди.

Возраст – 8 – 15 лет, владельцы минимизируют затраты на содержание машин.

В этом периоде автомобиль эксплуатируется у третьего (иногда и четвертого-пятого) владельца, до полного износа и утилизации. Категория владельцев – малообеспеченные люди, молодежь, пенсионеры.

Владельцы машин 2-3 группы используют автомобили постоянно для практических нужд, выбирают сервисные предприятия с недорогими ценами на работы, приобретают дешевые неоригинальные запчасти.

Статистика показывает, что около 70% парка в любой стране состоит из автомобилей 2 и 3 группы.

В связи с обострением конкуренции на рынке запасных частей автокомпании потеряли значительные объемы продаж.

Если в начале 90-х годов *оригинальные* запчасти продавались для 75% парка автомобилей 1 группы и 44% парка автомобилей 3 группы, то в конце 90-х при росте продаж для автомобилей 1 группы, упали объемы продаж для автомобилей 3 группы (по данным Volkswagen).

	1 группа	2 группа	3 группа
1990	75%	61%	44%
2000	84%	62%	35%

Эта тенденция усиливается по следующим причинам:

- прогрессирующая либерализация международной торговли способствует конкуренции;
- из-за повышения качества новых моделей, автомобили группы 1 меньше нуждаются в обслуживании, и большая доля сервисных работ приходится на автомобили 2 и 3 группы;
- повышение квалификации механиков независимых сервисных предприятий, часто обучавшихся и работавших ранее у официальных дилеров;
- применение высококачественного сервисного оборудования независимыми сервисными предприятиями;
- ослабление ориентации на конкретную марку автомобиля, вызванное сближением технических параметров машин и повышением качества у всех производителей, способствует преодолению недоверия независимым сервисным предприятиям, привлекающим дешевизной работ.

Приоритеты владельцев старых автомобилей

Владельцы старых автомобилей представляют почти все слои населения и возрастные группы, в т.ч. молодых людей, не собирающихся или пока не имеющих возможности приобрести новую машину.

Их объединяет тщательный контроль затрат на содержание автомобилей и сравнение цен на сервис и запчасти. Они порой остро реагируют на отношение к ним, как к людям не лучшего сорта, ощутимое по тону разговора работников сервиса.

Их отношение к содержанию автомобилей можно определить следующим образом:

- автомобиль должен быть всегда исправен и надёжен в эксплуатации;
- с сервисом не должно быть сложностей;
- приемлемые цены на услуги, заранее известные, не допускающие последующего повышения;
- отсутствие дискриминации в сервисе, отношения как ко второстепенным клиентам, намёков на пригодность машины только к утилизации.

По названным причинам дилеры должны предпринимать активные действия, направленные на то, чтобы реализовать огромный потенциал сервиса старых автомобилей, заботясь о соблюдении интересов их владельцев.

Эта задача решается только комплексом взаимосвязанных мероприятий.

Мероприятия автокомпаний:

- снижение цен на конкурирующие запасные части, например: глушители, амортизаторы, комплекты манжетных уплотнений, тормозные диски, шланги, колодки и накладки и др.;
- издание инструкций по проведению сезонных и круглогодичных кампаний по предоставлению льготных услуг;
- издание инструкций по дооборудованию старых автомобилей недорогими газонейтрализаторами;
- популяризация среди дилеров удачных рекламных акций, проведенных одним из дилеров.

Мероприятия дистрибьютора:

- проверка предлагаемых автокомпанией информационных и вспомогательных средств для продвижения услуг; адаптация этих материалов к условиям рынка и передача дилерам;
- передача дилерам сведений о снижении цен на определённые запчасти;
- консультирование дилеров по реализации мероприятий по льготному обслуживанию владельцев старых автомобилей.

Мероприятия дилеров:

По номенклатуре и содержанию услуг:

- проведение кампаний по предоставлению комплексных льготных услуг - сезонное обслуживание, обслуживание аккумулятора, очередное регламентное обслуживание, проверка рулевого управления и тормозов, амортизаторов, аккумулятора, приборов освещения и шин;
- применение повышенных скидок на запчасти при ремонте и при продаже запчастей;
- выполнение некоторых видов ремонта по привлекательным для клиентов фиксированным ценам;
- предварительная проверка в порядке подготовки к очередному техосмотру;
- выполнение слесарно-кузовных и малярных ремонтных работ по минимально возможной стоимости;
- применение льготной часовой ставки.

По обслуживанию клиентов:

Одинаково доброжелательное отношение к владельцам старых и новых автомобилей.

Готовность помочь и дать совет по ремонту с наименьшими затратами.

Соблюдение заранее названных фиксированных цен.

Комплименты, при удобном случае, качеству, надёжности и внешнему виду старого автомобиля.

Умение пойти навстречу клиенту, например, согласиться на ускорение работ.

Консультирование клиентов, покупающих запчасти для ремонта автомобиля своими силами.

Инструктирование всех работников сервиса и службы запчастей о важности этой категории клиентов и об особенностях обслуживания владельцев старых автомобилей.

Реклама:

Усилия по привлечению владельцев старых автомобилей требуют обязательной, разносторонней и эффективной рекламной поддержки. Она должна при-

влечь именно этих клиентов, обращая внимание на возможности и услуги, особенно выгодные для них. Если их устроят консультации, услуги и цены, то они станут постоянными клиентами.

Примечание

Многие клиенты, привлечённые рекламой льготных услуг для владельцев старых автомобилей, приедут впервые. Эта первая встреча чрезвычайно важна для сервиса, поскольку не бывает *второй возможности произвести первое впечатление.*

Поэтому работники, занятые в сервисном подразделении, должны *всегда* проявлять себя с лучшей стороны. Можно порадовать нового клиента приглашением-талоном на бесплатную диагностику. Это произведёт нужное впечатление и заставит снова приехать в сервис.

Адреса всех новых клиентов немедленно заносят в базу данных и сразу же используют для того, чтобы отправить новейшую информацию, предназначенную для клиентов. Кроме того, эти клиенты должна быть занесены в базу данных потенциальных покупателей новых и подержанных автомобилей.

Рекламная диагностика

Одним из методов привлечения клиентов является проведение *«дней бесплатной диагностики»* не только для своих моделей машин. Это помогает восстановить контакты с клиентами, ушедшими после гарантийного периода, стимулировать регулярную привычку к сервису у части клиентов, не склонных заботиться о машине до очередной поломки, в расчете на то, что они возможно будут обращаться к дилеру, демонстрирует обеспокоенность дилера безопасностью клиентов, уменьшением их проблем, заботу об их удовлетворении купленными у дилера машинами. Задачи таких дней - выявление дефектов, необходимости регулировок или ремонтов, дача рекомендаций. В эти же дни работают все службы - демонстрационный зал техники, продажа запасных частей и принадлежностей.

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

Чтобы такие дни проходили с максимальной пользой:

За несколько месяцев продумывают их использование в рекламе, готовят местную рекламу - плакаты, лозунги, приглашения, бланки учета клиентов, предусматривают местную рекламу по радио, телевидению и в газетах, чтобы стимулировать максимальный интерес до и во время этих дней.

Подготавливают дешевые сувениры для раздачи в качестве сувениров клиентам, приехавшим в эти дни, а также их детям. Обеспечивают, чтобы каждый посетитель и ребенок получил сувенир.

Всему персоналу объясняют их задачи, рассматривают предложения сотрудников, назначают ответственных.

Выбирают машины для демонстрации и назначают продавца, который будет ездить с клиентами, желающими опробовать машину.

Раскладывают на видных местах рекламные материалы, которые клиенты могут взять с собой.

Проводят пробное функционирование всех служб в режиме таких дней, чтобы отладить организационные вопросы и найти способы выявления среди ожидающих посетителей перспективных постоянных клиентов.

Принимают меры для обеспечения приема дополнительного количества телефонных запросов, связанных с этими днями.

Обновляют декоративные и рекламные стенды в соответствии с лозунгом рекламного периода, сезона и т.п.

Проверяют состояние зала ожидания, туалетов.

Проверяют и пополняют запасы деталей и принадлежностей на которые ожидается повышение продаж.

Готовят достаточное количество листовок и буклетов по принадлежностям.

Обновляют окраску помещений, если нужно.

Проводят реальный прогон двух-трех машин, чтобы каждый знал свой маневр.

Инструктируют приемщиков о необходимости активно рекомендовать во время клиники приобретение принадлежностей, аккумуляторов, шин, наряду с рекомендациями по сервису по результатам диагностики.

На рекламируемые товары устанавливают льготные цены для дней диагностики.

Анализируют ожидаемое движение машин на территории и готовят меры по управлению им.

Готовят бланки предварительных заказов на сервис для клиентов, которые пожелают заявить об этом после диагностики.

Обсуждают все вопросы с позиции клиентов.

Приводят подъемники и другое оборудование в «выставочное» состояние.

Готовят бланки отчетов о диагностике в трех экземплярах - клиенту, в досье и сервис- менеджеру, они помогают связываться с клиентом впоследствии.

Реклама привлекает клиентов, но сервисные мощности могут не позволить справиться с обслуживанием большого числа клиентов, поэтому все рекламные материалы содержат призыв к клиентам позвонить и назначить день и время для приезда на бесплатную диагностику - из числа дней, отведенных для этой кампании. Это помогает уменьшить очереди и спланировать работу заранее. Высылают приглашения с просьбой заполнить желательный день и час настоящим и прежним клиентам, а также купившим новые или подержанные машины недавно.

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

Привлечение ценами

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

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

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

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

Одним из способов увеличения реализации сервисных услуг является подготовка прейскурантов методом *«сервисного меню» (пакета услуг),* показанного в таблице. Это способ используется для продажи большего объема услуг клиенту «в пакете» по сниженной цене. Это самый недорогой способ увеличения продаж, к тому же демонстрирующий гибкость ведения дел дилером.

Особенность такого прейскуранта в том, что при выборе нескольких видов работ *скидка нарастает по установленной системе.*

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

Всего, стоимость операций 100 долларов
Всего, при заказе всех трех операций 90 долларов

Еще одним способом является объявление специальной скидки на все виды ремонта в определенные дни по случаю праздников.

Когда им пользуются дилеры, это их решение, они и выполняют его. Но иногда автокомпании или их региональные дистрибьюторы принимают решение в ходе какой-то рекламной кампании объявить льготные цены на все, включая ремонт. Дилеры, как правило, недовольны этим. Сервис - это бизнес только дилерский и они не желают терять доходы из-за волюнтаристских решений дистрибьютора. Примером может служить решение концерна «Volvo» объявить на весь декабрь 1995 года рождественскую скидку 10% на сервис во всех странах. Российские дилеры были крайне недовольны этим, так как отсутствие всякой конкуренции на нашем рынке и высокий спрос позволяли поднять цены, а они понесли потери. Один из дилеров потерял примерно 200 тыс. долларов за тот декабрь.

Дилеры и независимые сервисные предприятия вводят дисконтные карты, купонные или *«чековые» книжки для прогрессивного увеличения скидок* на сервис и запчасти в зависимости от объема заказов. Примерные формы могут быть следующими.

ТО-1, ремонт и обслуживание в период до следующего ТО – бонус в зависимости от нарастающей суммы всех оплаченных заказов этого клиента за весь прошедший период на работы, запчасти и материалы по схеме: заказ не менее 2000 руб. – бонус 5%, заказ не менее 4000 руб. – бонус 7,5% и так до 20% максимум.

ТО-2, ремонт и обслуживание в период до следующего ТО - бонус в зависимости от нарастающей суммы всех оплаченных заказов этого клиента за весь

прошедший период на работы, запчасти и материалы по схеме: заказ не менее 2000 руб. – бонус 5%, заказ не менее 4000 руб. – бонус 7,5% и так до 20% максимум.

ТО-3, ремонт и обслуживание в период до следующего ТО – плюс бонус в зависимости от нарастающей суммы всех оплаченных заказов этого клиента за весь прошедший период на работы, запчасти и материалы по схеме: заказ не менее 2000 руб. – бонус 5%, заказ не менее 4000 руб. – бонус 7,5% и так до 20% максимум.

Такие схемы стимулируют закрепление клиентов, а также приобретение ими запчастей и материалов именно у фирмы, 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.

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».

Доставка и возврат автомобиля

В ужесточающихся условиях конкуренции услуги по доставке и возврату автомобиля все больше являются реальным фактором поднятия рейтинга дилеров и автокомпании. Об этом свидетельствует опыт многих дилеров.

Услуги по доставке и возврату автомобиля часто приветствуются клиентами, так как автовладелец избавляется от необходимости:

- ехать на машине в автосервис;
- вернуться без машины обратно;
- ехать за машиной;

вернуться на машине.

Перегонщик забирает машину в удобном для клиента месте и в согласованное время, а после выполнения работ доставляет её обратно. Доставка и возврат платные, однако на их стоимость может быть предоставлена скидка, если ремонт крупный.

Выгоды для самого предприятия заключаются в следующем:

- повышается качество обслуживания клиентов;
- повышаются шансы привлечь новых клиентов;
- улучшается имидж предприятия в целом;
- извлекается дополнительный доход при мелких ремонтах.

Категории потребителей услуг по доставке и возврату автомобилей.

Частные лица. Доставка и возврат автомобиля может заинтересовать, существующих клиентов или новых, привлеченных именно такими дополнительными услугами. Информировать таких клиентов о возможности доставки и возврата можно: текстом на бланке счёта, объявлениями в газетах, плакатами в сервисном центре или в рассылаемых письмах.

Бизнесмены. Для большинства из них экономия времени очень важна.

Автохозяйства предприятий. Чтобы предприятиям не оплачивать труд своих водителей за непроизводительную работу и во внеурочное время, перегонщики автосервиса могут забирать их машины на территории автохозяйства вечером, а после выполнения обслуживания пригонять их утром обратно.

Крупные предприятия могут оплачивать доставку и возврат автомобилей своих сотрудников, которые в этом случае сами предварительно согласовывают

с автосервисом объёмы заказов и сроки их выполнения. Такая услуга включается в социальный пакет.

Гостиницы. В период пребывания в гостинице бизнесмены, участники семинаров, специалисты или туристы могут использовать для выполнения обслуживания или ремонта. Оформление может быть организовано через портье: заказчики сдают ему ключи от машин и документы, а когда заказы выполнены, получают их обратно. Способ оплаты согласовывается.

Льготные услуги

Для привлечения внимания клиентов и увеличения загрузки сервисного цеха и для расширения торгового оборота от продажи запчастей и принадлежностей, дилеры предлагают специальные виды услуг и проводят кампании по их реализации.

- комплексное сезонное обслуживание (весеннее, предотпускное и предзимнее);
- круглогодичные кампании с изменяющимся объёмом и\или содержанием предлагаемых услуг;
- кампании, проводимые по конкретным поводам (появление новой модели, юбилей, городской праздник и т.п.).

При этом предлагаются:
- только услуги;
- запчасти и автопринадлежности;
- услуги в комбинации с запчастями и принадлежностями.

Может проводиться презентация самого предприятия (например, в форме "дня открытых дверей").

Следует помнить: на услуги чётко определённого объёма должна назначаться и выдерживаться привлекательная для клиента фиксированная (окончательная) цена. Иначе доверие к предприятию окажется под сомнением. Необходимо напоминать клиентам о гарантии предприятия на услуги.

Люди, воспользовавшиеся рекламным предложением, часто не являются постоянными клиентами, и потому им необходимо уделять больше внимания.

Пакеты услуг

Обычные и льготные услуги должны предлагаться пакетом, учитывающим стоимость самих услуг, а также запчастей и принадлежностей.

При регламентном техническом обслуживании клиенту каждый раз вручается акт проверки технического состояния автомобиля.

Дилер должен предлагать клиентам подготовку к прохождению обязательного технического осмотра, проверку токсичности выхлопных газов и т.п.

Автовладелец, сам ремонтирующий машину и обращающийся в автосервис только для покупки запчастей, должен рассматриваться как полноправный клиент.

Чтобы не оставлять заказчиков трудоёмкого ремонта без средства передвижения, в их распоряжение должен предоставляться по льготному тарифу подменный автомобиль.

Другие методы

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.

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.

Оборудование СТО 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.

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.

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.

Использование подробной базы данных о клиентах способствует увеличению общего объема сбыта следующим образом:

Многократные услуги одному и тому же клиенту:

- бонусная и/или дисконтная программа с увеличением скидки или бонуса при каждой новой покупке;
- материальное и моральное выделение наилучших клиентов так, чтобы стало известно остальным;
- персональные обращения, направляемые на основе истории обслуживания: «Подходит срок ТО-2 для Вашего автомобиля, когда Вы сможете приехать?».

Повышение сбыта услуг на одного клиента путем прдложения дополнительных работ и товаров.

Удержание клиентов при изменении конъюнктуры, путем привлечения их новыми ценами или скидками.

Комбинированные продажи услуг и товаров – предложение при ремонте специальных масел, присадок, принадлежностей и других сопутствующих товаров.

Дружеские продажи - стимулирование рекомендаций удовлетворенных клиентов их знакомым в результате которых осуществляются продажи товаров и услуг.

Предложение новых или специальных услуг: консультирование без ремонта, консультирование по опциям и т.д.

Мастера - консультанты должны консультировать клиентов и как можно больше, даже если это всего лишь консультация, за которой не последует ремонт. Клиенты предпочитают сервис, где их консультируют.

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

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

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

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

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 использовании 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.

Повышение престижа

Лучшее средство поднять престиж предприятия — высокое качество сервиса. Довольные им клиенты сами сделают соответствующую рекламу.

Но запросы клиентов непрерывно растут и всегда превосходят существующий уровень сервиса.

Будущее есть только у активных предприятий, постоянно стремящихся разными методами заинтересовать клиентов своими услугами, и делающих заказчиков, довольных обслуживанием, лучшими распространителями рекламы.

Поскольку конкуренты не бездействуют, реклама и коммерческое продвижение сервиса должны быть не эпизодическими, а повседневными.

Успешные мероприятия не только активизируют авторемонтный бизнес, но и стимулируют продажу запчастей, сопутствующих товаров, новых и подержанных автомобилей.

Чтобы убедительно показать клиентам преимущества обращения именно 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 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.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

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.

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.

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.

В конце раздела в качестве примера приведен курс обучения общению с клиентами, обобщающий курсы нескольких автокомпаний. Курс ориентирован на применение в качестве справочника – он подробно показывает, как вести телефонные и непосредственные переговоры с клиентами автосервиса.

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

Особые группы клиентов

Женщины

Все больше женщин имеют водительские права и возрастает их доля в общей численности клиентов сервиса.

Женщины в принципе ожидают от сервиса тоже самое, что и мужчины - то есть доброжелательный и профессиональный совет, хорошее качество проведенных работ и правильный счет.

Однако бывают ситуации, когда женщины проявляют более эмоциональную реакцию, чем мужчины. Кроме того, они имеют низкие технические знания. Поэтому при работе с женщинами учитывайте следующие рекомендации:

- женщин слушайте особенно терпеливо;
- объясняйте им понятным и доходчивым способом, какие работы и по какой причине должны быть проведены, желательно наглядно - около автомобиля;
- похвалите заказчицу за то, что она вовремя приняла решение о проведении ремонта и его не откладывала;
- выделите для женщин больше времени на прием и передачу автомобиля, чем это обычно принято;
- проявляйте в этих случаях особую осторожность, чтобы расходы на ремонт не превысили сумму, установленную при приеме автомобиля; женщины обычно это воспринимают как нарушение взаимодоверия еще острее, чем мужчины;
- учитывая их подчеркнутое требование к надежности автомобиля, женщины воспринимают как само собой разумеющее четкое устранение всех недостатков, выявленных на автомобиле и связанных с этим моментов риска;
- проявите свою готовность оказать женщинам помощь по всем вопросам, относящимся к их автомобилю.

Если Ваши техники-приемщики примут к сердцу эти особенности будут вести себя соответственно, очень быстро Ваши женщины-заказчицы станут самыми верными посетительницами сервиса. В связи с этим встает еще один вопрос для дискуссии - возможно было бы целесообразно в будущем подготовить больше женщин на должность техник-приемщик, чтобы они могли в первую очередь уделять внимание женщинам-заказчицам?

Предприятия

Предприятия более всего заинтересованы в том, чтобы их автомобили были в постоянной эксплуатационной готовности. Каждая потеря времени ведет к нарушению регулярности перевозок и снижению прибыли. Так как с этой точки зрения предприятия, как правило, являются хорошими и платежеспособными заказчиками, они ожидают в случае необходимости от вашего сервиса соответствующего отношения.

К специальным запросам заказчиков предприятий, как правило, относятся:

- укороченный срок оформления заказа;
- немедленная помощь - дежурная служба ;
- особо быстрое выполнение заказа;
- возможность в сокращенные сроки получить запасной автомобиль;
- точное соблюдение договорных сроков;
- надежные данные об общем техническом состоянии и эксплуатационной безопасности их автомобиля.

Эти специальные запросы заказчиков - предприятий являются обоснованными. Однако каждый сервис всегда должен тщательно взвесить обстоятельства и принять решение - должен ли он в интересах этой группы заказчиков переносить на более поздний период сроки, оговоренные с иными заказчиками. В этом случае целесообразно в цехе иметь работников, которые по просьбе готовы были бы отработать сверхурочное рабочее время.

Таксисты, автошколы

Для таксистов и автошкол в принципе важно то, что было описано выше для предприятий. Однако к этому необходимо добавить для обеих этих профессиональных групп относительно большую степень их влияния на общественное мнение посредством постоянных контактов со многими людьми.

Поэтому эта группа заказчиков занимает особую позицию, которую следует принимать во внимание. Проще всего предложить таксистам и автошколам, если такие имеются, следующее:

- обслуживание в первую очередь при оформлении заказа
- проведение всех сервисных работ в первую очередь
- повышенная готовность по оказанию услуг в срочных случаях
- по возможности как можно ускоренное обеспечение запчастями и принадлежностями
- поставка нового автомобиля в первую очередь в случае острой необходимости.

Молодежь, студенты

Большие расходы и скромный кошелек вынуждают некоторых водителей, прежде всего молодых людей и студентов, интенсивно интересоваться автомобильной техникой и проводить нетрудные работы на автомобилях собственными силами. Эта группа людей также любит самостоятельно монтировать в автомобиль различные составные части принадлежностей.

Было бы конечно неправильно это явление игнорировать или же препятствовать ему. Наоборот, необходимо эту тенденцию и группу заказчиков ремонтирующих машины самостоятельно, внимательно анализировать и делать соответствующие выводы.

Прежде всего, следует учитывать:

- каждый, кто сегодня ремонтирует автомашину своими силами - завтра будет потенциальным заказчиком нового или же подержанного автомобиля и при этом он очень хорошо помнит, как был раньше в вашем цехе обслужен;
- те, кто ремонтирует автомобиль своими силами, являются потенциальными заказчиками цеха, ибо бывают и неудавшиеся непрофессиональные ремонты;
- одновременно эти заказчики имеют своих друзей и коллег с которыми, как известно, они с делятся своими впечатлениями о проблемах с автомашиной и о посещении сто;
- заказчики, которые ремонтируют автомобили своими силами, нуждаются в запасных частях и принадлежностях и скорее всего обратятся туда, где получат хороший совет и где их обслужат так же приветливо, как и обычных заказчиков;
- дать хороший совет, это означает, прежде всего, объяснить вероятные моменты риска не профессионального монтирования запасных частей, которые важны с точки зрения безопасности движения.

Так что в кругу этих заказчиков имеется большой шанс улучшения вашей торговой деятельности.

Пожилые заказчики

Количество людей пенсионного возраста по сравнению с остальными возрастными группами значительно возросло. Эта тенденция будет продолжаться и в будущем.

Неработающие пенсионеры предпочитают все дела решать - если это возможно - в спокойной обстановке, вне периода транспортного пика. Это обще действующее требование пожилых заказчиков следует принимать во внимание

при планировании сроков, так как это дает позитивные аспекты и с точки зрения работы цеха:

- для заказчиков, которые уже на пенсии, нецелесообразно устанавливать время приема автомобиля на период максимальной транспортной напряженности, а лучше всего - ближе к вечеру или же сразу после обеда, когда вы можете в ходе спокойной беседы лучше сосредоточить свое внимание на их пожеланиях;
- иногда имеется возможность договориться о перенесении срока завершения заказа на более поздний период, тогда можно часть работы на заказе перенести на следующий день и тем самым в случае необходимости достичь более равномерного использования мощностей цеха;
- возвращать автомобиль целесообразно вне периода транспортного пика, чтобы приемщик мог уделить больше внимания этим заказчикам.

VIP-заказчики

VIP -заказчики это известные люди, обладающие большим влиянием на общественное мнение. Эти заказчики, как правило, владеют дорогими автомобилями и привыкли к тому, что их обслуживают в первую очередь соразмерно их роли в обществе. То же самое они естественно ожидают от сервиса. Предложите этим заказчикам ваши лучшие услуги, а также:

- доставку автомобиля в ремонт и обратно;
- возможность в любой момент получить прокатный автомобиль;
- продленную дежурную службу;
- дальнейшее использование контактов и рекламы.

Инвалиды

Для заказчиков с нарушенным здоровьем (инвалидов) некоторые производители производят различные типы специального оснащения, которые удобно монтируются в автомобили. Это специальное оснащение помогает гражданам с нарушенным здоровьем достигать большой самостоятельности и свободы движения.

Следовательно, деятельность в этом направлении требует от сервиса:

- организации сотрудничества с производителем;
- повышенный уровень профессиональной и технической компетенции;
- специальных технических знаний для установки специального оснащения и соответствующего преобразования автомобиля;
- первоочередной заботы об этом типе заказчиков, при возможности с сокращенными сроками ремонта;
- бесплатная доставка автомобиля.

Не оставлять клиентов

Исследования показывают, что более половины клиентов хотят присутствовать при ремонте или готовы ждать, если работа занимает до полутора часов. СТО в современных условиях не может себе позволить ограничения времени контактов с клиентом лишь временем сдачи машины в ремонт и получения из ремонта. Период нахождения клиентов в СТО многие фирмы используют для «подбрасывания» информации о:

- запасных частях и сопутствующих товарах;
- страховании;
- предложениях СТО по наборам услуг, тюнингу, установке дополнительного оборудования и т.д.;
- клубе автомобилистов данной марки автомобилей.

Информация может быть в виде проспектов, фотоальбомов, видеороликов, листовок, стендов, витрин, устных бесед. Эта информация, а также наличие в СТО магазина по продаже запчастей и сопутствующих товаров, консультантов по соответствующим вопросам способствуют увеличению сбыта товаров и услуг, закреплению клиентов.

Учитывая, что немногие водители готовы платить за ТО-1, ТО-2, а сами выполняют, если вообще умеют, лишь часть необходимых работ, весьма полезно предлагать наборы услуг (меню), включающих ряд операций из перечней ТО-1 и ТО-2, которые чаще всего не выполняются любителями, а также включающих комплексы работ по замене, например, сцепления, тормозных колодок, сайлентблоков и т.п.

Очень грустно видеть на многих наших СТО скучающих клиентов, которым нечем занять время и внимание – сразу напрашивается вывод, что директора можно увольнять без ущерба для данного СТО.

Пользуясь присутствием клиентов в СТО многие дилеры стараются узнать их мнение об организации и качестве работы СТО.

Вот пример анкеты, предлагаемой клиентам.

СПАСИБО ЗА ВАШЕ ДОВЕРИЕ!

Мы постарались выполнить Ваш заказ на совесть. Для нас важно улучшать качество нашего обслуживания, так как мы стремимся к Вашему полному удовлетворению. Для того, чтобы соответствовать Вашим желаниям и требованиям, мы просим Вас ответить на вопросы. Поставьте нам оценку от 1 до 10:

Совершенно доволен (10-9)
Очень доволен (8-7)
Доволен (6-5)
Скорее недоволен (4-3)
Очень недоволен (2-1)

Эту карточку Вы можете отдать в сервисное бюро. Спасибо!

С Вами вежливо говорили по телефону?
Вас устраивает рабочее время СТО?
Насколько устроило Вас время записи?
Какое зрительное впечатление произвела на Вас зона приемки или цех?
Насколько вежлив был персонал при оформлении работ?
Вы удовлетворены техническим качеством консультации?
Насколько Вы довольны проведенными работами?
Вас проинформировали о необходимости дополнительных работ?
Насколько вам был понятен счет?
Насколько четко Вам объяснили счет?
Насколько чистая машина Вам была возвращена?
Как Вы можете оценить соотношение цены и качества?

Ваши пожелания: Фамилия Имя Отчество Подпись Дата

Прокат автомобилей на период ремонта

Прокатный автомобиль от дилера - автомобиль, которым могут пользоваться на основе договора аренды все заказчики, оставляющие свой автомобиль на несколько часов или дней в СТО дилера, если у них возникла потребность на это время иметь автомобиль для решения своих важных коммерческих и личных дел.

Предложение прокатного автомобиля является особой и постоянной службой дилеров с целью обогащения сервиса моментами удобства и привлекательности для клиентов, улучшения имиджа фирмы.

Прокатные автомобили могут способствовать рекламе новых или устаревающих моделей. Более того, клиент может при прокате опробовать на ходу но-

вый для него автомобиль – это хорошая возможность содействовать продаже машин.

Плата за прокат рассчитывается так, чтобы при использовании 60% прокатного парка она хотя бы возмещала затраты на его содержание. Если арендоваться будет больше 60% парка, то прокат будет приносить доход, который, впрочем, не планируется.

Прокатные автомобили дилеров не представляют никакой конкуренции для фирм проката автомобилей, так как:

- они предоставляются только клиентам, которые сдают свой автомобиль в сервис дилера;
- срок аренды ограничен периодом, в течение которого автомобиль клиента остается в цехе;
- они не предоставляются тем клиентам, которые на основе страхового договора имеют право после аварии на период ремонта получить прокатный автомобиль – это забота страховой компании.

Исследования, проведенные в странах, которые имеют долголетний опыт предоставления дилерами прокатных автомобилей, показывают, что около 10% владельцев легковых автомобилей имеют серьезный интерес к аренде прокатного автомобиля на период ремонта своего. При этом они готовы (в Европе) за прокат ежедневно платить около 15$ (тарифы в обычном прокате в 2 - 3 раза выше).

Эти десять процентов означают, что десятая часть вашего общего количества ремонтов может принести заказы на аренду прокатных автомобилей. При 50 ремонтах в день в аренду можно сдать 5 автомобилей.

Конечно, ежедневное количество сдачи в аренду прокатных автомобилей колеблется, так как будут дни без аренды, а будут - и с десятком желающих. Определить оптимальное количество парка прокатных автомобилей не просто, так как низкая загрузка заказами на эти автомобили приносит убытки, но с другой стороны частые отказы на запросы клиентов по причине отсутствия прокатных автомобилей вообще обесценивает значение данной службы.

Целесообразно на основе средней потребности в таких автомобилях в начальном периоде тщательно наблюдать за загрузкой заказами на них и гибко приспосабливать парк прокатных автомобилей к потребностям клиентов. В качестве расчетной величины можно считать, что средняя загрузка заказами не превысит 60 - 70% парка.

Поскольку заказчики готовы платить за аренду около 15$ в день, для проката целесообразно использовать небольшие автомобили. Однако, если СТО принадлежит автодилеру, то в интересах стимулирования продажи новых и подержанных автомобилей более высокого класса было бы ошибочным ограничится предоставлением в аренду машин только дешевых моделей. Желательно предусмотреть возможности использования в качестве прокатных и автомобилей, подготовленных для продажи.

В расчеты суточной цены аренды входят следующие величины:

Величина 1: Общие затраты за запланированный период аренды

Величина 2: Доля отчислений для возмещения соответствующих накладных расходов цеха, включая погашение долгов и административные расходы. Рекомендуется повысить общие затраты надбавкой около 10%.

Величина 3: Количество расчетных дней использования. В нормальном случае это приблизительно 250 дней в год (без выходных). Если ваша СТО находится в районе с высокой степенью моторизации и ваша дежурная служба дос-

таточно загружена заказами, то количество дней использования будет еще выше.

Величина 4: Дни фактической аренды относительно расчетных дней использования. Опыт показывает, что в большинстве случаев можно рассчитывать в среднем на 2/3 или 66,6% расчетных дней. Это означает, что из 250 расчетных дней использования фактически будет примерно 167 оплаченных клиентами дней в год, или же 14 оплаченных дней в месяц.

Необходимо определить и учесть все расходы за год по схеме, приведенной в таблице, и на основе этого рассчитать суточную цену аренды.

Вид расходов	$
Инвестиционные расходы: Амортизация	
Прочие расходы:	
- регистрация, госномер - страхование автомобиля - налоги на автомобили - мытье и уход - тарирование счетчика километража (только при „свободных км")	
Дополнительные расходы:	
- административные расходы - оснащение автомобиля - первая заправка горючим -сервисные осмотры/уход - кражи	
Прочие расходы 10%	
Общие годовые расходы:	

После определения общих годовых расходов делается расчет цены суточной аренды автомобиля следующим способом:

Пример:

Цена суточной аренды = (Величина 1 + Величина 2) / Величина 3 X Величина 4 = Общие годовые расходы + Доля отчислений для возмещения (10%) / Вероятные дни использования за год X загрузка в % = (2000 $ + 200 $) / 250дней X 0,66 = 13,3$

Амортизация учитывается в том случае, если в будущем при продаже автомобиля возникает необходимость учитывать потери в стоимости.

Административные расходы учитываются, если возникает дополнительная необходимость в персонале (например, в больших цехах с соответственно большим количеством прокатных автомобилей).

Расходы на оснащение автомобиля (скребок и тряпка для стекол, часы автостоянки, при необходимости - план города или автокарта) обычно минимальные.

Расходы на заправку горючим учитываются только при первой заправке, так как автомобили должны возвращаться после каждой аренды полностью заправленными горючим.

Риск кражи при предоставлении прокатного автомобиля невелик, так как в большинстве случаев вы заказчика знаете и, кроме того, у вас имеется залог - автомобиль клиента.

Особое внимание необходимо обращать на незнакомых заказчиков «проездом». Здесь необходимо наряду, с действующими водительскими правами тре-

бовать и удостоверение личности (паспорт) и четко вносить личные данные арендатора в договор аренды.

Для сдачи в аренду прокатных автомобилей существуют определенные нормативные акты, которые необходимо соблюдать - сдача в аренду автомобилей относится к лицензируемой деятельности, подлежащей сертификации.

В интересах минимизации ваших расходов и расходов заказчиков на аренду автомобилей, изучайте условия аренды автомобилей в фирмах проката автомобилей.

Служба аренды прокатных автомобилей должна быть организована таким образом, чтобы с минимальными затратами цеха приносила оптимальную пользу заказчикам. Для этого необходимо создать следующие условия:

Каждый техник-приемщик должен постоянно знать о том, какие прокатные автомобили и в какие сроки имеются в распоряжении.

Автомобили всегда должны быть в отличном состоянии и чистыми

Каждый заказчик должен знать о том, что у вас имеются прокатные автомобили и сколько стоит их аренда

Заказчики должны получать все необходимые документы вместе с сервисной литературой к автомобилю

Передача и приемка прокатного автомобиля должны проходить быстро и без проблем.

Каждый счет за аренду автомобиля должен был бы быть объяснен заказчику и подтвержден его подписью.

Для этого необходимо, чтобы все соответствующие работники цеха были подробно проинформированы об условиях проката и чтобы на одного работника сервиса была возложена ответственность за организацию аренды.

Карта наличия прокатных автомобилей с первого взгляда показывает, какие автомобили свободны и когда освободятся сданные в аренду. Она ведется еженедельно в пункте приема заказов и на ее основе клиентам при приеме заказа сообщают, какие прокатные автомобили они могут получить, если желают.

	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскрес.	Понедельн.
ВА32105 о211па	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __
ВА32108 а325ха	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __
ВА32104 о865ху	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __
ВА32112 я452ма	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __

ВАЗ21213 м325ур	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __
Ока ф169ук	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __	фио клиента с __ до __

Прейскурант для сдачи в аренду прокатных автомобилей с актуальными и обязательными ценами обязательно должен быть размещен на видном месте, так как:

- в «Условиях договора об аренде автомобиля» имеется ссылка на действующий прейскурант;
- заказчики должны знать, на каких условиях они в случае потребности могут получить прокатный автомобиль;
- доверие заказчиков возрастет, если они заранее могут знать, сколько при возвращении автомобиля придется заплатить.

Следите за тем, чтобы действующий прейскурант был всегда размещен в доступном для заказчиков месте в районе приема заказов, а также за тем, чтобы всегда имелись в наличии дополнительные копии для работников цеха, которые находятся в прямом контакте с заказчиками.

Пример прейскуранта

Тип/модель	Оснащение автомобиля	Цена за суточную аренду, $	Цена за километр, $	Цена доставки автомобиля (за каждые 15 мин.), $
ВАЗ2112	Спойлер	14	0,08	2
ВАЗ21213		15	0,09	2
Ока	Багажник	10	0,05	2

Примечания:
Цены указаны без НДС и без налога с продаж.
К сумме будет добавлен НДС в размере 20% и налог с продаж в размере 3%.
Сумма к оплате начисляется и оплачивается наличными при возврате автомобиля
Возврат автомобиля возможен только в течение рабочего дня с 8 до 19 часов.

Не выдавайте автомобиля без договора аренды с указанием в нем всех данных о заказчике с его подписью. Своей подписью заказчик соглашается с ценами и способом предоставления услуги, а также с «Условиями договора об аренде автомобиля». Это вас избавит от многих хлопот в случае происшествия чего-либо нежелательного. Тщательно ознакомьте работников с порядком составления договора аренды и с выставлением счета так, чтобы в процессе ежедневной практики они это делали как можно быстрее, без лишней бюрократии.

В начальном периоде необходимо особенно активно рекламировать эту службу. Для этого используйте следующие возможности:

При предварительных звонках по телефону или при личном прибытии заказчику целесообразно предложить прокатный автомобиль.

При каждом случае, когда Вы предлагаете заказчикам прокатный автомобиль, Вам необходимо отметить три основных пункта, которые интересуют почти всех заказчиков:

- в период ремонта вашего автомобиля вам обеспечивается мобильность;
- предлагаем прокатный автомобиль нашим заказчикам за минимально возможную цену;
- у вас имеется возможность испытать новейшую модель (или более мощную и т.п.).

Особой формой рекламы является личное письмо постоянным заказчикам. Для этого пользуйтесь вашей картотекой заказчиков.

Прокатные автомобили - это, как правило, должны быть относительно новые модели, которые нельзя ставить куда-то в дальний угол. Их место вблизи входа в СТО, где они с первого взгляда привлекают внимание заказчиков.

Разумеется, на этой стоянке должна иметься соответствующая надпись, чтобы заказчикам сразу же было очевидно назначение этих автомобилей. На переднее стекло каждого автомобиля необходимо поместить карточку с данными о ценах за суточную аренду.

Применяют известные рекламные средства (плакаты, объявления, самоклейки), которые регулярно обмениваются или дополняются. Регулярно используйте все доступные рекламные средства, ибо для успеха важно, чтобы об выгодных моментах аренды прокатных автомобилей заказчикам непрерывно напоминалось.

Если аренда прокатных автомобилей в вашем СТО еще не внедрена и стоит задача освоить это дело, то нижеуказанный перечень поможет начать проводить необходимые мероприятия.

- оформить лицензию, сертификат на сдачу автомобилей в аренду;
- заключить договоры страхования прокатных автомобилей и гражданской ответственности;
- рассчитать количество, расходы и арендные цены с учетом машин, которые вы имеете в настоящее время в распоряжении, заказать недостающие автомобили;
- подготовить необходимые бланки (карту наличия, договоры аренды, расчет оплаты, счет)
- продумать технологию оформления и выдачи автомобиля, а также приемки и расчетов;
- подготовить рекламные материалы;
- провести рекламную кампанию.

При реализации услуги рекомендуется пользоваться следующими документами.

Диспетчерская сводка - заполняется службой приёма заказов. По сводке должно быть видно, когда и какие из прокатных автомобилей свободны или заняты. Она имеет особую важность при оформлении предварительных заявок на ремонт, поскольку позволяет предложить, зарезервировать и гарантировать клиенту аренду автомобиля.

Прейскурант на аренду автомобиля - должен быть вывешен на видном месте в приёмном зале, а его копии должны быть у работников, общающихся с клиентами.

Клиенты должны знать о льготных условиях, на которых они могут получить прокатный автомобиль.

Договор аренды и счёт - подписью в договоре аренды клиент подтверждает исправное техническое состояние машины, а также своё согласие с тарифами и общими условиями аренды. Правильное оформление договора избавляет от серьёзных неприятностей. Обучите сотрудников заполнять типовой договор

аренды и рассчитывать её стоимость так, чтобы всё оформление происходило быстро.

Презентация прокатных автомобилей и их реклама

При заказе на ремонт по телефону или лично приемщик заказов обязан предложить прокатный автомобиль и, пользуясь диспетчерской сводкой, зарезервировать машину.

Предлагая прокатный автомобиль, следует приводить клиенту следующие аргументы, которые могут его убедить:

- наличие средства передвижения в период ремонта его машины;
- льготная стоимость аренды для клиентов предприятия;
- возможность поездить на автомобиле другой модели или одной из новейших моделей.

Используя базу данных клиентов, можно разослать письма примерно следующего содержания.

«Уважаемый господин ...,
Уважаемая госпожа...,
Наша готовность помочь в сервисе Вашего автомобиля дополняется возможностью предложить Вам на период сервиса прокатный автомобиль.
Аренда предлагается только нашим клиентам на льготных условиях. Наши прокатные автомобили современны, исправны, ухожены. О моделях машин и о размерах дневной арендной платы можно узнать по нашему справочному телефону.
При очередном сервисе Вы можете взять напрокат для опробования автомобиль той модели, которая Вас интересует как объект для будущей покупки.
Рекомендуем зарезервировать машину нужной модели при предварительной заявке на сервис. Мы с удовольствием оставим такой автомобиль на соответствующий период именно для Вас.
С уважением, ...»

Прокатные автомобили должны быть последних или даже новейших моделей. Их лучше всего парковать для привлечения внимания у входа в приемный зал, с надписями, указывающими на назначение автомобилей и стоимость дневной аренды.

Постоянное напоминание клиентам о выгодах пользования прокатными автомобилями производится публикациями, плакатами, листовками, наклейками, содержание которых периодически корректируется.

Последовательность подготовки к прокату автомобилей

Порядок действий	Начало	Сроки	Окончание
Работа с официальными документами			
Определить и использовать обязательный минимум действующих в отношении предприятия законодательных актов, регламентирующих прокат автомобилей.			
Бизнес-план			
Определить размер и состав прокатного автопарка (с учётом привлечения имеющихся демонстрационных образцов). Заказать недостающие автомобили. Скалькулировать затраты и арендную плату.			
Решение организационных вопросов			
Заказать бланки диспетчерских сводок и договоров аренды.			
Продумать весь цикл пользования прокатным автомобилем, начиная с приёма предварительной заявки и кончая выставлением счёта. Заготовить для исполнителей образцы заполнения бланков.			
Проинформировать всех работников предприятия о значении новой услуги и об оформлении проката автомобилей.			

Тщательно подготовить и ввести в курс дела персонал, непосредственно общающийся с клиентурой.			
Своевременно приобрести аксессуары для комплектации прокатных автомобилей (скребки для удаления льда, стояночные знаки, планы города и т.п.).			
Затребовать (заказать) рекламные средства (плакаты, листовки, наклейки).			
Выбрать площадку рядом со входом и подготовить её с использованием разметки, создающей рекламный эффект.			
Выставить все прокатные автомобили (в безукоризненном виде) на подготовленной площадке, и снабдить их табличками с указанием суточной арендной платы.			
Разослать всем постоянным клиентам письма.			
Разместить в местных ежедневных газетах броское объявление о предлагаемой новой услуге. При необходимости периодически заказывать повторную публикацию.			
Вручить первому клиенту, воспользовавшемуся прокатным автомобилем, небольшой подарок.			

Общие условия аренды прокатного автомобиля

1 . Арендная плата

Арендная плата определяется по действующему прейскуранту.

2. Расчёт суммы платежа и способ оплаты

Арендодатель рассчитывает арендную плату и другие платежи в соответствии с действующим прейскурантом.

Сумма по счёту оплачивается наличными при возврате автомобиля.

3. Лица, имеющие право управлять предоставленным автомобилем

Управлять подменным автомобилем имеют право наниматель (водитель), указанный в договоре аренды, а также члены его семьи. Обязательное условие — наличие действующего водительского удостоверения.

Арендатор обязан сообщить по требованию арендодателя фамилии и адреса всех предполагаемых водителей, которые считаются в этом случае помощниками должника при выполнении обязательств.

4. Запрет на использование автомобиля не по назначению.

Арендателю не разрешается использовать автомобиль:

а) для участия в спортивных мероприятиях (автогонках, ралли, звёздных автопробегах и т.п.);

б) для перевозки легковоспламеняющихся, радиоактивных, ядовитых и прочих опасных веществ;

с) для сдачи в субаренду или напрокат;

а) для прочих целей, выходящих за рамки назначения, соответствующего договору аренды;

е) для поездок за границу — без предварительного специального разрешения арендодателя.

5.Ремонт

Ремонт, необходимый для обеспечения эксплуатационной надёжности и безопасности движения автомобиля, арендодатель в принципе производит собственными силами. Выполнение ремонта на независимых предприятиях допустимо только со специального предварительного разрешения арендодателя. Стоимость ремонта в этом случае оплачивает арендодатель, коль скоро арендатор сам не несёт ответственности за ущерб (см. п. 8).

Если в связи с ремонтом, понадобившимся не по вине арендатора, последний лишается возможности пользоваться автомобилем, то за период отсутствия такой возможности арендная плата начисляться не должна.

6. Действия арендатора в случае аварии

Арендатор обязан заявлять в ГИБДД об аварии. Арендатор обязан представить арендодателю — даже при незначительном материальном ущербе от аварии — подробный письменный отчёт, с приложением схемы ДТП. В отчёте должны быть указаны, в частности, фамилии и адреса участников ДТП, возможных свидетелей и номерные знаки попавших в аварию автомобилей.

Об ущербе, понесённом в результате пожара, кражи или столкновения с дикими животными следует незамедлительно поставить в известность соответствующие органы и арендодателя. Если дело принято к рассмотрению милицией, то претензии любой из договаривающихся сторон на возмещение ущерба подлежат удовлетворению только после предоставления другой стороне возможности ознакомиться с протоколами дознания и убедиться в правомерности названных претензий.

7. Страховое обеспечение

Автомобиль страхуется согласно действующим в стране условиям страхования гражданской ответственности на автотранспорте. Кроме того, действует страхование владельца ото всех рисков, связанных с использованием автомобиля. При этом страхователь участвует в возмещении ущерба. Размер участия (франшиза) определяется действующим прейскурантом.

8. Ответственность арендатора

Как правило, при аварии по вине арендатора он несёт ответственность за ущерб, причинённый автомобилю, только в размере стоимости ремонта, не превышающей согласованного размера участия страхователя в возмещении ущерба по условиям страхования владельца ото всех рисков, связанных с использованием автомобиля. Однако арендатор несёт полную ответственность за ущерб от аварии, совершённой в результате преднамеренных действий, по причине грубой халатности, а также неспособности к управлению автомобилем, обусловленной алкогольным или наркотическим опьянением. В полном объёме арендатор возмещает также любой ущерб, возникший при управлении автомобилем без соответствующих прав (см. п. 3), при использовании автомобиля в запрещённых целях (см. п. 4), при вредном воздействии груза или при неумелом обращении с машиной.

9. Ответственность арендодателя

Арендодатель отвечает за любой ущерб, нанесённый по его вине арендатору, коль скоро возмещение ущерба предусмотрено в рамках заключённого договора о страховании гражданской ответственности владельца автомобиля. Ответственность арендодателя за материальный ущерб и убытки, не возмещаемые страхованием, ограничивается случаями преднамеренных действий или грубой халатности. Любые другие претензии, в т.ч. и к сотрудникам арендодателя, не принимаются.

Информационное обеспечение сервиса

Информационное обеспечение сервиса включает следующие средства:

Информационное обеспечение работников сервиса	
Подготовка кадров	
Организация сервиса	Техническое обеспечение сервиса
Обучение внутри предприятия: Занятия Справочники Пособия	Обучение внутри предприятия: Занятия Видеокурсы Пособия
Обучение вне предприятия: Семинары Совещания Конференции	Обучение вне предприятия: Семинары Совещания Конференции

ЛИТЕРАТУРА

Управление предприятием. Организация. Маркетинг.	Прием автомобилей в ремонт. Консультирование клиентов.	Диагностика. Техобслуживание. Ремонт.

Параметры машин: Конструкция машин Гарантийная политика Обслуживание клиентов Техническая информация	*Каталоги:* Операции и нормы времени Коды дефектов Изготовители комплектующих	*Техническое обслуживание:* Регламент Контрольно-регулировочные данные
Организация: Экономика и организация Должностные обязанности Маркетинг. Освоение рынка. Оборудование и организация предприятия. Персонал. Подготовка кадров. Информационные материалы.	*Информационные материалы:* Прейскурант работ, выполняемых в общем порядке и со скидками Наборы работ, выполняемых по укрупненным расценкам Правила предоставления прокатного автомобиля	*Диагностика:* Диагностические карты Схемы электрооборудования Пособия Видеокурсы
Каталоги: Обустройство предприятия. Оборудование цеха.		*Ремонт:* Руководства по ремонту. Руководства по слесарно-кузовным работам. Схемы электрооборудования. Информационные Бюллетени.

Информационное взаимодействие персонала

Информационное взаимодействие в форме регулярных совещаний с исполнителями предоставляет отличную возможность поддерживать в них интерес к работе и удовлетворённость её результатами, а также улучшает общую атмосферу в коллективе.

Подобные совещания позволяют также убедиться в восприятии, понимании и усвоении новой информации. Если совещания проходят нормально, то руководитель может многое узнать о мнении и возможных проблемах сотрудников, а это в любом случае будет способствовать взаимопониманию.

Поэтому на любом предприятии — даже самом небольшом — должна действовать система постоянного информирования работников и регулярного обмена мнениями с ними. При решении этой важной задачи автокомпании советуют дилерам использовать приведенные ниже рекомендации.

Как показывает опыт, на уровень интереса в наибольшей степени влияют следующие факторы.

Личный пример руководителей.

Подчинённые весьма точно определяют для себя отношение своих начальников к сервисно-технической литературе и в большинстве случаев пытаются «подстроиться» под это отношение. Там, где господствует предубеждение, со-

гласно которому «чтением денег не заработаешь», не следует удивляться полному пренебрежению к технической информации.

Возможность беспрепятственного доступа.

Имеются в виду не только хранение литературы вблизи рабочего места, но и удобство пользования ею: наличие подходящего стола, хорошего освещения, блокнота и авторучки для записей.

Комплектность и постоянное обновление документации.

Для того, чтобы информационные материалы всегда были в комплекте и непрерывно обновлялись, кто-то должен нести за это личную ответственность. Лучше всего поручить подобные обязанности должностному лицу, например, мастеру технического обучения, начальнику сервисного цеха, старшему технику или мастеру. В этом случае у руководителя появляется возможность самому подробно знакомиться с новой информацией, а также принимать решения о том, какую именно информацию следует сразу же передавать исполнителям и в другие службы.

Своевременное информирование об изменениях, дополнениях и новых поступлениях литературы.

Такое информирование не только важно само по себе, но и подчёркивает значимость информационных материалов, поддерживая заинтересованность в пользовании ими.

Привычка к пользованию технической информацией.

Не упускайте ни единой возможности для выработки у сотрудников этой полезной привычки. Она повысит степень их самостоятельности и уровень профессиональных знаний, а также укрепит сознательное стремление к высокому качеству работы, результаты которой в итоге улучшатся сами собой.

Доведение новой информации до исполнителей.

Важна оперативная передача сервисно-технической документации исполнителям, а также контроль того, чтобы новая информация действительно была принята к сведению и усвоена. Практический подход к решению этой задачи может быть различным.

Самая эффективная и надёжная форма работы — *совещание* с исполнителями, позволяющее вести обсуждение с ответами на вопросы. Этот вариант предпочтителен во всех случаях, когда речь идёт о серьёзных технических новшествах.

Последовательный просмотр нового документа всеми исполнителями, поимённо перечисленными в сопроводительном письме, которое каждый из них должен завизировать.

Размещение документа на информационном стенде — самый *ненадёжный* способ ознакомления с новой информацией. Поэтому такой вариант можно использовать только как вспомогательный.

При передаче новой сервисно-технической документации исполнителям не следует забывать и о том, что она может иметь важное значение также для других подразделений - офиса, службы запчастей, торговой и рекламной служб.

Совещания.

Речь идёт о регулярном обсуждении проблем с участием всего коллектива. Цели такого обсуждения:

- оперативное информирование о технических новшествах;
- решение проблем, определяющих эффективность и качество работы;
- информирование о ситуации, сложившейся на предприятии, и о планируемых мерах по закреплению достигнутых результатов;
- обмен мнениями, идеями и прочими новостями.

При этом общая цель— постоянно повышать уровень квалификации, удовлетворённости работой и старательности всех исполнителей.

Для достижения поставленной цели совещания нужно хорошо готовить. Соответствующие рекомендации излагаются ниже.

Периодичность.

Лучше всего зарекомендовали себя ежемесячные совещания, проводимые сразу после подведения итогов предыдущего месяца. При этом можно охарактеризовать фактическую ситуацию и обсудить выявленные недоработки.

Кроме того, неплохо проводить совещания в один и тот же день недели, который по опыту считается более спокойным

Если новая техническая информация поступает задолго до очередного совещания, то её следует довести до сведения подчинённых иным подходящим способом, а совещание использовать затем для повторения и закрепления эффекта.

Регламент совещаний.

Общая продолжительность совещаний зависит от количества участников, значимости и сложности обсуждаемых тем.

Поэтому проводящий совещание руководитель может на стадии подготовки отобрать такие темы, для нормального обсуждения которых хватило бы 45-60 минут.

Время дня для проведения совещания выбирается по условиям работы предприятия и должно по возможности быть постоянным. На практике оправдывает себя проведение совещаний:

- перед обеденным перерывом,
- сразу после обеденного перерыва,
- в последний час рабочего дня.

Рекомендуемые темы.

В соответствии с постановкой задач рекомендуется следующая классификация тем для обсуждения на совещаниях.

Новая техническая информация по автомобилям, их обслуживанию и ремонту.

Проблемы эффективности и качества работы.

Ситуация на предприятии и планируемые мероприятия.

Мнения, идеи и прочие новости.

Новая техническая информация:

- изменения в программе выпуска моделей;
- изменения в конструкции изделий и технологии ремонта;
- изменения в регламенте и в содержании отдельных операций техобслуживания;
- изменения в информационных материалах;
- новые инструменты, аппаратура и оборудование;
- новые возможности обучения внутри и (или) вне предприятия.

Проблемы эффективности и качества работы:

- новые акценты, обусловленные содержанием справочников по ремонту;
- актуальные проблемы собственного предприятия (упущения в работе, рекламации от клиентов, повторные ремонты);
- конкретные меры по устранению недоработок;
- результаты проверки сервисного цеха, анализа имиджа предприятия, телефонного опроса и т.п.;

Ситуация на предприятии и планируемые мероприятия:

- важнейшие показатели работы предприятия в предыдущем месяце: фактическая занятость, коэффициент эффективности, коэффициент присутствия, среднесменное количество выполняемых заказов и т.п.;
- планируемые организационные, кадровые или строительно-технические изменения;

- планируемые учебные мероприятия, подготовка подчинённых к предстоящему посещению курсов и семинаров.

Мнения, идеи и прочие новости:

- новые законодательные и нормативные акты;
- действия конкурентов;
- освоение рынка;
- количество проданных автомобилей;
- интересные сообщения из специальной и общей периодики;
- предложения и идеи, поступившие от исполнителей;
- результаты посещения курсов и семинаров;
- поздравления и поощрительные выступления по особым поводам.

Это перечисление возможных тем для обсуждения вовсе не означает, что все они должны затрагиваться на каждом совещании. Лучше основательно рассмотреть немногие важные вопросы, нежели вскользь пройтись по всем сразу.

Состав участников.

На регулярно проводимые совещания обязательно должны приглашаться все работники сервисного подразделения, в т.ч. ученики. Если количество занятых превышает определённую величину (например, 15 человек), то целесообразно или даже необходимо проводить по нескольку совещаний — с разными группами исполнителей.

Руководство проведением совещаний.

Подготовка и проведение совещаний — сложные задачи, как правило, требующие личного участия сервис-менеджера.

Это не означает, однако, что в конкретном случае соответствующие полномочия не могут быть делегированы другим руководителям сервисного подразделения, например, начальнику сервисного цеха или мастеру технического обучения.

Подготовка совещания.

Подборку вопросов для обсуждения нужно делать заранее. Их совокупность должна быть отражена в тезисах предстоящего доклада. Не исключено, что потребуется приготовить и диапозитивы для демонстрации через проектор.

Путём опроса исполнителей надо выяснить, нет ли с их стороны тем для обсуждения, и если есть, то какие.

Своевременно проинформируйте о предстоящем совещании коммерческого директора.

Своевременно сообщите участникам совещания точное время его проведения, напомнив при этом о необходимости сформулировать позицию или предложения по определённым вопросам.

Подготовьте зал совещаний, а также вспомогательные материалы и наглядные пособия.

Порядок ведения совещания.

Во вступительном слове нужно по возможности сослаться на вопросы, решения и цели предыдущего совещания.

После изложения основных тем нужно предоставить слушателям возможность задавать вопросы либо собственными наводящими вопросами инициировать дискуссию нужной направленности. (Тот, кто говорит только сам, ничего нового не узнает.)

Обсуждение ни в коем случае нельзя начинать или завершать критикой.

Следует безусловно избегать публичной критики в чей-либо личный адрес.

Заканчивая совещание, нужно подвести итоги обсуждения и сформулировать проистекающие из него первоочередные задачи. При этом в вопросах о том, кто, что, когда и в какой форме должен сделать, следует быть предельно конкретным.

Совещания не оправдывают затрат времени, если проводятся полуформально, не оставляя уверенности в сопричастности руководства предприятия.

Поэтому имеют смысл личное участие «самого главного лица» и его выступление по соответствующему вопросу.

В последующей повседневной работе участники совещания должны убеждаться в том, что оно не было простой говорильней, а дало ощутимые результаты.

Рассмотрение жалоб

Жалоба - выражение неудовлетворения клиента автомобилем или сервисом. Неудовлетворение - не всегда результат плохого сервиса, оно может быть результатом невыполнения ожиданий клиента или взаимного недопонимания. Существует возможность превратить неудовлетворенного клиента в лояльного. Рассматривайте решение проблемы не как потерю, а как инвестицию в будущее.

Обычно жалобы состоят из двух элементов:

- рационального – что-то было сделано неправильно или не удовлетворило клиента (например, пятно на кузове);
- эмоционального - мысли и эмоциональная реакция клиента (например, это случилось, потому что автомобилю 5 лет, а «вы не заботитесь о владельцах старых машин!»).

Необходимо помнить об обоих элементах жалобы, сперва ослабляя эмоции и уменьшая злость и разочарование. Очень важно дать клиенту ощутить вашу заботу о нем. А уже потом приступить к решению реальной проблемы.

Приему жалоб необходимо научиться, далее приведены некоторые рекомендации одной из автокомпаний:

«Цель рассмотрения жалоб - решать проблемы на уровне дилера, так как дилер в курсе всех деталей происшедшего.

Правила рассмотрения жалоб. Работа с жалобами требует времени. Убедитесь, что оно есть.

- необходимо назначить ответственных за работу с жалобами и проинформировать об этом всех сотрудников;
- обучите персонал работе с жалобами;
- разработайте такую процедуру рассмотрения жалоб, чтобы с клиентами работали эффективно и весь персонал знал, что надо делать.

Методы работы с жалобами

- не защищайтесь и тем более не будьте агрессивными;
- дайте клиенту высказаться, не перебивайте его, показывайте внимание и участие;
- выражайте понимание, но не признавайте и не отрицайте ответственность;
- медленно и терпеливо пытайтесь обнаружить основную проблему;
- убедитесь в правильном понимании проблемы, подтвердив с клиентом (повторением);
- поймите, что нужно клиенту, чтобы почувствовать себя удовлетворенным;
- постарайтесь немедленно удовлетворить потребности клиента;
- если проблему нельзя решить немедленно, расскажите клиенту, что и когда вы намерены сделать, уточните, насколько его это удовлетворит, убедитесь в том, что это решение реально выполнено;

проверьте, насколько клиент удовлетворен.

Процедуры работы с жалобами.

Дилер должен разработать документированную процедуру приема жалоб и ознакомить с ней всех сотрудников, контактирующих с клиентами. Все жалобы и подробности решения проблем должны быть записаны в "Сведения об автомобиле". У дилера должен существовать учет жалоб по нижеприведенному образцу.

Отчет о жалобе клиента	
Дата:	Ссылка
Имя и адрес клиента Телефоны Рабочий:	Домашний:
Описание жалобы / просьбы	
Принятые меры	
Решено:	
Должность:	Подпись:

Ответственные за рассмотрение жалоб должны пройти специальное обучение. Они должны знать политику удовлетворения потребностей клиентов».

Курс: «Как вести переговоры с клиентами»

(По материалам курсов обучения зарубежных автокомпаний)

Курс предназначен, в первую очередь, для того, кто будет вести обучение – инструктора, назначаемого обычно из числа сотрудников предприятия. Он должен раз в год проходить переподготовку в специальных семинарах, устраиваемых автокомпанией.

Научившись сам, используя этот курс и дополнительную информацию, получаемую на семинарах, он систематически проводит обучение сотрудников, индивидуально или не более двух-трех одновременно, правильному ведению телефонных переговоров и непосредственных разговоров с клиентом, умению легко и свободно общаться

Тренер обучает сотрудников короткими уроками, но систематически. Занятия обычно проводятся раз в неделю и длятся около получаса. Уже после нескольких занятий заметны успехи сотрудников, которые ободряют их самих.

Контактность и компетентность сотрудников улучшает имидж фирмы, повышает доверие клиентов. Польза для фирмы несомненная: ее положение на рынке как минимум, стабилизируется, а если почти все клиенты будут довольны, то и улучшается.

Обычными рекламными мерами трудно улучшить репутацию автосервисного центра. Репутация больше зависит от того, насколько сотрудники, общающиеся с клиентами, освоят правильный язык и за счет очень точного в каждом конкретном случае поведения создадут определенный стиль общения фирмы с клиентами, отличающийся в лучшую сторону от стиля общения в других фирмах.

Именно нюансы общения, порой незаметные, формируют решающее мнение клиентов и *следует даже в мелочах добиваться преимуществ перед конкурентами.*

Индивидуальность фирмы - имидж, коммуникация, культура обслуживания и поведение персонала.

Индивидуальность фирмы – это стратегия успеха.

Название фирмы является наиболее важным фактором создания образа. При любом виде коммуникации должно выступать название, оно должно стать для клиентов хорошо знакомым.

Нормы общения персонала с клиентами и выполнения работ являются признаками культуры предприятия. «Обслуживать, чтобы зарабатывать». Вымытая машина после ремонта и завершение ремонта в срок – это одна из норм.

Методы коммуникации с учетом индивидуальности фирмы должна быть освоены всеми сотрудниками, которые общаются с клиентами: консультант, приемщик, механик, продавец запчастей и сопутствующих товаров, кассир, продавец машин, оператор на телефоне, диспетчер, принимающий заказы по телефону, руководители подразделений.

Телефонные переговоры

Как вообще надо разговаривать по телефону?

Нам звонит клиент, мы отвечаем на звонок и сообщаем наше имя.

Пример:

Звонит центральный телефон, откуда осуществляется распределение входящих звонков.

Оператор:

Добрый день – фирма «Автосервис» – кого бы вы хотели услышать?

Начиная с фразы «Добрый день», мы даем возможность позвонившему прислушаться к голосу и произношению нашего оператора. Позвонивший не видит нас, не видит движений губ, обычно помогающих понять не расслышанные слова. Значит говорить следует как можно более внятно, не сливая разные слова в неразборчивый поток.

Фраза «фирма «Автосервис» сообщает позвонившему наше имя. Следующая фраза касается сути звонка: «кого бы вы хотели услышать?» или «чем могу помочь вам?» показывает нашу готовность обслуживать.

Называть на этой стадии имя оператора не обязательно, но желательно – это придает разговору оттенок доверительности. Собственное имя называется обязательно, если позвонивший хотел бы поговорить именно с этим сотрудником.

Оператор звонит клиенту:

- Добрый день – фирма «Автосервис» – господин Пряников, наш мастер – консультант господин Жириков хотел бы с вами поговорить. Секундочку, я соединяю.

Называйте имя сотрудника, а также его отдел или область деятельности, с которым вы соединяете позвонившего. Он сможет лучше настроиться на последующий разговор.

Входящие телефонные звонки могут быть переведены на других сотрудников только тогда, когда оператор узнал имя позвонившего. Если он не представился, то надо спросить его:

«Как вас представить?» или «Извините пожалуйста, я не расслышала ваше имя, не будете ли добры повторить его?»

После того, как звонивший назвал свое имя и причину звонка, оператор может соединять. Разумеется, что перед тем, как соединить клиента, его следует

проинформировать о том, с каким отделом и с кем из сотрудников он будет разговаривать.

Пример:

- Господин Сбруев, соединяю вас с госпожой Лосевой из сервис-бюро.

Повторением имени клиента создается положительный настрой по отношению к клиенту.

Оператор отвечает за то, чтобы дальнейший разговор состоялся, а не просто, чтобы звонок был бесконтрольно переброшен на соседний телефон.

Если соседний телефон занят или если там никто не берет трубку, то оператор должен через какое-то время снова взять разговор на себя.

Помните, что для ожидающего на телефоне 30 секунд - уже долго. Ожидание злит и создает негативный имидж.

Наилучшее решение для таких случаев - предложить, что фирма сама перезвонит, как только нужный позвонившему сотрудник освободиться.

Записываем:

- время звонка;
- имя позвонившего;
- телефонный номер;
- причину;
- время, когда перезвонить.

Составляем записку «Перезвонить», которое тут же передаем соответствующему сотруднику.

Пример типового бланка записки.

ПЕРЕЗВОНИТЬ! Для: *г-жи Лосевой* Дата:				
ИМЯ	Тел.№	Причина	Время	ОК
Строев	*5454588*	*Авария*	*10.15*	
Гусев	*2588258*	*Тормоза*	*10.15*	
Крикунов	*4575814*	*Сцепление*	*12.15*	

Мастер - консультант становится самым важным представителем фирмы. Он не должен тратить собственное время на телефонные звонки, если заявки на консультацию. По его поручению запись на консультацию должен делать оператор или диспетчер. Консультации можно заранее планировать. Четыре записи на час обеспечат консультанту оптимальную загрузку.

Запись на консультации выполняют на типовых бланках.

Обычный диалог, который происходит в техцентре каждый день. Зазвонил телефон в сервис - бюро, вас соединили с клиентом.

Оператор:

Добрый день – сервисбюро, меня зовут Полина - чем могу помочь?

Примечание: Каждый человек - индивидуум. Он уникален и является единственным в своем роде. У каждого человека есть имя и фамилия. Имя и фамилия дают возможность не путать человека с другими. Называя свое имя, человек лишается анонимности, становится определенной личностью.

Примечание: Не заставляйте позвонившего ждать без надобности. Его внимание рассеивается.

Клиент:

Доброе утро, я хотел бы поговорить с мастером Васиным.

Оператор:

Речь идет о техническом вопросе или вы хотите записаться к Васину? Я веду запись к мастеру Васину.

Примечание: Мы ставим себя выше в глазах позвонившего за счет фильтрации звонков. К важным персонам в обход приемной не попадешь.

Вариант 1: технический вопрос

Клиент:

У моей машины тормоза не в порядке и поэтому я хотел бы поговорить с господином Васиным лично.

Оператор:

Насколько это серьезно? На машине невозможно ездить? Тогда я соединю вас с мастером цеха (или техником по сервису), так как сейчас господин Васин делает пробный заезд на машине другого клиента.

Примечание: Если речь идет о крайнем случае, то сразу же надо соединить с любым компетентным сотрудником, исключением является только мастер-консультант, который на данный момент обслуживает клиента. Действовать надо сразу же, чтобы у клиента не возникло раздражения или недовольства.

Клиент:

Да нет, это не так срочно.

Оператор:

Он освободится примерно через полчаса, пожалуйста, дайте мне ваш телефон, и я попрошу г-на Васина позвонить вам.

Клиент:

Вот это отлично, мой телефон 292-44-48, фамилия Киркорин. Я жду звонка.

Оператор:

Да, конечно, я обещаю, никаких проблем не будет. До свидания, г-н Киркорин, благодарю за звонок.

Вариант 2 – нахал.

Оператор:

Добрый день – сервисбюро, меня зовут Полина - чем могу помочь?

Клиент:

Я хотел бы поговорить с мастером Васиным и , пожалуйста, немедленно.

Оператор:

Извините, но мастер Васин сейчас занят с клиентом, я не могу его прерывать.

Клиент:

Меня это не интересует, и я буду жаловаться на ваше отношение или вообще поеду на другой сервис.

Оператор:

Нам будет очень неприятно, если вы не приедете к нам. Но клиенты для нас важнее всего и мы не прерываем их во время переговоров с нашими сотрудниками. Это касается любого. Я передам г-ну Васину перезвонить вам, когда он освободится, если вы оставите номер телефона.

Далее – по решению клиента.

Вариант 3 – запись.

Оператор:

Добрый день – сервисбюро, меня зовут Полина - чем могу помочь?

Клиент:

Мне надо пройти ТО, и я хотел бы приехать завтра, это возможно?

Оператор:

Можно уточнить модель вашей машины и какой она имеет пробег?.

Клиент:

Это «Эльф-1,6». Сейчас на спидометре 60 тысяч.

Оператор:

Значит ТО будет иметь большой объем. Вы хотите приехать завтра к 7.30 или Вам больше подходит 8.30?

Клиент:

Ни то, ни другое мне не подходит, я бы хотел подъехать к 10 часам..

Оператор:

Мы ни в коем случае не хотим, чтобы вам пришлось ждать, а у г-на Васина уже записан другой клиент на 10.00. Вы сможете подъехать к нам к 9.30 или к 10.15?

Клиент:

10.15 мне подойдет, объясните только, что это вы вдруг стали так точно записывать?.

Оператор:

В прошлом мы делали много ошибок, и наши клиенты зачастую должны были ждать. Сейчас мы предлагаем такую четкую запись только для того, чтобы у г-на Васина было для Вас достаточно времени. Значит, я могу твердо записать вас на 10.15? Назовите вашу фамилию.

Клиент:

Да, в 10.15 я у вас. Черномордов. До свидания, до завтра.

Оператор:

Спасибо, до свидания, завтра в 10.15.

Оправдывает ли цель средства?

Действительно ли требуется такая, как кажется, сложная техника ведения телефонных переговоров? Повторим еще раз, коротко.

Мастер – консультант – самое главное лицо, представляющее услуги. Для этого он должен постоянно находится с клиентом около машины, для проведения консультации.

По варианту 1 – технический вопрос:

Технические вопросы записываются на специальном бланке, и каждые 40 – 50 минут консультант обзванивает клиентов («блоки времени»). Остальное время свободно для консультаций!

По варианту 3 – запись к мастеру:

По телефону можно зафиксировать только время приезда для консультации, но никоим образом нельзя по телефону распределить работу цеха. Так как при предварительной записи обычно речь идет о завтра – послезавтра, самое большее – о ближайших днях, то распределение работы цеха все равно невозможно, это не более, чем фикция.

Распределение работы цеха складывается из многих факторов:

- рабочие мощности (сколько механиков сейчас присутствуют ?);
- работы, оставшиеся со вчерашнего дня (сколько заказов надо будет выполнить из-за неправильной оценки или отсутствующих механиков?);
- ежедневная продажа услуг должна быть видна (стенд распределения работ).

Работу предприятия автосервиса можно планировать только посредством организации плановых перерывов - и больше никак.

«Альтернативные» вопросы

Если вы хотите воспитать у клиента серьезное отношение к записи, то это возможно только при помощи техники альтернативного вопроса.

Пример:

Вы хотите приехать завтра в 8.00 или вам больше подойдет 9.00?

Запись по телефону происходит в сознании, то есть в кратковременной памяти клиента. Если во время телефонного разговора или непосредственно после него клиент получит более важную для него информацию, то время приезда, о котором он только что договорился, попросту забыто. Сможет ли он опять вспомнить - это вопрос только срочности его визита. Если по сию пору клиенту приходилось у нас ждать, то и нет никаких причин, чтобы пытаться вспомнить. Запись забыта - сознание клиента подчиняется его подсознанию: «Да не важно, на этом сервисе все равно сплошной хаос и мне постоянно приходится ждать».

Серьезного отношения к записи можно достичь только «открывающими вопросами». Альтернативный вопрос начинает диалог между сознанием и подсознанием. Это происходит примерно так: «А что у меня завтра запланировано? Ах да, в 9.00 встреча в офисе. Значит, 10.15 годится».

Таким образом, предложенное и одобренное клиентом время приезда связывается в единую цепь с другими важными делами.

Только таким образом можно добиться соответствующего отношения клиента к записи. Самая главная причина: клиент должен видеть пользу для себя!

Организационная модель:

- приемка непосредственно на подъемнике;
- прозрачность, завоевание доверия, убедительные цены;
- мы только предлагаем, в том числе делаем альтернативные предложения, отвечаем за наши цены;
- клиент решает.

Телефонные блоки для мастера - консультанта.

Время приемщика-консультанта - всегда дефицитно. Выделение блоков времени для консультаций и блоков времени для приемки поможет сделать время более продуктивным. Разговор клиента с консультантом не должен прерываться.

Следовательно, целесообразно создать и блоки «телефонного» времени для мастеров - консультантов. Установите четкое время - например, час через час. На это смогут настроиться все участники - секретарь, сервисбюро, консультант, клиент. Все входящие звонки должны быть записаны.

Личный разговор всегда предпочтительнее телефонного.

Клиент, с которым мы разговариваем в нашем техцентре - самый важный человек - он оценивает культуру обслуживания нашей фирмы.

Например:

Что клиент может подумать, если разговор с мастером - консультантом или сотрудником отдела запчастей постоянно прерывается? Неправильно понятая готовность помочь или преувеличенная вежливость приводят только к замешательству.

Клиент находится в нашем техцентре, а это означает, что мы можем полностью использовать все три фактора воздействия на клиента: образ фирмы, культуру обслуживания, коммуникацию. Во время телефонного разговора работают максимум 2 фактора: коммуникация и частично – культура обслуживания.

Сначала - звонки клиентам, затем - по внутренним делам фирмы

На многих предприятиях прижилась дурная традиция: внутренние разговоры по телефону. Руководство хочет что-либо узнать и тут же звонит мастеру, занятому с клиентом.

Есть другой путь: позвонить секретарю с просьбой, чтобы консультант Васин во время следующего телефонного блока позвонил руководству.

Постарайтесь не вторгаться с внутренними проблемами в переговоры с клиентами.

Примечание: Только имидж позволяет нам доказать наши возможности, а, следовательно, и заработать. Клиенты и коммуникативная группа посредством переговоров с клиентами и создают «портфель заказов».

Личный разговор с клиентом

В сервис – бюро: первое впечатление - решающее впечатление.

Мы разговариваем с клиентом в сервис-бюро. Заходит другой клиент, оглядываясь, - ему нужна помощь. Что мы делаем?

- продолжаем разговор;
- прерываем разговор и обращаемся к новому клиенту, чтобы помочь;
- извинившись, прерываем разговор и показываем новому клиенту, что его заметили.

Конечно – третье.

Пример:

Консультант – к клиенту, с которым разговаривает:

- Секундочку, извините, пожалуйста.

Обращаясь к новому клиенту:

- Добрый день, пожалуйста, подождите минутку, я сейчас подойду к вам.

Мы показываем, что видим клиента, приветствуем его и просим недолго подождать.

Мы можем показать еще более высокий уровень культуры обслуживания, если сопроводим просьбу подождать приглашением присесть, а чашка кофе или последняя газета подчеркнут уровень культуры обслуживания.

Также стоит себя вести, если новый клиент вошел в сервис-бюро во время телефонного звонка.

Итак, разговаривая с одним клиентом «вживую» или по телефону, и заметив другого вошедшего клиента, вы должны:

- взглянуть на каждого нового входящего клиента;
- на короткое время прекратить свою деятельность;
- поприветствовать клиента;
- извиниться, попросить подождать;
- пригласить присесть;
- возобновить прерванную деятельность и довести до конца;
- при телефонном разговоре никогда не поворачиваться к входящему клиенту спиной!

Диагностика на автомобиле

В этом случае клиент наиболее внимателен. Если диагностика проводится в рамках прямой приемки и консультантом является действительно способный сотрудник, то мы можем пустить в ход все 3 фактора нашей индивидуальности: образ фирмы, культуру обслуживания, коммуникативность.

Следует отметить, что:

- диагностика при прямой приемке может сопровождаться разговором с клиентом на высоком социальном и техническом уровне;
- надо учитывать, что все больше клиентов, для которых автомобиль становится «второй кожей», признаком собственной индивидуальности;
- помните, что клиент неосознанно ждет от консультанта подтверждения правильности решения, которое он принял, выбрав именно эту модель, признания качеств и возможностей автомобиля.

Учитывая это, целесообразно строить разговор с клиентом следующим образом:

- главное - позитивное начало разговора: если уж об автомобиле вообще ничего хорошего сказать нельзя, то надо похвалить эту марку вообще;
- если вы покажете солидарность с клиентом в восприятии качеств автомобиля, это установит доверие и снимет возможные барьеры в общении.

Применяйте ни к чему не обязывающие, нейтральные фразы типа:

«По общему состоянию всегда можно определить, как на машине ездят. Видно, что вы следите за автомобилем».

«Медуза XL» - динамичный автомобиль. Я всегда езжу на нем с удовольствием».

Таким образом вы подтвердите правильность решения клиента, выбравшего этот автомобиль и его способности (реальные или мнимые) содержать машину в порядке. Не забывайте, что в оценке качеств автомобилей и автомобилистов, преобладают эмоции.

После того, как завершены предварительные разговоры и вы занесли пробег в подготовленный бланк, начинается консультация:

- Надо вместе взглянуть на автомобиль снизу, чтобы быть уверенными, что все в порядке.

То, что вы тоже заботитесь о его автомобиле, усиливает доверие клиента. Вы никогда не услышите, чтобы клиент отказался от такого предложения из-за раздражения или опасения, что вам удастся навязать дополнительные работы.

Контроль автомобиля снизу должен быть выработан до автоматизма:

- впереди слева;
- впереди справа;
- сзади справа;
- сзади слева;
- по диагонали назад и вперед.

Указывайте на каждую точку осмотра по отдельности. Клиент в вашем распоряжении. Налаживайте отношения, чтобы у клиента не сложилось впечатления, что вы во что бы то ни стало хотите только продать лишние услуги.

Пример:

« Видите течь масла? Прокладка коробки негерметична. Ее не обязательно менять сегодня, но давайте посмотрим. Сегодня проверим уровень масла и, может быть, добавим. Если вы в следующем году (заметьте – вы его совсем не торопите!) собираетесь поехать в отпуск на машине, то это прокладку надо бы заменить заранее. Замена прокладки обойдется 300 рублей – это не стоимость прокладки, она копеечная, а разборки и сборки, а если коробка «полетит» из-за недостатка масла, новая коробка обойдется в 9000 рублей».

Или:

«Посмотрите на профиль передних колес. Снаружи они стираются сильнее, чем изнутри. Резина стирается, след переместился. Сегодня желательно провести регулировку схода и развала. С этой резиной вы можете ездить еще до осени. Как только появится гололедица, вам придется из-за недостаточной глубины профиля заменить шины. Кстати, у нас сейчас кампания специальных скидок на резину».

Вы консультируете, не более! Клиент видит каждый ваш шаг и принимает решение сам. Но чем лучше консультация, тем легче осуществляются продажи услуг и запчастей.

После того, как все посмотрели снизу, опускаем автомобиль и начинаем обход автомобиля. Здесь происходит то же самое. Мы все отмечаем, даем рекомендации и предоставляем решение клиенту.

В заключение - исследование подкапотного пространства и генератора:

- уровень всех жидкостей под капотом;

- натяжение клинового ремня;
- визуальный контроль всех кабелей и шлангов.

Если мы рекомендуем ремонт, то всегда необходимо:

- сначала наиболее выгодное решение, например, частичный ремонт;
- второе предложение - полное решение, более дорогое.

Пример:

«Приемная труба выхлопа не в порядке и должна быть заменена. Цена с заменой составляет 200 рублей. Глушитель и выхлопная труба еще продержатся месяца 3-4, но вы должны подумать, стоит ли приезжать еще раз, чтобы снова оплачивать работы. Полная стоимость выпускной системы с работой – 980 рублей.

Клиент принимает решение, мы рекомендуем. Все, что обсудили, записываем в заказ или в диагностический листок, в котором в отдельном примечании указывается то, что надо бы сделать, но клиент решил это сделать в другой раз.

Если из-за возраста автомобиля нет смысла нести расходы на исправление сложного дефекта, то:

- предложите сделать необходимый минимум;
- намекните клиенту о покупке подержанного автомобиля, если он проявит интерес, то проводите его к месту продаж лично;
- если возможно, предложите купить подержанные запчасти.

Последующая продажа ремонта установленных дефектов

Ремонт и услуги, которые мы посоветовали клиентам при консультировании, но не смогли продать, записываются в специальный список: «ремонт, который необходимо будет произвести».

Целесообразно по прошествии 2 недель напомнить клиенту о нашем предложении.

Наше обращение к клиенту зависит от причины, по которой клиент не дал согласия произвести рекомендованный нами ремонт.

Если ремонт перенесен из-за недостатка времени у клиента

- Добрый день, господин Штирлиц, это говорит мастер Мюллер из техцентра «Ландыш». Разрешите напомнить о вашем последнем посещении нашего предприятия? Из-за недостатка времени у вас нам пришлось отложить ремонт водяного насоса. Я хочу напомнить вам, что этот ремонт необходим и могу предложить записать вас на удобное время. Будет неприятно, если насос совсем сломается, это может привести к сложным последствиям. Вы сможете подъехать завтра?

В этом примере показано, как мы можем проявить заботу и ответственность. Многие клиенты склонны к доверительному отношению к своим мастерам-консультантам. Подобные меры поощряют развитие такого отношения.

Клиент:

- Как долго мне придется ждать? Может быть вы сможете предоставить мне автомобиль на замену?

Мастер - консультант:

- Ремонт продлится максимум часа полтора. Если вы не хотите ждать у нас, то мы зарезервируем вам автомобиль.

Не забывайте, автомобиль на замену всегда должен быть новой моделью. Он должен послужить раздражителем для новой покупки.

Если ремонт перенесен из-за нехватки денег у клиента

- Добрый день, госпожа Хакимова, это говорит мастер Немцович из техцентра «Старт». Разрешите напомнить о вашем последнем посещении нашего предприятия? Мы с вами обнаружили, что прокладка коробки негерметична. Я опасаюсь, что этот дефект ведет к потерям масла и может испортиться сама коробка. Давайте не будем доводить до этого. Заезжайте к нам и мы вместе проверим уровень масла. Здесь же и решим, какие работы выполнить. Мы обязательно найдем приемлемое решение.

Забота, проявление чувства ответственности и продажа ремонта. На рынке достаточно автомобилей, которые надо отремонтировать, *но ремонт надо уметь продать!*

Напоминайте клиенту, обосновывайте необходимость, но никогда не давите на клиента.

Опишите дефект и объясните, что нужно предотвратить.

Рассмотрение рекламаций

Рассмотрение рекламаций является, наверное, наиболее сложной задачей, прием не важен объект рекламации:

- автомобиль;
- запчасти;
- произведенный ремонт.

Мы должны научиться понимать, что чувствует такой клиент, чтобы правильно растолковать его поведение, которое зависит от темперамента.

Во-первых, клиент всегда испытывает разочарование из-за того, что он потратил довольно крупную сумму на неудовлетворительное качество. Кроме того, отсутствует столь важное при любой покупке подтверждение того, что его решение было правильным . А ведь к неприятностям может добавиться и ухмылка друзей. Или соседка, которая спрятавшись за шторой, каждое утро злорадно наблюдает за тщетными попытками завестись.

И теперь этот клиент приходит к нам, его состояние колеблется от грусти до бешенства - в зависимости от темперамента - и он хочет «выпустить пар».

Первое правило:

Слушать и задавать уточняющие вопросы!

Тот, кто в этот момент перебивает клиента и говорит «это разве проблема!», дает клиенту пощечину - ведь для него на данный момент это - самая большая проблема.

Следует дать понять, что вы готовы решить вопрос:

- Хорошо, что вы сразу подошли ко мне. Пожалуйста расскажите, как проявляются симптомы.

И далее задавайте уточняющие вопросы. Воспринимайте серьезно как клиента, так и его проблему.

- Автомобиль мы сейчас посмотрим, тогда и решим, что делать.

Только дурак скажет, что «это не проблема» и разрушит таким образом основу для объяснений рекламации.

- С такой проблемой, как вы ее описали, я еще не сталкивался. Нам придется подумать.

Это хороший ход. Даже тогда, когда вы на самом деле знаете причину.

Второе правило:

Избегайте слушателей.

- Пойдемте к машине, сейчас все посмотрим.

Такое решение лучше - вы избежите внимания других клиентов.

Третье правило:

Крикунов немедленно изолировать!

Темперамент людей - крикунов устроен таким образом, что сначала они «накручивают» сами себя, а потом выкрикиваются на Вас. Их надо немедленно отводить в отдельную комнату и дать выговориться. То давление, которое они сами создали, должно найти выход и нет никакого другого средства против таких людей, кроме нарочитого показа удивления или замешательства.

- Повторите, пожалуйста, еще раз, я должен записать.

Большинство людей подобного склада такая фраза приведет в чувство. Пар выпущен, и вы можете продолжать нормальный разговор.

Но ваша серьезность не должна допускать и тени сомнения.

Вместе с жалобой для клиента важно вдруг пошатнувшееся подтверждение правильности его выбора. После того, как проблема разрешена, а рекламация закрыта, вспомните о необходимости для клиента компетентного подтверждения правильности его выбора:

- Машина безупречна, и я еще раз провел все возможные тесты. Поломка одной детали никак не может повлиять на качество этого автомобиля. Желаю вам счастливого пути.

Итак, при рассмотрении рекламаций:

- к любому клиенту отнеситесь серьезно;
- задавайте уточняющие вопросы;
- разговор с клиентом вести отдельно, один на один;
- никаких поспешных заявлений типа: «пустяковая проблема» и т. п.;
- отдайте должное задетому самолюбию и еще раз подтвердите правильность его выбора после завершения работ.

Сообщение о готовности машины после ремонта.

Не важно, на какое время вы договорились с клиентом. Как только машина готова и вымыта, проводите окончательную проверку. Надо проверить все работы, которые были внесены в наряд. Теперь звоним клиенту:

- Г-н Селезенкин, я сейчас как раз сделал пробный заезд на вашей машине. Все в полном порядке. Мы закончили работы несколько раньше, чем ожидалось, и если вам нужна машина, можете забрать ее в любой момент.

Таким образом, вы еще раз демонстрируете заботу и постоянный личный контроль. Это создает доверительное отношение и привязывает клиента к фирме и к мастеру.

Никакой анонимности, поощряется и закрепляется личный контакт. На этом этапе также осуществляется подготовка к компетентному высказыванию по поводу машины клиента. Ведь вы ездили на его машине, и клиент ожидает от вас квалифицированного заключения. Он знает, что вы располагаете возможностями сравнивать с другими моделями, которые ему недоступны. Небольшое замечание с вашей стороны, поощряющее его стиль вождения, приобретет еще больший вес, благодаря состоянию автомобиля и поможет созданию еще более тесной связи между машиной и клиентом.

У кассы

Мы сделали пробный заезд и передали документы в кассу с четкими указаниями того, что должно войти в счет. Так мы гарантируем, что счет будет полностью соответствовать нашей договоренности.

Вид платежа также оговорен. Кассиру дается указание сообщить мастеру сразу, как только клиент подойдет.

Клиент подходит к кассе и предоставляет свои документы.

Пример:

- Я - Юранов, хотел бы забрать свою машину.

- Г-н Юранов, счет готов, сумма составила 1230 рублей, как вы и оговорили с мастером сегодня утром. Вы оплачиваете наличными или с кредитки?

- С кредитки.

- Г-н Юранов, я сообщу мастеру, что вы подошли, и он лично передаст вам машину. Благодарим за заказ.

Передача автомобиля клиенту

Передача готового, вымытого автомобиля клиенту является одной из высших точек в процессе коммуникации. Он еще помнит (если это было) момент приема от фирмы нового автомобиля и если вы лично передаете после ремонта чистую машину, то вы сможете активизировать воспоминания клиента. Опишите, как проводился ремонт, и каких вы достигли результатов. Никогда не забывайте напомнить, что аккумулятор был снят, соответственно - все электронные «игрушки» стоят на нуле.

- Г-н Гератенко, как мы с вами сегодня утром договорились, мы заменили генератор. Аккумулятор мы дозарядили. Поэтому он был снят. Пожалуйста, не удивляйтесь, что изменилась установка радио, бортового компьютера (и т.п.). Часы я поставил, остальное прошу вас настроить самостоятельно. Машина идет очень аккуратно.

- А внутреннее освещение проверили?

- Само собой, г-н Гератенко. Все в порядке, я еще раз благодарю вас и желаю счастливого пути.

- Спасибо, г-н Чубасов, до следующего раза.

Здесь мы представляем все три аспекта предприятия:

Образ фирмы: чистый автомобиль, счет, не вызывающий споров.

Культура обслуживания: наши слова объясняют не процесс ремонта как таковой, а напоминают о кажущихся клиенту преимуществах его автомобиля. («Машина идет очень аккуратно».) Машина в порядке - значит ею занимался специалист. Но и напоминание об аккумуляторе еще раз демонстрирует наше заботливое отношение. (Без этого напоминания у клиента всегда останутся сомнения: «Что они там вытворяли с моей машиной?»)

Благодарим за заказ - это проявление *культуры и коммуникации* одновременно.

Есть три возможности передать автомобиль:

Непосредственно – об этом говорилось выше.

По телефону, если с клиентом мастеру встретиться не удастся – примерно так же, те же фразы.

Письменно - если автомобиль забирают в нерабочее время или клиенту невозможно дозвониться. Значит, на руле надо оставить записку: «Все в порядке. Мы обо всем позаботились, как и договаривались сегодня утром. Благодарим за заказ. Желаем счастливого пути. Мастер Лужаков».

Итак, передача автомобиля клиенту из ремонта:

- представить клиенту счет и еще раз подтвердить выбранный клиентом вид оплаты;
- позвать мастера консультанта;
- консультант обсуждает с клиентом, как прошел ремонт;
- консультант напоминает о таких пунктах, как, например, снятый аккумулятор;
- консультант подтверждает качество автомобиля;
- благодарит за заказ и желает счастливого пути.

Контроль качества обслуживания клиентов

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

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

Клиент приезжает в сервис не в самом хорошем настроении. Предстоят расходы, потеря времени и неизвестный пока результат ремонта. Автосервис – это прежде всего общение 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.

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.* Доброжелательность сотрудников, убедительность аргументации, доверие к ценам и пунктуальность исполнителей определяют мнение, которое клиент составит о предприятии.

Все чаще клиент выбирает фирму по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев *лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений клиентами.*

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.

Клиенты оценивают автосервис не только по качеству работы – если СТО принадлежит официальному дилеру, высокое качество ожидается как само собой разумеющееся. Это значит, что высокая квалификация сотрудников, разумные цены, ни в одной позиции не «выскакивающие» намного выше уровня цен конкурентов и реальное планирование работ – вот те параметры, которых должны добиваться сотрудники СТО.

Для стабильной работы и развития сервисных фирм в предстоящие годы важны факторы:

- степень коммуникативности между сотрудниками и клиентами;
- степень и скорость обучаемости сотрудников при изменении условий.

Сервисная фирма должна сделать себя в обслуживаемом районе центром коммуникации по всем вопросам, касающимся автомобилей обслуживаемых марок.

Привлечение клиентов в СТО означает:

- увеличение продаж труда;
- увеличение продаж запчастей;
- увеличение продаж сопутствующих товаров;
- возможность снизить цены и, тем самым, способствовать привлечению новых клиентов.

При проверке деятельности дилеров региональные дистрибьюторы выясняют - а знает ли дилер вообще, конкурентоспособен ли он в торговле машинами,

сервисом и запасными частями? И если конкурентоспособен, то *знают ли об этом* имеющиеся и потенциальные клиенты? Их следует убедить в этом.

Контроль стимулирования клиентов

Одна их автокомпаний рекомендует периодически проверять эффективность стимулирования клиентов, самокритично отвечая на приведенные ниже контрольные вопросы.

Давно ли последний раз отвечали на эти контрольные вопросы?

Давно ли предприятие инспектировалось руководителем с точки зрения придирчивого клиента?

Все ли исполнители усвоили, что стабильность заработка и сохранение рабочих мест зависят от того, насколько клиенты будут довольны их работой?

Заинтересованы ли исполнители в том, чтобы выдвигать собственные предложения по улучшению обслуживания клиентуры?

Соответствует ли режим работы потребностям клиентуры? Есть ли расписание работы у входа на предприятие?

Всегда ли на стоянке для автомобилей клиентуры есть свободные места?

Является ли улучшение обслуживания клиентов постоянным предметом обсуждения на совещаниях с исполнителями?

Если на совещаниях вырабатываются меры по улучшению обслуживания клиентов, то насколько последовательно эти меры претворяются в жизнь и организуется ли контроль их реализации?

Проводится ли совместный анализ рекламаций клиентов на совещаниях с исполнителями?

Всегда ли недовольные клиенты получают моральную компенсацию в виде недорогого подарка от фирмы?

Поддерживается ли внутри предприятия доброжелательный и вежливый тон общения?

Насколько регулярно проверяется, кто из клиентов и почему перестал пользоваться услугами предприятия?

Насколько последовательно используется такой эффективный инструмент стимулирования клиентов, как постсервисный телефонный опрос?

Что известно о преимуществах и недостатках основных конкурентов? Давно были на какой-либо из конкурирующих фирм?

В каких видах сервиса конкуренты превзошли? В чём нужно преодолеть отставание?

В чём состоят слабости конкурентов? Всегда ли удаётся использовать их как свои преимущества?

Насколько оправдан срок ожидания ремонта, устанавливаемый при подаче предварительных заявок?

Совмещаются ли приём заказа с диагностикой автомобиля, а его выдача из ремонта — с выходным контролем?

Все ли мастера-приёмщики доброжелательно и охотно обслуживают клиентов, обращающихся без предварительной записи?

Известны и учитываются ли особые пожелания VIP клиентов?

Проявляются ли вежливость, понимание и готовность помочь по отношению ко всем клиентам?

Насколько доброжелательно и охотно клиенту даются разъяснения по поводу счёта?

Насколько доброжелательно и охотно клиенту демонстрируются заменённые узлы или детали? Возвращаются ли они ему по его желанию?

Действует ли на предприятии система устранения выявленных слабых мест?

Обеспечены ли в сервисном центре удобства и возможность отвлечься для клиентов, ожидающих выполнения заказа?

Есть ли возможность оперативного выполнения заказов на мелкие услуги?

Где хранятся аварийные автомобили и металлолом? Не попадают ли они в поле зрения клиентов?

Есть ли у каждого работника, общающегося с клиентурой, именная табличка на спецодежде?

Насколько ухоженный вид имеет секция продажи запчастей и принадлежностей?

Производят ли соседние помещения, попадающие в поле зрения клиентов, подобающее впечатление?

Насколько доброжелательны и готовы ли помогать покупателям продавцы запчастей?

Есть ли у работников, общающихся с клиентурой, визитные карточки на случай необходимости?

Насколько привлекательна и в каком состоянии находится спецодежда работников предприятия?

Работает ли туалет для посетителей? Поддерживается ли в нём чистота?

Результативность работы определяется удовлетворением клиентов и рентабельностью. Если клиенты недовольны, они больше не появляются и выручка перестаёт покрывать затраты.

Главная цель сервиса состоит в максимально возможном удовлетворении потребностей всех клиентов. Она не достигается особым подходом к отдельным заказчикам. Гораздо важнее отношение всей клиентуры к предприятию и его услугам.

Нет рецепта, позволяющего удовлетворить всех клиентов. Клиенты редко выражают своё удовлетворение явно и дилеры сами выясняют их мнение о предприятии и о качестве услуг.

Для этого применяют следующие методы:

- звонят клиентам через один - три (но не более семи) дня после получения автомобиля из сервиса, чтобы поинтересоваться, насколько устраивает их качество работы и обслуживания;
- регулярно обращаются к определённой группе клиентов с просьбой откровенно изложить своё мнение о предприятии и предлагаемом сервисе и указать на слабые места;
- обращаются к клиентам в момент передачи автомобиля, благодарят за заказ, и расспрашивают их в располагающей форме о том, насколько они довольны сервисом;
- включают своё предприятие в число тех, по которым непрерывно анализируется дилерский рейтинг. Итоги такого анализа наиболее представительны.

Выяснение мнения клиентов должно делаться целеустремлённо, с полной отдачей и убеждённостью в том, что старания себя оправдают. В случае правомерного недовольства со стороны клиентов стараются выполнить недоделки.

Необходимо настойчиво добиваться устранения выявленных проблемных мест на предприятии.

Контроль репутации

Удобнее всего пользоваться усреднённым показателем, который определяется так:

Средняя посещаемость = Количество клиентов, обслуженных за контрольный период / Количество рабочих дней за тот же период

Динамика этого показателя позволяет оценить:
- качество работы;
- соответствие цен предлагаемым услугам;
- качество обслуживания;
- своевременность и полноту предлагаемых комплексных услуг;
- в какой мере клиенты довольны работой предприятия.

Необходимо постоянно следить за колебаниями посещаемости (с обязательным раздельным учётом по категориям сервисных циклов), тщательно анализировать негативные изменения, принимать меры противодействия таким изменениям.

Процент удержания клиентов – еще один параметр, по которому за рубежом проверяют *репутацию* ремонтной службы - Этот параметр рассчитывается как

Отношение количества клиентов, обращавшихся неоднократно, к Общему количеству клиентов за год

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

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.

По записям в журнале регистрации заказов можно установить, на какие именно заказы приходится особенно сильное сокращение спроса.

При выяснении причин сокращения количества заказов и выработке мер по их устранению могут помочь следующие рекомендации.

Недовольство клиентов качеством работ. При приёмке автомобиля в ремонт сомнения должны разрешаться проведением точной диагностики, возможно, с опробованием машины на ходу.

Если время позволяет, то приёмка и консультативный диалог с клиентом должны происходить возле автомобиля.

При выходном контроле особое внимание должно уделяться точности выполнения ремонта, безопасности автомобиля и устранению заявленных клиентом дефектов.

Постоянно следите за качеством работы на предприятии.

Следите за полнотой, постоянным обновлением и надлежащим состоянием технической литературы.

Добивайтесь того, чтобы мастер и старший техник строили свои отношения с автомеханиками как с коллегами, на основе консультативной помощи.

Повышайте квалификацию подчинённых не только обучением, но и налаженным информированием по специальным вопросам.

Недовольство клиентов обслуживанием и обращением с ними. Сразу при появлении клиента на предприятии его нужно доброжелательно встретить, обратившись к нему (если позволяет степень знакомства) по фамилии или по имени и отчеству.

Все зрительные барьеры (стеклянные перегородки, высокие прилавки и т.п.), препятствующие нормальному общению с клиентом, должны быть удалены.

Помещения приёмной зоны должны быть оформлены удобно для клиента.

Клиента нужно своевременно информировать о намечающейся задержке и сдвиге согласованного срока.

Выдавать автомобиль из ремонта и вручать счёт клиенту должен по возможности сам мастер-приёмщик.

Режим работы предприятия следует привести его в соответствие с потребностями клиентов.

Проводя регулярный (в т.ч. телефонный) опрос клиентов, нужно непрерывно следить за тем, насколько они довольны работой предприятия.

Недовольство клиентов ценами. Каждому клиенту нужно по его желанию разъяснять позиции счёта и вопросы сложных ремонтов.

Положительно влияет на доверие клиента демонстрация заменённых деталей, сопровождаемая соответствующим комментарием.

Внесение дополнений в заказ по ходу работы должно обязательно предварительно согласовываться с клиентом лично или по телефону, а затем фиксироваться в бланке заказа.

Прейскуранты должны вывешиваться в приёмной зоне на видных местах.

В интересах укрепления доверия клиента мелкие неисправности должны всегда устраняться быстро, недорого и с проявлением великодушия.

Льготные услуги по устранению последствий нормального износа, а также сезонные услуги предлагаются по чётко скалькулированным фиксированным ценам. Они позволяют удачно продемонстрировать возможности предприятия и заинтересовать клиента выгодными для него расценками.

Анализ освоения рынка

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

- количество машин соответствующих моделей в районе деловой активности дилера,
- уровень заработков потребителей,
- гарантийные расходы фирмы и расходы на оплату труда,

- общее количество заказов на ремонт в месяц, включая внутренние,
- количество коммерческих заказов на ремонт в месяц,
- объем продаж, валовой доход, расходы, операционная прибыль службы,
- количество постов для ремонта,
- количество сотрудников, их зарплата и система оплаты труда.

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

Сервисный потенциал рынка или потребность регионального рынка в услугах автосервиса определяют как ожидаемые затраты времени на ремонт и обслуживание автомобильного парка за год.

*Потенциал рынка = Парк автомобилей, штук * Среднегодовые затраты времени на обслуживание и ремонт одного автомобиля, часов*

Для определения потенциала рынка нужно знать парк автомобилей в регионе, а также среднегодовые затраты времени на ремонт и обслуживание одного автомобиля.

Среднегодовые затраты времени на ремонт и обслуживание одного автомобиля — эмпирический показатель, определяемый для машин одной марки, совокупно по всем моделям и по всем категориям срока службы.

Например, для автомобилей в 2001-2002гг. некоторыми автокомпаниями для расчетов были приняты следующие показатели.

Автомобили	Среднегодовые затраты времени на ремонт и обслуживание, часов
Легковые «Mercedes»	11,0
Легковые «Audi»	7,4
Малые грузовые и микроавтобусы «Volkswagen»	10,1

Пример:

*Сервисный потенциал рынка = 5000 машин * 7,5 часов = 37500 часов*

Каждый дилер должен определять расчётный потенциал рынка, регулярно контролировать свою долю в освоении потенциала и тенденции её изменения.

Вариант: Количество автомобилей соответствующих марок в районе активности дилера или, если история недлинна, количество проданных машин за последние 5 или более лет умножают на частоту контактов с заказчиками, затем на среднее количество человеко-часов, приходящихся на один ремонтный заказ.

*Сервисный потенциал рынка = 5000 машин * 3 (частота посещений в год) 2,5 (среднее количество человеко-часов на один ремонт) = 37500*

Полученный результат умножают на действующую цену человеко-часа работы, чтобы получить потенциал в денежном выражении.

Пример:

*37500 часов * 10 долларов (цена за час, оплачиваемая клиентом) = 375000 долларов в год*

Степень освоения рынка определяет долю предприятия в общем объёме услуг автосервиса, реализуемых в регионе.

Степень освоения рынка = Время, затраченное предприятием на сервис за год / Сервисный потенциал рынка

Степень освоения рынка 20%, означает, что из каждых пяти владельцев автомобилей данной марки только один обращается на предприятие, а остальные предпочитают другие автосервисы.

Дополнительный потенциал реализации сервисных услуг - разница между сервисным потенциалом и фактическим объемом реализации услуг составляет.

Степень освоения рынка = 800000 долларов (выручка) : 1875000 долларов (потенциал) = 42,6%

Потенциал дополнительных продаж услуг = 1875000 долларов - 800000 долларов = 1075000 долларов

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

Пример:
При фактическом объеме продаж 800000 долларов, установлен план - 880000 долларов, т.е.

*План увеличения продаж на = (1 - 888000 : 800000)*100 = 10%*
План по освоению = 880000 долларов : 1875000 долларов = 46,9%
т.е. планируется увеличить степень освоения на 4,3%.

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

880000 долларов : 12 месяцев : 125 долларов (стоимость 2,5 часов при ставке 50 долларов за нормо-час) = 587 заказов в месяц.

Дилерам рекомендуется иметь на стене график фактического поступления заказов в сравнении с планом для визуального контроля хода дел.

Доля всех дилеров автокомпании на региональном рынке - показатель говорящий о том, какую долю сервиса оказывают совместно все действующие в регионе дилеры данной автокомпании, а какую — независимые автомастерские и сами автовладельцы.

Доля всех дилеров на региональном рынке = Время, затраченное всеми дилерами на сервис за год / Потенциал рынка

Если доля дилеров на региональном рынке меньше 60%, то их имидж невысок и необходимо дальнейшее завоевание рынка.

Доля обслуживаемого автопарка - доля дилера в обслуживании той части автопарка, которая соответствует доле дилера в продаже новых автомобилей в регионе.

Доля дилера в продаже новых автомобилей = Общее количество новых автомобилей, проданных дилером за три года /Общее количество автомобилей той же марки, поставленных на учёт в регионе за три года (проданных всеми дилерами и независимыми продавцами).

*Доля обслуживаемого автопарка = Время, затраченное предприятием на сервис за год / Потенциал рынка * Доля дилера в продаже новых автомобилей*

Если доля обслуживаемого автопарка ниже 70%, то следует анализировать причины и принимать меры для повышения доверия клиентов дилеру.

Доля обслуживаемого автопарка с распределением по категориям срока службы. По мере старения машин, растёт доля тех автовладельцев, которые всё реже обращаются в автосервис или уходят к другим ремонтным предприятиям. Однако эта тенденция проявляется у разных дилеров неодинаково, и по ней можно судить о том, насколько клиенты довольны услугами конкретного дилера.

Поэтому при анализе важно определять и периодически корректировать долю обслуживаемого автопарка, разделенного на группы по сроку службы. Обычно применяют следующую группировку:

Срок службы автомобиля, лет	Группа по сроку службы
До 4	1
От 4 до 7	2
Свыше 7	3

Доля обслуживаемого автопарка, относящегося по сроку службы к конкретной группе = Время, затраченное предприятием на сервис автомобилей данной группы за год / Потенциал рынка по автомобилям данной группы

Считается удовлетворительным, если реальная доля обслуживаемого автопарка для каждой группы не ниже следующих значений:

Группа автомобилей по сроку службы	Плановая доля обслуживаемого автопарка, %
1	От 90 до 100
2	От 55 до 75
3	От 25 до 45

Для категории 1 результат может иногда превышать 100%, если сервисный центр обслуживает новые автомобили, приобретённые у конкурентов.

Если фактические показатели ниже планового, то данный сервис для ряда клиентов непривлекателен по причинам, которые следует выявить и устранить.

Анализ эффективности деятельности

Если клиенты довольны работой предприятия, персонал квалифицирован, то надлежащий размер прибыли обеспечен.

Необходимо правильно оценивать показатели эффективности сервиса, чтобы следить за ужесточающимися условиями конкурентной борьбы, и иметь возможность принимать оперативные меры по исправлению осложнившейся ситуации.

Особое значение имеют полный учёт и обработка данных об использовании времени основными рабочими, поскольку оплата рабочего времени заказчиками — главная коммерческая составляющая сервиса. Важнейшее условие — обязательное заполнение каждым рабочим карточки учёта рабочего времени.

Далее приводятся термины и параметры, используемые некоторыми автокомпаниями при определении показателей эффективности сервиса.

Термин или параметр	Обозначения	Определение. Способ расчёта. Краткие пояснения
Коммерческие заказы клиентов	Ком	Заказы на выполнение работ, заявленных клиентами
Гарантийные заказы	Гар	Отдельные заказы на работы, выполняемые по гарантийным условиям
Внутрифирменные заказы	Вну	Заказы на работы и услуги для других подразделений собственного предприятия. Примеры: предпродажная подготовка и расконсервация новых автомобилей, предпродажная подготовка подержанных автомобилей и т.п. Расходы относятся на счёт затратообразующего подразделения, являющегося заказчиком.
Внутрицеховые заказы	Ц	Заказы на работы для нужд самого сервисного цеха. В этом же качестве оформляются простои. В отличие от заказов категорий Ком, Вну и Гар, затраты времени на внутрицеховые заказы считаются непроизводительными и не приносят выручки. Поэтому они должны сводиться к неизбежному минимуму
	Ц1	Внутрицеховые заказы для собственных нужд. Примеры: уход за оборудованием и его техническое обслуживание, уборка помещений и т.п.
	Ц2	Простои
	Ц3	Время обучения на рабочем месте (учитываемое только для ученика). Совместная работа ученика и автомеханика.
	Ц4	Доработка по результатам выходного контроля.
Время пребывания на работе		Производительные (работа по заказам категорий Ком, Вну, Гар) и непроизводительные (Ц1 + Ц2 + Ц3 + Ц4) затраты времени
Время отсутствия на работе в рабочие дни	Ц5	Оплачиваемые отпуска и каникулы
	Ц6	Обучение с отрывом от работы
	Ц7	Оплачиваемые пропуски по болезни
	Ц8	Прочее, например, замещение мастера-приёмщика и т.п.

Примечание. Пребывание или отсутствие на работе определяются применительно к рабочему месту, а не к предприятию. Поэтому замещение обязанностей мастера-приёмщика относится на рубрику Ц8.

Термин или параметр	Определение. Способ расчёта. Краткие пояснения
Оплаченное работодателем время	Время присутствия на работе + Оплаченное время отсутствия на работе
Коэффициент присутствия	Процентная доля времени пребывания на работе в оплаченном работодателем времени.

Производительные затраты времени	Время работы по заказам категорий Ком, Гар и Вну.
Нормативные производительные затраты времени	Нормируется (на уровне 90 %) доля производительных затрат времени основными рабочими в общем времени пребывания на работе. Нормативные производительные затраты времени определяются умножением времени пребывания на работе на коэффициент 0,9.
Фактические производительные затраты времени	Суммарное время работы по заказам категорий Ком, Гар и Вну.
Непроизводительные затраты времени	Ц1 + Ц2 + Ц3 + Ц4
Фактическая эффективность использования рабочего времени	фактическая процентная доля производительных затрат времени в общем времени пребывания на работе.
Оплаченное клиентами время	Оплаченное клиентами время работы по заказам категорий Ком, Гар и Вну. При обратном расчёте оно определяется делением суммы выручки на расчётную часовую ставку.
Кэффициент эффективности	Процентная доля времени, оплаченного заказчиками, в фактических производительных затратах времени.
Среднесуточное количество сервисных циклов	Общее количество клиентов категорий Ком, Гар и Вну, обслуженных за определённый период времени (т.е. общее количество сервисных циклов), отнесённое к количеству рабочих дней за тот же период
Средняя продолжительность ремонта	фактические производительные затраты времени, отнесённые к количеству обслуженных клиентов (т.е. к общему количеству сервисных циклов).
Расчётная часовая ставка	Сумма, начисляемая (без НДС) в счёт клиенту за 1 час работы исполнителей.
Фактическая часовая заставка	Выручка за услуги, отнесённая к фактическим производительным затратам времени.

Сервис и реализация запчастей должны обеспечивать жизнеспособность автодилерского предприятия даже без продаж автомобилей.

Принятие верных решений и эффективных мер возможно тогда, когда точно известны слабые места предприятия. Для их выявления нужно владеть расчетами показателей эффективности.

Коэффициент присутствия, продуктивность рабочего времени и коэффициент эффективности — три показателя использования рабочего времени исполнителями.

Коэффициент присутствия

Коэффициент присутствия = Время присутствия на работе / Суммарное время, оплаченное работодателем

Вычисление времени присутствия на работе и времени, оплаченного работодателем выполняется следующим образом:

Время присутствия на работе = Производительные затраты времени (время работы по заказам категорий Ком, Гар и Вну) + Непроизводительные затраты времени (Ц1-Ц4)

Суммарное время, оплаченное работодателем = Время присутствия на работе + Оплаченные потери времени из-за отпусков и каникул (Ц5) + Оплаченные затраты времени на обучение и образование (Ц6) + Оплаченные потери времени по нетрудоспособности (Ц7) + Оплаченные перерывы (если таковые предусмотрены)

С учётом отпусков, праздников, учебных дней, отсутствия работников по болезни и т.п. коэффициент присутствия никогда не достигает 100 %. Однако при всех своих колебаниях он должен оставаться на достаточно высоком уровне. Желательно ориентироваться на средние показатели по сопоставимой группе предприятий.

Если коэффициент присутствия в основном остаётся ниже среднего, то нужно обратить особое внимание на потери времени из-за болезней (Ц7). Как показывает опыт, есть работники, которые по самым разным причинам с неохотой являются на работу и используют любую возможность «отдохнуть по болезни». Следует иметь в виду, что во многих странах допускается 1-2 дня в месяц не являться на работу, сославшись на болезнь и не представляя справки врача. В одних странах такие дни оплачиваются, в других – нет. В любом случае систематическое использование таких дней вызывает подозрение в недостаточно активном отношении к работе. Систематическое использование таких дней допускается без возражений только для женщин в известные периоды.

Из-за большого количества отпусков и праздничных дней точное сопоставление с плановыми показателями возможно только по итогам года. В течение всего года внимательно следят прежде всего за потерями времени из-за временной нетрудоспособности (Ц7).

Главные причины снижения коэффициента присутствия:

Слабая мотивация работников, признаками которой являются

- частое непродолжительное (до трёх дней) отсутствие на работе многих исполнителей;
- частые заболевания, именуемые как «простуда», «расстройство желудка» и т.п.;
- систематические опоздания на работу и преждевременный уход с работы.

Рекомендуют делать следующее.

Определить круг лиц, из-за которых происходят основные потери времени: это могут быть та или иная бригада, все автомеханики, отдельные исполнители, старший техник или начальник сервисного цеха.

Требовать неукоснительного соблюдения режима работы. Оперативно реагировать на конкретные ситуации, вызывающие подозрение.

Выявить причины слабой мотивации, с особым вниманием прислушивясь к пожеланиям, суть которых:

- увеличение доли бригадного труда и усиление общебригадной ответственности;
- предоставление более интересной и сложной работы;
- повышение степени самостоятельности и ответственности.

Выявить причины недовольства и его обоснованность по следующим позициям:

- оплата труда;
- условия работы и окружающая обстановка;
- частые конфликты с руководителями и коллегами;
- вынужденные простои из-за неисправности или отсутствия оборудования; запчастей и т.п.;
- стиль руководства.

Потери рабочего времени в связи с обучением (Ц6). При нормальных условиях длительное отсутствие на работе в связи с обучением неизбежно. Оно рассчитано на эффект для предприятия в будущем, который возможен лишь при условии, что подготовку будут проходить нужные кадры в нужное время и по нужной программе. Имеются в виду

- начальное обучение и образовательная подготовка вновь принятых работников,
- переподготовка для освоения новых участков работы или для расширения профессиональных навыков;
- переподготовка или специализация в связи с внедрением технических новшеств и конструктивных изменений.

Продуктивность рабочего времени

Продуктивность рабочего времени - отношение доли времени работы исполнителей по заказам категорий Ком, Гар и Вну ко времени присутствия на работе.

Продуктивность рабочего времени = Фактические производительные затраты времени / Время присутствия на работе

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

Время присутствия на работе = Фактические производительные затраты времени (суммарное время работы по заказам категорий Ком, Гар и Вну) + Непроизводительные затраты времени (Ц1-Ц4)

Высокая продуктивность рабочего времени — одно из главных условий рентабельности. Средняя нормативная продуктивность принимается 90%. Если эффективность ниже 90% - это следствие длительных простоев.

Максимально возможное увеличение продуктивности рабочего времени — одна из важнейших задач сервис-менеджера. Обязательное условие её решения — точный и полный учёт рабочего времени по личным карточкам и табелям всех основных рабочих.

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

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

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

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

Непродуктивное время - обслуживание и ремонт собственного оборудования, цеховых машин, повторная работа, простой, болезни, отпуска, обучение, праздники.

Наличное время = Общее продуктивное время + Непродуктивное время

Хорошим индексом считается 90%. Продуктивность различна в разных странах, но меры по увеличению продуктивного времени общие - рекламные и другие действия, направленные на привлечение клиентов. Снижение непро-

дуктивного времени достигается снижением простоев по всем причинам, включая ожидание запасных частей со склада.

Улучшение методов диагностики и обучения механиков позволяет снизить потребность в повторных работах. Более эффективное оборудование, техника безопасности, улучшение условий труда и психологического климата.

Для анализа применяют также следующие параметры:

Отношение продуктивного времени, затраченного на коммерческие заказы к наличному времени

Обычно ставят задачу достичь индекса 75 - 80%.

Отношение продуктивного времени, затраченного на внутренние работы к наличному времени

Обычно индекс равен 5-10%.

Отношение непродуктивного времени к наличному

Средняя величина составляет 10 - 15%.

Нормальной считается 90%-я продуктивность рабочего времени. Меньшее значение в большинстве случаев указывает на неполную загрузку сервисного цеха из-за большой доли производительных затрат времени (Ц1-Ц4).

Возможные причины снижения продуктивности приведены ниже.

Недогрузка из-за нехватки заказов от клиентов. Проверьте количество сервисных циклов, выполняемых за день. Если оно слишком мало, постарайтесь привлечь новых клиентов.

Проверьте соразмерность цен и услуг по качеству работы, удобству для клиентов, возможностям выбора для них, по готовности персонала оказывать поддержку клиентам, а также по уровню расчётной часовой ставки.

Расширьте номенклатуру предлагаемых услуг, добавив к ним, например, кузовные и малярные работы, экспресс-сервис, шиномонтаж, доставку и возврат автомобиля, предоставление прокатного автомобиля и т.д.

Измените часы работы предприятия, приведя их, насколько это возможно, в соответствие с пожеланиями клиентов.

Надлежащей рекламой постоянно поддерживайте интерес к вашему сервису.

Периодически предлагайте своим клиентам и рекламируйте льготные или сезонные услуги по фиксированным ценам.

Гарантируйте своим клиентам высокое качество ремонта, оставляя талон выходного контроля, например, на салонном зеркале. Используйте эту гарантию как средство рекламы выполненных работ.

Укрепляйте престиж своего сервисного цеха. Будьте внимательны к замечаниям клиентов и к заявляемым ими рекламациям.

Последовательно используйте телефонный опрос клиентуры.

Недогрузка по внутрифирменным причинам. Неудачно распределяются заказы, а располагаемые мощности используются нерационально. Оптимизируйте ежедневные графики и порядок назначения сроков. Позаботьтесь о неукоснительном пользовании бланками при планировании занятости.

Проверьте, насколько правильно и регулярно в заказах и карточках учёта рабочего времени записывается или отмечается штамп-часами фактическое время начала и окончания работ.

Частые рекламации на качество ремонта. Обеспечьте обязательный выходной контроль и контроль эффективности ремонта (при необходимости — с опробованием автомобиля на ходу) по всем рабочим позициям, вписанным в заказ.

Позаботьтесь о контроле за качеством работы уже по ходу выполнения заказа.

Потребуйте от мастеров и специалистов оказания более существенной консультативной помощи автомеханикам.

Регулярно проверяйте наличие и состояние оборудования и ремонтно-технической документации.

Выясните, нет ли потребности в обучении исполнителей в связи с пробелами в образовании и информированности.

При распределении заказов по возможности учитывайте сильные и слабые стороны каждого исполнителя.

Коэффициент эффективности

Продуктивность рабочего времени сама по себе характеризует поначалу лишь степень загруженности автомехаников основной работой. О том, что им фактически удалось сделать, можно судить по дополнительно определяемому коэффициенту эффективности. Имеется в виду показатель эффективности использования рабочего времени, т.е. отношение фактически затраченного времени к нормативному.

Эффективность использования рабочего времени определяется отношением расчетного времени исполнения работ по нормативам к фактическому времени исполнения этих работ.

Коэффициент эффективности = Время, оплаченное заказчиками / фактические затраты времени

Если расчетное время составляет 5 человеко-часов, а работа выполнена за 4 часа,

*Эффективность = 5 : 4*100%=125%*

Время, оплаченное заказчиками = Сумма выручки за услуги / Стоимость нормо-часа

Фактические производительные затраты времени определяются как суммарное время работы по заказам категорий Ком, Гар и Вну.

Коэффициент эффективности должен быть не ниже 100%. Если он выше 100%, значит, исполнители тратят на работу меньше времени, чем предписано нормами. Коэффициент в интервале 100 – 120% считается нормальным, а выше 120% - должен настораживать, поскольку время может экономиться за счёт качества выполнения работы. Слишком высокая эффективность - это скорее всего наспех выполненная работа, «халтура», *если нормативы не завышены.*

Менее 100% - эффективность низкая из-за упущений в подготовке, проблемах в оборудовании, организации, моральном климате.

Если коэффициент эффективности меньше 100 %, то производительные затраты времени больше времени, оплаченного заказчиками, а выручка меньше плановой.

Возможные причины приведены ниже.

Нечёткое составление заказов. Во всех сомнительных случаях перед составлением заказа добивайтесь диагностики с однозначным определением дефектов.

Заказ-должен содержать подробные инструкции исполнителю с указанием рабочих позиций и норм времени. В сомнительных случаях приводится описание неисправности со слов клиента. При этом нужно указать, в чём она проявляется, как часто и при каких условиях возникает.

Выполнение неучитываемых работ. Выборочно проверяйте, все ли рабочие позиции (поименованные согласно их спецификации) вписываются в заказ и учитываются при составлении счёта.

Добейтесь, чтобы дополнения, вносимые в заказ, обязательно фиксировались в нём. Мастер сервисного цеха и мастер-приёмщик должны иметь чёткую договорённость между собой на этот счёт. Возможно, придётся соответственно перераспределить их полномочия.

При выполнении ненормированных работ их начало и окончание должны специально отмечаться штамп-часами.

Недостаточная квалификация исполнителей. Пользуясь сводкой показателей эффективности работы персонала, проверьте

результаты по каждому исполнителю. Это позволит провести целевые собеседования и, если понадобится, наметить меры по переподготовке кадров.

Выясните, нет ли среди рабочих позиций таких, которые явно можно отнести к самым трудным, поскольку нормы времени по ним превышаются особенно часто. Если причиной является недостаточная квалификация исполнителей, примите меры для их обучения.

Особые склонности и способности должны поощряться использованием исполнителя на соответствующих работах.

Хорошим средством восполнения пробелов в знаниях часто оказывается бригадная организация труда.

Отсутствие или неполнота инструктажа перед работой. Перед началом сложных работ старший техник или мастер должен обсудить предстоящий процесс ремонта с автомехаником.

У всех исполнителей должна быть возможность пользования технической литературой, т.е. беспрепятственного доступа к ней.

Недостаточная оснащённость сервисного цеха. Проверьте, не являются ли потери времени следствием недостатка или отсутствия инструмента, приспособлений, контрольно-измерительных приборов, подъёмников или ремонтно-технической документации.

Неточный учёт рабочего времени. Добейтесь правильной регистрации затрат времени при записи вручную или посредством отметок в штамп-часах.

Позаботьтесь о правильной обработке данных учёта рабочего времени силами офисных служащих.

Завышенная доля подготовительно-заключительного времени. Проверьте, нельзя ли сократить время ожидания на выдаче запчастей.

Проследите, чтобы инструмент, приборы, метизы и расходные материалы находились под рукой.

Внедрите чёткую систему нумерационной разметки (по индексам или группам) на стоянке: она облегчит и ускорит поиск нужного автомобиля.

Изучите возможность ускоренного выполнения краткосрочных заказов по упрощённой технологической схеме (экспресс-сервис).

При частых вынужденных перерывах в работе из-за отсутствия запчастей, примите меры по улучшению снабжения.

Затягивание работы по заказам из-за отсутствия других заказов. Контролируйте время исполнения заказов, особенно приходящихся на конец рабочего дня. Контролируйте процесс распределения заказов.

Отсутствие старания в работе. К факторам, поощряющим старание и повышающим эффективность труда, относятся не только его оплата, но и разнообразие выполняемых работ, а также нормальные отношения в коллективе.

Выполнение автомеханиками обязанностей мастера-приёмшика. Диагностические работы должны, как правило, проводить мастера-приёмщики, а не автомеханики.

Позаботьтесь о том, чтобы мастера-приёмщики составляли заказ-наряды с необходимыми полнотой и чёткостью.

Анализ использования потенциала предприятия

Трудовой потенциал сервисной службы на базе имеющихся людских ресурсов рассчитывают для постановки задач и планирования.

*Трудовой потенциал = Штат производственных рабочих * Количество рабочих дней * Количество рабочих часов в день * Коэффициент продуктивности рабочего времени*

Например, количество человеко-часов 10 механиков при 8 - часовом рабочем дне и 22 рабочих днях составляет в месяц 1760. При *продуктивности использования рабочего времени* равной 85% (за вычетом простоев без заказов, простоев по другим причинам),

*получают 1760 * 85% =1408 производительных человеко-часов.*

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

Трудовой потенциал в месяц составит
*1408 * 110% = 1549 часов*

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

В нашем случае

Потенциал сервисной службы по заказам составит 1549 : 2,5=

620 заказов в месяц

Финансовый потенциал можно рассчитать по формуле:

*Финансовый потенциал в месяц = Штат производственных рабочих * количество рабочих часов в месяц * Коэффициент продуктивности рабочего времени * Стоимость нормо-часа*

Если коэффициент продуктивности = 0,85, то от работы 10 механиков в месяц можно ожидать выручки:

*Финансовый потенциал = 1549 производительных часов * Стоимость нормо-часа*

При стоимости нормо-часа 10$ выручка в месяц может составить 15490$.

Эта цифра минимальна, так как на практике при калькуляции стоимости работ в заказ-нарядах количество нормо-часов, засчитанных на ремонт, обычно превышает фактические затраты времени иногда вдвое. Это происходит как за счет включения произвольных величин времени на те работы, на которые нормативов трудозатрат нет, так и за счет включения сопутствующих операций, которые можно и не делать без ущерба для результата работы.

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

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

Эффективность трудозатрат = Количество непроизводственного персонала / Количество производственного персонала (сдельщики)

Для сервисных цехов соотношением в пределах нормы считают 20-30% от малых к большим фирмам.

Степень загрузки постов и персонала

Степень загрузки = Количество ремонтных постов / Количество производственного персонала

Цифры зависят от наличия и квалификации рабочих, объема машин и длительности среднего заказа, оборудования, используемого на постах.

Диагностические посты, контрольный, мойка и сушка не включаются в количество постов для расчета. Во внимание принимаются только посты, на которых, собственно, и осуществляется ремонт.

Интенсивность загрузки цеха

По статистике выбирается количество ремонтных заказов в месяц, в день. Определяется:

Количество ремонтных заказов в день на одного рабочего

Величина зависит от средней длительности ремонта, квалификации рабочего и рабочих часов.

Количество ремонтных заказов в день на один пост

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

Среднее количество рабочих часов на ремонтный заказ

зависит от метода ремонта - замена узлов или их ремонт, необходимой длительности работы, возраста машины.

Загрузка сервисного цеха должна оцениваться по занятости не только исполнителей, но и рабочих мест. Неиспользование оборудованных постов снижает прибыль.

Не загруженный работой персонал и незанятые рабочие места обходятся дорого. Поэтому уделяйте особое внимание постоянной загрузке ваших ремонтных мощностей. Сокращение численности персонала в периоды слабой загрузки предприятия, почти всегда оказывается худшим решением.

Анализ заказов на ремонт

Количество выполненных заказов в месяц сравнивают с планом, выявляют разницу, тенденцию изменения количества поступления заказов.

Отношение количества коммерческих ремонтных заказов к общему количеству ремонтных заказов

Нормальным считают 80%.

Определяют также

Отношения количеств внутренних и гарантийных ремонтных заказов к общему количеству ремонтных заказов

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

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

Анализ финансовых результатов

Систематические *анализы финансовых результатов* помогают выявлять и решать ежедневные проблемы, принимать оптимальные решения и формировать результативную торговую политику. В наше конкурентное время любое предприятие не может успешно работать без достижения двух параметров - удовлетворения клиентов и адекватной выручки.

Анализ ежедневных доходов и расходов обеспечивает точную картину продаж, производительности, эффективности, удовлетворения клиентов и технических возможностей сервисной службы. Важно, чтобы сервис-менеджер разбирался в финансовых отчетах, как в конкретных данных, так и в относительных показателях.

Цифры основных показателей, таких, как желательные уровни продаж, валового дохода, расходов, прибыли здесь не приводятся, так как эти уровни значительно отличаются на различных территориях. Данные по этим параметрам получают, консультируясь с представителем регионального дистрибьютора.

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

Коммерческие продажи клиентам труда механиков = суммы, полученные с клиентов.

Внутренние затраты труда механиков = работа по предпродажной подготовке, установке аксессуаров, бесплатный гарантийный ремонт и сервис, ремонт подержанных машин для продажи, обслуживание и ремонт машин для демзалов, выставок, ремонт и обслуживание собственных машин, спонсорский и дарственный сервис и т.п.

Гарантийные продажи труда механиков = суммы, полученные с поставщика за гарантийные ремонты.

Ремонты на стороне = работы, переданные специализированным мастерским.

Материалы = реализация всех использованных материалов, кроме запчастей, например, бензин, масла, смазки, тормозная жидкость, стандартный крепеж.

Прочее = расходы на поддержку операций по реализации сервиса и запасных частей, услуг для аварийных автомобилей, обслуживание других, не «своих» моделей машин и расходы на незавершенные ремонты.

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

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

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

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

Анализ валового дохода начинают с его разбиения на категории источников - по заказчикам, внутренним операциям и т. д., чтобы выделить реальный доход. Объем валового дохода, отраженный в документах при внутренних операциях между службами, например, при передаче запасных частей со склада в сервисный цех, часто бывает некорректен, если существует путаница в учете цен, по которым детали передаются для коммерческого ремонта, для ремонта собственных машин или возмещения при гарантийных случаях. Цены в этих трех случаях должны быть разными.

Валовой доход = выручка от продажи - себестоимость

Процент валового дохода = валовой доход : выручка

Оперативная прибыль или убытки цеха = валовой доход - все расходы

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

	Год нарастающим итогом					План
	К-во заказов	Сумма	Себестоимость	Валовой доход	% валового дохода	% валового дохода
Коммерческие работы						
Внутренние работы						
Гарантийные работы						
Всего работа						
Продано сторонних работ						
Продано прочего						
Всего						

Низкий уровень валового дохода при коммерческих заказах говорит о неэффективности работы сервисной службы, требуется выявление причин и принятие мер.

Второй ступенью является калькуляция потенциала валового дохода дилерской фирмы.

*Дополнительный валовой доход от сервиса = Дополнительный потенциал продажи услуг * Текущий % валового дохода*

*Дополнительные продажи запасных частей при ремонтах = Дополнительные продажи сервиса * 0.90* (продажа труда к продаже запасных частей обычно принимается как 100 : 90)

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Дополнительный валовой доход от запчастей =
*Дополнительные продажи запасных частей * 0.38*
(валовой доход в ценах на запасные части принят = 38%)

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

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

Степень сервисного покрытия

Общепринятый индекс, применяемый за рубежом для определения успеха операций отделов сервиса и запасных частей. Он показывает долю, в которой

валовой доход, полученный в этих отделах,
покрывает постоянные расходы всей дилерской фирмы.

Идеалом было бы 100% или более. Степень покрытия 100% означает, что все постоянные расходы фирмы покрыты валовым доходом от деятельности служб сервиса и запасных частей, а весь валовой доход от продажи машин остается в качестве прибыли фирмы.

И напротив, чем ниже этот индекс от 100%, тем большая доля валового дохода от продажи машин идет на выравнивание уровня прибыли разных служб.

Анализ продаж услуг

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

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

В результате анализа выясняют:

Увеличились ли количество ремонтных заказов и объем продаж текущего месяца по сравнению с двумя предыдущими?

Уменьшились ли они?

Каковы причины этих тенденций?

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*

Возможно ли выполнить годовой план?
Если прогноз негативный, какие контрмеры следует рассмотреть?

Отношение продаж по каждой позиции ко всем продажам и отношение количества ремонтных заказов по каждой позиции к общему количеству ремонтных заказов

рассчитывают, как показано в таблице.

Сервис	Год нарастающим итогом			План		
	К-во заказов	Сумма	% всех работ	% всех продаж	% всех работ	% всех продаж
Работы по коммерческим заказам						
то же по гарантии						
то же по внутренним						
Всего работы			100%		100	
Передано сторонним			xxxx		xxx	
Материалы			xxxx		xxx	
Прочее			xxxx		xxx	
Всего			xxxx	100%	xxx	100%

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

Благодаря анализам сервисной деятельности, ремонтных заказов и финансовых отчетов могут быть обнаружены, оценены и скорректированы имеющиеся проблемы.
Параметры, контролируемые сервис - менеджерами:
- продажи - основные продажи труда механиков;
- себестоимость - основные выплаты сдельные;
- валовой доход, выручка, себестоимость;
- общие операционные расходы;
- торговые расходы - расходы на отношения с заказчиками;
- расходы на урегулирование гарантийных проблем и расходы на рекламу;
- зарплата и сдельные выплаты, включая отчисления в пенсионные и страховые фонды, выплаты за сверхурочные, компенсации и оклады служащим, кроме механиков;
- переменные расходы - повторные работы, инструмент, обучение, содержание и ремонт своих машин, прачечная, телефон и т.п.;
- постоянные расходы - амортизация земли и зданий, арендная плата, амортизация оборудования и др.;
- оперативная прибыль.

Выручка за работы по итогам каждого дня суммируется помесячно при определении показателей эффективности.

Средняя дневная выручка за услуги = Сумма выручки за период времени / Количество рабочих дней за тот же период

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Ориентировочный норматив средней дневной выручки за работы определяется, исходя из 90%-й эффективности использования рабочего времени.

Плановая выручка за период времени = 0,9 х Расчётная часовая ставка х Время пребывания на работе

Выручка за запчасти. Для сервисной службы контролируют выручку только за те запчасти, которые использованы при ремонте.

Средняя дневная выручка за запчасти = Сумма выручки за период времени / Количество рабочих дней за тот же период

Сводка показателей выручки

Эта сводка служит для наглядного отображения шести показателей, определяемых помесячно. Усреднение месячных показателей производится в конце каждого квартала, а квартальных — в конце года.

Важнейший аспект использования этой сводки — регулярное сопоставление результатов с данными за предшествующий год и с плановыми показателями на текущий год (две верхние строки). При отставании от намеченного нужно всякий раз выяснить причину и решить, что нужно предпринять.

Показатели за каждый месяц целесообразно перенести на диаграмму. Построенные ломаные наглядно отобразят динамику изменения рассматриваемых величин и позволят, в частности, выявить периоды «провалов». При этом нанесите на диаграммы пунктирные линии, соответствующие плановым показателям.

Компьютерной системе следует выводить распечатку значений любого из показателей эффективности, а также, исходя из соображений их оптимальной подконтрольности, представления столь важных данных в виде диаграмм

Месяц	Количество реализованных сервисных заказов						Выручка за запчасти и материалы							Выручка за услуги сторонних фирм
	Всего	Легковые	Прочие	Модель1	Мод 2	Регламентное ТО и проверка токсичности	Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	М 1	М 2	
Янв														
Фев														
Мар														
1 ква														
Апр														
Май														
Июн														
2 ква														
Июл														
Авг														
Сен														

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

3 ква														
Окт														
Ноя														
Дек														
4 ква														
Год														

Т1 – оригинальные запчасти, проданные при сервисе
Т2 – запчасти, проданные через магазин
Т3 – Принадлежности и шины, приобретенные у дистрибьютора автокомпании
Т4 – Запчасти, принадлежности и шины, приобретенные у прочих поставщиков
М1 – лакокрасочные материалы
М2 – смазочные материалы

Анализ затрат

При увеличении торгового и сервисного оборота вдвое прямые расходы уменьшаются на 25%. Это объясняется тем, что доля расходов на продуктивную рабочую силу всегда меньше, чем доля накладных расходов.

При рассмотрении каждой категории расходов выделяют три аспекта:

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

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

Затраты на сервис подразделяются по двум сводным статьям:

затраты на содержание персонала и прямые эксплуатационные затраты.

Затраты на содержание персонала

Эти затраты возникают в результате оплаты труда занятых на предприятии. Составляющие затрат перечислены ниже.

Основная зарплата. Зарплата, начисленная исполнителям за производительно затраченное время (за работу по заказам категорий Ком, Гар и Вну).

Основная зарплата = Фактические производительные затраты времени х Часовая ставка заработной платы

Дополнительная зарплата. Зарплата, начисленная за непроизводительно затраченное время работы в сервисном подразделении.

На непроизводительные затраты времени относятся:

- работа по заказам сервисного цеха и разные работы в цеху (Ц1);
- простои (Ц2);
- ремонт автомобилей, принадлежащих сервисному цеху (Ц3);
- доработка после выходного контроля, работа по гарантии сервисного цеха(Ц4);
- отпуска и каникулы (Ц5);
- обучение (Ц6);
- отсутствие по болезни (Ц7);

- прочие виды занятости, например, замещение чьих-либо обязанностей (Ц8).

Зарплата служащих. Все затраты на оплату труда служащих, полностью или частично занятых в сервисном подразделении.

К затратам на содержание персонала добавляются обязательные и добровольные социальные выплаты. Например, по законодательству ряда стран обязательными являются социальное страхование (в части, оплачиваемой работодателем) на случай болезни, по инвалидности и общее для служащих, профсоюзные взносы.

К добровольным социальным выплатам относятся, например:
- пособия;
- ссуды;
- оплата проезда;
- предоставление спецодежды;
- рождественские премии.

Соотношение по численности между рабочими и служащими должно быть взвешенным, экономически оправданным и соответствующим размерам клиентуры. При нормальных условиях нужно стремиться поддерживать его на уровне 3:1.

Прямые эксплуатационные затраты

Прямыми эксплуатационными затратами считаются все расходы, которые по их причинной обусловленности и на основании подтверждающих документов могут быть непосредственно отнесены на сервисную службу как на затратообразующее подразделение.

Типичными в этом отношении являются следующие статьи затрат:
- техническое обслуживание,
- канцтовары,
- командировочные расходы,
- служебные автомобили,
- стимулирование сбыта, подарки покупателям и клиентам,
- представительские расходы,
- расходные материалы,
- малоценный инвентарь,
- гарантия на качество ремонта,
- утилизация отходов и т.д.

Прямые эксплуатационные затраты подконтрольны сервис-менеджеру. Он может прямо влиять на их размер и отвечает за них.

Косвенные эксплуатационные затраты

Основные статьи косвенных затрат:
- наём и аренда недвижимости (в т.ч. плановые платежи);
- отопление, энерго-, газо- и водоснабжение;
- страховые платежи, налоги и сборы;
- проценты за кредит (плановые платежи);
- обработка данных;
- прокат и амортизация движимого имущества;
- инициативная постгарантийная поддержка и т.д.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

На эти затраты сервис-менеджер, как правило, напрямую влиять не может и потому за них не отвечает. При расчёте возмещаемой выручкой доли издержек косвенные затраты относятся на предприятие в целом.

Все затраты должны соотноситься с выручкой. Стремясь снизить затраты, обдумайте - не приведёт ли ожидаемая экономия к ограничению возможностей предприятия и снижению его конкурентоспособности.

Поэтому при неудовлетворительных результатах работы сервисной службы лучше всего принимать такие меры, которые улучшают использование рабочего времени, а значит, способствуют увеличению выручки.

Затратообразующие подразделения

Важное условие контроля за динамикой расходов и выручки на предприятии — их постатейный раздельный учёт по службам, представляющим собой затратообразующие подразделения.

Затраты относятся на конкретные статьи с распределением по службам предприятия.

Примерная номенклатура затратообразующих подразделений предприятия

Код статьи	Наименование
10	Служба продажи автомобилей
20	Служба запчастей
30	Сервисная служба
90	Администрация (дополнительное затратообразующее подразделение)
00	Предприятие в целом

При необходимости (определяемой для каждого предприятия) возможно дробление статей основных затратообразующих подразделений для учета.

Например, в составе сервисной службы (30) выделяются:

сервисный цех (31),
участок кузовного ремонта (32),
участок экспресс-сервиса (34),
цех по ремонту грузовых автомобилей и микроавтобусов (35),
участок ремонта подержанных автомобилей (37),
и малярный участок (38).

Кроме того, возможно вовлечение в описываемую структуру дополнительных подразделений, например, таких, как

вспомогательная служба (40),
или спеццех (50).

Учёт по затратообразующим подразделениям с определением доли издержек, возмещаемых выручкой.

	Затратообразующие подразделения				
	00	10	20	30	90
	Предприятие в целом	Авто салон	Служба запчастей	Сервис	Администрация
Торговый оборот					
- Зарплата сдельщиков или закупочная стоимость запчастей					
= Валовой доход					
- Прямые издержки					
= Возмещаемая доля издержек группы I					

- Фонд зарплаты персонала*					*
= Возмещаемая доля издержек группы II					
- Прямые эксплуатационные затраты					*
= Возмещаемая доля издержек группы III					
- Косвенные эксплуатационные затраты					
- Административно-управленческие расходы	*				
= Прибыль до выплаты налогов					

*) Для сервисной службы — без основной зарплаты основных рабочих, уже учтённой во второй строке (см. ниже соответствующий комментарий в связи с определением терминов).

Цель учёта затрат по местам их возникновения — определение экономического эффекта от работы затратообразующих подразделений за определённый период времени. Названный эффект оценивается возмещаемой долей издержек группы III.

В сервисном бизнесе под этим возмещением понимают остаток, который получается, если из суммы торгового оборота (т.е. из суммы выручки за услуги и запчасти) вычесть *затраты на приобретение запчастей, затраты на содержание персонала* и *прямые эксплуатационные затраты*.

В поэтапном счёте прибылей и убытков отражаются также возмещаемые доли издержек групп I и II. Эти промежуточные итоги тоже важны для анализа результатов коммерческой деятельности и для принятия решений при плановых расчётах, например, при определении расчётной часовой ставки.

Учёт затрат по местам их возникновения с определением возмещаемой доли издержек позволяет разграничить ответственность за расходы. Например, руководители таких затратообразующих подразделений, как сервисная служба и служба запчастей, отвечают только за те расходы, на величину которых они могут влиять, иначе говоря, за расходы, определяющие возмещаемую долю издержек группы III.

Учёт затрат по месту их возникновения позволяет выявлять и соответствующими мерами устранять недоработки в каждой из сфер коммерческой деятельности.

Затраты, которые нельзя отнести к какому-то одному подразделению, поскольку они возникают в разных местах либо в связи с решением руководства фирмы, учитываются по предприятию в целом.

Они именуются *косвенными эксплуатационными затратами* и под этим общим наименованием постатейно учитываются при определении возмещаемой доли издержек.

Участие всех подразделений в возмещении выручкой издержек группы III должно быть таким, чтобы не только компенсировать все косвенные эксплуатационные затраты и административно-управленческие расходы, но и обеспечить предприятию получение надлежащей прибыли.

В вышеприведенной таблице использованы следующие термины.

Торговый оборот - выручка за услуги по выполнению основных заказов (категорий Ком, Гар и Вну), а также выручка за запчасти и автопринадлежности.

Зарплата сдельщиков или закупочная стоимость запчастей - для сервисной службы по этой статье учитывают основную зарплату (как часть всей зарплаты), начисляемая основным рабочим за производительно затраченное время (т.е. за работу по заказам категорий Ком, Гар и Вну). Для службы запчастей учитываются затраты на приобретение запчастей и автопринадлежностей.

Прямые издержки - это затраты, непосредственно зависящие от оборота, например, премии продавцам автомобилей. В сервисном подразделении этой статьёй затрат можно пренебречь.

Затраты на содержание персонала - дополнительная зарплата (часть общей зарплаты) рабочих, начисляемая за

непроизводительно затраченное время (Ц1-Ц4), а также за время оплачиваемого отсутствия на работе (Ц5-Ц8).

Зарплата служащих и вспомогательных рабочих. Если эти исполнители попеременно заняты в разных службах, то их зарплата относится соразмерными долями на соответствующие затратообразующие подразделения предприятия.

Обязательные социальные выплаты (оплачиваемая работодателем часть затрат по страхованию на случай болезни или инвалидности, страхованию пенсий, по профсоюзным взносам и т.д.).

Добровольные социальные выплаты и льготы (спецодежда, оплата проезда, каникулы для персонала предприятия, юбилеи, субсидии на питание в столовой предприятия и т.д.).

Примечание:

В затраты на содержание персонала сервисной службы не входит основная зарплата основных рабочих, уже учтённая отдельной строкой (см. выше).

Прямые эксплуатационные затраты

Это расходы, которые по их назначению могут быть непосредственно отнесены на затратообразующее подразделение. Имеются в виду следующие статьи затрат:

- техническое обслуживание;
- канцтовары;
- командировочные расходы;
- служебные автомобили;
- стимулирование сбыта, подарки покупателям и клиентам;
- представительские расходы;
- расходные материалы, метизы;
- малоценные инвентарь и инструмент;
- утилизация отходов;
- гарантия сервисного цеха (по этой статье учитываются только запчасти, но не зарплата за время Ц4, расходуемое из-за рекламаций).

Применительно ко всем прямым эксплуатационным затратам действует правило: на сервисную службу (затратообразующее подразделение 30) относится только та часть расходов, которая непосредственно касается этой службы.

В отличие от прямых эксплуатационных затрат, на косвенные эксплуатационные затраты и на административно-управленческие расходы руководители затратообразующих подразделений непосредственно влиять не могут и ответственности за них не несут. Поэтому обе группы затрат относятся на предприятие в целом.

Косвенные эксплуатационные затраты

Основные статьи косвенных затрат:

-наём и аренда недвижимости (в т.ч. плановые затраты);
-отопление, энерго-, газо- и водоснабжение;
-страховые платежи, налоги и сборы;
-проценты за кредит (плановые затраты);
-обработка данных;

-аренда и амортизация движимого имущества;
-инициативная постгарантийная поддержка и т.д.

Административно-управленческие расходы

Затраты на содержание административно-управленческого персонала, включая зарплату коммерческого директора и плановую зарплату предпринимателя.

Прямые эксплуатационные затраты в сфере управления.

Бухгалтерский учёт затрат и выручки осуществляется проводкой по счетам, которые подразделяются по категориям. Основанием для этого служат положения торгового и налогового права, которые в разных странах могут не совпадать.

Принципиальное отличие есть между инвентарными и итоговыми счетами. Активные и пассивные инвентарные счета предприятия служат для подведения балансовых итогов. Расходные и доходные итоговые счета используются для расчёта прибылей и убытков.

Для руководителя затратообразующего подразделения особенно важна группа итоговых счетов. Применительно к сервисной службе и службе запчастей действуют следующие положения.

В кредит расходных счетов заносятся расходы, в т.ч.:
- затраты на приобретение запчастей и автопринадлежностей;
- затраты на содержание персонала;
- прямые эксплуатационные затраты.

В дебет доходных счетов заносятся поступления и суммы торгового оборота, в т.ч.:
- выручка за услуги;
- выручка за запчасти и автопринадлежности.

Учтённые таким образом доходы и расходы сопоставляются затем в счёте прибылей и убытков.

Определение продуктивных затрат времени

Продуктивно затраченным считается время, в течение которого исполнитель работает по заказам основных категорий (Ком, Гар и Вну). Исчисленные за месяц, продуктивные затраты времени являются основой для определения плановой выручки сервисной службы, а значит, и обязательной составляющей в калькуляции новой расчётной часовой ставки.

Методика определения продуктивных затрат времени приведена ниже.

365 (Количество дней в году)
— 104 (Количество суббот и воскресений в году)
= 261 (Количество дней в году, подлежащих оплате работодателем)
— 10 (Количество праздничных дней в году)
— 30 (Количество рабочих дней отпуска Ц5)
— 2,5 (Количество рабочих дней, затрачиваемых на обучение Ц6)
— 12 (Количество рабочих дней, пропущенных по болезни Ц7)
= 206,5 (Количество дней пребывания на работе за год)
x 7,4 (Среднее время пребывания на работе за день, *ч)*
= 1528(Время пребывания на работе за год, *ч)*
: 12 (Количество месяцев в году)
= 127,3 (Среднемесячное время пребывания на работе, *ч.)*
12,7 (Среднемесячные непроизводительные затраты времени, *ч)*(10 % от времени пребывания на работе)

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*

Ц1- Ц4 = 114,6 (Производительные затраты времени за месяц),= 115ч

Для определения затрат на зарплату рабочих и служащих в плановом периоде вычисляют рабочее время исполнителей, подлежащее оплате работодателем.

261(Количество рабочих дней, подлежащих оплате за год)
х 7,4ч (Среднее время пребывания на работе за день)
=1931ч(Время, подлежащее оплате работодателем за год)
: 12 (Количество месяцев в году)
= 161(Среднемесячное время, подлежащее оплате работодателем), ч.

Из-за изменений, возможных в связи с отпусками, обучением, болезнями и каникулами, производительные затраты времени и время, подлежащее оплате работодателем, пересчитывают ежегодно, а при необходимости и чаще.

Среднемесячные производительные затраты времени всеми рабочими в плановом периоде получаются, если умножить среднее значение для одного исполнителя на их количество.

При определении производительных затрат времени учеников и рабочих, проходящих переподготовку, учитывают в соответствии с их фактическим использованием на работе.

Если владелец предприятия, мастер, старший механик и т.д. часть своего времени тратят на работу по основным заказам, то эта часть должна учитываться при определении производительных затрат времени.

Пример:

Если 5 автомехаников работают под руководством мастера, который 30% времени участвует в выполнении основных заказов, то при определении производительных затрат времени расчётное количество автомехаников принимается равным 5,3.

Определение расходов на заработную плату рабочих и служащих сервисного подразделения в плановом периоде.

В принципе расходы на заработную плату определяют только по тем рабочим и служащим, которые полностью или частично заняты в сервисном подразделении.

К определяемым расходам относятся все те, которые возникают в соответствии с тарифным соглашением.

Таковыми являются:

— заработная плата рабочих (брутто);
— отнесённая на сервис часть зарплаты служащих;
— стипендии и пособия учащимся;
— разовые выплаты.

На момент составления калькуляции учитывают также рабочих и служащих, приступающих к работе не ранее, чем в следующем месяце, либо намеренных вскоре уволиться.

Пример:

Дата составления калькуляции: 15.02.

В бухгалтерской отчётности предприятия числятся

4 основных рабочих,

3 ученика технических специальностей и

1 служащий.

Известно, что на 01.04 в сервисной службе будут заняты

5 основных рабочих,

3 ученика технических специальностей и

2 служащих.

Следовательно, при калькулировании принимают в расчёт штат по состоянию на 01.04.

Соответствующим образом следует поступать и по завершении очередного года обучения или всего его срока, когда ученик переводится на работу по освоенной специальности.

Зарплата. Среднее время (в часах), подлежащее оплате работодателем, умножают на часовую ставку повременной оплаты (без сдельных и премиальных доплат). При сдельно-премиальной оплате труда исполнителя связанные с нею доплаты нельзя принимать в расчёт, поскольку из-за превышения средней производительности труда заказчики оплачивают время, превышающее фактические производительные затраты времени, а часть получаемой в результате сверхплановой выручки расходуется на выплату премии.

Заработную плату исполнителей, занятых не только в сервисном, но и в других подразделениях предприятия, учитывают соответствующими долями.

Пособии и стипендии учащимся технических специальностей (или рабочим, проходящим переподготовку) учитывают раздельно по годам обучения и включают в расходы на заработную плату рабочих. Пособия и стипендии учащимся коммерческих специальностей, занятым в автосервисе, учитывают как заработную плату служащих.

Заработная плата служащих. Этой строкой охватываются все служащие, занятые в сервисной службе. Если служащий или учащийся занят не только в сервисном, но и в других подразделениях предприятия, то его заработную плату или стипендию учитывают соответствующей долей. Расходы на заработную плату служащих распределяются в основном между сервисной службой и службой запчастей.

Пример

Должность	Доля зарплаты, %%, относимая на	
	сервисную службу	службу запчастей
Сервис-менеджер	50	50
Начальник или мастер сервисного цеха	100	0
Мастер-приёмщик	50	50
Расчётчик	50	50
Кассир	50	50

Работу, выполняемую для остальных подразделений предприятия, учитывают соответствующей долей расходов на содержание персонала.

Разовые выплаты, предусмотренные тарифным или трудовым соглашением, указываются в отдельной графе. Однократные ежегодные выплаты учитываются за 12-месячный период.

Примеры разовых выплат:

- оплата отпуска;
- 13-я зарплата или годовой бонус рабочего или служащего.

Размер обязательных и добровольных социальных выплат в отчётном и плановом периодах определяют по процентной ставке соответствующих начислений на зарплату рабочих и служащих, принятой в отчётном периоде для всего предприятия. Такая же процентная ставка действует и для сервисной службы.

Пример:

Зарплата рабочих и служащих сервисной службы в плановом периоде 100%

Обязательные социальные выплаты 17,5%

Добровольные социальные выплаты 2,3%

Стоимость нормо-часа

Стоимость нормо-часа пересматривается,

- как правило, раз в год;
- при изменении тарифов заработной платы и окладов;
- при изменении штатного расписания.

Введение новой часовой ставки является важным управленческим решением, поскольку она должна не только возмещать затраты и прибыль предприятия, но и учитывать расходы, которые клиенты готовы оплатить за предлагаемые услуги автосервиса. Поэтому одно из важных условий для принятия правильного решения — знание конкурентной среды. Изменение часовой ставки должно быть рыночно обоснованным.

Чаще всего стоимость нормо-часа устанавливают на уровне ставок конкурентов с учетом собственных преимуществ или недостатков.

На основе выбранного значения стоимости нормо-часа обсчитывают ожидаемые доходы и расходы, проверяя достижение рентабельности и требуемой степени прибыльности. Если при возможной на данном рынке стоимости нормо-часа рентабельная работа не ожидается, ищут способы сокращения затрат и увеличения количества заказов.

Сначала назначается *средняя* часовая ставка.

Последующее пользование этой ставкой должно быть гибким - ее следует дифференцировать по степени сложности рабочих позиций. Это позволяет учесть затраты на оснащение рабочих мест и на профессиональную подготовку конкретных исполнителей.

Средняя ставка используется для большинства общеремонтных работ. При этом предполагаются увеличенные расходы на оснащение рабочих мест, поскольку на некоторых из них нужны специальный инструмент и приспособления. Автомеханики должны пройти специальную подготовку по работе с автомобилями конкретной марки.

Нижняя ставка получается снижением средней ставки на 10% и применяется для всех работ по экспресс-сервису. От автомехаников в этом случае не требуется особо высокой квалификации, а затраты на оснащение рабочих мест относительно невелики.

Верхняя ставка получается повышением средней ставки на 10% и применяется для слесарно-кузовных и малярных, а также для высокотехнологичных работ. Для их выполнения нужны высококвалифицированные, хорошо подготовленные исполнители. Расходы на оборудование, специальный инструмент и приспособления в этом случае выше средних.

Услуги, не требующие значительных затрат времени, например, замена свечей или ламп, обычно предлагают — в интересах привлечения клиентов — бесплатно.

Учетно-аналитические документы

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

Сводка выполненных заказов за неделю для анализа

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

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

Реализация			
	Запчасти	Работа	Всего
Пон			
Вто			
Сре			
Чет			
Пят			
Суб			
Всего			

Сводные результаты:
Среднее расстояние до клиентов 6,3 км Отношение муж\жен 2,25
Всего клиентов 13 Преобладающий год выпуска машин 1994, 1995
Продано запчастей _____ Продано труда_____ Всего_____

Отчет о сервисных работах

Месяц _____

Дата	Количество ремонтных заказов				
	Коммерческих	Внутренних	Повторных	Отдано субподрядчикам	Всего

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
...					
30					
Всего					

Дата	Реализация							
	Работа		Запчасти		Выполнено субподрядчиками		Прочее	Всего
	Коммерческих	Внутренних	Коммерческих	Внутренних	Коммерческих	Внутренних		
	F	G	H	J	K	L	M	N
1								
2								
3								
...								
30								
Всего								

Дата	Себестоимость				Присутствовало производство	Наличное время
	Работы	Запчастей	Субподрядных	Прочих		
	Y	P	Q	R	S	T
1						
2						
3						
...						
30						
Всего						

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

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

Реализация	Параметры	Сумма	Код	Себестоимость	Параметры	Сумма
Труда	F+G		1	Труда	Y	
Запчастей	H+J		3	Запчастей	P	

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Субподрядных работ	K+L		5	Субподрядных работ	Q	
Прочих	M		7	Прочих	R	
Всего	N		9	Всего	Z	

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

Анализ исполнения

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

	Количество ремонтных заказов на производственного рабочего	Процент присутствия рабочих	Доля коммерческих работ	Доля повторных работ	Доля субподрядных работ
Параметры	(A+B+C):S	S:(U*W)	A:E*100%	C:E*100%	D:E*100%
Величина					

Анализ ремонтных заказов

Приемщик _____ Дата _____

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

Сводный анализ ремонтных заказов

Месяц _____

Приемщик	К- во	Видов работ в заказе				Сумма по заказу				
	заказов	1	2	3	4 и >	до 50$	51-100	101-150	151-200	201-300
Иванов	400	208	118	35	39	46	25	110	103	116
Петров	376	128	157	44	47	39	84	89	107	57
Всего	776	336	275	79	86	85	109	199	210	173

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

% к «Всего»	100	43	35	10	12	11	14	26	27	22

Контроль качества

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

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

Анализ рабочего времени

Месяц _____

Дата	Наличное	Продуктивное время		Непродуктивное	Всего продуктивное	Нормативное
	время	на коммерческие заказы	на внутренние заказы	время	время	время
		C	I	W		
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
3						
...						
30						
Всего						

Показатели	Параметры	Величина
Производительность	6 : 2*100%	
Эффективность	7 : 6*100%	
Доля коммерческих	3 : 2*100%	
Доля внутренних	4 : 2*100%	
Непродуктивное время	5 : 2*100%	

Контрольные параметры управления

Японские и корейские автокомпании рекомендуют своим дилерам руководствоваться следующими примерными параметрами для планирования и контроля эффективности деятельности СТО:

Оплаченные трудозатраты в % от всех трудозатрат	60%	-	65%
Валовой доход в % от оплаченных трудозатрат	70%	-	75%
Трудозатраты на гарремонты от всех трудозатрат	25%	-	30%
Валовой доход в % от трудозатрат на гарремонты	70%	-	75%
Трудозатраты на заказы других служб (внутренние нужды) в % от всех трудозатрат	5%	-	10%
Валовой доход в % от трудозатрат на внутренние нужды	70%	-	75%
Прямые затраты на персонал в % от продажи труда	25%	-	30%
Прямые операционные расходы в % от продажи труда	20%	-	25%
Прибыль в % от всех продаж труда	10%	-	20%
Рабочих часов на 1 оплаченный заказ (в среднем)	2.0	-	2.5
Норматив продуктивных часов механиков в день	8.0	-	9.6
Машин к ремонту одним механиком в день	4.0	-	4.8
Всего заездов на ремонт в год для каждого эксплуатируемого автомобиля	3.2	-	4.8
Заездов на очередное обслуживание в год для каждого эксплуатируемого автомобиля	2.0	-	3.0
Процент продаж труда, обеспеченный механиками	25%	-	35%

Количество оплаченных строк (видов работ) в заказе на ремонт (в среднем)	2.5	-	3.0
Доля оплаченных заказов только на один вид работ	0%	-	35%
Доля заказов по предварительной записи	15%	-	35%
Количество постов на 1 механика	0.8	-	1.0
Общая продуктивность цеха (средняя)	100%	-	120%
Ежедневное переходящее количество машин в % от записанных	0%	-	5%
Среднегодовой % текучести кадров	10%	-	12%
Степень удовлетворения клиентов	75%	-	100%
Себестоимость трудозатрат в % к продажам труда	25%	-	30%

Отчёты дилеров дистрибьютору

Месячными, квартальными и годовыми отчётами дилер информирует полномочного дистрибьютора об экономической эффективности предприятия, оцениваемой по выборочным показателям. Полученные дистрибьютором данные обобщаются и результаты рассылаются всем дилерам данной автокомпании, которые могут сравнить их со своими итогами.

Результаты работы дилеров в истекшем году нужна для оценки возможностей фирменной сервисной сети и изменений за прошедший год.

Содержащиеся в годовом отчёте сведения позволяют выявить намечающиеся тенденции и принимать обоснованные решения в текущем году.

Обратная связь реализуется в виде аналитической сводки показателей эффективности сервиса, отчёта о выявленных тенденциях и сравнительной сводки по сопоставимым группам дилеров. Достоинство такой схемы состоит в возможности оценивать результаты работы предприятий, сопоставимых по масштабам деятельности, и делать соответствующие выводы.

Месячный или квартальный отчёт составляются отдельно:
- по цеху общеремонтных работ с участком кузовного ремонта,
- по малярному участку.

В противном случае показатели по общему и кузовному ремонту смешаются с весьма отличными от них показателями малярного участка. Некоторые данные, например, средняя продолжительность ремонта на цикл обслуживания, окажутся несопоставимыми между собой.

Форма месячного (квартального) отчёта дилеров одной из автокомпаний.

Месяц\квартал	
Общеремонтные и кузовные работы	
Малярные работы	
Количество приемщиков, чел.	
Средняя численность механиков за период, чел.	
Суммарное рабочее время механиков, оплаченное работодателем, ч	
Время пребывания механиков на работе, ч	
Фактические производительные затраты времени механиков, ч	
Рабочее время механиков, оплаченное заказчиками, ч	
Количество учеников, чел.	
Рабочее время учеников, оплаченное заказчиками, ч	
Количество рабочих дней в периоде	
Средняя расчетная часовая ставка, руб\час	
Выручка за работы, тыс.руб.	
Количество заказов(циклов) выполненных за период	
В т.ч. легковые	
В т.ч.	

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*

В т.ч.	
В т.ч. ТО и проверка токсичности	
В т.ч.	
В т.ч.	
Выручка за оригинальные запчасти, проданные при сервисе	
Выручка за запчасти, проданные через магазин	
Выручка за принадлежности и шины, приобретенные у дистрибьютора автокомпании	
Выручка за запчасти, принадлежности и шины, приобретенные у прочих поставщиков	
Выручка за лакокрасочные материалы	
Выручка за смазочные материалы	
Выручка за услуги сторонних фирм	

Форма отчёта дилеров другой автокомпании.

	Персонал			
1	*Сервис - менеджер*			
2	*Приемщиков*			
3	*Бригадиров*			
4	*Диспетчеров*			
5	*Производственных рабочих*			
6	*Непроизводственных работников*			
7	*Всего персонал, строки 1 - 5*			
8	*Доля производственных рабочих, с 5 : с 7*			
	Оборудование			
9	*Постов*			
10	*Парковочных постов*			
11	*Постов на 1 рабочего, с 9 : с 5*			
12	*Подъемников*			
	Деятельность		Месяц	Год
13	*Количество рабочих дней*			
14	*Количество ремонтных заказов*			
15	*Количество внутренних заказов*			
16	*К-во ремонтных заказов в день, с14 : с13*			
17	*К-во ремзаказов на произв. рабочего, с 16 : с 5*			
18	*Продуктивное время на коммерческие заказы*			
19	*Продуктивное время на внутренние заказы*			
20	*Всего продуктивное время, с 18+ с 19*			
21	*Непродуктивное время, с 22 - с 20*			
22	*Всего время в наличии*			
23	*Производительность, с20 : с 22*			
24	*Всего время фактическое на ремонты*			
25	*Всего время по нормативам*			
26	*Эффективность, с 25 : с24*			
27	*Фактическое время на 1 заказ, с24 : с14*			
	Продажи	Месяц	% от 34	Год
28	*Коммерческая выручка от продажи труда*			
29	*Выручка от внутренних заказов*			
30	*Выручка от гарантийных работ*			
31	*Всего выручка, с 28 + с 29 + с 30*			
32	*Выручка от продажи сторонних работ*			
33	*Выручка за прочие услуги*			
34	*Всего выручка, с 31 + с 32 + с 33*			
35	*Выручка от продажи запчастей при ремонтах*			
	Себестоимость и накладные расходы			
36	*Себестоимость*			
37	*Валовой доход, с 34 - с 36*			

38	*Торговые расходы*			
39	*Оклады и сдельная оплата*			
40	*Переменные расходы*			
41	*Постоянные расходы*			
42	*Всего расходы, с 38 + с 39 + с 40 + с 41*			
43	*Операционная прибыль цеха, с 37 - с 42*			
	Анализ продаж			
44	*Выручка на производств. рабочего, с 34 : с 5*			
45	*Выручка на один заказ, с 34: с 44*			
46	*Выручка от труда ко всей выручке, с 31(с 34+ с 35)*			

Пример анализа работы сервисной службы реальной фирмы

	ПАРАМЕТРЫ	Июнь
	Повторный ремонт 3 случая = 3,5 часа	6
	Площадь цеха сервиса	275
	Всего з\н	1028
	Сумма по з\нарядам	953913
	в т.ч. работа	483409
	в т.ч. з\ч и товары	470504
	Коммерческие	
	количество з\н	390
	сумма	746341
	в т.ч. работа	356641
	в т.ч. з\ч и материалы	389700
	Гарантийные	
	количество з\н	208
	сумма	144161
	в т.ч. работа	69059
	в т.ч. з\ч и материалы	75102
	Предпродажная подготовка	
	количество з\н	424
	сумма	60164
	в т.ч. работа	55742
	в т.ч. з\ч и материалы	4422
	Ремонт собственных машин фирмы	
	количество з\н	6
	сумма	3247
	в т.ч. работа	1967
	в т.ч. з\ч и товары	1280

	Персонал			
1	Сервис – менеджер	1		
2	Приемщиков (мастеров)	3		
3	Бригадиров	0		
4	Диспетчеров и др.	5		
5	Производственных рабочих	16		
6	Непроизводственных работников	8		

7	Всего персонала, строки 1-5	24		
8	Доля производственных рабочих, стр. 5 : стр. 7	67%		
	Оборудование			
9	Постов	7		
10	Парковочных постов			
11	Постов на 1 рабочего, стр. 9 : стр. 5	0,88		
12	Подъемников	5		
	Деятельность			
13	Количество рабочих дней	30		
14	Количество ремонтных заказов	1022		
15	Количество внутренних заказов	6		
16	К-во ремонтных заказов в день, стр. 14 : стр. 13	34		
17	К-во ремзаказов на произв. рабочего, стр. 16 : стр.5	64		
18	Продуктивное время на коммерческие заказы	2559		
19	Продуктивное время на внутренние заказы	33		
20	Всего продуктивного времени, стр. 18+ стр. 19	2592		
21	Непродуктивное время, стр. 22 – стр. 20	288		
22	Всего времени в наличии	2880		
23	Производительность, стр. 20 : стр. 22	0,9		
24	Всего фактического времени на ремонты	2592		
27	Фактическое время на 1 заказ, стр. 24 : стр. 14	2,5		
	Продажи			
28	Коммерческая выручка от продажи труда	356,6		
29	Выручка от внутренних заказов и предпродажной подготовки	57,7		
30	Выручка от гарантийных работ	69,1		
31	Всего выручка, стр. 28 + стр. 29 + стр.30	483,4		
32	Выручка от продажи сторонних работ			
33	Выручка за прочие услуги			
34	Всего выручка, стр. 31 + стр. 32 + стр.33	483,4		
35	Выручка от продажи запчастей при ремонтах	470,5		
	Анализ продаж			
44	Выручка на производств. рабочего, стр. 34 : стр. 5	**30,2**		
45	Выручка на один заказ, стр. 34: стр. 14	0,5		
46	Выручка от труда ко всей выручке, стр. 31: (стр. 34+ стр. 35)	51%		
			Нормативы	
47	Оплаченные трудозатраты в % от всех трудозатрат с28:с31	74%	60% до 65%	
49	Трудозатраты на гарремонты от всех трудозатрат с30:с31	14%	25% до 30%	
51	Трудозатраты на заказы других служб (внутренние нужды) в % от всех трудозатрат с29:с31	12%		
56	Рабочих часов на 1 оплаченный заказ (в среднем)	2,5	2.0 до 2,5	
57	Норматив продуктивных часов механиков в день	8,8	8.0 до 9,6	
58	Машин к ремонту одним механиком в день	4,26	4.0 до 4,8	
59	Доля заказов по предварительной записи	50%	15% до 35%	
60	Количество постов на 1 механика	0,88	0.8 до 1.0	
63	Среднегодовой % текучести кадров	**25%**	10% до 12%	

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*

РЫНОК ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ



Машина, собранная из запчастей,
обойдется в 4 раза дороже новой.

Товарные особенности запасных частей

Запасные части – это новые или восстановленные части машин (детали, узлы и агрегаты), предназначенные для замены соответствующих изношенных частей. Первые автомобили ремонтировались путем изготовления новых деталей при каждом случае ремонта. Создание системы замены деталей новыми из запасов заранее изготовленных деталей – заслуга Генри Форда.

Помимо специально сконструированных для каждой машины деталей, при сборке и ремонте машин применяются стандартные детали крепежа: болты, шпильки, винты, гайки, саморезы, шайбы, штифты, шпонки, шплинты, хомуты, пружинные кольца и др.

Кроме того, для сборки и ремонта применяются стандартные подшипники, электролампы, шланги, а также унифицированные сальники, манжеты, резиновые кольца и другие детали.

Номенклатура

Каждый автомобиль или трактор собирается из нескольких тысяч деталей, и в период эксплуатации может потребоваться замена практически любой.

Но ни один продуцент машин не в состоянии рентабельно для себя обеспечить потребителей всеми деталями - от шплинта до кузова. Поэтому и практикуется поставка "запасных частей", т. е. деталей, узлов и агрегатов, необходимых и достаточных для ремонта машин.

Номенклатура запасных частей преднамеренно сокращается путем поставки во многих случаях не отдельных деталей, а узлов и агрегатов, состоящих из нескольких деталей и заранее собранных. Например, узлы: «наконечник рулевой тяги», «щетка стеклоочистителя», «воздушный фильтр» состоят из нескольких деталей; агрегаты: «стартер», «коробка передач», «водяной насос» состоят из многих деталей. В результате вместо 5 - 8 тысяч наименований деталей одного автомобиля в запчасти поставляется 1000-1500 наименований деталей, узлов и агрегатов.

Снятие изношенных и установка новых узлов и агрегатов (агрегатный ремонт) - менее сложные операции, чем разборка, ремонт и сборка узлов и агрегатов. Агрегатный ремонт уменьшает трудоемкость и сокращает сроки ремонта машин, требует меньшего количества оборудования в ремонтных предприятиях и не требует сложного оборудования, применяемого на заводах.

Снижение сложности ремонта позволяет обходиться меньшим количеством слесарей и механиков высокой квалификации, а это очень важно - в любой стране имеются трудности с набором кадров в автосервисные и ремонтные предприятия, так как лишь для части населения привлекательны соответствующие профессии. Если бы не применение агрегатного ремонта, многомиллионный парк автомобилей и другой техники невозможно было бы поддерживать

в работоспособном состоянии - не позволяют ограниченные трудовые ресурсы. Парки машин во многих странах растут ежегодно, а трудовые ресурсы не только не растут, но даже снижаются.

Продуценты машин предлагают к поставке не всю номенклатуру деталей, указанных в каталогах. В условиях кооперации изготовителей техники со специализированными предприятиями, последние выбрасывают на рынок свою продукцию в качестве запасных частей по ценам, близким к оптовым, установленным для продуцентов машин. Бороться с такой конкуренцией смысла нет — ввиду высоких издержек в товаропроводящей сети, продуцент не в состоянии, купив у специализированного предприятия, например лампочки, продавать их по тем же ценам, по которым эти предприятия сами предлагают такие детали любым покупателям.

По этой причине склады *продуцентов машин* неохотно занимаются поставкой в запчасти таких изделий, как стандартные подшипники, сальники, стандартный крепеж, свечи зажигания, форсунки, шланги, ремни и т. п., прямо отсылая дилеров к фактическим изготовителям указаниями в каталогах. Однако в силу обязанности обеспечивать запасными частями покупателей машин, они вынуждены удовлетворять заказы дилеров, если они поступают, и хранить небольшие количества.

Сокращение номенклатуры, подлежащей поставке в запчасти, позволяет сократить расходы по хранению, упаковке, транспортировке, учету запасов деталей, оплате труда персонала и др.

Применяемость

Номенклатура запасных частей к определенной модели машин всегда включает запасные части, применяемые на нескольких моделях или модификациях машин того же продуцента. Дело в том, что, например, автомобили одной модели нужны потребителям для различных целей, но в то же время могут быть одинаковой мощности.

Значит, на разных модификациях этой модели может применяться один и тот же двигатель и некоторые другие агрегаты.

На разных моделях тоже могут применяться одни и те же узлы, агрегаты и детали, например, многие детали автомобилей ВАЗ 2101 применяются на всех моделях машин ВАЗ.

В ряде случаев одни и те же детали могут применяться на машинах разных продуцентов. Это бывает, если продуценты кооперируются между собой – на автомобилях ИЖ установлены двигатели и некоторые детали ВАЗ, на некоторых моделях автомобилей Volvo - двигатели Renault. В некоторых случаях разные продуценты машин устанавливают на свои модели одинаковые агрегаты одного и того же изготовителя – например, кабюраторы Solex, топливные насосы Ярославского завода топливной аппаратуры, генераторы Bosh, сцепление Sachs, тормозные колодки Ferodo, амортизаторы Monroe и т.д.

В результате специализации и кооперации предприятий унифицированы и применяются на многих моделях одинаковые детали и узлы: щетки стеклоочистителей, предохранители, фильтры, ремни, сальники, резиновые кольца и манжеты, шины и камеры и др.

И, наконец, во многих случаях на совершенно разных моделях машин устанавливаются одинаковые стандартные подшипники, нормали, электролампы.

Взаимозаменяемость

Каждая модель автомобиля выпускается, в среднем, 5-7 лет. За этот период в нее вносятся конструктивные изменения, которые требуются на основания изучения эксплуатации в разных условиях, статистики гарантийных ремонтов и статистики спроса на запчасти.

При введении в номенклатуру детали новой конструкции взамен старой, конструкторы указывают в ее характеристиках – взаимозаменяема она со старой деталью или нет. Если новая деталь взаимозаменяема со старой, значит, установка ее не отличается от установки старой.

Если же новая деталь не взаимозаменяема со старой, то, как правило, для ее установки требуется дополнительно заказывать сопряженные с ней детали тоже новой конструкции и\или выполнять дополнительные работы.

Колебания спроса

В процессе эксплуатации машин детали изнашиваются не одновременно. Одна деталь требует замены через 5 тысяч километров пробега, другая – через 15 тысяч, третья – через 30 тысяч, четвертая – при аварии. Поэтому не удается через какой-то период эксплуатации поставить машину в ремонт и разом «обновить» ее. Детали и узлы приходится заменять по мере их износа и предусмотреть заранее дату ремонта и потребность в запчастях можно только ориентировочно. Это обстоятельство затрудняет потребителям планирование средств для закупок запчастей, торгующим предприятиям – затрудняет прогноз спроса и планирование создания запасов, а заводам-изготовителям затрудняет планирование производства и закупок сырья.

Реализация запасных частей на определенном рынке невозможна до, но обязательна после продажи на этом рынке соответствующих машин.

Спрос на запасные части неравномерен в одни и те же периоды времени даже на одну и ту же деталь в пределах одного рынка. Колебания спроса на запасные части объясняются влиянием множества факторов: технических, экономических, климатических, сезонных и других, действие которых приходится учитывать.

Ограничения объемов сбыта

Продажа запасных частей в определенный период времени ограничена определенными (с долей вероятности) физическими объемами на единицу эксплуатируемого парка машин определенного «возраста».

Например, для 100 автомобилей, имеющих пробег всего по 10 тыс. километров, не следует ожидать продажи сцепления, так как оно изнашивается, в большинстве случаев, не ранее, чем после пробега в 20 тысяч километров. А для 100 автомобилей с пробегом в 30 тысяч километров можно ожидать продажи не более 80 комплектов сцеплений[1], так как при правильной работе водителей со сцеплением оно служит и дольше. Но таких водителей не много. Если учесть, что эти 100 автомобилей «набежали» свои 30 тыс. километров в течение разных сроков - одни за год, другие за два, а некоторые и за три, то определить потребность этого парка в сцеплениях в течение одного года непросто – возможна и нехватка запасов для торговли, и их избыток. И то, и другое не выгодно.

[1] Для моделей, у которых срок службы сцепления установлен в 30 тыс. км.

Заменители

Конкуренция в торговле запасными частями началась в тот день, когда первый умелец заменил заводскую деталь самодельной.

Вследствие нехватки запасных частей на рынках, вызванной бурным ростом выпуска машин в середине XX века при недостаточно эффективных методах снабжения запасными частями тех или иных территорий, появились кустарные, а потом и промышленные имитаторы, копирующие детали машин основных изготовителей и продающие их потребителям.

Такие детали стали называть «неоригинальными», в отличие от деталей основных изготовителей, «оригинальных». Этот бизнес оказался весьма прибыльным и в настоящее время неоригинальные запчасти выпускаются множеством предприятий. Они конкурируют с оригинальными запчастями и захватывают, в ряде случаев, до половины емкости рынка.

Рынок запасных частей к легковым автомобилям состоит фактически из двух – рынка оригинальных запасных частей или первичного и рынка неоригинальных запасных частей или вторичного. Первичным рынком запасных частей считают торгово-сервисные сети производителей техники. Свободный рынок запчастей, участниками которого являются независимые производители и продавцы неоригинальных, подержанных и восстановленных запасных частей, называют вторичным или «aftermarket».

Рынок запасных частей к малосерийной тяжелой колесной и любой гусеничной технике можно считать единым комбинированным – рынок оригинальных новых, подержанных и восстановленных запасных частей, а также унифицированных, стандартизированных и небольшого количества неоригинальных деталей. Неоригинальных запчастей к этой технике производятся мало ввиду незначительного интереса у производителей.

Интерес даже крупных производителей невелик по следующим причинам:

- техника малосерийная и больших объемов продаж достичь не удастся ввиду необходимости распыления усилий по всему миру;
- спрос на неоригинальные запчасти к тяжелой технике почти отсутствует, так как вся она эксплуатируется в предприятиях, которые понимают, что экономия на разнице цен оригинальных и неоригинальных запчастей может негативно отразиться на работоспособности машин;
- в практике широко применяются восстановленные узлы и агрегаты.

Оригинальные запчасти - это запчасти, имеющие торговую марку автокомпании и продаваемые исключительно через ее торгово-сервисную сеть. Оригинальные запасные части изготавливаются в строгом соответствии с предусмотренными характеристиками материалов под жестким контролем качества и испытываются на соответствие качественным показателям для обеспечения долговечности. Чтобы дать возможность автокомпании обеспечивать полное гарантийное покрытие и обеспечить качество ремонта машин, от дилеров строго требуется стимулировать потребителей использовать только оригинальные запчасти при сервисе машин компании. Оригинальные запасные части изготавливают сами продуценты техники, их дочерние фирмы и независимые заводы-субпоставщики по заказам и техническим условиям продуцентов машин.

Итак, оригинальной считается деталь, которая предназначена для установки на машину при сборке, или для продажи автокомпанией в качестве запасной части. Покупая у какого-либо производителя запасных частей его продукцию, автопродуцент берет на себя полную ответственность за ее качество, ибо свои претензии покупатели автомобилей будут предъявлять именно ему, а не фактическому производителю запчастей.

Подтверждая гарантию качества, производитель проставляет на оригинальных запасных частях свою торговую марку. Разумеется, непосредственно на сборочном предприятии этим никто не занимается – оригинальный номер и торговая марка ставятся на деталь на заводе-изготовителе, но только в тех партиях товара, которые предназначены для автопроизводителя. В этих случаях изготовитель детали остается неизвестным.

Бывает, что на детали стоит торговая марка изготовителя, но она упакована в фирменную упаковку автопроизводителя.

Оригинальные запасные части по всей номенклатуре и в течение суток с момента заказа поставляются через товаропроводящую сеть автокомпаний — региональные склады и уполномоченных дилеров(торговцев). У дилеров запчасти потребляют их ремонтные цехи, покупают независимые мастерские и владельцы машин, ремонтирующие их сами.

Больше никто, как правило, оригинальными запасными частями не торгует, так как политика поставщиков техники предусматривает такую систему цен, при которой посредникам нет места. Такое же положение складывается и на нашем рынке с оригинальными запасными частями к импортным машинам, реализуемым официальными дилерами поставщиков.

Из этого правила есть исключения.

Первое исключение связано с тем, что в последнее десятилетие наметилась тенденция "молчаливого согласия" компаний-продуцентов машин уступить часть объемов торговли запасными частями, изготовленными независимыми специализированными заводами, этим заводам. При этом поставщики машин, будучи не вправе отказать потребителям в поставке соответствующих деталей, продолжают ими торговать, но в то же время не возражают против самостоятельного выхода изготовителей на рынок.

Это касается, главным образом, таких унифицированных и стандартизированных деталей, как: свечи, фильтры, подшипники, ремни, сальники, щетки стеклоочистителя, лампочки и т. п., а также приборы освещения и их детали.

Кроме того, специализированные предприятия продают не унифицированные запасные части, такие, как: топливные насосы, карбюраторы, амортизаторы, детали тормозов и т. д. от своего имени также в тех странах и на тех участках рынка, где изготовители машин официально не торгуют, а соответствующие модели машин попадают к потребителям другими путями, без гарантий и сервиса. Так в нашей стране обеспечивались иномарки до появления уполномоченных дилеров зарубежных компаний.

Основные причины такого согласия:

- продуценты машин, купив у субпоставщиков детали, не могут их продавать на рынке дешевле, чем сами субпоставщики – накладные расходы в товаропроводящих сетях выше;
- продуценты машин с радостью сокращают торговую номенклатуру запчастей, так как громадные объемы удорожают управление запасами в товаропроводящей сети;
- продуценты машин не могут заставить дилеров хранить всю номенклатуру запчастей, замораживая средства, и вынуждены гарантировать короткие сроки поставок с региональных складов – а большие запасы на этих складах тоже нежелательны;
- продуценты машин компенсируют потери от не-торговли такой номенклатурой увеличением цен на оригинальные запасные части, которые никто не имитирует, например, детали кузова.

Вторым исключением является появление на некоторых рынках, например, российском, оригинальных запасных частей к некоторым машинам, поступающих через посредников, использующих или выгодный перепад цен, или возможности нелегального беспошлинного ввоза. На такую конкуренцию жаловались, в частности, дилеры, торгующие автомобилями Mercedes.

Неоригинальные запасные части производятся только для продажи на вторичном рынке. Далеко не все оригинальные запасные части имеют неоригинальные аналоги. Наиболее широко представлены на вторичном рынке такие группы запасных частей, как:

- фильтры (масляные, топливные, воздушные);
- детали тормозной системы (колодки, диски, барабаны, суппорты, шланги, цилиндры);
- подвески и рулевого управления (амортизаторы, пружины, рычаги, шаровые опоры, рулевые тяги и их наконечники, сайлент-блоки);
- детали двигателя (сальники, прокладки, поршневые кольца, «вкладыши»);
- детали системы охлаждения (радиаторы, помпы);
- детали системы выпуска (глушители);
- детали системы зажигания и электроники (свечи, провода высокого напряжения, катушки, коммутаторы, датчики);
- детали электрики (стартеры и генераторы, датчики, лампочки);
- детали трансмиссии: диски и корзины сцепления, выжимные подшипники, крестовины, ШРУСы;
- моторные запчасти: поршневые кольца, «вкладыши», прокладки, сальники;
- приводные ремни.

На вторичный рынок может попадать и продукция, изначально предназначенная для первичного. Это происходит, когда продукция предприятий ориентированных на сборочные конвейеры и первичный рынок остается частично невостребованной (например, упали мощности конвейера). В этом случае она реализуется через товаропроводящие сети вторичного рынка. При этом если на детали стоит торговая марка производителя автомобиля, то она должна быть удалена или скрыта.

Торговые марки

С появлением рыночных отношений на помещениях торговцев и ремесленников появились вывески, отражающие специфику их деятельности словами или символами. Позднее на вывесках стали фигурировать имена владельцев предприятий, а затем и эмблемы (по аналогии с фамильными гербами). В те же времена у мастеров-ремесленников появилась традиция клеймить произведенные ими изделия, что являлось одновременно и отличительным признаком и гарантией. Это были первые товарные знаки.

Аналогичных товаров и услуг становилось все больше и у их производителей появилась необходимость каким-то образом выделять свою продукцию в общей массе. Товарный знак стал инструментом продвижения товара и получил название торговой марки.

Рост производства и развитие торговых отношений привело к появлению совершенно нового подхода к реализации товара, – для того чтобы его продавать, необязательно его производить. Понятие торговой марки приобрело то содержание, которое имеет и в настоящее время. Торговая марка – это имя товара, под которым он продвигается на рынке. При этом под одной торговой маркой могут продаваться товары разных производителей.

Для торговли запасными частями продажа «чужого» товара под своей маркой является нормальной практикой. Далеко не все оригинальные запасные части производятся самим изготовителем автомобиля, но, поступая в его распоряжение, в дальнейшем продаются под его маркой.

Некоторые современные торговые марки запасных частей появились еще до появления первых автомобилей. Их владельцы занимались различной деятельностью, иногда совершенно не связанной с автотехникой – например, Bosh, General Electric и др.

Оригинальные и неоригинальные запасные части продаются под определенными торговыми марками, которые могут не совпадать с марками фактических производителей (марка производителя обычно проставляется на самом изделии).

В отличие от оригинальных запчастей, которые с согласия их изготовителей продаются под торговой маркой производителей техники, неоригинальные запасные части реализуются под маркой их исходного продавца.

Исходный (или начальный) продавец – это глобальный оператор (дистрибьютор). Это фирма, учредителями которой могут быть как независимые структуры, так и производители запчастей, создающие ее для сбыта собственного товара. Глобальный оператор создает товаропроводящую сеть, формирует ассортимент предлагаемых к продаже товаров, составляет каталог и прейскурант.

Глобальные операторы заказывают продукцию на различных предприятиях и продают их под своей или арендованной торговой маркой.

Наличие у компании торговой марки способствует более эффективному продвижению товара на рынке. В маркетинге существует специальный термин – «брэндинг», который означает совокупность приемов создания долгосрочного покупательского предпочтения определенной торговой марки. В сознании потенциальных покупателей нужно создать и закрепить положительный образ торговой марки, что впоследствии должно сказаться на выборе товаров с этой маркой среди конкурирующих.

Сначала разрабатывают название, графическое решение, стиль (форму, сочетание цветов). Затем составляется программа продвижения торговой марки – определяется целевая аудитория, конкуренты, сильные и слабые стороны. Затем ее тиражируют, закрепляют в сознании потребителей путем проведения

рекламных мероприятий, распространения плакатов, сувениров, листовок и т.д.

Когда торговая марка становится широко известной, ее называют «брэндом». Брэнд является мощным средством продвижения товаров и приобретает самостоятельную стоимость, доходящую до миллиардов долларов. Отталкиваясь от оценки брэнда, некоторые его владельцы иногда продают право его использования другим фирмам.

На оригинальные запасные части полностью распространяется авторитет основной марки – марки производителя техники. Причем он настолько высок, что конечного потребителя совершенно не волнует, кто и где произвел запчасть, если ее использует и продает производитель техники. Отдав однажды предпочтение технике определенной марки, потребитель лучше всего воспринимает и запасные части той же марки. Поэтому любой производитель запасных частей хочет стать поставщиком сборочного конвейера, так как дальнейшее продвижение товара полностью берет на себя производитель техники.

Однако если поставщикам автозаводов не нужно проводить широкомасштабных рекламных акций, то это вовсе не означает отсутствия конкурентной борьбы. Она ведется между существующими поставщиками на конвейер и претендентами, так как автосборочные предприятия предпочитают иметь нескольких поставщиков одинаковых комплектуюших в целях исключения остановок конвейера вследствие перебоев в поставках из-за любых проблем у изготовителей.

В торговле запасными частями распространена практика продажи изделий одного изготовителя под совершенно разными торговыми марками, причем это касается как оригинальных, так и неоригинальных запчастей. При этом для неоригинальных часто используется термин «переупаковка».

Продажа запасных частей различных производителей под единой торговой маркой предназначена для расширения ассортимента и увеличения привлекательности предложения для покупателей и более полного удовлетворения их спроса.

Серьезные операторы «афтермаркет» стараются соблюдать чистоту «брэнда» и если переупаковывают чужой товар, то лишь равный по качеству своему. Бывают случаи, когда под чьей-либо маркой на вторичном рынке продается «оригинал» – в неоригинальной упаковке лежит оригинальная запчасть. Это происходит в том случае, когда у производителя оригинальной продукции появляются «излишки», по той или иной причине не попавшие в первичную сеть. Во-первых, это продукция, которая производилась для конвейера, но при замене старой модели на новую, оказалась невостребованной. Во-вторых, объем производства позволяет сделать продукции больше, чем можно продать автозаводам. Или, например, появился конкурент, который «отбирает» часть конвейерных поставок (автопроизводителю выгодно иметь несколько поставщиков однотипного товара). Строго говоря, любой производитель оригинальных запасных частей обязан предотвращать их попадание на вторичный рынок. Ведь в цивилизованном мире использование чужого товарного знака (в данном случае клейма производителя автомобиля) считается серьезным правонарушением и может повлечь судебное разбирательство. Поэтому, когда на одном и том же производстве изготавливаются как оригинальные, так и неоригинальные детали, то, если это возможно (позволяет технология), оригинальное клеймо не ставится еще в процессе производства. Или в процессе подготовки отправки товара на вторичный рынок оно тщательно скрывается (закрашивается, заклеивается, затирается, стачивается). Такие детали еще называют «неоригиналом ори-

гинального происхождения (или качества)» и именно такие детали наиболее привлекательны для продажи на вторичном рынке.

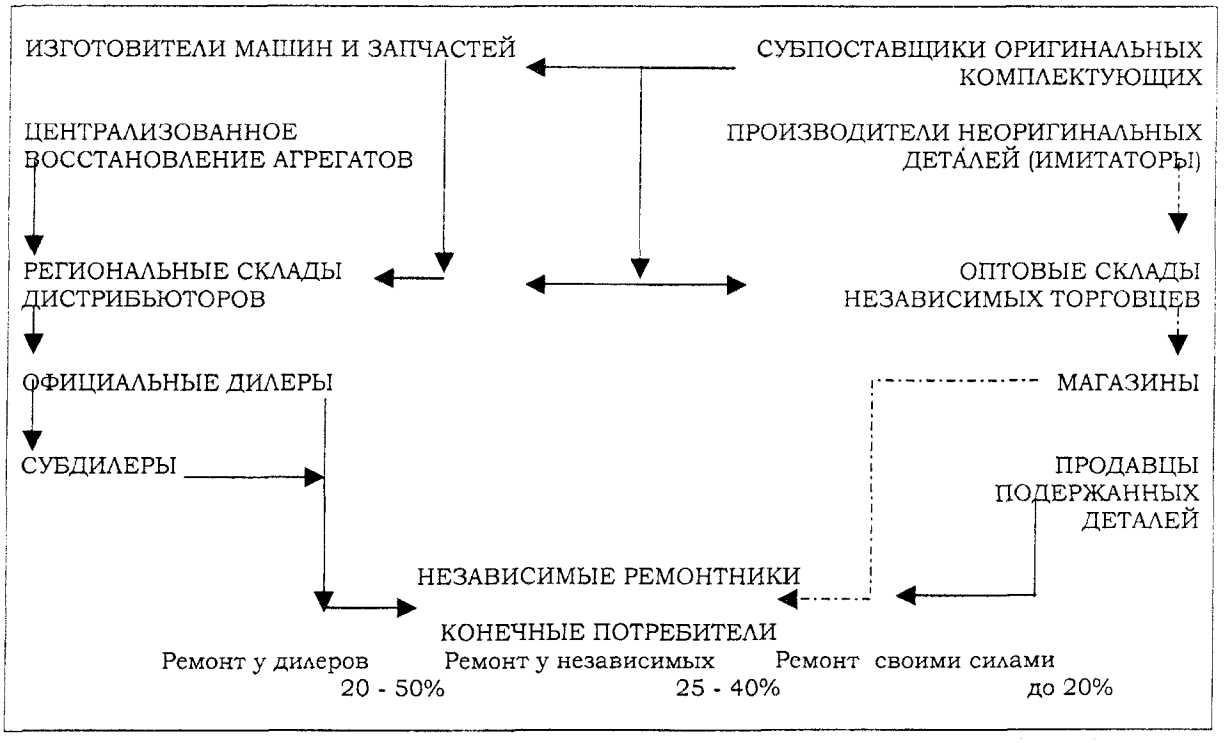
Конечно, операторам вторичного рынка не всегда удается расширить свой ассортимент за счет «переупаковки», и у одного оператора предложение получается шире, чем у другого. Бывает и так, что в дело вмешивается автопроизводитель, который настаивает на том, что данная деталь должна продаваться только на первичном рынке. Поэтому одну запасная часть оригинального происхождения можно встретить на вторичном рынке, а другую, этого же производителя, нет. В общем, через первичную сеть можно приобрести абсолютно любую оригинальную автозапчасть, а ассортимент «неоригинала» ограничен.

Структура и функционирование рынка запасных частей

Давно закончились споры о том, существует ли рынок запасных частей или они являются сопутствующим товаром для машин. Продажа каких-то машин прекращается, а запчасти к ним продаются еще много лет. Конкуренция новых оригинальных запасных частей с подержанными, восстановленными и неоригинальными — лучшее доказательство существования рынка.

Рынок запасных частей к колесной и гусеничной технике состоит фактически из двух – рынка оригинальных запасных частей и рынка неоригинальных запасных частей.

Оригинальные запасные части по всей номенклатуре и в течение суток с момента заказа поставляются через товаропроводящую сеть заводов — региональные склады и уполномоченных дилеров(торговцев). У дилеров запчасти потребляют их ремонтные цехи, покупают независимые мастерские и владельцы машин, ремонтирующие их сами.



Поставщики и продавцы на рынках развитых стран

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Автокомпании поставляют оригинальные запчасти и для моделей машин, снятых с производства, и для текущих моделей, а неоригинальные запчасти поставляются только для текущих моделей.

Неоригинальными запасными частями занимаются любые торговцы, не имеющие никаких обязательств перед потребителями.

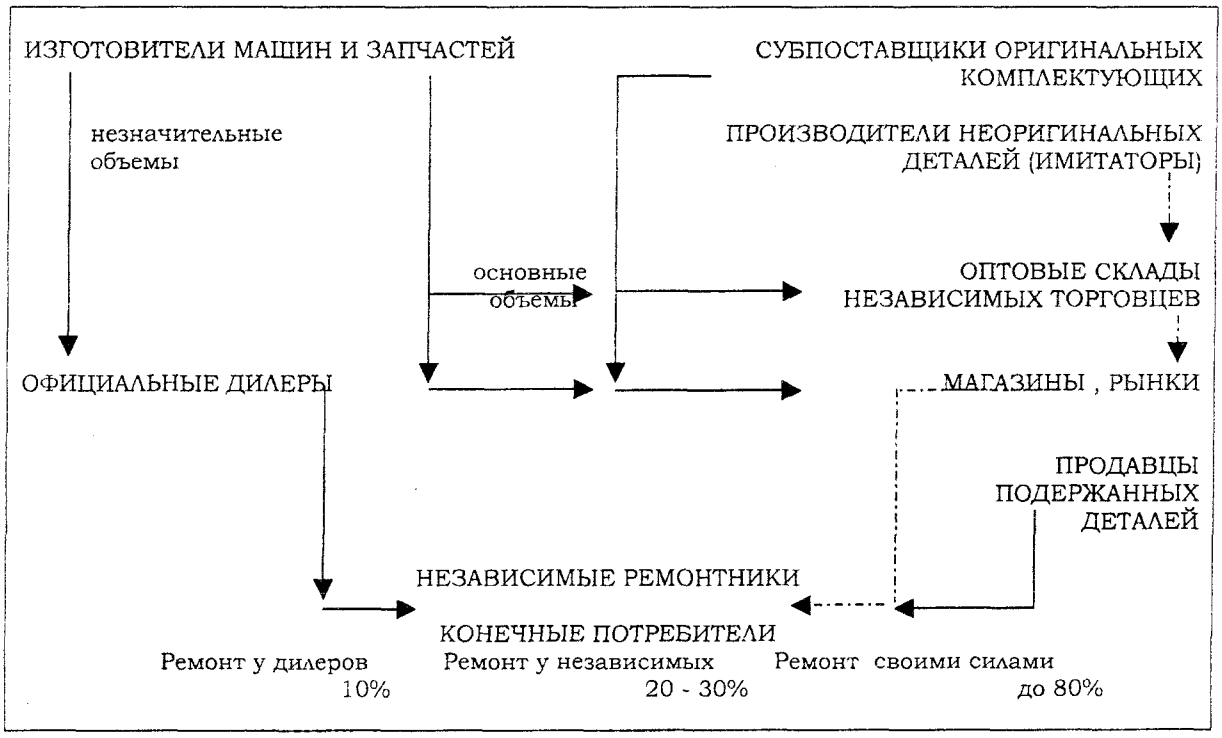
Что касается борьбы продуцентов машин с поставщиками неоригинальных и подержанных запасных частей, то нельзя сказать, что она заметна. Кроме рекомендаций владельцам машин применять только оригинальные запасные части и агрегаты, новые и восстановленные, других действий практически не предпринимается.

Продуценты техники считают, что подержанные и неоригинальные запасные части имеют своих покупателей и способствуют продлению эксплуатации машин. Хотя наличие старых машин в эксплуатации сдерживает продажу новых, в то же время это служит хорошей рекламой их долговечности.

Кроме того, владельцы подержанных машин относятся к низкооплачиваемым кругам населения и новые машины все равно не купят, а если купят, то менее мощные и недорогие

У российских потребителей отечественной колесной и гусеничной техники различного назначения имеются общие серьезнейшие проблемы с обеспечением запасными частями. Более 60% парка машин до сих пор ремонтируется владельцами техники - рынок услуг по техобслуживанию и ремонту развивается медленно, особенно для грузовых автомобилей, тракторов и гусеничных машин.

Ремонты владельцами вообще возможны как ввиду более высокого, по сравнению с другими странами, уровня технической грамотности управляющих техникой водителей, трактористов, экскаваторщиков, так и ввиду более низкого технического уровня самих машин, не требующих слишком сложного оборудования для ремонта.



Участники российского рынка запасных частей к отечественной технике в 2003 г.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

В условиях, когда почти весь парк машин ремонтируется владельцами и по этой причине почти весь спрос является мелкооптовым и розничным, удовлетворение потребности в запасных частях происходит пока отличными от зарубежных способами.

Множество посредников принялись торговать запасными частями, выбирая только быстрореализуемую номенклатуру высокого спроса. Потребители вынуждены искать запасные части у десятков поставщиков, покупать дорогие узлы вместо отдельных деталей. Заводы не обеспечивают необходимый ассортимент даже своим техцентрам.

Безответственность перед потребителями и поставки неполной номенклатуры запасных частей, к сожалению, не ушли в прошлое.

Изготовители машин ограничили ассортимент своих поставок за счет прекращения поставок деталей, выпускаемых субпоставщиками. Субпоставщики, ранее направлявшие всю продукцию изготовителям машин или по их заказнарядам, оказались "выброшенными" на рынок без всякого опыта торговли и стали торговать сами, создавая свои сбытовые сети.

Ценовая и территориальная политика изготовителей машин при поставках запасных частей, а, точнее, отсутствие политики подрывает позиции их собственных немногочисленных дилеров и плодит посредников, не имеющих обязательств перед потребителями. В то же время множеству посредников заводы позволяют торговать машинами, не занимаясь запасными частями, не принимая никаких обязательств по ремонту. Отсутствие квалифицированного использования потребительского спроса для производства и сбыта высокорентабельных и качественных оригинальных запасных частей снижает доходы изготовителей и занятость населения, зато способствует процветанию бизнеса зарубежных и российских имитаторов.

Бессистемная торговля машинами и запасными частями не улучшила положение тех потребителей, для которых техника является средством производства, в главном — в ассортименте. Запасные части можно приобрести далеко не все, не всегда, не везде, не в нужный срок и не для всех моделей машин.

Для всех продавцов запасных частей характерно стремление торговать только деталями частого спроса, чтобы не хранить запасов реже спрашиваемых деталей. Но детали частого спроса составляют 20-30% номенклатуры, необходимой для ремонта. Остальной номенклатурой торговцы либо вообще не занимаются, либо заказывают у поставщиков, получив предоплату с покупателей, вынужденных долго ждать поставок.

Изготовители машин являются монополистами в поставке на товарный рынок оригинальных запасных частей к определенным моделям, но в реестры монополистов не включены. Изготовители машин должны, по «Закону о защите прав потребителей», "обеспечить ремонт и техническое обслуживание" машин в районах, где они проданы, но у заводов нет договоров с местными ремонтными предприятиями о делегировании им этой обязанности. По тому же закону заводы должны выпускать и поставлять запасные части в торгующие и ремонтные организации в полном ассортименте, но в стране нет ни торгующих, ни ремонтных организаций, обязанных, по поручению заводов, полностью удовлетворять спрос потребителей. Даже немногочисленным «официальным» дилерам заводов это не поручено.

Наши заводы называют некоторых своих дилеров региональными, однако склады этих дилеров не в состоянии обеспечить мелких дилеров запасными

частями хотя бы потому, что сами заводы не поставляют им всю необходимую номенклатуру.

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.

Рынок запасных частей к отечественной технике очень медленно, но все же идет в направлении структурирования по образцу зарубежных рынков. Некоторые изготовители машин уже начали создавать сбытовые сети по схеме: завод - региональные склады – дилеры (КАМАЗ, ВАЗ). Правда, даже у этих заводов сети заработают так, как следует, лет через пять, если вообще заработают.

Препятствуют современной организации сетей следующие основные причины:

> преимущественные поставки запчастей по каналам, важным для частных интересов, а не для интересов заводов и потребителей – разорвутся эти связи не скоро;

> низкая квалификация организаторов в заводских службах запчастей;

> почти нулевая компьютерная грамотность и компьютерная база в заводских службах запчастей – а без современных компьютерных систем просто невозможно управление планированием производства и поставками.

Например, говорят, что на КАМАЗе дефицитные позиции распределяет между сотнями заказчиков вручную один человек и не предпринимается никаких мер для увеличения производства этих деталей, чтобы они перестали быть дефицитными. Все другие автотракторные заводы находятся еще дальше от современных методов работы на рынке.

Постоянный рост количества и оборота всех видов предприятий по торговле запасными частями и ремонту показывает, что рынок остро нуждается в развитии товаропроводящей и сервисной инфраструктуры заводов — изготовителей машин. Ее развитие ускорится, когда будут предприняты следующие законодательные действия:

— изготовителей оригинальных запасных частей включат в реестр монополистов, подлежащих контролю в части объемов производства запасных частей к соответствующей технике, соблюдения установленных периодов производства после прекращения выпуска машин и наличия собственных региональных складов, обслуживающих соответствующие территории;

— статья 6 Закона о защите прав потребителей дополнится положениями, регламентирующими организационно-правовые формы, методы и сроки полного удовлетворения спроса на запасные части и гарантийный ремонт;

— в условия лицензирования торговли техникой будут введены требования о наличии ремонтной базы, склада запасных частей, а также договоров, обязывающих изготовителей машин удовлетворять заказы на запасные части в установленные законом сроки.

В мире сотни тысяч предприятий заняты торговлей запчастями, весьма прибыльной, но только при современной организации. Основная проблема, которую следует решать в первую очередь, — это правильная постановка работы с запасными частями, этим коварнейшим и сложным товаром. Простои техни-

ки в ожидании запасных частей сулят серьезные убытки. Известно, что уже в первый год эксплуатации половина машин требует запасных частей. Поэтому так важно поставлять их на новые рынки одновременно с поставками машин или даже раньше. В некоторых странах этого требуют импортное регулирование и законы о защите прав потребителей. Так обеспечивается готовность сбытовой сети к сервису техники.

Современный склад запасных частей — это вовсе не сарай для хлама, который еще может пригодиться, а главное звено в сбытовой сети. Это производственный цех по переработке купленных оптовых партий переменного объема и нестабильного ассортимента из тысяч наименований в мелкооптовые партии переменного объема другого ассортимента из десятков наименований для отгрузки покупателям. Как всякое производство, служба запасных частей требует современной организации, технологии и квалифицированных кадров.

Конкуренция, поставщики и продавцы

Конкуренция в торговле запасными частями началась в тот день, когда первый умелец заменил заводскую деталь самодельной. Высокая прибыльность этого бизнеса способствует острой конкуренции, особенно в торговле запасными частями к легковым автомобилям.

Зарубежные фирмы обычно учитывают конкурентные качества деталей и узлов при расчетах своих цен.

Не конкурирующими запасными частями называют такие детали и узлы, поставщиками которых могут быть только изготовители машин и их предприятия. Конструкция или качество этих деталей и узлов не позволяют имитаторам изготовлять их с достаточно низкой себестоимостью, чтобы конкурировать. К ним также относят редко заменяемые детали.

К конкурирующим относят детали и узлы, серийное производство которых может быть налажено на любом специализированном предприятии: прокладки, шланги, детали сцепления и тормозов, амортизаторы, вентиляторные ремни, диски колес, некоторые детали двигателей, топливной и гидравлической аппаратуры, глушители.

Особо конкурирующими считают запасные части стандартизированного ассортимента, аналоги которых поставляются на рынки многочисленными изготовителями. В эту категорию входят такие детали, как свечи зажигания, фильтрующие элементы, стандартные подшипники и т. п.

Выделяют еще две категории запасных частей — сравнительно конкурирующие и технически конкурирующие. Сравнительно конкурирующими считают наиболее используемые запасные части, названия которых, как говорится, "на слуху" у владельцев техники: поршни, поршневые кольца, стартеры и их детали, генераторы, распределители зажигания, ведомые диски сцепления и т. п. Цены именно таких деталей сравниваются покупателями при выборе техники для примерной оценки будущих расходов на ремонт. Технически конкурирующими называют детали, вместо которых можно подобрать удовлетворительный аналог или изготовить замену прямо в мастерской. К таким деталям относят выключатели, провода, нестандартные детали крепления, трубки, шланги и т. п.

Продуценты машин встречаются в торговле запасными частями с четырьмя группами конкурентов. К первой, основной, группе, относят довольно крупные предприятия, специализирующиеся на изготовлении определенной номенклатуры деталей и узлов для поставки их изготовителям машин в качестве компонентов сборки. Те же детали в качестве запасных частей они поставляют региональным складам изготовителей машин. Специализированное оборудование этих предприятий позволяет им также производить запасные части к машинам, с изготовителями которых они вообще не связаны никакими договорами. Выпускаемая ими продукция продается через независимые фирмы, занимающиеся торговлей запасными частями к разнообразным моделям машин через оптовые склады и магазины. В качестве примера можно назвать компании: в ФРГ — "Bosch" (электрооборудование, карбюраторы, топливные насосы, форсунки), "Sachs" (амортизаторы, диски сцепления; во Франции — "Solex" (карбюраторы); в Японии — "Nishin" (электрооборудование); в Финляндии — "Atoy" (прокладки, шланги, глушители, цепи, амортизаторы, диски колес и др.); в Англии — "Girling" (детали тормозных и гидравлических систем); в Дании "Kenvig" (прокладки, резиновые кольца, сальники).

Наши специализированные заводы только примериваются к производству "чужой" номенклатуры, но уже сами вынуждены торговать своей продукцией через собственных агентов, так как изготовители машин стали заказывать детали только для комплектации.

Второй не менее опасной группой конкурентов, ввиду их быстрой приспосабливаемости, считают предприятия, занимающиеся изготовлением запасных частей специально для продажи на рынке. Эти предприятия-имитаторы обычно выпускают детали узкой номенклатуры и продают запасные части по ценам, значительно более низким, чем цены основных поставщиков. Ни соответствие стандартам изготовителей, ни качество при этом не гарантированы. Фирмы, входящие во вторую группу конкурентов, имеют основных покупателей среди населения с низким уровнем доходов. Особенно это заметно в африканских и азиатских странах, где владельцев машин или механиков мастерских, имеющих невысокую техническую квалификацию, легче убедить купить неоригинальные запасные части, концентрируя их внимание на низких ценах. На нашем рынке появились неоригинальные детали для автомобилей ВАЗ, КАМАЗ и "Москвич", изготовленные зарубежными имитаторами.

Отечественных предприятий — имитаторов, выпускающих запасные части без лицензий основных конструкторов и гарантий качества, появляется все больше — от кооперативов до заводов, потерявших заказы на прежнюю продукцию.

Обе группы конкурентов специализируются только на номенклатуре высокого и постоянного спроса и имеют возможность продавать запасные части дешевле, так как, занимаясь узкой номенклатурой, имеют низкие издержки производства и распределения. Важным преимуществом местных имитаторов является то, что в цены на детали их производства для импортных машин не включены ввозные пошлины и другие сборы.

К третьей группе конкурентов относят мелкие фирмы, занимающиеся разборкой машин, проданных в лом, и продажей пригодных для дальнейшего использования деталей и узлов. Цены на такие подержанные запасные части колеблются в пределах 25-50% цен на соответствующие новые детали. "Кладбища" автомобилей приобретены такими фирмами в собственность, при помощи властей установлены правила, по которым бросать где попало старый автомобиль стало невозможно. Владелец или страховая компания обязаны сдать его фирме, владеющей огороженным "кладбищем", оплатив утилизацию. Утилизация боль-

шого грузовика или автобуса в ФРГ обходится владельцу в 3-5 тысяч марок. Эти фирмы стали специализироваться на определенных моделях машин. Например, в маленькой Дании таких фирм более двадцати.

Фирмы этой группы находят довольно много покупателей среди механиков независимых мастерских и владельцев машин, имеющих невысокий доход. На нашем рынке тоже начали появляться такие фирмы. Раньше их существование было невозможно, т. к. предприятия, списывающие старую технику, обязаны были сдавать ее в металлолом, а частные владельцы легковых машин их вообще не бросали, поддерживая на ходу до полной дряхлости. Довольно много появилось и продавцов подержанных узлов и деталей для импортных автомобилей. Этот товар заказывают за рубежом, а также получают при разборке аварийных или не разрешенных таможней к регистрации машин.

Четвертую группу конкурентов составляют предприятия, которые практикуют восстановление изношенных деталей и агрегатов машин по заказам клиентов и дилеров, часто в кооперации с фирмами третьей группы.

Восстановление деталей и агрегатов у нас практиковалось всегда на ремонтных заводах, но лишь для их оборотных фондов. В свободную продажу восстановленные агрегаты и узлы только начинают поступать. В этой области хорошие перспективы у предприятий, имеющих соответствующее оборудование.

Конкуренция со стороны последних двух групп поставщиков запасных частей на зарубежных рынках заметно усилилась в 60-х годах. Обнаружив потерю части доходов вследствие их деятельности, все крупные изготовители машин приняли меры для организации качественного восстановления изношенных агрегатов. Пионером в области централизованного агрегатного ремонта считают компанию "Volkswagen". При помощи импортеров своих машин в Финляндии, Бельгии и других странах она организовала сбор изношенных агрегатов — двигателей, коробок передач, водяных и масляных насосов, всего более 200 наименований — и направление их на специальное предприятие в г. Кассель, ФРГ, для ремонта. Восстановленные агрегаты и детали продаются дешевле, чем новые. Гарантийный срок на них почти достигает срока гарантий на новые изделия. Восстановление изношенных узлов и агрегатов практикуют "Ford Motors", "Volvo", "Saab", "Chrysler", "BMW", "Caterpillar" и другие компании.

Доходность при продаже восстановленных агрегатов не ниже, чем при продаже новых. Создается противодействие полукустарному низкокачественному восстановлению, которое может повредить репутации машин, сокращается производство новых, которые продавать в запасные части труднее, и отбирается соответствующая доля рынка у конкурентов. Торговля восстановленными узлами стала основой отдельного направления — "сервиса по обмену агрегатов", особенно развившегося в сфере ремонта дорожно-строительной, землеройной, сельскохозяйственной и другой техники, эксплуатируемой в отдаленных от крупных населенных пунктов местностях. Например, в Англии, фирма "Bawmaker" обменивает и восстанавливает около 3000 наименований узлов и агрегатов для техники компании "Caterpillar".

Среди покупателей подержанных или восстановленных деталей за рубежом заметна роль страховых компаний. Они организуют собственные мастерские для ремонта поврежденных машин с использованием подержанных и восстановленных деталей и узлов. Такой ремонт обходится этим компаниям дешевле, чем оплата страховой премии. Страховые компании имеют договоры о закупке запасных частей с фирмами, занимающимися разборкой старых автомобилей и

восстановлением деталей. В свою очередь, страховые компании продают этим фирмам автомобили, которые нецелесообразно ремонтировать. В Швеции подобные договоры имеют страховые компании "Volksam" и "Scandia".

Следует отметить, что в развитых странах дилеры не используют при ремонте неоригинальные, подержанные и восстановленные узлы и детали без просьбы клиентов. Прямой запрет в дилерском соглашении и стремление к поддержанию высокой репутации и сохранению постоянной клиентуры не позволяет им "подсунуть липу". Что касается ремонтников в развивающихся странах, то они не прочь обмануть клиентов и, получив цену оригинальной детали, установить имитированную или подержанную.

Все вышеназванные виды конкуренции в торговле запасными частями проявились и на нашем рынке. Кроме того, для нашего рынка характерна и другая конкуренция. Торговлей запасными частями к отечественной технике занимается множество малых и больших предприятий. Никто из них не имеет монопольных дилерских прав на территорию, а получают они товар с тех же самых заводов.

К первой группе торговцев запчастями относятся предприятия, торгующие отечественными машинами и запасными частями. Несмотря на рекламу, где упоминаются иногда слова "официальный дилер", настоящих полноправных дилеров изготовителей машин, в зарубежном понимании этого термина, на рынке еще нет. Даже имеющиеся официальные дилеры не обязаны обеспечивать запасными частями владельцев техники, так как заводы им не дают возможности торговать этим товаром. Прежде всего, потому, что заводы не в состоянии пока обеспечить им необходимую всестороннюю поддержку. Существовавшие в течение десятилетий безответственность перед потребителями, неполная номенклатура и срывы поставок запасных частей не могут исчезнуть быстро — они были обусловлены всей экономической системой. Вторая причина - этот лакомый кусок заводы отдали другим оптовикам.

Эти оптовики и составляют вторую группу торговцев запчастями, продающих оптом ограниченную номенклатуру запасных частей одного-двух изготовителей.

К ним относятся также и фирмы, торгующие унифицированными агрегатами и деталями. Многие продуценты — например, машин специального назначения на базе автомобилей (автокраны, бетоновозы и т.п.) или использующие унифицированные двигатели и другие агрегаты, — ограничиваются поставкой запчастей к спецоборудованию и не принимают никаких мер для поставки покупателям запасных частей к этим автомобилям и унифицированным агрегатам. В этих условиях не только возможно, но и необходимо вполне рентабельное существование фирм, не зависимых от продуцентов и торгующих запасными частями к унифицированным агрегатам, пригодными для многих моделей машин. Спрос на такие запасные части будет существовать до тех пор, пока будут в эксплуатации соответствующие машины, постепенно сокращаясь. Подобные фирмы по торговле импортными узлами и агрегатами, главным образом неоригинальными, появились в большом количестве, даже в большем, чем требуется рынку.

К третьей группе следует отнести посредников. После развала системы централизованного материально-технического снабжения появился высокий спрос со стороны крупных предприятий, имеющих многомарочный парк машин, на услуги по закупкам для них запасных частей у многочисленных поставщиков. Спрос породил предложение, и такие фирмы появились. Часть их работают как

чистые посредники, другие имеют свои склады запасных частей. Некоторые из этих фирм даже продают запасные части на экспорт.

К четвертой группе отнесем магазины по розничной продаже запасных частей. Большинство владельцев техники вынуждены самостоятельно ремонтировать свои машины, так как ремонтных фирм мало и сервис весьма дорог. Поэтому розничная торговля оригинальными запасными частями к отечественной технике еще долго может существовать. Однако крупные оптовики и магазины будут вынуждены, по мере развития дилерских сетей отечественных продуцентов машин, покупать товар не у заводов, а у их дилеров, что снизит доходы, или ограничиться номенклатурой имитаторов, стандартизированными деталями и сопутствующими товарами.

Другие продавцы оригинальных запасных частей — "разовые" оптовики, мелкие магазины, базарчики, киоски с нестабильной и неполной номенклатурой — характерны только для «смутного времени» и «уклонистов» от налогов. Далеко не каждая из торгующих сейчас запасными частями фирм и фирмочек захочет принять на себя все сложности легальной торговли. Многие торгуют только тем, что легко достается, и бросят эту деятельность при первых признаках формализации отношений на данном рынке.

Рынок неоригинальных запасных частей

Торговцы неоригинальными запасными частями за рубежом захватывают до половины объема рынка запасных частей по стоимости сделок и до четверти по номенклатуре. Сбыт неоригинальных запасных частей организован аналогично сложившимся в мировой практике методам торговли почти любыми товарами серийного и массового производства: центральный склад производителя - региональный склад одного или нескольких производителей или их агента-оптовика, ориентированный на поставки дилерам в регионе - крупные дилеры с небольшими складами - розничные торговцы. Управление запасами на региональных складах осуществляется компьютерными центрами, связанными в режиме реального времени с компьютерами поставщиков и дилеров. Поскольку главной целью управления запасами является достижение высокой оборачиваемости *каждой* детали, серьезно поставлена работа по анализу и прогнозу спроса, а также по обеспечению ритмичного пополнения запасов и срочных поставок дилерам.

Сроки поставки дилерам стремятся обеспечивать короткие - не более суток с момента заказа. Благодаря этим срокам и низким ценам им и удается успешно конкурировать с автокомпаниями. Невысокие цены им удается держать благодаря отсутствию расходов на НИОКР, на содержание запасов деталей низкого спроса (они ими просто не занимаются), меньшим расходам в сбытовой сети благодаря высокой оборачиваемости запасов.

В нашей стране только начали создаваться крупные предприятия по оптовой торговле неоригинальными запчастями, как в Европе (оборот крупного оптового склада за рубежом доходит до 100 млн. долларов в год), что обусловлено высокими первоначальными инвестиционными вложениями в такие проекты. В России этим бизнесом занимаются средние и мелкие оптовики, приобретающие товар на оптовых складах в европейских странах и продающих их магазинам для розничной продажи. Они не имеют достаточного свободного капитала, пока не зарекомендовали себя надежными клиентами в глазах производителей запчастей и поэтому не могут получать крупные товарные кредиты при закупке товара.

Значительная часть запчастей ввозится через сеть "челноков", оформляющих товар как частный груз и избегающих тем самым оплаты НДС, части таможенных платежей и стоимости сертификации. Эта схема достаточно оперативна и гибка, но долгосрочной перспективы не имеет - таким методом насытить рынок невозможно. Потребность в крупных оптовых складах на рынке ощущается все сильнее.

Экономические и политические риски сдерживают инвестиционную активность западных оптовиков, хотя в последнее время емкий и быстрорастущий российский рынок стал привлекать внимание крупных зарубежных фирм, в результате чего многие из них приняли меры для закрепления на рынке. Почти все крупные зарубежные производители имеют в Москве представительства и на контрактной основе работают с десятком и более областей. Особенно увеличилась их дилерская сеть после автовыставок 1997 – 2002 гг. в Москве, где были представлены сотни поставщиков неоригинальных запасных частей.

Перспективность торговли неоригинальными запасными частями в нашей стране обусловлена следующими факторами:

Растущее количество иномарок. По некоторым данным в 1990-2000 гг. в страну ввезено 5 млн. иномарок. Доля подержанных автомобилей среди импортируемых составляет до 70%.

Неполная номенклатура оригинальных запасных частей у дилеров зарубежных автомобильных компаний. Они пополняют свои склады на основе ненадежной статистики спроса, так как история эксплуатации в России пока невелика. Это приводит к некоторому дефициту, обусловленному российскими условиями эксплуатации. Официальным дилерам запрещается устанавливать неоригинальные запчасти, что при высоких ценах на оригинальные (в среднем на 50 - 100% выше цен на заменители) вынуждает клиентов обращаться к торговцам "нефирменными" запчастями.

Высокая оборачиваемость запасов неоригинальных деталей, обусловленная тем, что производители ориентированы на изготовление только высоколиквидных запчастей. За рубежом запасы оптовых складов неоригинальных запчастей за год оборачивается 8-12 раз.

Малое количество российских компаний, импортирующих неоригинальные автозапчасти официальным образом (с уплатой всех таможенных платежей и налогов и сертифицированных).

Активное продвижение в Россию технической информации о ремонте и запчастях на компакт-дисках, что способствует освоению ремонта иномарок многими независимыми сервисными предприятиями.

Увеличение количества российских изготовителей неоригинальных запчастей.

Широкая сбытовая сеть магазинов запасных частей.

Невысокие таможенные пошлины, составляющие 5-15% на разные виды запчастей.

Невысокий уровень доходов населения, вынуждающий покупать подержанные автомобили и дешевые запасные части.

Низкие цены и хорошее качество, порой равное качеству оригинальных, так как производятся они во многих случаях на тех же заводах, которые поставляют комплектующие для сборки автомобилей - "Bosch", "Monroe", "Sachs", "Solex", "Girling" и другие.

Конечными потребителями неоригинальных запасных частей к импортным автомобилям в России, как и за рубежом, непосредственно или через сервисные мастерские являются владельцы автомобилей, имеющие невысокие доходы.

Определенную долю рынка занимают запчасти, бывшие в употреблении. Владельцы машин, обладающие наименьшей покупательной способностью, в первую очередь ищут подержанные запчасти, затем обращаются к неоригинальным и только в крайнем случае покупают оригинальные.

Емкость российского рынка оригинальных и неоригинальных запасных частей к иномаркам в розничных ценах оценивается величинами около 1 млрд. долларов в год. Это достаточный стимул для создания крупных оптовых складов и они создаются быстрорастущими российскими или известными иностранными компаниями.

Торговая номенклатура

Каждый автомобиль или трактор собирается из нескольких тысяч деталей, и в период эксплуатации может потребоваться замена практически любой из них. Но ни один продуцент машин не в состоянии рентабельно для себя обеспечить потребителей всеми деталями — от шплинта до кузова. Поэтому и практикуется поставка запасных частей, т. е. деталей и узлов, необходимых и достаточных для ремонта машин. Каждая запасная часть представляет собой отдельный товар и требует индивидуального подхода в планировании производства и сбыта в связи с различными сроками износа деталей машин и принадлежностью к конкретным моделям. Реализация этих товаров невозможна до (но обязательна после) продажи машин и ограничена определенными физическими объемами на единицу эксплуатируемого парка машин в определенный период. Спрос на запасные части неравномерен в одни и те же периоды даже на одну и ту же деталь в пределах одного рынка. Колебания спроса на запасные части объясняются влиянием множества факторов: технических, экономических, климатических, сезонных и других, действие которых приходится учитывать.

Широкая унификация на уровне государственной политики, имевшая место в нашей стране, облегчая централизованное планирование производства, фактически тормозила обновление конструкций машин, что и явилось одной из причин низкого технического уровня и неконкурентоспособности практически всей продукции машиностроения на внешнем рынке. Тем не менее, спрос на запасные части к унифицированным агрегатам будет существовать до тех пор, пока будут в эксплуатации соответствующие машины, постепенно сокращаясь.

Продуценты машин предлагают к поставке не всю номенклатуру деталей, указанных в каталогах. В условиях кооперации изготовителей техники со специализированными предприятиями, последние выбрасывают на рынок свою продукцию в качестве запасных частей по ценам, близким к оптовым, установленным для продуцентов машин. Бороться с такой конкуренцией смысла нет — ввиду высоких издержек в товаропроводящей сети продуцент не в состоянии, купив у специализированного предприятия, например, лампочки, продавать их по тем же ценам, по которым эти предприятия сами предлагают такие детали любым покупателям.

По этой причине склады зарубежных продуцентов машин неохотно занимаются поставкой в запчасти таких изделий, как стандартные подшипники, сальники, стандартный крепеж, свечи зажигания, форсунки, шланги, ремни и т. п., прямо отсылая дилеров к фактическим поставщикам указаниями в каталогах. Однако в силу обязанности обеспечивать запасными частями покупателей машин, они вынуждены удовлетворять заказы дилеров и хранить расчетные количества. Сокращение номенклатуры, подлежащей поставке в запчасти, позволяет сократить расходы по хранению, упаковке, транспортировке, учету запасов деталей, и поэтому уступка рынков конкурентам по ряду наименова-

ний запчастей совсем не означает значительной потери доходов, так как конкурирующие детали реализуются, как правило, с минимальной долей прибыли.

Основная часть товарной политики дилеров определена поставщиками — номенклатура для закупок и сбыта, виды технико-информационных материалов, разработка периодичности, объемов и сроков поставок, упаковки и партионности, выбор видов тары, — т. е. существуют основы подготовки производства и распределения в сбытовой сети, дилерам же нужно приспособить свой производственный процесс к полученным рекомендациям.

Следуя товарной политике изготовителей машин, дилеры решают, какую номенклатуру машин и запасных частей постоянно держать на своем складе, каков должен быть максимальный объем запасов. Кроме запасных частей, полученных от продуцента машин, дилеры торгуют и другими и определяют, ориентируясь на клиентуру, свое отношение к использованию в ремонте подержанных, восстановленных и неоригинальных деталей. Они выбирают поставщиков унифицированных деталей, а также нормалей и стандартизированных деталей, масел, смазок и других расходных материалов, решают вопросы организации отгрузок, упаковки и тары.

В 1970 г. на авторынке ФРГ обращалось около 70 тысяч наименований запчастей к легковым автомобилям, а в настоящее время их более 170 тысяч вследствие роста количества моделей и модификаций машин, а также лавинообразного увеличения количества «дублеров» - неоригинальных запчастей от множества поставщиков. Тридцать лет назад в том количестве запчастей при налаженной технической информации и четкой организации поставок СТО имели гарантии срочного удовлетворения своих заявок на 98%. В настоящее время коэффициент удовлетворения спроса на запчасти упал до 90% и ниже.

Но зарубежные поставщики хотя бы снабжают рынки технической информацией - каталогами и поисковыми системами на компакт-дисках. Наши заводы ничего подробного не готовы делать. Каталоги запчастей, которые можно найти, издаются вовсе не заводами, а коммерческими издательствами, которым просто не под силу проверить номенклатуру на соответствие с фактически выпускаемой заводами, даже если бы они хотели это сделать.

Следствием некачественной работы наших заводов с запасными частями стала такая же неудовлетворительная работа с номенклатурой официальных дилеров и фирм, торгующих запасными частями. Не изучая систем кодирования запчастей, многие фирмы предпочли учет номенклатуры по названиям деталей, а не по каталожным номерам. Это приводит к пересортице, ошибкам в заказах и в продажах клиентам, образованию неликвидов и в целом – к повышению расходов в работе с запчастями.

Следует сказать, что и российские заводы, которые ранее поставляли запчасти строго по каталожным номерам, придерживаясь установленной системы, в настоящее время утеряли контроль над номенклатурой и в их прейскурантах можно видеть номера деталей, которых нет в каталогах, названия, неверно сформулированные. А ведь стандарты кодирования и наименований деталей не отменялись, они действуют – только соблюдать их заводы перестали из-за безответственности исполнителей. В конце раздела приведены «Правила нумерации деталей автомобилей производства автозаводов СССР, СНГ, России, составления каталогов запасных частей и заказов на запасные части». Эти правила распространяются на всю колесную технику. Эти правила следует изучить и применять всем, кто работает с запчастями к машинам отечественного производства.

Еще большую путаницу вносят отечественные изготовители неоригинальных запчастей к отечественным машинам. Не считая нужным вести свою нумерацию, как это делают изготовители неоригинальных запчастей к иномаркам, они продают свою продукцию под номерами оригинальных деталей. Но номера оригинальных деталей порой дополняются индексами в связи с модификацией и модифицированные детали часто подходят не ко всем машинам, а только к тем, на которые они устанавливались.

Не зная стандартов, фирмы, ведущие учет по наименованиям, и наименования составляют неверно. Самые распространенные ошибки – введение жаргона, известного старикам, но малоизвестного молодежи («трамблер» вместо «распределитель зажигания» и др.), технически неверных названий («ось» вместо «вал» и наоборот), нестандартная последовательность слов в сложных названиях («комплект поршневых колец» вместо «кольца поршневые, комплект»; «задняя левая дверь» вместо «дверь задняя левая») и т.д. Эти ошибки приводят к непониманию приемщиками заказов заявок клиентов, невозможности найти деталь в заводском каталоге и даже в собственном прейскуранте и на складе и, как следствие – пересортице, ошибкам, утере контроля.

Товарная политика

Продвижение товара зависит от товарной политики, особенностей товара, информационной поддержки, качества отношений с обществом, репутации, рекламы, активности в привлечении и стимулировании покупателей, качества организации оптовой и розничной торговли. Запасные части — товар не только сложный, но и коварный. Товарная политика требует усилий высококвалифицированных специалистов различного профиля. Рассмотрим только некоторые вопросы современной товарной политики в организации обеспечения запасными частями проданной техники на примере зарубежной практики.

Товарная политика зарубежных компаний включает:

— определение и корректировку номенклатуры для производства, закупок по кооперации и сбыта;

— разработку, изготовление, рассылку технико-информационных материалов;

— определение и корректировку номенклатуры для хранения на центральном, зональных и региональных складах;

— разработку методов распределения запасных частей в дистрибьюторской сети: номенклатура для постоянного хранения на складах разных уровней, периодичность, объемы и сроки пополнения запасов;

— управление запасами в системах складов;

— разработку минимально поставляемых количеств, комплектов, выбор упаковки и тары;

— определение географии размещения и оптимальных объемов региональных и дилерских складов на перспективу;

— накопление данных статистики о парке машин, подлежащем обеспечению запасными частями, по регионам и возрасту;

— накопление данных статистики о фактических продажах запасных частей в количественном, суммовом, весовом и объемном выражении;

— накопление данных статистики об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах;

— накопление данных статистики об упущенных продажах;

— отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;

— подготовку инструкторов, специалистов и учебных пособий.

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.

Ниже приведена выдержка из «Руководства по работе с запасными частями» для дистрибьюторов одной из автокомпаний, показывающая, как основательно организована подготовка производству и поставкам запасных частей к новым моделям машин и на новые рынки.

«Первичные складские заказы для новых моделей машин или для новых рынков.

Для успешного запуска новых моделей на рынке и любых моделей на новом рынке важно, чтобы создание первичного запаса покрывало потребности стартового периода, по крайней мере трех месяцев, до тех пор, пока прибудет первый месячный заказ на склад дистрибьютора.

Каталог запасн частей для новой модели может быть еще не готов из-за частых конструктивных изменений на стадии освоения новой модели. Поэтому Компания выпускает Рекомендации (IRL – Initial recommendation list) и стандартный график обеспечения поставок запчастей к новым моделям. Этим обеспечивается возможность для дистрибьютора подготовить во-время «Первичный заказ» и возможность пунктуальной отгрузки.

Стандартный график обеспечения поставок запчастей к новым моделям.

а. Менеджер службы запчастей должен направить «Первичный заказ» в полном соответствии со сроками начала продаж новых машин и со спецификацией заказа к новым моделям, тесно взаимодействуя с менеджером по продажам.

б. Будьте уверены в правильности выбора номеров деталей из рекомендованной спецификации (Код модели, опцион код в IRL) и определите заказываемые количества в соответствии с сервисными условиями вашего рынка.

с. Направляйте отдельный заказ с кодом "I" и проверьте заполнение колонки "In case of initial order for new vehicle model" в формуляре EPD – 010, чтобы Компания обеспечила приоритет обработки заказа и двойную проверку номеров деталей.

Пример.

In case of initial order for new vehicle model (В случае Первичного заказа для новой модели)

Model name (Название модели): H1

Model year (Год модели): 98MY

Sheduled date of launching (Дата старта продаж): JAN/ 20, 1998

Order made based on (Заказ подготовлен на базе): Company's REF.MKG-70725(рекомендованной Компанией спецификации №70725)

д. Конструктивные изменения требуют изменений в номерах деталей. Компания будет отражать все изменения в номерах деталей в счетах-проформах и подтверждениях заказов.

е. Первый месячный складской заказ Дистрибьютора:

Компания подчеркивает, что Дистрибьютор должен регистрировать новые детали в своей базе данных как только получит каталог запчастей для новой модели и направит Первый месячный складской заказ для полномасштабной поддержки новой модели.

Образец «Рекомендации для первичных заказов (IRL) прилагается.

Стандартный график поставок запчастей к новой модели машин

МЕСЯЦ ОПИСАНИЕ	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Месяц отгрузки машин	+1	+2	+3
Новая модель машины	*Пилотное производство *Старт производства *Подтверждение твердых заказов *Первая отгрузка										
Рекомендованная спецификация запчастей для Первичного заказа	*Рассылка рекомендованной спецификации *Направление "Первичного заказа" *Подтверждение "Первичного заказа" *Первая отгрузка										
Каталог запчастей	*Подготовка каталога										

	*Завершение издания *Рассылка каталогов
Подготовка прейскуранта на запчасти	*Старт *Завершение
Первый месячный складской заказ дистрибьютора	*Получение рекомендованной спецификации *Получение каталога запчастей *Направление месячного "Складского заказа"
Принадлежности	*Рассылка информации *Твердые заказы *Отгрузка

ф. Принадлежности.

Компания высылает Справочник принадлежностей для новых моделей машин за полтора месяца до начала производства продукции. Это дает возможность отгружать принадлежности в те же сроки, что и запчасти по Первичному заказу.»

Далее приведена выдержка из инструкций одной из автокомпаний по заказу каталогов запасных частей.

«*Система заказов для cd-rom и других изданий.*

Для обеспечения эффективной поддержки дистрибьюторов Компания имеет развитую взаимовыгодную систему заказов всех изданий, включая CD-ROM- каталоги.

Базовые положения системы заказов :

использование графика изданий;

использование общей формы заказа;

возможность корректировки заказанных количеств при изменениях графика изданий;

устранение необходимости хранить запасы публикаций на складе.

Процедура заказа изданий:

Компания высылает дистрибьюторам график изданий и бланки заказов;

дистрибьюторы размещают заказы с твердыми количествами изданий, используя бланк заказа и инструкцию по его оформлению;

дистрибьюторы могут просить изменить заказы, когда необходимо и компания подтвердит изменения, если производство соответствующих изданий еще не началось;

производство и команда на отгрузку выполняются автоматически, в соответствии с заказами дистрибьюторов;

условия платежей, способ отгрузки и формы упаковки согласовываются до отгрузки.

ЗАКАЗ НА КАТАЛОГИ в 2001 г. (КНИГИ и CD-ROM)				
To: Компании				
Крайний срок направления заказа : 15 января 2001			Дата направления: __.__.__	
ЛЕГКОВЫЕ АВТОМОБИЛИ				
МОДЕЛЬ	МОДИФИКАЦИЯ	МЕСЯЦ ВЫХОДА ИЗДАНИЯ ПО ГРАФИКУ	ЗАКАЗЫВАЕМОЕ КОЛИЧЕСТВО	ПРИМЕЧАНИЯ
2623	NAS	Апрель 2001		
	GEX	Октябрь 2001		
	AUS	Январь 2001		
2895	GEX	Ноябрь 2001		
	CHN	Июнь 2001		
	EUR	Май 2001 Ноябрь 2001		
	AUS	Август 2001		

Поскольку Компания производит издания только в количествах, заказанных дистрибьюторами и не хранит никаких запасов, дистрибьюторы должны быть внимательны при определении заказываемых видов и количеств изданий».

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 отечествен-

ными поставщиками необходимо требовать обязательную высылку полной информации о замене деталей новыми, чтобы дилеры могли вовремя их заказывать.

Ниже приведена выдержка из материалов одной из автокомпаний о порядке информационного сервиса дистрибьюторов.

«Компания снабжает Дистрибьюторов несколькими видами технической информации, которая издается и обновляется регулярно.

ВИД ИНФОРМАЦИИ	СОДЕРЖАНИЕ	ГРАФИК ВЫПУСКА
Рекомендованная спецификация для первичного складского заказа (IRL – Initial Recommendation List)	Информация о быстрооборачивающихся и бьющихся деталях для подготовки первичного складского заказа для новых моделей машин. Иллюстрации не включены.	Примерно за два с половиной месяца до начала производства новой модели.
Перечень новых деталей (NPL – New Parts List)	Информация о новых деталях, введенных в связи с конструктивными изменениями в обновляемых или новых моделях машин. Не иллюстрирована, окрашиваемые детали не включены.	Примерно за 3 месяца до начала производства новой модели.
Информация о корректировке (C\N – Correction Notice)	Издается как подробное дополнение о конструктивных изменениях деталей в 10 – недельном периоде между изданием IRL и каталога запасных частей. Включает информацию об окрашиваемых деталях.	Обычно еженедельно, от издания IRL до издания каталога, по мере необходимости корректировки IRL.
Каталог запчастей (P\C – Parts Catalog)	Заменяет IRL и C\N и содержит всю информацию о деталях. Полная информация о номерах деталей и иллюстрации по соответствующей модели машины.	На микрофишах – обычно за месяц до первой отгрузки новой модели и затем каждые 3 месяца. В книжном варианте – через 15 дней после первого издания микрофишей и затем каждые 6 месяцев. На CD-ROM – обычно каждые 2 месяца, но могут быть сдвиги сроков в зависимости от ситуации.
Бюллетень о запчастях (P\B – Parts	Служит как дополнение для коррек-	Издаются время от времени после из-

Bulletin)	тировки каталога. Дистрибьютор должен вручную обновлять данные в каталогах и в своей базе данных на основе Бюллетеней. Читайте Бюллетени ежедневно на странице Компании в Интернете, начиная с 1998 года.	дания каталога по мере необходимости корректировки каталога. Бюллетень в Интернете дает вам самую свежую информацию о запасных частях.

Как читать IRL

Ниже приведено объяснение колонок для использования Дистрибьютором.

INITIAL PARTS ORDER RECOMMENDATION LIST
РЕКОМЕНДОВАННАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ ДЛЯ ПЕРВИЧНОГО ЗАКАЗА

Дата:_____

Модель:_____
Регион: _____

NEW Новая	***GROUP NAME PART NAME Название группы Название детали	PART No № детали	Q-ty Кол-во	MODEL APPLICABLE ПРИМЕНЯЕТСЯ НА МОДЕЛЯХ
a	b	c	d	e
f				

a. Новая - не используется.

b. Название группы, название детали – наименование групп, подгрупп и деталей.

c. № детали – номера деталей указываются последовательно по возрастанию внутри каждой группы.

d. Количество – количество деталей в группе.

e. Применяется на моделях – условия применения каждого номера деталей выражены описанием модели и кодом выбора.

Описание – модель и код выбора, указанные в колонке «e» описываются здесь.

Как читать NPL

NPL – это спецификация новых деталей, впервые появившихся в конструкции модифицированных или новых моделей машин.

Ниже приведены пояснения к колонкам.

NEW PARTS LIST – Перечень новых деталей

**G\No G\NAME PART NAME	PNC	NEW	PART NUMBER		Q-TY	MODEL APPLICABLE	ITC	EFFECTIVE POINT	
			NEW	OLD				FROM	TO
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
k									

a. Group No, Group Name, Part Name – номер и название группы, название детали.

b.PNC(Part Name code) – код названия детали – уникальный код присвоен каждому номеру деталей.

c.NEW – новый – В случае нового номера детали в этой колонке указывается код «N».

d.New Part Number – новый номер детали.

e. Old Part Number – старый номер детали.

f. Quantity – количество деталей в каждой группе.

g. Model Applicable – применяется на моделях...

h. ITC(Interchangeability) – взаимозаменяемость старой и новой детали.

i. FROM – начальная дата применения.
j. TO – последняя дата установки на машины.
k. Description - Модель и код выбора.

Как читать информацию о корректировках и бюллетени запасных частей

Бюллетень запасных частей обычно состоит из «Титульного листа» и «Листов подробной информации».

Бюллетень запасных частей включает следующее содержание.
введение новых деталей;
аннулирование деталей;
замена деталей;
другие корректировки каталога запасных частей.

Формат C\N(Correction Notice – Информации о корректировках) тот же, как и формат P\B(Parts Bulletin – Бюллетеня запасных частей).

Бюллетени запасных частей и Информации о корректировках имеются на странице Компании в Интернете.

Ниже приведены пояснения к колонкам Бюллетеня запасных частей и Информации о корректировках.

COMPANY's PARTS BULLETIN (A)
Бюллетень запасных частей (A – Титульный лист)

				DATE	PAGE
MODEL	a	GROUP	b	P\B No - № бюлл.	
SUBJECT - объект				P\C No - № инф.	
c					
Caution	d	Effect point	e	Supply of Service parts	f
C\C (Correction Code)-код корректировки: A: Engineering change – конструктивное изменение B: Substitution - замена C: Parts Catalog Correction – корректировка каталога	ITC (Interchangeability)- взаимозаменяемость Y – Interchangeable - взаимозаменяема N – Non-interchangeable – не взаимозаменяема # - Interchangeable with condition – взаимозаменяема с условием 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 – 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.				

a. Модель машины, к которой относится бюллетень.
b. Номер группы.
c. Краткое содержание бюллетня.
d. Специальное примечание, если есть.
e. Начальная дата применения в производстве.
f. Поставка в запчасти – Примечание: дата начала поставок новой детали. Если она взаимозаменяема со старой деталью, начало поставок может быть отложено до исчерпания запаса старых деталей на складе Компании.

COMPANY's PARTS BULLETIN (B)
Бюллетень запасных частей (B – Лист подробной информации)

									P\B No a		Page b
C\C	GROUP No	PNC	PART NUMBER		PART NAME	QTY	MODEL APPLICABLE	ITC	EFFECT POINT		REMARK
			NEW	OLD					FROM	TO	
c	d	e	f	f	g	h	i	j	k	k	l
MODEL APPLICABLE			m								

a. Номер бюллетеня – номер Компании для ссылок.
Пример: P U 01 001
Постоянный знак «P»
U – код региона
01 – год

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

001 – порядковый номер

b. Страница – указывает все страницы, включая титульный лист.
c. C\C – код корректировки.
d. Номер группы.
e. Код названия детали.
f. Номер детали – новый и старый.

C\C – код корректировки	PART No – № детали		DESCRIPTION - описание	REMARKS - примечание
	NEW - новый	OLD - старый		
A или B	A		Addition of P\No – дополнение номера детали	
A		A	Discontinuity of P\No - прекращение действия номера детали	
C		A	Change of P\No – изменение номера детали	To be deleted in next P\C – будет аннулирован в следующем прейскуранте
A	B	A	Change of P\No - изменение номера детали	
A	A	A	Change of factor pertaining to P\No – изменение фактора, относящегося к номеру детали	

g. Название детали.
h. Количество, применяемое в каждой группе.
i. Применяемость на модели.
j. Взаимозаменяемость.
k. Действительный период применения детали.
l. Примечание.
m. Описание соответствующих моделей и выбора.»

Электронный обмен данными

Многие автокомпании применяют электронный обмен данными EDI (Electronic Data Interchange) системы GEIS (General Electric Information Service – Дженерал Электрик Служба Информации) и E-mail (электронную почту) используя Интернет как инструмент связи с удаленными дистрибьюторами.

Работа с EDI ускоряет процесс заказов и платежей, организует отслеживание деловых документов и расширяет возможности увеличения продаж. Кроме того электронный обмен данными позволяет улучшить сотрудничество между компанией, дистрибьюторами и потребителями. Система EDI-Express позволяет передавать документы с одного компьютера на другой и особо полезна для объемных документов. Система работает как электронный почтовый центр, получающий форматированные документы из почтового ящика отправителя и отправляя их в почтовый ящик получателя. Получатель может использовать и обрабатывать данные, не вводя их с клавиатуры.

Сервис GEIS MARK III - это комбинация компьютерных суперцентров, объединенных в крупнейшую в мире коммерческую сеть GEIS Global Communication Network, с обширной библиотекой стандартных и адаптированных к клиентам программ и профессиональным управлением. В эту сеть можно подключиться из 77 городов в 46 странах с местного телефона.

Данные о запчастях, которыми можно обмениваться через EDI.

- заказы на запчасти;
- подтверждение заказов;
- данные отгрузочных документов;
- отчеты о состоянии заказов.

По запросу дистрибьюторов местный офис GEIS оказывает техническую поддержку и консультации по развитию системы

Ответственность за установку и оперативные расходы распределяются между компаниями и дистрибьюторами следующим образом:

Элементы расходов	Ответственность
Развитие системы и программного обеспечения на уровне Компании	Компания
Развитие системы и программного обеспечения на уровне дистрибьютора	Дистрибьютор
Расходы по отправке данных	Отправитель
Расходы по получению данных	Получатель

Крупным дистрибьюторам рекомендуют принять систему EDI[2], чтобы достичь наибольшей эффективности благодаря электронной отсылке заказов, их подтверждения и получения данных отгрузочных документов.

С конца XX века широко применяется система Интернет. Электронная сеть Интернет покрывает весь мир. Она включает образовательные, корпоративные, военные, научные и коммерческие компьютерные системы, соединяющиеся одинаковым протоколом передачи данных. Интернет-сервис существует в 200 странах. Используя Интернет, можно посылать электронную почту кому угодно и куда угодно, если у них есть Интернетовский адрес.

Данные о запчастях, которыми можно обмениваться через Интернет:

- заказы на запчасти;
- подтверждение заказов;
- данные отгрузочных документов;
- общая переписка;
- вся указанная информация передается через компьютерные файлы.

[2] или «ЭДИФАКТ»

ТОРГОВЛЯ ЗАПАСНЫМИ ЧАСТЯМИ



Потребителю нужна не запчасть, а
своя исправная машина.

Функции дистрибьютора

Ниже приведены функции компании-дистрибьютора с региональным складом, полномочия которой и обслуживаемая территория зафиксированы в дистрибьюторском соглашении:

> изучение рынка, условий конкуренции, цен, законодательства, импортного регулирования;
> сертификация 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 на территории;
> подбор дилеров, контроль их деятельности;
> содержание учебного центра для обучения персонала дилеров, организация обучения;
> разработка и проведение рекламной политики в регионе.
> разработка торговой политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
> организация рекламных мероприятий;
> формирование базы данных о клиентах;
> учет претензий по гарантиям и урегулирование соответствующих вопросов с покупателями и поставщиками;
> изучение рынка и конкурентов.
> ведение информационных баз по каталогам, поставщикам, прейскурантам поставщиков, заказчикам, прейскурантам розничных цен;
> приобретение запасных частей, принадлежностей;
> складская обработка – разгрузка, приемка, размещение, учет, комплектация для выдачи потребителям, упаковка, отгрузка;
> коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов дилерам, независимым сервисным фирмам и магазинам;
> коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов владельцам техники;
> складирование и реализация фонда восстановленных агрегатов;
> консультирование клиентов.

Такие же функции, в меньших объемах, и у фирм - дилеров, их полномочия и обслуживаемая территория фиксируются в дилерских соглашениях.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Сбытовая сеть дилеров состоит из торговых агентов, субдилеров, полномочия которых и территория деятельности может не фиксироваться соглашениями, торговля осуществляется по обычным договорам купли-продажи.

Функции регионального склада

Задачи склада - организация эффективной деятельности, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 95% (для складов официальных дистрибьюторов автокомпаний), срочные отгрузки в течение суток за пределы области, в течение полусуток в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 3 дней.

Функции.

Обеспечение потребителей:

> обеспечение товаропроводящей сети (дилеров);

> обеспечение запасными частями, сопутствующими товарами собственного магазина розничной продажи;

> обеспечение запасными частями крупных потребителей (предприятия);

> обеспечение запасными частями, сопутствующими товарами любых сервисных предприятий и магазинов, которые захотят их приобретать.

Организация складского хозяйства:

> эффективное использование объема склада;

> оптимизация оборудования склада;

> минимизация расходов.

Учет, контроль, анализ:

> ведение учета при помощи программного комплекса;

> периодическая инвентаризация запасов;

> предотвращение накопления неликвидов;

> анализ спроса, прогноз спроса, подготовка заявок на пополнение запасов;

> расчет цен, гаммы скидок, групп скидок;

> анализ цен, прибыльности, степени удовлетворения спроса;

> контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками, корректировка собственных заявок;

> контроль соотношения затрат и доходов;

> постановка задач для доработки программного комплекса.

Коммерческая деятельность:

> заключение договоров, осуществление расчетов;

> поиск дилеров и оптовых заказчиков (кроме дилеров);

> работа с поставщиками по техническим и коммерческим вопросам.

Экспедиторская деятельность:

> организация приемки и отгрузки товаров(только складских);

> заключение договоров с транспортно-экспедиторскими фирмами на обслуживание;

> подготовка документации для растаможивания импортных запчастей.

Региональные 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.

Функции отдела торговли запасными частями

Отдел оптовой торговли запасными частями выполняет:

Товарно-экспертные операции.

Организацию работы центрального склада и магазинов запасных частей.

Закупку и оптовую реализацию запасных частей и сопутствующих товаров.

Основные функции отдела.

Товарно-экспертные операции.

Изучение конструктивных, эксплуатационных и ремонтных характеристик деталей, узлов и агрегатов.

Формирование торговой номенклатуры запасных частей, базы данных по запасным частям, комплектующим, специнструменту, принадлежностям и сопутствующим товарам.

Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками.

Ведение контрольных каталогов запасных частей.

Маркетинг и работа с дилерами, субдилерами, торговыми агентами и корпоративными клиентами.

Отслеживание ситуации на рынках сбыта, изучение конкуренции, анализ рынка аналогичных товаров. Отслеживание появления на рынке подделок и некондиционных деталей.

Определение потенциала рынка, методов продвижения товаров.

Изучение цен конкурентов, формирование розничных цен, системы скидок и бонусов.

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

Присвоение деталям в базе данных категорий скидок, запаса, спроса.

Анализ цен, прибыльности, степени удовлетворения спроса. Контроль рентабельности по каждой детали.

Контроль и анализ работы товаропроводящей сети в сравнении с конкурентами.

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

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.

Предъявление претензий дилерам, субдилерам в части выполнения ими обязательств по соглашениям.

Разбор претензий дилеров, субдилеров в части выполнения обязательств компании по соглашениям.

Подготовка информации для инструкций по ремонту, для рекламы, выставок, пробегов, ответов на письма по техническим вопросам.

Закупки и управление запасами.

Формирование и размещение заявок на пополнение запаса товаров.

Закупки запасных частей и сопутствующих товаров, работа с поставщиками по коммерческим вопросам.

Формирование базы данных о поставщиках.

Управление запасами на центральном складе и в товаропроводящей сети с учетом анализа движения запасов, тенденций развития продаж, объемов и номенклатуры продаж, истории продаж, сроков поставок, увеличения потребностей оптовых заказчиков, появления новой номенклатуры и т.д., разработка рекомендаций по формированию запасов на складах своих СТО и автосалонов, на складах дилеров, субдилеров и агентов.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Анализ упущенных продаж в связи с отсутствием деталей в торговой номенклатуре или в наличии, принятие решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей.

Расследование причин неудовлетворения заказов, аннуляции или задержки отгрузок.

Контроль степени удовлетворения спроса клиентов, анализ упущенных продаж, анализ спроса, прогноз потребности.

Распределение запасов, установление критериев и приоритетов распределения запаса по заявкам дилеров, субдилеров, агентов, крупных клиентов.

Выявление неликвидов и принятие решений об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки.

Оптовая торговля.

Передача запасных частей, принадлежностей и расходных материалов своим автосалонам и сервисным центрам для розничной торговли, предпродажной подготовки, гарантийных ремонтов, коммерческого обслуживания и ремонтов, ремонта собственного парка фирмы.

Коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов оптовым заказчикам - дилерам, субдилерам , агентам, независимым сервисным фирмам и магазинам.

Консультирование оптовых и мелкооптовых клиентов.

Оформление счетов и товаросопроводительных документов, контроль поступления платежей.

Ведение оперативного и финансового учета.

Регистрация упущенных продаж (отказов клиентам в связи с отсутствием деталей в торговой номенклатуре или в наличии).

Работа с заказчиками и поставщиками по удовлетворению претензий по количеству и качеству, по недопоставкам, по неудовлетворенным заявкам, оформление соответствующей документации. Расчеты по претензиям с поставщиками и заказчиками.

Расследование причин неудовлетворения заказов, аннуляции или задержки отгрузок.

Контроль соотношения затрат и доходов.

Развитие деятельности.

Объемно-стоимостной анализ и прогноз сбыта в разрезе видов, групп и наименований товаров.

Анализ спроса по номенклатуре, контроль степени удовлетворения клиентов.

Анализ сбыта по каналам сбыта – своим магазинам, дилерам, независимым оптовым покупателям.

Анализ результатов деятельности предприятия на рынке запчастей по установленным критериям.

Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

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.

Организация повышения квалификации персонала отдела, центрального склада и собственных магазинов.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Дилерские стандарты для служб запасных частей

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

Склад:

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

Выдача запасных частей в сервисный цех:

> между складом и цехом ворота или дверь, запираемые со стороны склада,
> эти ворота или дверь достаточно широкие для проезда погрузчиков,
> имеются действующие каталоги, прейскуранты, справочная литература,
> имеется достаточное количество приборов для чтения микрофиш,

Розничная продажа:

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

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

Пополнение запасов:

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

Ассортимент:

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

Персонал:

> количество персонала соответствует потенциалу фирмы,
> персонал обязательно проходит периодическое обучение, проводимое региональным дистрибьютором,

> менеджер службы запасных частей имеет необходимые знания в области коммерции, экономики и техники,
> при большом объеме продаж принадлежностей и сопутствующих товаров назначается ответственный за них.

Менеджмент:

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

Операции службы запасных частей дилерской фирмы

Службы запасных частей выполняют следующие операции:

> приобретение запасных частей, принадлежностей,
> складская обработка - разгрузка, приемка, размещение, учет, комплектация для выдачи потребителям, упаковка, отгрузка;
> коммерческая реализация (для региональных складов) запасных частей и принадлежностей дилерам;
> коммерческая реализация (для дилерских складов) запасных частей и принадлежностей субдилерам, независимым сервисным фирмам, владельцам техники;
> передача запасных частей и принадлежностей службе сервиса (дилерские склады) для: предпродажной подготовки, гарантийных ремонтов, коммерческого обслуживания и ремонтов, ремонта собственного парка фирмы;
> прием и обработка заявок внутренних и внешних заказчиков, консультирование клиентов;

анализ и корректировка статистики спроса, заказов на пополнение склада, подготовленных компьютером;

> анализ цен конкурентов, расчет цен;
> ведение учетной, расчетной и другой финансовой документации.

Обязанности руководителя службы запасных частей:

> управление службой в соответствии с задачами;
> разработка программ развития;
> обеспечение повышение квалификации сотрудников;
> выработка мер по технике безопасности и экологическому контролю;
> выяснение степени удовлетворения клиентов;
> анализ рынка аналогичных товаров;
> обеспечение прибыльности операций;
> проверка месячных сводок непродуктивных затрат времени и направление предложений администрации;
> проверка выработки и расчетов начислений заработной платы, направление их администрации для выплаты;
> обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения;

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

> обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе;
> периодическое обновление материалов для публикаций фирмы, обеспечение всех сотрудников информацией об изменениях в продукции и методах обеспечения запасными частями;
> заказ и содержание необходимых информационных материалов, бланков документации, обеспечение надлежащих процедур оформления;
> разработка и согласование с руководством фирмы долгосрочных планов удовлетворения текущих и будущих потребностей персонала;
> подготовка должностных инструкций для всех сотрудников ;
> поиск, выбор и наем персонала в соответствии с потребностями;
> установление и изменение, по согласованию с руководством фирмы, окладов, повременных ставок и доплат для сотрудников;
> ознакомление каждого нового сотрудника с политикой фирмы и его личными обязанностями и ответственностью;
> разработка письменных программ обучения каждого сотрудника, проведение месячных собраний, периодический пересмотр требований к обучению;
> контроль исполнения обязанностей всеми сотрудниками;
> установление и согласование с руководством фирмы финансовых задач;
> анализ ежедневных, недельных и месячных финансовых отчетов;
> обеспечение эффективного сотрудничества с другими подразделениями;
> информирование других подразделений об изменениях в услугах склада;
> повышение собственной квалификации.

Функции склада запасных частей

Обработка партий товаров.

Приемка поступивших товаров, проверка количества и качества.

Подготовка претензий на поврежденные запасные части и неудовлетворительное исполнение отгрузок поставщиками.

Размещение товаров для хранения.

Обеспечение сохранности товаров от повреждений и хищений.

Соблюдение системы хранения и организации запасов во избежание пересортицы, размещение товаров наиболее экономичным способом. Своевременная корректировка базы данных при изменении адресов хранения деталей.

Подбор, упаковка и отгрузка товаров по заказам клиентов.

Ведение оперативного и финансового учета движения товаров.

Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками.

Предотвращение накопления неликвидов.

Перманентная инвентаризация запасов, выборочная проверка соответствия фактического наличия данным компьютерного учета, установление фактов хищений и порчи товаров.

Экспедирование получаемых и отгружаемых партий товаров.

Организация и управление.

Обеспечение жизнедеятельности склада (ремонт помещений, тепло-водоэнергоснабжение и т.д.).

Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения.

Анализ результатов деятельности склада по установленным критериям.

Эффективное использование объема склада, оптимизация оборудования склада, минимизация расходов, сокращение непродуктивных затрат времени.

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 склада и предприятия.

Повышение квалификации персонала.

Потребители, каналы и методы сбыта

Изучение потребителей важно для проведения эффективной торговой политики. Оно помогает установить особенности покупателей данного рынка, определить, какие детали им необходимы, где им удобнее покупать, когда, в каком количестве, как часто они приобретают и как используют запасные части. Покупатели запасных частей имеют много общего в психологическом отношении, но различны по своим потребностям, определяющим особенности сотрудничества с ними.

На объемы продаж запасных частей большое влияние оказывает уровень доходов и покупательная способность населения. Владельцы машин, имеющие низкий доход, будь то небольшое предприятие или частные лица, предпочитают реже ремонтировать машины или делают ремонт сами, бережнее относятся к машинам, покупают не целые узлы, а отдельные детали, нередко приобретают неоригинальные запасные части по сниженным ценам, их устраивают подержанные или восстановленные детали.

Крупные предприятия, для которых техника является средством производства, менее стеснены в средствах, имеют квалифицированных механиков и предпочитают приобретать оригинальные запасные части, не покупают подержанных, но применяют восстановленные агрегаты. Учет этих факторов помогает в разработке торговой политики.

Среди потребителей запасных частей на нашем рынке можно выделить следующие типы.

Крупные предприятия, имеющие большой парк машин, но ограниченное число моделей. К такому типу можно отнести автотранспортные предприятия, автобусные и таксопарки и т. п. На этих предприятиях солидные ремонтные базы, большой объем ремонтов, и они, в целях сокращения времени ожидания поставок, могут закупать оптовые партии запасных частей при условии льготных цен и, конечно, мелким оптом и в розницу. Имея большой опыт, они выбирают себе поставщиков, учитывая цены, сроки поставок и качество обслуживания.

Крупные предприятия, имеющие большой парк машин многих моделей. Это большие заводы, строительно-монтажные, нефтедобывающие, агропромышленные, горнорудные и др. предприятия. У них тоже большой объем ремонтов, хорошие ремонтные мощности, и они могли бы закупать оптовые партии запасных частей, однако многомарочность парка требует высокой квалификации сотрудников, определяющих потребность в запасных частях. Отсутствие таких специалистов и собственной статистики расхода запчастей вынуждает предприятия покупать запчасти по мере необходимости, мелким оптом и в розницу, теряя время на ожидание поставок. Они охотно пользуются услугами посред-

ников, помогающих приобретать запасные части у разных поставщиков, и отзываются на адресованные им рекламные письма торговцев.

Средние и малые предприятия, имеющие небольшой парк однородной техники: службы "скорой помощи", службы ремонта коммуникаций, учреждения и т. п. Эти предприятия отдают технику в ремонт или закупают запасные части мелким оптом и в розницу.

Средние и малые предприятия, имеющие разнообразную технику. Этот тип представлен коммунальными, сельскохозяйственными, геолого-разведочными, лесозаготовительными и т. п. фирмами. Это мелкооптовые и розничные заказчики. Они бы охотно отдавали машины в ремонт, но ремонтных предприятий в стране слишком мало, особенно в труднодоступных районах.

Предприятия и учреждения, имеющие машины разных марок в единичных количествах. Они или отдают машины в ремонт, или приобретают запчасти в розницу.

Ремонтные предприятия на базе бывших техцентров и ремонтных заводов. Специализируются на ремонте немногих моделей машин, а также восстанавливают и продают агрегаты, заказывают запчасти мелким оптом и в розницу. Квалификация персонала позволяет им выбирать поставщиков.

Небольшие ремонтные фирмы. Самые перспективные на нашем рынке. Их количество будет постоянно расти. Предпочитают мелкооптовые и розничные закупки. Применяют оригинальные, неоригинальные, подержанные и восстановленные запасные части.

Предприниматели-индивидуалы и автолюбители с одной машиной, сами ремонтирующие технику. Это розничные покупатели оригинальных, неоригинальных, подержанных и восстановленных деталей.

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.

Структура сбытовой сети включает не только дилеров, но и субдилеров, и крупные независимые мастерские, которых можно привлечь к продаже запасных частей, если они расположены в отдаленных районах. Дилеров обязывают хранить определенные запасы деталей. Например, крупные дилеры компании "John Deere" в Канаде должны иметь склад из примерно 6,5 тыс. наименований на сумму от 15 до 20 тыс. канадских долларов. Задача состоит в таком распределении деталей по номенклатуре и количествам во всех каналах сбыта, чтобы

обеспечить наибольшие продажи при максимальном удовлетворении спроса потребителей и минимальном риске накопления неликвидов.

Методы сбыта запасных частей в торговле внутри регионов определяются выбором распределения — исключительного, экстенсивного или выборочного — и созданием соответствующих торговых точек.

Исключительное распределение состоит в выборе единственного торговца — дилера, субдилера, агента, которому предоставляется исключительное право на продажу и машин, и запасных частей в определенном районе. Этот метод распределения применяется в условиях небольшого города или района, где одно предприятие может обслужить всех потребителей. Разумеется, региональный склад является оптовиком, имеющим исключительное право торговли на данной территории, и дилерам больше негде приобрести оригинальные запасные части. Он также применяет исключительное распределение, поставляя товар только уполномоченным дилерам.

При экстенсивном распределении практикуется размещение и продажа запасных частей в любом магазине, на заправочной станции, в мастерской, которые соглашаются их продавать. Обычно это распределение практикуют не зависимые от изготовителей машин оптовые торговцы унифицированными, стандартизированными и неоригинальными деталями, а также сопутствующими товарами. На нашем рынке в настоящее время этот метод применяется также всеми поставщиками оригинальных запасных частей, поскольку нет определенных каналов сбыта в виде региональных складов и уполномоченных дилеров. Еще долго можно продавать запасные части через фирмы по оптово-розничной торговле оригинальными запасными частями и через посредников, помогающих крупным заказчикам в поисках поставщиков как "внешний отдел снабжения". Им товар достается также в силу экстенсивного распределения.

Что касается торговли неоригинальными и подержанными запасными частями, а также восстановленными агрегатами, то ее развитие зависит только от квалификации персонала торговых фирм. Других ограничений нет и не будет.

Если экстенсивное распределение нежелательно или не требуется, а исключительное распределение не обеспечивает необходимый охват потребителей, то применяют выборочное распределение. В этом случае поставщик выбирает из возможных точек продаж наиболее нужные с точки зрения приближения к потребителям. Уполномоченные дилеры продуцентов машин практикуют этот метод для проникновения в отдаленные районы, привлекая к сотрудничеству фермеров, хозяйственные магазины и т. п. Поставщики машин добиваются того, чтобы оригинальные запасные части могли быть куплены владельцами машин или механиками в любой точке страны.

Для рационального размещения точек обслуживания машин и продажи запасных частей, для определения маршрутов и способов транспортировки запасных частей учитывается география рынка. Фактическая территория районов рынка сбыта запасных частей может не совпадать с административной вследствие того, что предприятия, расположенные в одном районе, могут эксплуатировать технику в другом и там ремонтировать свои машины и покупать запасные части. Кроме того, в зависимости от сезона емкость рынка может изменяться — в отпускной период предприятия снижают заказы, местные жители уезжают, а туристы прибывают в данный район и т. д.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Приемы маркетинга

Компаниям, которые намерена развивать торговлю запасными частями, целесообразно строить план маркетинга, отталкиваясь от тех проблем, которые испытывают сейчас потребители и розничные торговцы и предложить свои решения.

Проблемы эти следующие.

У потребителей - ремонтников и владельцев машин:

Трудности с приобретением запчастей в связи с распыленностью точек сбыта, плохой информацией - где что продается - и нестабильной номенклатурой в каждой торговой точке. Трудности с отслеживанием цен.

У мелких торговцев:

По заказу они могут привезти детали от оптовика, но это требует времени. За одной деталью они не поедут.

У экспресс- доставщиков:

Проблемы с выбором – ограничиться определенными моделями, или искать все, что закажут. Трудности в связи с ограниченностью средств и необходимостью затрат на информационное обеспечение.

У относительно крупных магазинов:

Трудности в связи с ограниченностью средств для создания запасов. Слабое изучение рынка, делающее невозможным прогноз сбыта по номенклатуре. Конкуренция других магазинов, работающих с другими оптовиками. Ценовая конкуренция. Следование обстоятельствам, практическая невозможность активного развития ввиду бессистемности рынка, отсутствия координации или раздела рынка между оптовиками.

У оптовиков:

Использование нестабильности экономической политики и законодательства в стране и стремление не платить налоги, импортировать без пошлин и НДС, не показывать прибыль. Те, которые занялись этим бизнесом временно, работают бессистемно, не вступая в соглашения с другими и не создавая предпосылок для многолетней работы. Те, которые настроены долго заниматься торговлей запасными частями и понимают необходимость перехода со временем на легальные формы работы, как правило, не имеют опыта современного менеджмента и маркетинга, но успешная в финансовом плане торговля дает им основания полагать, что они делают все, как надо и не хотят учиться, что мешает им предвидеть ситуацию на рынке, готовить договорную базу с конкурентами, создавать современные компьютеризированные склады.

Оба типа оптовиков предпочитают не слишком расширять запасы, вынуждая торговцев ожидать товар по 7-15 и более дней.

Компания, которая намерена развить крупный бизнес по торговле запасными частями, должна предложить рынку:

Конечным потребителям - полную информацию о местах продажи запасных частей, сокращение и укрупнение точек продажи, широкую и постоянную номенклатуру в точках продажи, систематизацию точек продажи по моделям, незначительные колебания цен в разных точках продажи.

Оптовикам мелким и *магазинам* - доставку товара в течение суток, соглашения о товарном кредите при условии соблюдения стабильной номенклатуры, рекомендуемых розничных цен и определенного объема реализации в месяц, приобретения ими у регионального склада модуля компьютерной системы для заказов по компьютерной связи или через Интернет. Цель - укрупнение торговых точек, что повышает их жизнеспособность, привлекает клиентов туда, где "все есть".

Оптовикам в регионах и крупным потребителям - отгрузку в течение 1-2 суток с даты заказа, соглашения о кредите при условии заказа предлагаемой номенклатуры и определенного объема реализации в месяц, согласования политики розничных цен, приобретения ими части компьютерной системы для заказов по компьютерной связи.

Оптовикам крупным - раздел рынка, картельные договоры, сотрудничество.

Производителям и зарубежным оптовикам - услуги регионального склада и оптового агента на Россию.

Важно брать в работу модели, спрос на запчасти для которых будет стабилен в течение не менее, чем 5 лет. Статистика показывает, что наибольшие потребности в запчастях у парка машин 4-7 летнего возраста, потом спрос падает. В России спрос на запчасти к импортным подержанным автомобилям продлится еще года на четыре. Таким образом, для автомобилей выпуска 1990 г. активный спрос будет до 2002 года, затем начнет снижаться.

Для обеспечения увеличения продаж необходимо:

> выполнять еженедельные маркетинговые исследования: наблюдения за ценами, анализ официальной информации, и т.д.;

> проводить пробные кампании по продажам со скидками и т.п.;

> определить номенклатуру, приносящую наибольшую прибыль, и сосредоточить на ней усилия;

> выявить факторы потребительского спроса, влияющие на выбор потребителей: комплектация, цены, скидки, набор услуг и т.д.;

> привести в порядок цены, чтобы они не вызывали шока у потребителей и не портили имидж фирмы и сформировать ценовую политику в целях управления сбытовой сетью; разработать "показательные цены", усиленно используя их в рекламе – но не факт снижения цен, а доступность цен широкому кругу потребителей;

> определить свои конкурентные преимущества и разработать способы извлечения выгоды из них;

> открыть сайт в Интернете – к нему обращается наиболее "продвинутые" клиенты, организовать обмен данными с заказчиками запасных частей и рекламу доступности цен.

> 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 – 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;

> поднять цены, если рынок позволит, для увеличения валовой прибыли;

> снизить цены для увеличения объемов продаж и доли рынка;

> поведение отвечающих на телефонные звонки, продавцов в отношениях с клиентами, тон и оформление писем – все это немаловажные элементы маркетинга.

Привлечение оптовых потребителей

Итак, способы организации сбытовой сети и методы сбыта ясны: выборочное или экстенсивное распределение товара от регионального склада дилерам, а они, в свою очередь, — потребителям, через торговые, ремонтные, производственные предприятия, через свои мастерские и магазины с максимально возможной плотностью точек розничной продажи на выбранной территории. Круг основных возможных заказчиков известен: другие дилеры, предприятия — владельцы техники, магазины запасных частей, ремонтные предприятия.

Но у наших заводов таких систем нет, существует множество продавцов одной и той же номенклатуры товаров. Следует предлагать дилерам, агентам, посредникам, магазинам, ремонтным предприятия и крупным владельцам техники такую торговую политику, которая была бы более привлекательна, чем у конкурентов, разыскивать неохваченные закоулки рынка, "выращивать" партнеров и клиентов.

Очевидно, что свои услуги по поставке запасных частей и ремонту стоит предлагать на территории, которую можно эффективно обслужить, т. к. для промышленных предприятий сроки поставки имеют преобладающее значение. Если вы не обеспечиваете приемлемых сроков, долгосрочное сотрудничество может не состояться. Подыскивая аргументы для привлечения клиентов, желательно представлять себе их типы, должности и даже манеры. Разработайте подробные аргументированные коммерческие предложения о сотрудничестве для разных типов возможных партнеров. Подготовьте образцы писем с этими предложениями.

Основным методом освоения рынка является прямая рассылка инициативных предложений. Коммерческие предложения полезно основывать на акцентировании преимуществ для заказчика ваших услуг, ваших возможностей и привлекательной торговой политики. Кроме названного выше круга возможных клиентов, стоит поработать в следующих направлениях, уже проверенных практикой.

Привлечь заказчиков можно среди характерных только для России фирм-посредников, специализирующихся на оказании услуг крупным предприятиям, имеющим многомарочный парк машин — по поиску для них запасных частей у разных поставщиков. Очень крупные предприятия типа горно-обогатительных, металлургических и прочих гигантов пользуются услугами таких фирм, однако не полностью. Поскольку у них мощные службы снабжения и давние связи с заводами-изготовителями машин, они свои заявки направляют и заводам, и посредникам. Ту номенклатуру, которую не подтверждает завод — чаще всего это номенклатура субпоставщиков — заказчики готовы брать у посредников.

Вариантом увеличения количества торговых точек может стать привлечение ремонтных предприятий типа станций техобслуживания, техцентров, авторемзаводов, а также хозяйств типа таксопарков и подобных предприятий с боль-

шим парком нужной техники путем размещения у них вашего консигнационного склада, пополняемого по мере использования ими запасных частей. Если оговорить также право продажи с этого склада не одним этим предприятиям, вы получите не только постоянного клиента, но и торговую точку. Их интерес — нужно им это разъяснить, — состоит в экономии на содержании лишних людей в службах снабжения, на транспортных расходах по завозу деталей, на кредитах — не нужно содержать свои запасы, в выигрыше сроков поставок, а, значит, в ускорении ремонтов и получения выручки за них. Запасные части будут у них под боком, они смогут их получать по мере необходимости. Такого рода вопросы обсуждать нужно вначале с отделом снабжения — первые "за" или "против" будут у него. Если отдел снабжения не заинтересовался предложением, следует направить его через некоторое время письмом генеральному директору или хозяину фирмы. У них кругозор шире, они планируют развитие бизнеса, и ваше предложение вполне может оказаться решением их проблем или помощью в осуществлении намечаемых проектов.

Расширение сбыта в собственный ремонтный цех достигается увеличением объема ремонтов, количества своих мастерских. Целесообразно иметь несколько небольших мастерских на 4 – 6 постов. Клиенты недолюбливают крупные техцентры — там к ним относятся менее уважительно.

Имеет смысл провести переговоры со страховыми компаниями. За рубежом они во многих случаях имеют либо свои ремонтные мастерские, либо сотрудничают с дилерами и ремонтными предприятиями, приобретая запчасти дешевле. Они не возмещают клиентам расходы на ремонт, а ремонтируют аварийные машины в своих мастерских и отдают клиенту восстановленный автомобиль, что им обходится дешевле.

Весьма перспективна организация у вас или совместно с другими фирмами агрегатного ремонта для продажи восстановленных агрегатов с гарантией. Подобный бизнес широко развит за рубежом. Компания "Renault" выяснила, что восстановленные агрегаты, например, коробки передач, покупают в четыре раза охотнее, чем новые: из проданных в течение года коробок передач 80% составляли восстановленные. Ранее упоминалось, что обмен неисправных агрегатов на восстановленные также широко развит за рубежом. Если вы восстановлением не занимаетесь, не пренебрегайте подержанными деталями и узлами, продавайте те, что у вас накапливаются, мелким мастерским для восстановления.

Введите в практику посылочную торговлю, особенно для сельской местности. Багажная отгрузка или несколько посылок по 10 кг могут удовлетворить любого заказчика. Наймите на местах людей, снабдите их вашими прейскурантами, и пусть работают как столы заказов, за комиссионные от сделок.

За рубежом хорошо развита посылочная торговля запасными частями, инструментом, принадлежностями по заказам граждан, мелких мастерских и фирм. Крупные компании, занимающиеся этим бизнесом, широко известны – Whitney & Co, Biltema, Conrad Electronic.

Однако необходимо заметить, что такая торговля под силу только компаниям, имеющим крупную оптовую торговлю, так как посылочная торговля нестабильна. Конечно, не обязательно все, что закажут, иметь на собственных складах, но кооперация с другими оптовиками требует основательной правовой базы, мощного логистического, информационного и компьютерного обеспечения, а также относительно стабильных цен – на период действия каталогов. А заменять каталоги чаще раза в год не выгодно.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

В нашей стране посылочная торговля имеет хорошие перспективы и компании, которые первыми займут эту нишу, быстро разовьются. Главная задача – дойти до каждого потребителя в глубинке. Каталоги можно выпускать и в виде книг, и в виде компакт-дисков, и разместить в Интернете. В последнем случае важно организовать в каждом районном центре пункт, имеющий выход в Интернет, для обслуживания всего района.

Почтовые посылки сейчас принимают до 100 кг. Можно использовать и багажные, и контейнерные отгрузки.

Столы заказов деталей к отечественным легковым автомобилям можно организовать на частных гаражных стоянках. Вахтеры могут заработать на сборе заказов от владельцев машин.

Не забывайте о широких возможностях бартера. Среди окружающих вас предприятий найдется немало таких, с которыми вы расплачиваетесь за товары, услуги, электроэнергию, отопление, аренду, связь и т. д. У них тоже есть техника, а технике нужны запасные части. Не следует думать, что бартер — это вынужденные операции времен кризиса. За рубежом бартер применяют весьма активно, тем более, что при использовании договора мены можно избежать некоторых налогов.

Продажа запасных частей через собственные магазины и мастерские дает большую сумму дохода, чем через чужие, так как дилер получает полную розничную стоимость, без оптовых скидок. Торговля через свои магазины при хорошей ее организации позволяет дилерам быстрее учитывать требования рынка благодаря контактам с владельцами машин, механиками независимых мастерских.

Ведите статистику продаж по каждому мелкооптовому и оптовому заказчику и регулярно анализируйте состояние продаж этим клиентам, напоминайте им о себе, высылайте льготные предложения под предлогом распродажи излишков, подготовки к сезону, техосмотру и т. п.

На нашем рынке наиболее успешно торгуют оригинальными запасными частями фирмы, предлагающие широкую номенклатуру и короткие сроки поставки. Эти два фактора наиболее важны, так как не только грузовые, но и почти все легковые автомобили сейчас стали средством получения дохода, и длительные простои в ожидании запасных частей — это убытки. И ремонтники, и владельцы обращаются преимущественно туда, где "все есть", чтобы не искать детали у разных продавцов.

Гарантия стабильности — привлечение постоянных потребителей и дилерские отношения с заводами, предусматривающие монополию на территорию и специальную политику цен.

Неоригинальными запасными частями, принадлежностями и сопутствующими товарами результативнее торгуют фирмы, применяющие агрессивный маркетинг.

Очевидно, что не только увеличение, но и сохранение своего уровня сбыта запчастей является нелегкой задачей и требует кропотливой и напряженной работы, систематического анализа причин низкого сбыта тех или иных деталей, активного воздействия на рынок, и прежде всего на своих торговых агентов. Физический объем реализации запасных частей ограничен потребностями эксплуатируемого парка, и увеличение объема сбыта выше этих потребностей нереально. По этой причине основное внимание поставщиков направлено на расширение продаж оригинальных деталей за счет вытеснения с рынка заме-

нителей. Многие потребители охотно покупают и устанавливают неоригинальные, подержанные и восстановленные запчасти. Учитывая финансовые возможности и психологию потребителей, поставщики предпринимают усилия, чтобы отбить покупателей у конкурентов, не упустить ни одной возможности продать оригинальные запасные части для своих моделей машин.

Необходимо от пассивной работы с оптовыми заказчиками (ожидания заказов) перейти к активной – регулярно и часто высылать им предложения - прейскурант с наличием на всю номенклатуру, льготные предложения на неликвиды и излишки. В целях стимулирования покупателей целесообразно включить в услуги организацию доставки. В других странах — это обычная практика.

Первый вариант — доставка за счет заказчика, вам нужно ее только организовать. Сейчас это нетрудно — создается много мелких фирм-перевозчиков, которые охотно согласятся на постоянное сотрудничество.

Второй вариант, который следует усиленно рекламировать — доставка за ваш счет при объеме заказа не меньше определенной вами суммы. Пользы от такой услуги может быть больше, чем расходов. При организации доставки вам удобнее будет готовить отгрузки, получив заявку по телефону утром, накануне или заранее, и не возникнет проблем с множеством машин заказчиков, ожидающих своих партий товара у подъезда. Постепенно стоит перевести на доставку почти все отгрузки.

Не следует забывать и о необходимости стимулирования вашего персонала в целях активизации его инициативы.

Розничная торговля

За рубежом дилеры продают через свои мастерские до половины объема реализуемых запасных частей, устанавливая их на обслуживаемые машины. Вторую половину они продают механикам независимых мастерских и владельцам машин - предприятиям и частным лицам. Магазинов оригинальных запчастей в развитых странах нет. Большинство уполномоченных дилеров зарубежных компаний продают запчасти прямо со склада, иногда устраивая при нем торговый зал со всем необходимым для обслуживания покупателей оборудованием.

Магазины организуются только торговыми агентами изготовителей для продажи неоригинальных запасных частей, унифицированной и стандартизированной номенклатуры и сопутствующих товаров — они независимы от дилерской сети любого продуцента машин. Дело в том, что в торговле неоригинальными запасными частями мало надежды на стабильные заказы ремонтных фирм: не каждого ремонтника уговоришь применять неоригинальные детали без согласия клиента — своя репутация ему дороже экономии, которую он получит. Поэтому приходится активнее бороться за клиентов из числа конечных потребителей, и продавцы стараются, чтобы товары чаще попадали им на глаза, для чего и организуют магазины в людных местах. Поскольку эти магазины не имеют обязательств по срокам и номенклатуре, они могут себе позволить заниматься продажей только тех запасных частей, которые пользуются постоянным спросом. Тем не менее они активно применяют современные методы изучения рынка, анализа и прогноза, управления запасами в целях повышения рентабельности и обеспечения развития бизнеса. В крупных магазинах дежурят специалисты для консультирования покупателей. В небольших клиентов консультируют продавцы, которых обучают разбираться в большинстве ситуаций.

В наших условиях, при неразвитом сервисе и практике самостоятельного ремонта, розничная продажа оригинальных запасных частей к отечественной технике через магазины будет актуальна еще много лет. Но принадлежать магазины будут уполномоченным дилерам заводов-изготовителей машин.

Торговля неоригинальными запасными частями к отечественным машинам и к иномаркам, так же, как и торговля подержанными деталями, вполне перспективна — у таких деталей есть свой круг покупателей с невысокими доходами во всех странах.

Торговля стандартизированными деталями, принадлежностями и сопутствующими товарами должна процветать — мы не были избалованы таким разнообразием, и спрос долго будет высоким.

Во всех случаях уровень доходности торговли будет определяться только профессионализмом. Приведем некоторые рекомендации на базе зарубежной практики, которые помогают активизировать розничную торговлю.

Специализация магазинов

Магазины официальных дилеров автокомпаний и при независимых станциях техобслуживания специализируются на марках машин.

Независимые магазины по торговле оригинальными запчастями специализируются или на марках, или на товарных группах, или комбинируют обе специализации.

Магазины по торговле неоригинальными запчастями специализируются на товарных группах, афишируя марки машин, к которым запчасти относятся.

Сопутствующими товарами торгуют все магазины запасных частей, независимо от специализации. Существуют магазины, специализирующиеся только на сопутствующих товарах (шины, аккумуляторы, масла и т.д.).

Узкая специализация магазина способствует повышению уровня знаний продавцов и ка́чества их консультирования. Квалифицированная консультация, быстрый и точный подбор запчастей, предоставление выбора – это признаки высокого качества обслуживания и факторы привлечения покупателей.

Узкая специализация предприятия сокращает число клиентов, но зато более направленно формирует круг постоянных потребителей – целевую группу, что для любого коммерческого предприятия крайне важно. Покупателя считают постоянным, если он обращается в торговую организацию неоднократно.

Специализация магазина розничной торговли по маркам машин предполагает торговлю запасными частями ко всем моделям определенной марки техники различных лет выпуска.

Для того чтобы расширить ассортимент, предоставить выбор, увеличить привлекательность торговой точки для разных покупателей, независимым магазинам целесообразно торговать и оригинальными, и неоригинальными запчастями. Известно, что чем старше автомобиль, тем важнее для его владельца цены запасных частей и тем больше его привлекают неоригинальные запчасти.

За основу товарного ассортимента принимают оригинальные запчасти, как гарантирующие возможность поставки почти всей номенклатуры. Они являются эталоном качества и их цены служат планкой, выше которой не должны быть цены неоригинальных запасных частей.

На нашем рынке наиболее успешно торгуют оригинальными запасными частями фирмы, предлагающие широкую номенклатуру и короткие сроки поставки. Эти два фактора наиболее важны, так как не только грузовые, но и почти все легковые автомобили сейчас стали средством получения дохода, и длительные простои в ожидании запасных частей — это убытки. И ремонтники, и владельцы обращаются преимущественно туда, где “все есть”, чтобы не искать детали у разных продавцов.

Те запчасти, которых нет на складе, должны обязательно предлагаться под заказ. Обычно срок поставки оригинальных запасных частей к отечественным

автомобилям от оптовиков составляет 1-3 дня, к иномаркам из Европы в Москву составляет 5-7 дней, из стран других частей света до 14.

Если запасная часть редкого спроса, то клиент будет ждать ее все равно, независимо от срока.

Неоригинальные запасные части под заказ обычно заказывают значительно реже, чем оригинальные и происходит это в тех случаях, когда для клиента крайне важна цена, а неоригинальная деталь намного дешевле неоригинальной.

Для расширения клиентуры магазинам, специализированным по марке техники, можно расширить сферу деятельности за счет обслуживания владельцев еще одной или нескольких марок машин. Принципы выбора марок заключаются обычно в выборе примерно одинаково котирующихся классов и марок техники (например, Mercedes и BMW, Opel и Ford), или марок одной страны происхождения (Корейских, Французских), или марок, производимых одним концерном (Volksawagen-Audi-SEAT-Skoda).

При расширении ассортимента необходимо учитывать необходимость дополнительных капиталовложений в товар и дополнительных площадей для хранения этого товара. Увеличится и объем информационного обеспечения торгового процесса, что потребует обновления компьютерной техники, программ и расширения штата сотрудников. Увеличится число поставщиков. Главным условием расширения ассортимента следует считать необходимость сохранения качества обслуживания клиентов.

Специализация магазина запасных частей на торговлю отдельными группами запчастей предполагает, что это группы товаров повышенного спроса. Главным образом, фильтры, свечи, ремни, тормозные колодки и др., горюче-смазочные материалы, технические жидкости, сопутствующие товары.

У такой специализации магазина есть большой недостаток – при потенциально большом количестве потребителей возможность формирования круга постоянных клиентов ограничена, так как номенклатура узка, а владельцы автотехники предпочитают приобретать все запасные части в одном месте. Для привлечения все новых и новых покупателей такому магазину нужна постоянная реклама. Даже широкий круг потребителей все равно будет в большой степени случайным. А это затрудняет формирование ассортимента, или снижает товарооборот. Основная задача предприятия розничной торговли такой специализации – обеспечить постоянное наличие товара избранных групп.

Особый вид специализации торговли запасными частями – работа исключительно под заказ. Для работы по такой схеме необходимым условием является наличие большой информационной базы по оригинальным и неоригинальным запчастям, для которой требуется компьютерное оборудование, а также квалифицированный персонал, способный работать с большим и разнообразным объемом данных. Для поиска запасных частей необходима постоянно обновляемая информационная база данных о наличии товара у различных поставщиков, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Необходима также возможность быстрой доставки товара.

Преимуществом такой формы работы является отсутствие необходимости формирования и поддержания постоянного запаса запасных частей - товар закупается по заявкам конкретных клиентов. Кроме того, нет необходимости в большом объеме оборотного капитала, так как с клиента обычно берется предоплата в размере от 25 до 50% стоимости заказа.

Недостатком такой формы работы является нежелание многих клиентов ждать товар, который есть в других торговых точках в наличии.

А для магазина опасна вероятность поставки «не того» товара или отказа клиента от заказа (несмотря на потерю части предоплаты). В таком случае перед магазином может возникнуть проблема неликвидов.

Сложнее всего приходится тем торговым точкам, которые вынуждены работать в условиях разнородности и малочисленности парка техники. Прогнозировать спрос и формировать складские запасы товара в таких условиях очень сложно, и они вынуждены работать под заказ. В таких условиях приходится налаживать связи со многими поставщиками и договариваться с клиентами об отсрочке исполнения их заявок.

Специализация магазинов запасных частей при станциях техобслуживания обычно зависит от специализации станций. Помимо склада запасных частей обычно существует служба снабжения, закупающая запасные части по мере необходимости.

Организация работы магазина запасных частей при станции техобслуживания не отличается от организации работы независимого магазина. Разница в том, что номенклатура запасных частей ориентирована на клиентов станции, а на выбор клиентами запасных частей или сопутствующих товаров можно оказывать активное влияние рекомендациями слесарей и механиков.

Содержание магазина запасных частей при станции техобслуживания экономически эффективно, но далеко не все ремонтные предприятия торгуют запчастями.

Наличие магазина запасных частей при станции техобслуживания предполагает значительный объем капиталовложений в площади под склад и торговый зал, а также в товарные запасы. Для успешной работы магазина запасных частей нужны квалифицированные специалисты, знающие предмет торговли, товарный рынок, умеющие и желающие торговать.

У руководящего состава предприятия должны быть знания и навыки организации и управления многопрофильной коммерческой структурой.

Наличие магазина запасных частей при ремонтном предприятии полезно не только клиентам, но, прежде всего, самому предприятию. Обеспечивая номенклатуру запасных частей для торговли, предприятие обеспечивает достаточные запасы запасных частей для ремонта, закупленных по оптовым ценам и сокращает дорогостоящие срочные закупки деталей на рынке.

Независимо от специализации магазина, круг его потенциальных клиентов ограничен рамками некоторой территории. Расширяют территорию обслуживания путем создания сети торговых точек. Факторы удобства расположения и времени работы магазина зачастую оказываются решающими для покупателя. Располагаться магазины должны в «проходных» местах, чтобы их легко было найти. Необходима возможность близкой и свободной парковки автомобилей клиентов. Режим работы предприятия розничной торговли следует устанавливать таким образом, чтобы это было максимально удобно потребителям, его определяют эмпирическим путем.

Планировка торгового зала

В магазинах применяют линейную, боксовую, выставочную и смешанную планировки.

При продаже товаров по методу самообслуживания наиболее рациональна *линейная (продольная, поперечная и комбинированная) планировка торгового зала,* когда расстановка оборудования (пристенные и двусторонние стеллажи, тара-оборудование) и проходы для покупателей спланированы в виде параллельных линий, расположенных перпендикулярно линии контрольно-кассового узла.

Такая планировка позволяет регулировать направления движения покупательских потоков, обеспечить хороший просмотр торгового зала, организовать единый контрольно-кассовый узел магазина. Покупатели получают возможность самостоятельно отобрать товары, затратив минимум времени.

При боксовой планировке площадь торгового зала разбивают на изолированные отделы (боксы) с собственным контрольно-кассовым узлом, что делает такую планировку менее удобной для покупателей.

Выставочная планировка применяется в торговле по образцам. Ее используют при продаже технических и др. товаров. Товары демонстрируют на стендах и стеллажах, расположенных на специально отведенной площади.

Смешанная планировка торгового зала сочетает различные виды планировок.

Интернет – инструмент торговли

В настоящее время нет таких оптовых поставщиков запчастей, у которых не было бы возможности электронного обмена данными посредством глобальной компьютерной сети Интернет. Наличие интернет-сайта (в пер. с англ. – страница) торговой компании – это часть ее имиджа, показатель уровня развития и готовности идти в ногу со временем. Кроме того, сайт торговой компании, является, по сути, виртуальным торговым залом (физически не существующим и не требующим площадей, за которые надо платить), привлекающим возможных заказчиков, в основном, оптовых.

Интернет-торговля дополняет обычный торговый процесс и создает ряд сложностей для розничной продажи. Во-первых, необходимо создание программной оболочки и дизайна сайта. При этом нужно, с одной стороны предоставить максимум информации, а с другой - не перегрузить ею сайт, чтобы клиенты могли во всем самостоятельно разобраться и не уставали от поиска нужных данных.

Нужно продумать способы оплаты заказов и предусмотреть вероятность отказов клиентов от своих заявок. В интеренет-торговле идеальным видом оплаты является безналичная по кредитной карте, но именно такой способ оплаты в России пока наименее распространен. Можно, конечно, получать и наличную оплату, но тогда придется создавать курьерскую службу доставки купленного товара против платежа (отчего возрастут накладные расходы и снизится прибыль, либо увеличатся цены).

Если же клиенты приезжают расплачиваться в магазин, то интернет-торговля фактически отсутствует, имеется лишь представление информации клиентам, которая тоже важна. Пока практический результат содержания интернет-сайта в том, что покупатели могут получать информацию о том, где и по какой цене можно приобрести необходимые запчасти, об их изготовителях, применяемости.

Проблемы

В магазины запасных частей, в отличие от других, клиентов заманивать не надо, они приходят сами. Отпустить их без покупки или не суметь убедить приобрести что-либо, кроме нужной им детали — это профессиональная непригодность. Так ставят задачи перед менеджерами и продавцами хозяева зарубежных магазинов.

В наших магазинах так работать с покупателями пока не считают нужным. Временная высокая доходность торговли запасными частями, обусловленная вовсе не отличной организацией, а совсем другими факторами, заслоняет перспективы. А перспективы не слишком хороши. Прибыльность торговли все больше зависит от качества управления и квалификации каждого сотрудника. Пришло время профессиональной работы.

Видя изобилие выставленных в витринах или на полках запасных частей и сопутствующих товаров, посетители только в первый момент надеются быстро решить свои проблемы. Уже через пару минут они устают от поиска нужной детали среди множества других. А цветовая и объемная сумятица витрин, которых явно не касалась рука профессионального художника-декоратора, производит эффект безвкусных пестрых обоев, раздражает, утомляет и торопит уйти. Это совсем не преувеличение. Эргономика доказала возникновение стрессов и быструю потерю внимания в подобной среде. А ведь привлечение внимания клиента — это главная задача продавца.

В наших магазинах сейчас принято выставлять в витринах всю имеющуюся в наличии номенклатуру запасных частей с ценами, своего рода прейскурант в натуре, чтобы исключить обращения покупателей к продавцам, а также обучать продавцов узнавать детали. Этот метод известен за рубежом под названием «Point-of-purchase display»(витрина «Укажи покупку»). Но этот метод предусматривает выставление в витринах немногих товаров, иногда с подсветкой, иногда на вращающихся кронштейнах. В витринах наших магазинов детали навалены щедро. В одних магазинах, где детали сгруппированы по моделям машин, покупателям ориентироваться легко. В других детали на витринах сгруппированы по видам оборудования, и покупателей вынуждают обращаться в несколько отделов за разными деталями к одной и той же модели автомобиля. В третьих вообще нет никакой группировки на витринах. В четвертых и на витринах, и в зале просто завал деталей, и без обращения к продавцу найти нужное не удается.

В витринах большинства магазинов, где выставлены принадлежности и сопутствующие товары, почти никакой информации о них нет, и посетителям приходится обращаться к продавцам. Те чаще всего заняты и интерес покупателей глохнет.

Продавцы подолгу разыскивают детали, заставляя покупателей ждать. Это замедляет реализацию, снижает оборот и отталкивает клиентов.

Компьютеризацию во многих магазинах не применяют, а там, где начали применять, используют компьютеры неэффективно.

Заводские номера деталей используют немногие магазины. Чаще всего вместо них применяются названия с уточнениями моделей. Это приводит к ошибкам при закупках и появлению неликвидов.

Рекомендации

Прежде всего, организуйте склад так, чтобы на поиск деталей уходили секунды. Это больше поможет увеличению продаж, чем красивый торговый зал. Для этого введите адресную систему.

Внедрите компьютеризацию учета движения товаров с анализом сбыта. Это поможет вовремя заказывать высокорентабельные товары и избавляться от неликвидов, быстро и качественно обрабатывать всю документацию.

Упраздните обеденный перерыв, и объем продаж вырастет в первый же месяц.

Выставление всей номенклатуры на обозрение — очень дорогой способ информации при нынешней стоимости помещений. Посетители магазинов запасных частей в большинстве случаев хорошо знают детали, за которыми пришли, и рассматривать витрины им нет необходимости. А наличие, правильное название и цену можно узнать из прейскуранта — именно такой способ применяют уполномоченные дилеры за рубежом. Прейскуранты, даже с рисунками из каталогов, можно печатать при помощи компьютера хоть каждый день — это совсем недорого.

Но вот неоригинальные запасные части приходится выставлять в витринах. Покупателя нужно навязчиво информировать о том, что существует дешевая альтернатива оригинальным деталям, что эти запчасти чуть ли не лучше оригинальных — достаточно взглянуть, как красиво они выглядят в фирменной упаковке. Действительно, такой упаковки у изготовителей оригинальных запасных частей никогда не бывает. Она им просто не нужна — высокое качество их деталей доказано маркой фирмы.

Формировать у потребителей предпочтения для неоригинальных запасных частей сложно. Розничный покупатель не всегда помнит торговые марки тех запчастей, которые ему довелось покупать. Кроме того, ассортимент неоригинальных запасных частей одной торговой марки ограничен и клиент вынужден приобретать запасные части различных торговых марок, забывая об их преимуществах или недостатках.

Говорить о предпочтениях торговой марки неоригинальных запасных частей можно только в комплексе поставщик-продавец-покупатель. Рекламное воздействие на конечного потребителя может оказываться скорее имиджевое, в расчете на запоминание названия, логотипа, стиля торговой марки.

В розничной торговле можно использовать лишь плакаты и сувениры, как помощь продавцу в общении с покупателем. Активно продвигать ту или иную марку неоригинальных запасных частей можно лишь в среде специалистов – оптовых и розничных продавцов и механиков. А уж они, в свою очередь, имея заинтересованность в продаже товара, будут формировать к нему отношение покупателей.

Пожалуй, в большей степени это справедливо для розничной торговли, где конечный потребитель, как правило, совершенно не осведомлен о преимуществах тех или иных торговых марок. С одной стороны для продавца это хорошо, так как можно рассказать покупателю много нового о товаре, может быть, что-то приукрасить, а заодно и продемонстрировать свой уровень знаний. Но можно и «нарваться» на настороженность покупателя к неизвестному товару и на негативное отношение к конкретной марке. В этом случае многое зависит от продавца, его квалификации и желания.

Что касается принадлежностей и сопутствующих товаров, то их экспозиция, конечно, обязательна. Это информация о существовании такого товара, о его преимуществах и привлекательности. Она необходима, чтобы привлечь внимание клиентов, вызвать интерес и способствовать появлению потребности. Вообще методы рекламы этих товаров аналогичны применяемым для рекламы ширпотреба.

Устраивая экспозиции, помните, что они должны рекламировать товары, вашу фирму и персонал. Если надписи неразборчивы или их нет — это плохо характеризует персонал и фирму.

Одна из причин упущенных продаж — отсутствие останавливающих внимание акцентов, сильный "информационный шум" для зрения, затрудняющая ориентацию бессистемность выкладки товаров.

Для оформления витрин обязательно привлекайте профессиональных художников-декораторов. Профессиональное цветовое и объемное решение экспозиции притягивает взгляды надежнее, чем пестрое изобилие товаров.

На витринах держите только те детали, которые нужны для получения *быстрого* экономического эффекта. Витринные экспозиции немногих оригинальных запчастей применяются для того, чтобы *напомнить* клиенту о необходимости купить товары, которые *обязательно* потребуются в ближайшем будущем, подтолкнуть его купить их *сейчас и здесь*. К таким товарам относятся:

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

> быстро изнашиваемые или подлежащие регулярной замене запасные части: элементы фильтров, щетки стеклоочистителя, ремни вентилятора, тормозные колодки, диски сцепления ведомые, манжеты тормозных цилиндров или цилиндры и т. п.;
> расходные материалы: масла, смазки, тормозная жидкость, антифриз, электролит, жидкость для омывателей стекол;
> инструменты: ключи, насос для подкачки шин, домкрат;
> принадлежности: аптечка, трос буксирный, огнетушитель, знак аварийной остановки.

Для увеличения продаж проводите несколько раз в год рекламные кампании *внутри* и *вокруг* магазина путем тематических экспозиций в витринах и окнах. Темы и лозунги рекламных кампаний могут быть, например, такие:

"Готовьтесь к техосмотру — все необходимое у нас есть!" Лозунг на витрине, в которой выставлены запчасти, относящиеся к рулевому управлению, тормозам и т. д., но главным образом — подходящие сопутствующие товары, которые требуют усиленной рекламы.

"У Вас отпуск? В дороге Вам может понадобиться .." Лозунг на витрине, где располагается соответствующий комплект сопутствующих товаров и расходных материалов.

"Пришла зима — берегите здоровье! У нас есть теплые чехлы!" Лозунг на витрине, где выставлены чехлы.

"Красивой машине — качественная косметика!" Лозунг на витрине, где находятся образцы косметики, причем обязательно с поясняющими надписями.

Тем для рекламных кампаний можно придумать много. Помните, что конкуренты каждый день работают над тем, как бы переманить ваших покупателей. Поэтому нельзя останавливаться, всегда ищите новые возможности, новых покупателей. "Если хочешь куда-нибудь добраться, беги вдвое быстрее!" Так говорила Королева в сказке "Алиса в Стране чудес".

Продавая одни детали, предлагайте другие, которые лучше бы заменить одновременно с уже купленными, а также сопутствующие товары.

Зарубежные специалисты рекомендуют при продаже любого товара руководствоваться правилом *"внимание — интерес — желание — действие — завершение — сервис"*. Оно расшифровывается так: привлеките *внимание* покупателя, вызовите *интерес*, возбудите *желание* купить. Если он не совершает *действия*, т. е. покупки, в *завершение* ваших усилий подтолкните его чем-то вроде намека на то, что товар исключительный или заканчивается и т. п. Еще до того, как покупка состоялась, покупатель должен узнать, что его ждет послепродажный *сервис:* возможность замены в течение гарантийного срока или возможность возврата, если товар не подойдет и т. д.

Больших продаж достигают продавцы, знающие машины и детали, обходительные, улыбчивые, приветливые. Если вы видите, что продавец вялый, отправьте его в отпуск. Если отпуск не поможет, увольте или переведите на работу, где не требуется контакт с покупателями.

Если магазин крупный и посетителей много, выделите кассы и продавцов для обслуживания покупателей 1-2 деталей, как это делается в супермаркетах. Установите указатель "Справки" высоко над столом консультанта, чтобы его было видно из любой точки зала. В витринах установите крупные надписи, поясняющие тематику каждой секции и особенности товара. Для ускорения обслуживания покупателей создавайте в магазине запасы часто спрашиваемых деталей. Мелкие детали заранее упаковывайте, если это не сделано изготовите-

лями, в комплекты в фиксированном либо необходимом для одной машины количестве. Упаковка обычно производится в пакеты, коробки, связки.

Ежеквартально производите компьютерный анализ частоты продаж по деталям, хранящимся на складе магазина, и по его результатам изменяйте размещение деталей по принципу *"чаще спрос — ближе к продавцам"*.

Для развития торговли запасными частями к *отечественным* легковым автомобилям, принимайте меры по периодическому информированию близлежащих улиц и микрорайонов об адресе магазина — от публикаций в районных и городских газетах до указателей на улицах и расклейки объявлений.

Результативна прямая рассылка рекламных листовок во все находящиеся в районе предприятия, автостоянки и гаражи. Нужно помнить, что на многих стоянках работают мастерские частных механиков (в их собственных гаражах), а многие предприятия ремонтируют не только свою технику, но и выполняют чужие заказы. Печатайте листовки на лазерном принтере небольшими тиражами и поручайте развозить их по всем гаражам района. Листовки с информацией о запчастях к легковым автомобилям пусть развозят по всем стоянкам и расклеивают на досках объявлений, которые имеются на каждой стоянке. Эту операцию обязательно проводить весной, в период подготовки к техосмотру и повторять раз в квартал или полгода. Если магазин будет рядом, покупатель не поедет в другой конец города, тем более что изготовители запасных частей — одни и те же. Листовки достаточно делать размером в четверть страницы с двусторонней печатью, короткий текст должен иметь целью заставить запомнить три-четыре ключевых слова: "автозапчасти, модели машин, название магазина". Эффективно приводить в текстах листовок "показательные", наиболее низкие, по сравнению с конкурентами, цены 3-5 деталей.

Для большего охвата территорий и уполномоченные дилеры, и независимые торговцы привлекают к продаже некоторых запасных частей и принадлежностей мелкие торговые точки: заправочные станции, независимые мастерские, магазины спорттоваров, супермаркеты, хозяйственные магазины и даже магазины мужской одежды.

Содержание магазинов для розничной торговли оригинальными запасными частями для грузовых автомобилей и другой тяжелой техники неперспективно — дешевле вести такую торговлю со складов.

Успешно развивающиеся фирмы с магазинами запчастей выжили после кризиса 1998 года одинаково. Они расширили и сделали более устойчивым ассортимент, облегчили доступ к товарам, введя самообслуживание, отказались от обеденного перерыва, сместили часы работы под «своего» покупателя, отремонтировали фасады магазина, улучшили дизайн торговых залов и выкладки товаров, наладили нормальную вентиляцию и освещение,.

Азбука менеджмента на складе и в магазине включает важные элементы:

- экономную местную рекламу;
- подбор персонала, способного доброжелательно относиться к покупателям;
- налаживание жесткой исполнительской дисциплины;
- тотальный контроль за всеми видами издержек;
- проведение ресурсосберегающих акций.

Важно заставить посетителя делать покупки именно в данном месте и даже тогда, когда он этого не планирует, а также оперативно контролировать про-

цессы. Это базовые принципы менеджмента современной торговли, но сложность заключается в их реализации.

Темы для обучения продавцов запасных частей

Товароведение:[3]
Что такое запасные части?
Товарные особенности
Номенклатура
Применяемость
Взаимозаменяемость
Колебания спроса
Ограничения объемов сбыта
Заменители
Конкуренция, поставщики и продавцы
Информационное обеспечение товара
Каталоги
Нумерация деталей автомобилей
Нумерация деталей тракторов
Нумерация деталей дорожно-строительных машин
Нумерация деталей зарубежной техники
Торговые марки
Сертификация
Сопутствующие товары
Рынок запасных частей:
Обеспечение проданных машин оригинальными запасными частями
Стандарты для служб запасных частей официальных дилеров автокомпаний
Операции службы запасных частей автодилерской фирмы
Торговля неоригинальными запасными частями
Организация и методы торговли:
Специализация магазинов
Планировка торгового зала
Активизация торговли
Оформление витрин
Рекламные акции
Интернет - инструмент торговли
Изучение рынка
Формирование цен
Структура и расчет цен
Программирование расчета цен
Анализ цен
Цены - инструмент управления
Информационный сервис
Услуги, оказываемые покупателям
Учет упущенных продаж
Продажа - правовой акт
Организация расчетов с покупателями
Примерная должностная инструкция продавца запасных частей и номерных агрегатов
Квалификация продавца:
Персональные продажи
Имидж продавца - имидж предприятия

[3] См. Волгин В.В. Продавец запасных частей. Учебник. 2003

Общение с клиентами
Порядок в доме
Деловая этика
Претензии клиентов
Хранение и учет товаров:
Организация склада
Примеры складских конструкций
Адресная система
Учетные параметры
Управление запасами при ручном учете
Инвентаризация
Приемка грузов от перевозчиков
Приемка товаров от поставщиков
Предъявление претензий поставщикам
Компьютеризация
Примерный программный комплекс
Внутрифирменные отношения:
Распорядительные документы
Материальная ответственность
Безопасность труда
Охрана труда и трудовой договор
Охрана труда и коллективный договор
Права продавцов
Государственный контроль над торговлей
Ограничение произвола властей
Примерная должностная инструкция продавца товаров бытовой химии

Темы по материалам предприятия:

Цели и задачи предприятия, его структура, функции подразделений.

Освоение работы с необходимыми компьютерными программами.

Изучение правил нумерации деталей в каталогах оригинальных запчастей к конкретным моделям машин.

Изучение правил нумерации деталей в каталогах неоригинальных запчастей к конкретным моделям машин.

Изучение структуры каталогов запасных частей - книжных, микрофишей, электронных.

Обучение работе с аппаратом для чтения микрофишей.

Обучение работе с электронными каталогами и поисковыми системами оригинальных запчастей.

Обучение работе с электронными каталогами и поисковыми системами неоригинальных запчастей.

Ознакомление с видами техдокументации по запчастям - каталоги, дополнения к ним, информация о конструктивных изменениях, особенностях установки и т.п.

Изучение наименований деталей на соответствующих иностранных языках, если предприятие работает с номенклатурой запчастей к импортным машинам.

Изучение моделей и модификаций автомобилей.

Изучение структуры прейскурантов, системы скидок, правил продажи различным группам клиентов. Торговая наценка, постоянные затраты, переменные затраты.

Освоение работы с ККМ, если продавец одновременно является кассиром.

Изучение правил продажи запчастей в обмен на неисправные узлы и агрегаты.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Освоение технического контроля узлов и агрегатов, принимаемых для последующего восстановления.

Изучение правил продажи запчастей, принятых на комиссию.

Освоение технического контроля узлов и агрегатов, принимаемых на комиссию.

Особенности и запросы разных групп потребителей в том секторе рынка, где работает предприятие.

Возможности расширения сбыта по каждой категории потребителей

Сопоставительный анализ положения предприятия среди конкурентов.

Выявление сильных и слабых сторон в работе предприятия.

Потенциальные возможности развития продаж.

Инструктажи о технике безопасности, об обеспечении сохранности коммерческих секретов предприятия, о поведении при проверках контролирующих организаций.

Формирование цен на запасные части

Тенденции ценообразования

Эффективность торговли запасными частями оценивают прежде всего по созданию хорошей репутации техники и ее поставщиков, что более способствует расширению сбыта машин, запасных частей и услуг по ремонту, чем самая активная реклама, и только потом по процентам прибыли. Стоимость машины, собранной (теоретически) из запчастей, купленных по розничным ценам, в странах-производителях в 2-3, а в странах-импортерах — в 3-4 и более раз выше, чем стоимость новой машины. Такого рода подсчеты не раз публиковались в западной прессе, и на основании этого делался вывод о сверхприбыльности торговли запасными частями.

Фактически дело обстоит иначе. Многоступенчатость товаропроводящей сети, через которую реализуются запчасти, требует покрытия расходов и получения прибыли на каждой ступени. Кроме того, при импорте необходимо покрытие пошлин и других расходов. Средний уровень прибыли в торговле запасными частями выше, чем в торговле машинами, но только при хорошей организации и оптимальных запасах во всех звеньях сбытовой сети.

При формировании цен на запасные части на российском рынке все больше обращаются к практике внешних рынков, поэтому рассмотрим зарубежные методы. Четыре тенденции заметны в формировании розничных цен на запасные части.

Первая — установление своего уровня цен для каждого региона. Очевидно, что транспортные расходы по доставке в разные регионы различны и в первую очередь сказываются на ценах. Свое влияние оказывают издержки распределения в сбытовой сети, планируемый уровень прибыли, соотношение между ценами и доходами населения в регионе, уровень банковских ставок, размеры пошлин и других расходов при импорте, величина налогов на прибыли и т. д.

Розничные цены на запасные части, устанавливаемые для конкретного рынка сбыта при экспорте, значительно отличаются от розничных цен на те же детали в стране экспортера — изготовителя. Это различие объясняется не только расходами на доставку и оплату пошлин (расходы в товаропроводящей сети принимаются здесь примерно равными), но и стремлением максимально использовать конъюнктуру рынка.

Вторая тенденция — дифференциация уровня цен в зависимости от отнесения запасных частей к той или иной категории по степени конкуренции. Сна-

чала учитывают свое место на рынке среди конкурентов: например, уровень цен должен быть несколько выше или ниже уровня цен на запчасти ближайшего конкурента. Если поставщик прочно чувствует себя на рынке, его цены выше цен других поставщиков. При необходимости завоевывать рынок или увеличивать свою долю на нем, его уровень цен ниже. Это относится и к ценам на технику.

Затем наиболее высокий уровень цен устанавливается на оригинальные детали, не подверженные конкуренции. Однако этот уровень всегда корреспондируется с уровнем цен на подобные детали машин других поставщиков, сравнимые по назначению и общеизвестные. Уровень цен на запчасти, подверженные конкуренции, для которых на рынке есть заменители, — если поставлена цель вытеснить конкурентов — устанавливается близким к уровню их цен. Если же борьба с конкурентами считается нецелесообразной, уровень цен на конкурирующие детали сохраняется высоким, с тем, чтобы не заниматься такими товарами, а побудить клиентов обращаться к конкурентам.

Третьей тенденцией можно назвать систематическое — от одного до четырех раз в год — незначительное общее увеличение цен на оригинальные запасные части, обусловленное ростом стоимости материалов, трудозатрат, транспортных услуг, инфляцией. Кроме того, причинами повышения цен на отдельном рынке могут быть рост пошлин и других сборов, а также увеличение популярности и сбыта машин. Однако на некоторые детали цены могут не расти и даже снижаться.

Четвертая тенденция — расчет уровня розничных цен дистрибьюторами для каждого региона. Региональные дистрибьюторы готовят прейскуранты рекомендованных розничных цен для региона. Эти цены затем рекомендуются дилерам. На обязательности применения этих цен не настаивают, это было бы ущемлением прав дилеров на свободу торговли. Однако именно эти цены являются прейскурантными в работе с дилерами. Основной принцип этого метода — установление розничных цен и затем предоставление шкалы скидок для каждого звена сбытовой сети и каждого вида заказчиков. Дилеры понимают, что опыт, статистика и расчеты цен у региональных складов основательны и часто применяют рекомендованные цены как фактические при розничных продажах. Нередко дилеры, мастерские, продавцы в других точках сбыта применяют разного рода надбавки к розничным ценам для увеличения своей прибыли или скидки для поощрения покупателей.

При ремонтах техники дилеры иногда не указывают в счетах владельцу цены на использованные запчасти, а только их перечень, вид работ — например: "ремонт двигателя" — и стоимость. При этом они рассчитывают свои расходы на запчасти, материалы, трудозатраты и увеличивают стоимость ремонта на определенный процент, покрывающий их накладные расходы и ожидаемую прибыль. В Дании мастерские при выставлении счетов за ремонт указывают сумму, на 40% превышающую себестоимость.

Зарубежные оптовые поставщики предпочитают выполнять расчет цен, тщательно изучая уровень розничных цен на запчасти конкурирующих моделей на рынках сбыта. Многочисленные факторы не позволяют поставщикам рассчитать свои цены лишь прибавкой процента к закупочной цене. Закупочными называют нетто-цены покупки плюс расходы по перевозке до своего склада. Цены приходиться устанавливать, отталкиваясь от цен рынка, и фактическая надбавка к закупочным ценам получается различная по каждой детали или по группам деталей.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Практика показала, что системы, основанные на установлении розничных цен и скидок с них, экономически более эффективны и позволяют создать гибкие системы цен в цепочке: центральный склад — региональный склад — дилер — покупатель. Эти системы цен являются удачным инструментом управления ритмом поступления заказов, стимулирования их укрупнения, регулирования отношений с различными категориями клиентов.

Кроме того, считается, что психологически клиенты воспринимают предоставление скидки более благоприятно, чем снижение цены по сумме — видимо, потому, что при скидке сразу понятен выигрыш в доле цены или процентах, а при снижении цены его нужно еще просчитывать.

Структура и расчет цен

Структура цен включает закупочные расходы, издержки и планируемую прибыль. Величина закупочных расходов определяются транспортно-экспедиторскими затратами на доставку от поставщиков до склада, а при импорте — также величиной пошлин, акцизов и других сборов в таможнях, портах и на станциях приемки грузов. Поскольку чаще всего на различные виды запчастей установлены различные размеры пошлин, фактически уплаченные суммы пошлин в течение года могут составлять меньшую или большую долю от цены, чем средние. Поэтому ежегодно подсчитывают фактически уплаченные суммы пошлин и среднюю величину включают в калькуляцию закупочных расходов.

Примером структуры цен на запасные части в Англии могут служить приведенные в таблице данные об издержках английских дилеров на содержание запасов в % от их закупочной стоимости.

Вид издержек	% к закупочным ценам
Потери, всего	5,50
неликвиды	1,00
повреждения при перевозке и складской обработке	1,00
хищения	1,50
порча при хранении	0,75
устаревание	1,25
Аренда складских и конторских помещений	12,00
Амортизационные отчисления на стоимость оборудования	7,50
Страхование имущества, оборудования и запасов	2,00
Заработная плата	10,50
Накладные расходы склада	7,50
Итого	45,00
Плановая прибыль (ориентировочно)	20,00
Всего к закупочной цене	65,00

В состав издержек обычно включают: затраты на содержание склада (амортизация стоимости помещений и оборудования, стоимость отопления, электроэнергии, вентиляции); зарплату и отчисления в фонды социального страхования, пенсионный и т. п. работников службы запчастей; расходы по продаже (стоимость упаковочных и др. материалов, издание прейскурантов и информационных материалов, затраты на рекламу, на деловые поездки, почтово-телеграфные, банковские, канцелярские); содержание аудиторов и т. д.

У фирм с небольшим оборотом относительные издержки значительно выше, чем у крупных фирм, ввиду необходимости содержать широкую номенклатуру запчастей, требующую больших складских площадей. Если же обратиться к опыту торговцев запчастями к российским автомобилям и тракторам, то можно увидеть, что их относительные издержки более высоки, т. к. помимо широкой

номенклатуры они вынуждены хранить значительные количества запасных частей из-за нестабильности сроков поставок новых партий, вызванной как дальними расстояниями, так и неритмичностью отгрузок, свойственной российским поставщикам.

Импортеры, являющиеся дочерними фирмами экспортера, обычно не планируют извлечение значительной прибыли с тем, чтобы не платить налогов на прибыль и на перевод прибыли материнской компании в другую страну — до четверти суммы. Они предпочитают переводить прибыль экспортеру путем увеличения его цен. По этой причине доля прибыли в калькуляции цен может быть занижена, а доля закупочных цен — увеличена.

Во многих странах уровень прибыли ограничивается нормативами, установленными законодательством в целях борьбы с инфляцией и ростом цен. Нормирование прибыли может осуществляться путем ограничения доли валового дохода в калькуляции цен.

Размеры скидок дилерам с рекомендованных розничных цен, представляют собой валовой доход дилера, и зависят от местных условий, т. е. от уровня расходов в сети сбыта. Необходимо заметить, что в калькуляции цен учитывается максимальная скидка дилерам, хотя фактически максимальную скидку дилеры получают только при предварительных крупных заказах.

Лучше ориентироваться в соотношениях розничных, оптовых и закупочных цен поможет таблица, в которой показаны доли издержек и прибыли регионального склада в Европе в зависимости от базы расчета.

	Сумма	в % к розничным ценам	в % к оптовым ценам	в % к закупочным ценам
Объем продаж в розничных ценах	500	**100,0**	166,7	277,8
Скидка дилерам	200	40,0	66,7	111,1
Оптовые цены	300	60,0	**100,0**	166,7
Закупочные цены	180	36,0	60,0	**100,0**
ВАЛОВОЙ ДОХОД	120	24,0	40,0	66,7
Издержки	84	16,8	28,0	46,7
Прибыль до уплаты налога	36	7,2	12,0	20,0

Но структура цен служит только ориентиром для их расчета. Расчет розничных цен на запасные части для рынка данной страны или региона начинают с определения уровня аналогичных цен конкурентов на наиболее характерные и сравнимые детали к машинам того же класса и назначения. Закупочные цены и собственные расходы не могут служить реальной базой для расчета, т. к. цены диктует рынок, а расходы по функционированию склада должны регулироваться с учетом реальных возможностей сбыта. Практикуются два метода расчета цен:

— для групп деталей, соотношение розничных и закупочных цен которых составляет почти одну и ту же величину, назовем ее "коэффициент увеличения закупочных цен", с колебаниями в незначительных для прибыльности пределах, учтенных при планировании рентабельности. Таких групп в одном прейскуранте может быть несколько. Шкала скидок должна быть своя для каждой группы;

— для отдельных запасных частей, по которым коэффициенты увеличения значительно отличаются. Для таких деталей обычно шкалу скидок разработать не удается, и они продаются либо вообще без скидок, либо скидка рассчитывается в каждом отдельном случае в процентах или суммовом выражении — как удобнее.

Примеры расчета цен и групп скидок приведены в таблице. Сравнивая розничные цены конкурентов со своей стоимостью закупки той же группы деталей, определяют фактический коэффициент увеличения закупочных цен.

Наименование	Цена розничная на рынке	Цена закупочная	Коэффициент увеличения	Максимальная скидка	Группа скидок	Выручка при максимальной скидке	Коэффициент доходности	Группа спроса	Группа рентабельности
Диск	400000	250000	1,60	10%	3	360000	1,44	Д	1
Вал	220000	105000	2,10	30%	1	154000	1,47	С	1
Диск	190000	110000	1,72	20%	2	152000	1,38	А	2
Бампер	300000	200000	1,50	10%	3	270000	1,35	Б	2
Фильт	20000	16000	1,25	5%	4	19000	1,19	А	3

Вторым инструментом является "коэффициент доходности" — отношение минимальной выручки после всех скидок и бонусов к закупочной цене. Если этот коэффициент достаточно велик, устанавливают одну группу скидок, если низок — другую. Если коэффициент получается ниже допустимого, деталь переносят в другой прейскурант, где собраны детали, предназначенные к продаже без скидок или с индивидуальными скидками.

Если коэффициент доходности получается недопустимо низким, от поставщика требуют снижения его цен, или находят другого поставщика, или отказываются от работы с таким товаром. Нередко устанавливаются специальные группы скидок для конкурирующих деталей, например, на подшипники конкурирующие — 50%, а на не конкурирующие — 25%.

Установив таким образом цены на уровне розничных на рынке, их анализируют и корректируют, учитывая преимущества или недостатки собственных запасных частей, различия в мощности или назначении машин и т. п., с тем, чтобы в зависимости от поставленных задач цены были несколько выше или ниже цен конкурентов.

Кроме того, выбирают 5-10 деталей, наиболее подверженных конкуренции и устанавливают на них конкурентоспособные цены. Иногда они едва покрывают расходы по закупке и хранению запасных частей. Эти цены называют "показательными" и интенсивно используют в рекламе для вытеснения с рынка конкурентов.

В цены не конкурирующих запасных частей вводят увеличенную долю прибыли для компенсации малоприбыльной продажи конкурирующих деталей. Например, практически на всех современных моделях автомобилей металлические узкие бамперы заменили на крупные металлические или пластиковые панели, являющиеся частью кузова. На эти громоздкие элементы, дорогие и неудобные и в перевозке, и в хранении установили чрезвычайно высокие цены. Эти элементы, часто страдающие в авариях и пользующиеся постоянным спросом, приносят высокую прибыль. Мнение владельцев машин о ценах на эти детали никак не выражается – аварийные ремонты оплачивают страховые компании и владельцы машин ничего не теряют, кроме завышенной стоимости страхования.

В итоге фактические значения коэффициента пересчета по отдельным деталям могут значительно отличаться от средних. Разумеется, при такой корректировке одновременно корректируют группу скидок, к которой отнесена деталь.

Для агрегатов и деталей, цены которых нельзя включить в общую схему расчета, делается отдельный расчет примерно такого типа:

Наименование	Цена для частных лиц	Цена для ремонтных фирм	Цена для дилеров	Закупочная цена	Минимальный коэффициент
Двигатель	9000000	8800000	8500000	8000000	1,063
КПП	880000	850000	820000	750000	1,093

Цены устанавливают с таким расчетом, чтобы цена агрегата была **меньше** суммы цен составляющих его деталей — иначе покупатели предпочтут приобретать только отдельные детали.

Еще одна закономерность: цены на мелкие запчасти, себестоимость которых незначительна, устанавливают с завышенной долей прибыли. Например, болт специальный себестоимостью 0,20 - 0,45 руб. продают по розничной цене не ниже 1,5-2,0 руб., деталь себестоимостью 1,12 – 2,0 руб. продают по розничной цене 4,0-6,0 руб. Если же речь идет о мелких прецизионных деталях, таких, как жиклеры или игольчатый клапан карбюратора, то цены могут в несколько раз превышать себестоимость.

Это делается по следующим соображениям:

- *покупая такие детали в единичных количествах, клиент не желает затруднять себя анализом относительно дешевых цен и не оспаривает их;*
- *стоимость обработки таких деталей на складе (учет, приемка, распаковка, комплектация, упаковка, и т.д.) больше их цен и надо компенсировать хотя бы часть расходов.*

Колебания коэффициента доходности для деталей различных моделей машин зависят от остроты конкуренции, рынка сбыта, конъюнктуры. Для того, чтобы обеспечить возможность своевременной корректировки розничных цен, целесообразно регулярно проверять выбранные магазины конкурентов и отслеживать розничные цены и скидки на намеченные детали.

Расчет розничных цен — очень трудоемкая работа, однако на нее времени не жалеют, так как от правильной калькуляции цен зависит прибыль.

Оперативная подготовка прейскурантов, их корректировка каждую неделю и распечатка в достаточном количестве экземпляров возможны только при помощи специальных компьютерных программ или электронных таблиц типа “Excel”, “Works”, “Lotus”.

Прейскурант может строиться либо с разделением по моделям машин, либо быть единым для всех моделей одного изготовителя и содержать позиции, сортированные по группам и возрастанию номеров деталей. При наличии взаимозаменяемых деталей на нескольких моделях машин предпочтительнее второй вариант. В прейскурант включают только те детали, которые обязаны или намерены продавать.

Разработку цен дистрибьюторы ведут, базируясь на следующей политике:

Цены на детали, *не подверженные конкуренции,* устанавливают на уровне цен, заданном по отношению к ближайшим конкурентам – выше или ниже. Настороженно следует относиться к ценам, установленным дистрибьюторами импортных машин для российского рынка – опыта у них не больше, чем у всех, а докризисная вольница и щедрость состоятельных потребителей не способствовали тщательной проработке цен.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Желательно раздобыть прейскуранты розничных цен на запчасти к иномаркам европейских дистрибьюторов для ориентации в разумном соотношении цен, но не копировать их, так как уровень покупательной способности в нашей стране ниже.

Помимо конкурентной информации при разработке цен необходимо "включать" инженерные знания – информация может быть и ошибочной, поэтому каждую деталь следует сравнивать с ее примерными аналогами по сложности изготовления и не допускать, чтобы деталь серийного производства стоила дороже детали малосерийного производства, чтобы цены не выходили за пределы понимания наших технически неплохо образованных потребителей о сложности изготовления детали.

Цены на детали, *подверженные конкуренции,* устанавливают обычно на уровне 110-150% к ценам неоригинальных деталей производства солидных изготовителей, сверив свою шкалу скидок со скидками продавцов неоригинальных деталей. Однако на ответственные детали, требующие солидности по многим показателям – мощности, надежности, долговечности: поршни, кольца и т.п. цены устанавливают на уровне 150-250% к ценам неоригинальных деталей – в этом случае потребителя нетрудно убедить в большей надежности оригинальных запасных частей и в этих пределах он еще понимает необходимость доплаты – при некачественных кольцах двигатель придется ремонтировать чуть ли не через 1-2 тысячи км пробега, поэтому лучше купить оригинальные.

Разумеется, информацию о ценах на неоригинальные детали следует принимать во внимание лишь тогда, когда есть уверенность в достоверности данных об изготовителях и о легальности импорта – т.е. расходы сопоставимы. С беспошлинным импортом конкурировать не удается.

Цены на детали тюнинга обычно высокорентабельны – они, как правило, малосерийного производства, являются средством удовлетворения повышенных запросов и не вызывают споров.

Цены, которые невозможно оптимизировать из-за высоких цен поставщика, должны быть урегулированы с поставщиком. Убедительная конкурентная информация в виде контрольных закупок у нескольких продавцов одинаковых деталей и официальных счетов к ним обычно являются доказательством уровня цен на рынке на эту деталь.

Цены на запасные части к своей гамме автомобилей обычно выстраивают *по ранжиру цен на автомобили,* не допуская, однако, необоснованного повышения или занижения цен на унифицированные детали – например, для автомобилей с двигателями литражом 1.3 – 1.7 л. нередко применяются одни и те же или с незначительными изменениями термостаты, ремни, коленвалы, вкладыши и т.д. и цены на них в разных прейскурантах должны быть почти одинаковы, большая разница в ценах говорит только о некомпетентности или неразумной жадности продавца.

Тщательную работу с ценами нужно вести по всем позициям, а по номенклатуре, приведенной ниже (для автомобилей) – контролировать каждые полгода, сравнивая с ценами конкурентов.

1. ДВИГАТЕЛЬ	Гильзы цилиндров	Поршневые кольца
Коленчатый вал	Вкладыши шатунные	Компл. уплотнений двигателя
Поршни к-т	Вкладыши коренные	Головка цилиндров
Шатуны	Упорные кольца	Прокладка головки цилиндров

Венец маховика
Прокладка масляного картера
Опора двигателя
2. СИСТЕМА ВЫПУСКА ГАЗОВ
Глушитель
Резонатор
Выхлопные трубы
Прокладки выхлопных труб
Выхлопной коллектор
Катализатор
3.СИСТЕМА ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЯ
Крышка клапанного механизма
Цепь привода распредвала
Зубчатый ремень
Распредвал
Подшипники распред. вала
Толкатель
Впускные клапаны
Выпускные клапан.
Пружины клапанов
Направл. втулки клапанов
4. СИСТЕМА ПИТАНИЯ
Топливный насос
Диафрагма или ремкомплект
Уплотнение впускного коллектора
Воздушный фильтр
Карбюратор
К-т уплотнений карбюратора
5. КАРДАННАЯ ПЕРЕДАЧА
Карданный вал
Подшипник карданного вала
Крестовина кардана
Опора кардана
6. СИСТЕМА СМАЗКИ
Масляный насос в сборе
Датчик давления
Масляный фильтр
7. СИСТЕМА ОХЛАЖДЕНИЯ
Радиатор
Пробка радиатора
Термостат
Двигатель вентилятора
Крыльчатка вентилятора
Ремень привода вентилятора
Водяной насос
Сальник
Подшипники
8. СЦЕПЛЕНИЕ
Выжимной подшипник
Нажимной диск в сборе
Ведомый диск
Трос выключения сцепления
9. КОРОБКА ПЕРЕДАЧ
Коробка передач в сборе
Опора коробки передач
Вал вторичный
Вал промежуточн.
Шестерни
Синхронизаторы
Скользящие муфты
Вилка переключения передач
Подшипники
Комплект уплотнений КПП
10. ПОЛУОСИ
Полуось
Подшипники полуосей
Шрус
Кожух шарнира
11.ШЕСТЕРНИ ДИФФЕРЕНЦИАЛА
Коническая пара
Подшипники
Шестерни полуоси
Сателлиты
12. ТОРМОЗА
Главный цилиндр
Гибкие шланги
Регулятор торможения
Суппорт
Комплект накладок
Диск
Барабан
Колодки пер
Колодки зад
Цилиндр колесный
Трос привода ручного тормоза
18. ГЕНЕРАТОР
Генератор
Щетки
Выпрямитель(диод)
Регулятор напряжения
Ремень генератора
19. СИСТЕМА ОСВЕЩЕНИЯ
Фара в сборе
Оптический элемент
20. УКАЗАТЕЛИ Переключатель указателя поворота
Передний указатель поворота
Задний указатель поворота
Реле указателя поворота
Звуковой сигнал
Реле звукового сигнала
Двигатель стеклоочистителя
Щетки стеклоочистителя
Рычаг щетки стеклоочистителя
Двигатель отопителя
21. ЛИСТОВЫЕ ЧАСТИ
Капот двигателя в сборе
Панель передка пер. нижняя
Крыло переднее
Крыло заднее
Дверь передняя
Дверь задняя
Пороговый брус
Боковина
Крыша
Обивка крыши
22. ВНУТРЕННИЕ ДЕТАЛИ КУЗОВА
Сиденье в сборе
Приборный щиток
Панель двери
13. ПОДВЕСКИ И КОЛЕСА
Передние амортиза-торы
Задние амортизаторы
Пружины
Рессоры
Подушки
Стойка стабилизатора
Продольная тяга
Поперечная тяга
Качающиеся рычаги
Шаровые пальцы
Поворотные цапфы
Подшинн. ступиц колес
Шкворень поворотного кулака
Поворотный кулак
Стойка ступицы
Сайлент-блок
17. СИСТЕМА ЗАПУСКА
Выключатель зажигания
Стартер
Тяговое реле
Бендикс
Щетки стартера
Втулки стартера
23. ЧАСТИ КУЗОВА
Бампер передний
Бампер задний
Замки дверей
Внутренние ручки
Наружные ручки
Стеклоподъемник
Ручка стеклоподъемника
Запор багажника
24. СТЕКЛА
Ветровое стекло
Уплотнитель ветрового стекла
Стекло окна задка
Уплотнитель окна задка
Опускные стекла
Неподвижные стекла
Поворотные стекла
Уплотнители стекол
25. ПЕРЕДНИЙ ВЕДУЩИЙ МОСТ
26. РАЗДАТОЧНАЯ КОРОБКА
27. ГИДРОМУФТА
28.АВТОМАТИЧЕСКАЯ КОРОБКА ПЕРЕДАЧ
29. СИСТЕМА ВПРЫСКА ТОПЛИВА
30. ТНВД

На особоконкурирующую номенклатуру, приведенную в таблице ниже, следует установить показательные цены на уровне ниже цен конкурентов и активно использовать их в рекламе. Примерный перечень для выбора 5 – 6 деталей для установления показательных цен:

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Элемент воздушного фильтра
Масляный фильтр
Топливный фильтр
Ремень генератора
Ремень ГРМ
Ведомый диск сцепления
Ведущий диск сцепления
Выжимной подшипник
Диск тормозной
Барабан тормозной
Колодки тормозные
Колодки тормозные бар.
Ветровое стекло
Глушитель
Свеча
Амортизатор передний
Амортизатор задний
Шаровый наконечник рулевой тяги
Шрус

Программирование расчета цен

Цены на запасные части у многих российских дистрибьюторов и дилеров нередко проработаны плохо и сильно завышены, особенно по конкурирующим деталям. Цены на конкурирующие детали в 3 - 6 раз превышают цены на неоригинальные аналоги весьма солидных производителей.

Ниже приведена примерная таблица для сравнения своих цен с ценами конкурентов.

В таблице приведено сравнение розничных цен реальных фирм "Своя", "У" и розничных цен неоригинальных запчастей фирмы "Z" в декабре 1998 г.

По данным таблицы можно придти к следующим выводам:

Графа 4 – "У" держит цены на более приличном уровне.

Графа 5 – вряд ли можно убедить потребителя, что цены оригинальных запасных частей должны быть в 4 - 9 раз выше хороших неоригинальных.

Графа 11, жирные цифры - даже при снижении цен многие останутся рентабельными – коэффициент 2,5 обеспечивает прибыльность продаж.

При коэффициенте, менее рентабельного, необходима настойчивая работа с поставщиком.

Наименование	Розничные цены, руб.			Цены своей фирмы к ценам Z		Цены поставщика	Рознич. цены своей к ценам поставки	Желат. розни. цены Своей, руб.	Будет коэффициент при новых ценах
	Своя фирма	Фирма Z	Фирма Y	Факт	Желательно	руб.			
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11
Фильтр топливный	1313	535		245%	120%	429	3,06	642	1,50
Щетка стекл-еля	1161	392		296%	120%	327	3,55	470	1,44
Щетка стекло-теля	544	160		340%	120%	327	1,66	192	0,59
Фильтр топл,насоса	490	80		612%	200%	143	3,43	160	1,12
Ремень ГРМ	1642	583		282%	120%	552	2,98	700	1,27
Генератор в сборе	22451	8900		252%	120%	10256	2,19	10680	1,04
Набор поршн. Кол.	5753	3200	5050	179%	112%	1675	3,43	3600	2,15
Провода свечные	3043	330		922%	150%	940	3,24	495	0,53
Поршень с пальцем	2517	1134		222%	150%	633	3,97	1701	2,69
Ремень ГРМ	2043	1000		204%	120%	633	3,23	1200	1,89
Фильтрвоздушный	818	209	300	391%	150%	225	3,64	314	1,40
Диск сцепления	967	425		228%	160%	327	2,96	680	2,08
Крышка трамблера	775	127		610%	150%	163	4,74	191	1,17
Бегунок трамблера	272	88		309%	120%	41	6,66	106	2,58
Фильтр воздушный	1745	265		659%	200%	429	4,07	530	1,24
Корзина сцепления	4570	1140		401%	200%	1165	3,92	2280	1,96
Помпа водяная	4431	1000		443%	200%	1267	3,50	2000	1,58
Термостат	505	136		371%	180%	163	3,09	245	1,50
Подшипник сцепления	2554	1000	1165	255%	150%	715	3,57	1500	2,10
Шланг тормозной	403	156		258%	150%	123	3,29	234	1,91
Фара левая	5899	1329		444%	200%	2002	2,95	2658	1,33
Диск сцепления	4449	2484	2800	179%	120%	1185	3,75	2981	2,52

Чехол шруса	1244	160		777%	200%	470	2,65	320	0,68
Диск тормозной	2284	693		330%	250%	1062	2,15	1733	1,63
Датчик ABS	11620		2500						
Колодки торм, пер	2441	520	2291	469%					
Глушитель	5426		4700						

Примерные задачи для программирования специального модуля для работы с ценами приведены в таблице – это вариант конкурентного листа для расчета цен на запасные части в системе с большим массивом номенклатуры.

Как ее сформировать?

Скачать из рабочей программы в Excel торговую номенклатуру со следующими параметрами:

Номер по каталогу\ Наименование\ Продано за период\Розничная цена

Добавить колонки:

ABC по количеству продаж\Сумма продаж\ABC по сумме продаж\

Отсортировать номенклатуру по колонке «Продано за период».

Присвоить в колонке «ABC по количеству продаж» индекс А деталям, проданным в наибольших количествах, индекс В – в средних, индекс С – в единичных. Градацию – какие количества считать наибольшими и какие средними установить по своему выбору. Например, если детали проданы в количестве более 100 шт. за период – отнести их к группе А, менее 100 – к группеВ, менее 10 – к группе С.

Просчитать суммы продаж в колонке «Сумма продаж».

Отсортировать номенклатуру по колонке «сумма прродаж».

Присвоить в колонке «ABC по сумме продаж» индекс А деталям, проданным за период на сумму, например, более 10000 руб, индекс В деталям, проданным на сумму от 9999 до 2000 руб, индекс С – остальным. Не проданным деталям индекс не присваивать.

Если продавцу важно иметь полный ассортимент деталей, анализ выполняют по проданным количествам.

Если продавцу важнее хранить наиболее выгодные детали, анализ выполняют по суммам продаж.

Если важно и то, и другое, выполняют оба анализа и выбирают наиболее важные позиции для хранения.

Признак конкурентности назначаете сами в зависимости от наличия конкурирующих деталей на рынке. Он показывает, что к этим деталям при расчете цен нужно относиться внимательнее и устанавливать цены ниже цен конкурентов или равными, чтобы не отпугивать покупателей.

Коэффициент общего изменения цен применяется, если цены на какую-то часть номенклатуры можно увеличивать вместе на один и тот же процент. Указываете, например, «1,25» и программа увеличит цены всех наименований вместе на 25%.

Фактический коэффициент пересчета получают делением новой цены на старую – он показывает степень изменения цены. Он полезен для наглядности когда цены изменяют вручную в денежном выражении, а не в процентах.

Коэффициент нетто после макс скидки получают делением суммы нетто выручки на себестоимость. Он показывает рентабельность по каждой детали.

Признаки отбора для работы с проблемными позициями

(+ модель) - более дорогая модель; (-модель) - дешевая модель;

Наименование	Группа спроса	Количество продаваемое в год	Признак степени конкуренции	Признак показательных цен	Коэффициент общего изменения цен	Признак группы цен	Признак группы скидок	Признак необходимости снижения цен поставщика	Фактический коэфф. пересчета текущий	Коэффициент пересчета нетто после коррекции	Коэффициент нетто после максимальной скидки 30%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Коленчатый вал	С	10				1	1		2,5	2,01	1,75
Поршни к-т	В	100	1	1		1	1		3,0	1,98	2,1
Вкладыши шатунные	В	60	2			2	1	*	2	1,33	1,4
Вкладыши коренные	В	40	2			2	1	*	1,83	1,05	1,28

Заданные отношения			Фактические отношения			Собственные цены				Цены + модели		Цены - модели		Цены неоригинальн	
к цене + модели	к цене - модели	к цене неоригинальных	к цене + модели	к цене - модели	к цене неоригинальных	Закупочная цена	Цена текущая	Цена должна быть	Новая цена нетто после скидок	Номер детали	Цена	Номер детали	Цена	Номер детали	Цена
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
0,95	1,05		0,83	0,91	1,4	400	1000	1150	805		1200		1100		700
0,95	1,05		1,00	1,13	1,8	300	900	850	595		900		800		500
		1,5	0,8	0,89	1,6	20	40	38	26,6		50		45		25
		1,5	0,91	1,1	1,83	30	55	45	31,5		60		50		30

С такой программой разрабатывают цены по всей номенклатуре и по группам, выполняется общее увеличение цен. Для периодического контроля выбирается наиболее пользующаяся спросом номенклатура и сравниваемая потребителями.

Анализ цен

Цены на запасные части у многих российских дистрибьюторов и дилеров нередко проработаны плохо и сильно завышены, особенно по конкурирующим деталям. Цены на конкурирующие детали в 3 - 6 раз превышают цены на неоригинальные аналоги весьма солидных производителей.

Ниже приведена примерная таблица для сравнения своих цен с ценами конкурентов.

В таблице приведено сравнение розничных цен реальных фирм "Своя", "У" и розничных цен неоригинальных запчастей фирмы "Z" в декабре 1998 г.

По данным таблицы можно придти к следующим выводам:

Графа 4 – "У" держит цены на более приличном уровне.

Графа 5 – вряд ли можно убедить потребителя, что цены оригинальных запасных частей должны быть в 4 - 9 раз выше хороших неоригинальных.

Графа 11, жирные цифры - даже при снижении цен многие останутся рентабельными – коэффициент 2,5 обеспечивает прибыльность продаж.

При коэффициенте, менее рентабельного, необходима настойчивая работа с поставщиком.

Наименование	Розничные цены, руб.			Цены своей фирмы к ценам Z		Цены поставщика	Рознич. цены своей к ценам поставки	Желат. розни. цены Своей, руб.	Будет коэффициент при новых ценах
	Своя фирма	Фирма Z	Фирма Y	Факт	Желательно	руб.			
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11
Фильтр топливный	1313	535		245%	120%	429	3,06	642	1,50
Щетка стекл-еля	1161	392		296%	120%	327	3,55	470	1,44
Щетка стекло-теля	544	160		340%	120%	327	1,66	192	0,59
Фильтр топл,насоса	490	80		612%	200%	143	3,43	160	1,12
Ремень ГРМ	1642	583		282%	120%	552	2,98	700	1,27
Генератор в сборе	22451	8900		252%	120%	10256	2,19	10680	1,04
Набор поршн. Кол.	5753	3200	5050	179%	112%	1675	3,43	3600	2,15
Провода свечные	3043	330		922%	150%	940	3,24	495	0,53
Поршень с пальцем	2517	1134		222%	150%	633	3,97	1701	2,69
Ремень ГРМ	2043	1000		204%	120%	633	3,23	1200	1,89
Фильтрвоздушный	818	209	300	391%	150%	225	3,64	314	1,40
Диск сцепления	967	425		228%	160%	327	2,96	680	2,08
Крышка трамблера	775	127		610%	150%	163	4,74	191	1,17
Бегунок трамблера	272	88		309%	120%	41	6,66	106	2,58
Фильтр воздушный	1745	265		659%	200%	429	4,07	530	1,24
Корзина сцепления	4570	1140		401%	200%	1165	3,92	2280	1,96
Помпа водяная	4431	1000		443%	200%	1267	3,50	2000	1,58
Термостат	505	136		371%	180%	163	3,09	245	1,50
Подшипник сцепления	2554	1000	1165	255%	150%	715	3,57	1500	2,10
Шланг тормозной	403	156		258%	150%	123	3,29	234	1,91
Фара левая	5899	1329		444%	200%	2002	2,95	2658	1,33
Диск сцепления	4449	2484	2800	179%	120%	1185	3,75	2981	2,52
Чехол шруса	1244	160		777%	200%	470	2,65	320	0,68
Диск тормозной	2284	693		330%	250%	1062	2,15	1733	1,63
Датчик ABS	11620		2500						
Колодки торм, пер	2441	520	2291	469%					
Глушитель	5426		4700						

Ниже приведен пример выполнения анализа собственных цен – закупочных и розничных.

Анализ цен с группировкой по величинам коэффициентов превышения цен реализации над закупочными

Товар / № по каталогу	Закупочная цена	Розничная цена	Коэффициент	Группа цен
Ремень генератора / 1111-3701720-01	33,37	30,00	0,90	УБЫТОК
Фильтр масляный / 02497	77,00	77,00	1,00	УБЫТОК
Бачок омывателя с мотором / 2141	120,00	134,62	1,12	УБЫТОК
Хомут для стяжки проводов 100 мм / 17738	24,28	27,88	1,15	УБЫТОК
Пластина под концевик на капот / 17736	5,40	6,25	1,16	УБЫТОК
Фильтр АПГ / 17718	21,59	25,00	1,16	УБЫТОК
Кузов окрашенный / 1111-5000014	11900,00	13800,00	1,16	ДОРОГАЯ
Тяга привода / 2108-3508071-02	35,00	43,27	1,24	НОРМА

Свеча зажигания ""БРИСК""	28,60	38,00	1,33	НОРМА
Толкатель клапанов / 2108-1007055 / 05996	12,00	18,00	1,50	НОРМА
Насос бензиновый / 1111-1106010	90,02	153,85	1,71	НОРМА +
Сухарь клапана / 2108-1007028 / 3979	1,00	1,92	1,92	НОРМА +
Вал распределительный / 1111-1006015	152,69	307,69	2,02	ЗАВЫШЕНА
Вал первичный/ 1111-1701030	173,49	375,00	2,16	ЗАВЫШЕНА
Хомут / 1111-2215036	2,00	4,81	2,41	ЗАВЫШЕНА
Рассеиватель фары / 1111-3711070	11,50	30,00	2,61	ЗАВЫШЕНА
Пучок проводов / 1111-3724214	22,16	62,50	2,82	ЗАВЫШЕНА
Трубка тормзная / 1111-3506130	23,19	67,31	2,90	ЗАВЫШЕНА
Орнамент / 1111-8212204-02	8,27	25,00	3,02	ЗАВЫШЕНА

Примечания:

Цены деталей, попавших в группу «Убыток» подлежат корректировке.

Цены деталей, попавших в группу «Дорогая деталь» не корректируют, довольствуясь суммой валового дохода, так как на дорогие узлы процент надбавки не может быть высоким.

Цены деталей, попавших в группу «Норма» не корректируют – они имеют планируемый коэффициент превышения цен реализации над закупочными 1,2 – 1,5.

Цены деталей, попавших в группу «Норма +» не корректируют – они имеют коэффициент несколько выше планируемого 1,5 – 2,0, но спрос устойчив и снижать цены не надо.

Цены деталей, попавших в группу «Завышенная» корректируют, если спрос не устойчив и цены лучше снизить.

Пример конкурентного листа

Сравнение своих цен с ценами конкурентов и выработка новых розничных цен для прейскуранта

НАИМЕНОВАНИЕ	НОМЕР	**НОВАЯ ЦЕНА**	**ЦЕНЫ СВОЕЙ ФИРМЫ**	ЦЕНЫ КОНКУРЕНТОВ			
				Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4
Сальник задний коленчатого вала	2101-1005160-02	**30,0**	30,00		4,5	22,00	3,5
Полукольцо	2101-1005183	**25,0**	25,00		8,64		10,2
Полукольцо +0,127 мм	2101-1005183-20	**25,0**			8,64		9,8
Кольцо стопорное	2101-1007035	**1,0**					0,05
Уплотнитель	2101-1009055	**3,0**		1,00	2,5		0,9
Крышка маслоналивной	2101-1009146	**12,0**			11,04		8
Прокладка	2101-1101138	**10,0**	10,00				2,6
Подшипник наружный	2101-3103025	**56,0**		26,50	27		56
Шайба	2101-3103079	**3,0**		1,55	2,04		1,7
Стойка колодки	2101-3502100	**5,0**		3,90	4,32		0,45
Кольцо уплотнительное	2101-3505033	**3,0**			2,5	1,06	

Цены – инструмент управления

Не пренебрегайте ни одним процентом цены. Каждый процент скидки должен приносить пользу **продавцу** — или в организационных вопросах, или в ускорении расчетов, или в увеличении объема продаж.

Для стимулирования ритмичной подачи и регулирования периодичности заявок, необходимой для оптимальной организации работы склада, а также для поощрения укрупнения заявок, общепринятым является предоставление скидок в зависимости от предварительности заявок. Этот фактор заставляет заказчика рассчитывать свои потребности вперед и одновременно укрупнять заявки, чтобы больше выиграть. Для регионального же склада это — твердые заявки, позволяющие заранее и укрупнить, и разместить свои заказы, и получить тоже большую скидку, не увеличивая объема средств, в запасах на складе.

Шкала скидок обычно фиксируется надолго и может выглядеть так, как показано в таблице.

Типы заказчиков	Скидка с розничных цен	Экономия клиента в % от нетто-цен	Скидка с розничных цен	Экономия клиента в % от нетто-цен
	Группа скидок 1		Группа скидок 2	
Ремонтным фирмам по срочным заявкам	10%	11,1	5%	5,2
Дилерам по срочным заявкам	15%	17,6	10%	11,1
Ремонтным фирмам по обычным заявкам	20%	25,0	15%	17,6
Дилерам по обычным заявкам	25%	33,3	20%	25,0
Ремонтным фирмам по месячным заявкам	25%	33,3	20%	25,0
Дилерам по месячным заявкам	30%	42,9	25%	33,3

Важным организующим рынок моментом является *выделение при помощи скидок заказчиков из числа ремонтных фирм в отдельную категорию.* За рубежом это общепринято и не вызывает сомнений. Ремонтников это устраивает, т. к. запасов они держать не хотят, а с клиентов все равно получают достаточно за счет стоимости работы и некоторого увеличения цен на запчасти. Главной же целью такой субординации является защита интересов дилеров. Ремонтные фирмы могут купить запчасти либо у дилеров, либо у регионального склада.

Региональный склад не предоставляет им скидку выше, чем своим дилерам, а на единичные количества вообще не дает скидок. Дилер может продать ремонтникам запчасти либо с той же шкалой скидок, что и региональный склад, если заказ крупный, либо по розничным ценам, без скидок. Такой политикой цен региональный склад не дает повода мелким ремонтным фирмам, минуя местного дилера, обращаться на склад с мелкими заказами, тем самым способствуя заработку и укрупнению заказов дилеров.

Крупные ремонтные фирмы иногда покупают у регионального склада партии запчастей, если набирается достаточный объем, чтобы получить максимальную скидку и добиться рассрочки, которую дилеры обычно не представляют. Региональный склад или крупный дилер никогда не продаст отдельному частному покупателю детали по ценам ниже розничных, чтобы не подводить субдилера, который работает в данном районе.

К сожалению, в условиях нашего рынка с появлением крупных случайных партий деталей по низким ценам ради быстрой продажи пока невозможно внедрить комплексную, от завода до дилера, систему цен, при которой в каждом звене: завод — региональный склад и региональный склад — дилер, максималь-

ные скидки при оптовых предварительных заказах были бы 30-40%, как в других странах. Такой перепад в ценах обеспечивает рентабельность всех звеньев и позволяет гибко управлять поступлением и объемом заявок, лучше планировать запасы, расходы, производство. Но как только появление на рынке случайных партий прекратится, такая система может быть задействована.

В целях стимулирования сбыта применяют, кроме шкалы скидок, рассрочку платежа, тщательно просчитав влияние рассрочки на выручку, сравнив потери за каждый день просрочки с банковскими ставками за кредит. Например, в прейскуранте и коммерческих предложениях делается оговорка: *цены установлены для расчетов предоплатой через банк.* Затем приводится перечень льгот, при помощи которых обычно стимулируют предварительное поступление заказов и ускорение платежей.

При несрочном заказе за неделю — дополнительная скидка 1%.

При заказе за 2 недели — дополнительная скидка 2%.

При заказе за 4 недели на сумму более "X" — дополнительная скидка 3%.

Предварительные заявки, пусть даже за неделю, помогут увеличить сбыт за счет того, что можно за период поставки от регионального склада получить то, чего у вас нет, и объем продаж будет больше. Если фора будет в месяц, детали можно успеть получить с завода.

Для ускорения поступления платежей применяют, например, следующие меры.

При оплате наличными в кассу — скидка 1%. Это скидка за расчет не по кредитной карточке или перечислением, а наличными, т. к. поступление платежа ускоряется на 2-3 дня — не нужно ждать его поступления через банк.

При рассрочке — надбавка 1% за каждый день. Максимальный период рассрочки — 7 дней.

При задержке платежа — пени 1,5% в день.

При ускорении платежа по сравнению с предоставленной рассрочкой — премия 1% за каждый день опережения.

Для стимулирования сбыта, помимо гибкой системы цен, применяют платежи по открытому счету и бонусы.

Платежи по открытому счету применяют региональные склады и дилеры почти всегда. Этот способ означает, что дилер может получать запчасти и счета за них хоть каждый день, а оплачивает их раз в месяц. За рубежом это способ сократить банковские расходы. Там многие банки взимают свои сборы за отдельные услуги, а не ежеквартально. За каждый платежный документ (т. е. за количество проводок, а не за сумму платежа) взимается определенная небольшая сумма (не процент!). Тем самым банки побуждают клиентов сокращать количество платежей, чтобы было удобнее распределять загрузку персонала, компьютеров и т. д. Клиентам это тоже удобно — меньше расходов. У нас этот способ пока может рассматриваться только как рассрочка и применяться, может быть, только для постоянных клиентов с мелкими многочисленными заказами.

Бонусы — это премия клиенту за большой объем закупок в течение квартала, полугодия или года. Она выражена в дополнительной небольшой скидке на все прошедшие платежи и учитывается в очередных платежах. Например:

При увеличении закупок на 10% по сравнению с предыдущим кварталом или годом — бонус 3%.

При закупке в квартал на сумму более "X" млн. руб. — бонус 2%.

Региональные дистрибьюторы устраивают соревнование между дилерами и выплачивают бонусы тем, у кого процент прироста объема закупок запасных частей за год окажется выше.

Оптовики иногда предоставляют так называемую накопительную скидку. Это значит, что после выкупа в течение части года запасных частей на установленную сумму с обычной скидкой на последующие заказы до конца года заказчик будет получать повышенную скидку. Установленных сумм и повышенных скидок может быть несколько — месячная, квартальная, полугодовая.

Для стимулирования сбыта разрешают возврат дилерами нереализованных запасных частей (обратные закупки). Региональные склады принимают такой возврат, если детали морально не устарели и не утратили качества. Зачет ведется по тем ценам, по которым они были куплены с вычетом специальной скидки — около 10%. Транспорт — за счет дилеров.

Бонусы, возврат и некоторые скидки стараются оплачивать не деньгами, а поставками запчастей. При возврате можно применять договоры купли-продажи, и мены.

Необходимо, в целях оптимизации управления запасами и товаропроводящей сетью, по примеру зарубежных складов, ввести в практику гибкую шкалу скидок, приносящую практическую пользу региональному складу.

Шкала скидок должна выполнять следующие задачи:

>стимулировать направление заказчиками реальных долгосрочных заказов, а это очень помогает дистрибьютору в прогнозировании спроса и своевременном пополнении своих запасов; при этом заказчики предоставляют гарантии выкупа долгосрочных заказов;

>привлекать сервисные предприятия в число постоянных клиентов;

>давать возможность дилерам продавать запасные части остальным категориям заказчиков с тем же скидками, которые эти заказчики получили бы от регионального склада, не завышая цены (что вредно для имиджа марки автомобиля) – у них остается разница в скидках; это способствует поощрению дилеров к организации торговых точек, а, значит, изучению спроса, вытеснению конкурентов, увеличению продаж запасных частей;

>давать возможность дилерам предоставлять небольшие скидки (1-5%) потребителям, повышая свой престиж и привлекая заказчиков. Например, в других странах принято предоставление 1-2% скидки при оплате наличными или по кредитной карточке (а кредитные карточки используют и корпоративные заказчики) – продавцу не нужно ждать пробега платежа через банки, он получает деньги на свой счет в день сдачи наличных или "слипов" в банк и может тут же выполнять свои платежные или депозитные операции;

>дистрибьютору - опираться на известные розничные цены, публикуемые магазинами в их прейскурантах – это облегчает сбор конкурентных материалов и приближение к необходимому уровню цен;

>стимулировать мелкооптовых потребителей в предоставлении конкурентной информации о необходимости корректировки цен (при обострении конкуренции, ошибках и т.п.) для помощи региональному складу – от них следует требовать не только прейскуранта розничных цен конкурентов, но и счета на контрольные закупки соответствующих деталей с указанием скидки, т.е. с реальными ценами.

Цены обычно корректируют ежеквартально или раз в полгода с учетом роста закупочных цен, инфляции, корректировка на коэффициент, учитывающий непрогнозируемые параметры: отклонение инфляции от расчетной, нормативные акты об изменении налогов, ставок заработной платы, тарифов за энергию.

Бонусы за объемы закупок на самом деле не стимулируют увеличение закупок – никто не хочет замораживать средства в запасах. Так что премировать

приходится, искусственно занизив планку требований. Это выбрасывание денег. Лучше за счет бонуса снизить цены.

За рубежом бонусы используют иначе - наряду с бонусами за продажу автомобилей и качество сервиса они используются главным образом для стимулирования дилеров на ежегодных дилерских собраниях в виде памятных подарков с гравировкой, путевок всей семье на курорт, в турпоездку, в поездку на завод – изготовитель автомобилей, где их принимают как почетных коллег и только в последнюю очередь – финансовых выплат. Этим способом задействуется психологический фактор - честолюбие каждого человека; ведь предпринимателя никто не хвалит, его успех – в прибыльности дела, но желание общественного признания его заслуг прочно остается у каждого человека в подсознании с детства, когда его хвалили или порицали за результаты в школе или спорте. Кроме того, предлагаемые поездки – из тех, в которые дилер никогда сам не выберется по причине занятости, скупости или финансовых трудностей – большинство дилеров являются вовсе не богачами, а обыкновенными "трудягами", не имеющими резервов не только на роскошь, но и на период проблем со сбытом автомобилей. Не случайны частые банкротства дилеров.

Политики цен на запасные части у многих российских дистрибьюторов и дилеров в том смысле, как ее понимают зарубежные дистрибьюторы, пока нет. Менеджмент при помощи цен не используется. Существует всего один-два рубежа скидок. Иногда применяется бонус по итогам закупок заказчиками в течение какого-то периода.

Анализ результатов торговли

Анализ спроса

Анализ спроса на отдельные запасные части является одним из элементов системы управления запасами. Спрос — это совокупность требований на запасные части, предъявляемых к сбытовой сети. Для управления запасами важно знать некоторые характеристики спроса.

Спрос, предъявляемый дилерами к поставщикам, а последними к изготовителям, отличается от фактического потребительского спроса. Заказы дилеров региональному складу и последнего изготовителю выражаются конкретной величиной, т.е. в этих звеньях спрос имеет детерминированный характер. Объем спроса покупателей при розничной продаже подвержен значительным колебаниям и не может рассматриваться в качестве конкретной величины, поэтому в системах управления запасами учитывается стохастический (неопределенный) характер спроса в розничной торговле.

Анализ спроса проводится по каждому наименованию запасных частей. В таблице приведены данные анализа спроса на группы деталей автомобилей "FIAT" на итальянском рынке. Как можно видеть, наибольшим спросом пользуются механические детали.

Группы агрегатов	Доля в общем спросе,%	Узлы и детали	Спрос внутри групп, %
Электро-оборудование	23,0	Генератор	43,3
		Система зажигания	21,7
		Система освещения	15,3
		Указатели поворота и детали	11,4
		Система запуска	8,3
		Итого	100,0
Кузов	20,3	Оперение	56,0
		Детали кузова	29,9
		Стекла	13,4

Группы агрегатов	Доля в общем спросе,%	Узлы и детали	Спрос внутри групп, %
		Внутренние детали	0,7
		Итого	100,0
Механическая часть	56,7	Подвеска и колеса	15,9
		Сцепление	13,5
		Основные части двигателя	11,6
		Тормоза	11,4
		Система распределения	10,5
		Система выпуска газов	6,7
		Полуоси	6,5
		Система охлаждения	5,5
		Коробка передач	5,4
		Система смазки	4,5
		Система питания	4,1
		Дифференциал	1,6
		Электроарматура	1,3
		Рулевое управление	1,1
		Карданная передача	0,4
		Итого	100,0
		Всего	100,0

Свой анализ проводят и страховые компании, которым приходится оплачивать замену поврежденных деталей. Количество замен подверженных ударам деталей в поврежденных автомобилях на 7000 страховых случаев в Швеции показано в таблице.

Запасные части	Количество
Крыло переднее левое	25
Крыло переднее правое	32
Фара левая	17
Фара правая	21
Бампер передний	51
Бампер задний	21
Облицовка радиатора	23
Дверь передняя правая	13

При анализе статистических данных выявляют соотношения между количеством машин данной модели в исследуемом районе и количеством ремонтов, номенклатурой и количеством заказанных в течение года запасных частей, а также их стоимостью и весом. Полученные в результате анализа данные помогают выяснить средний спрос, частоту замены деталей и среднюю величину расходов владельцев машин на их содержание.

В целях подчинения производства запасных частей условиям сбыта практикуется именно анализ спроса, а не фактических продаж, т.е. ведется учет и анализ как выполненных заказов, так и неудовлетворенного спроса.

Наиболее совершенными считаются компьютерные программы анализа, обеспечивающие получение данных статистики, анализов и прогнозов по каждому наименованию деталей в различных аспектах. Отобранная и систематизированная информация, полученная при анализе спроса, служит базой для планирования производства и поставок, управления запасами в сети распределения и сбыта. Чтобы сконцентрировать основное внимание на тех деталях, которые чаще продаются и дают основную долю объема сбыта, данные о сбыте и прибылях разбивают по группам деталей, выделенным в результате анализа спроса.

Практикой установлено, что основная стоимость продажи запасных частей обычно приходится на очень небольшую долю всех наименований деталей, и

экономисты говорят о законе "80/20", когда 20% номенклатуры дают 80% продаж по сумме.

Разделение номенклатуры запасных частей на группы по степени спроса выполняется по установленным критериям на основании анализа статистики продаж деталей за ряд лет. По результатам анализа спроса практикуется разделение номенклатуры на группы спроса по количеству A, B и C, с тем чтобы знать, каким товарам необходимо уделять больше внимания. Разделение запасов на группы спроса имеет большие преимущества, хотя первоначальная работа особенно трудоемка.

Компания "Volkswagen" делит номенклатуру на шесть групп. Деление номенклатуры компании "Renault" на четыре группы показано в таблице.

Группа	Количество наименований	Доля в номенклатуре	Доля в объеме продаж
A	1000	2,2%	75%
B	3000	6,7%	20%
C	6000	13,3%	4%
D	35000	77,8%	1%
Всего	45000	100,0%	100%

Метод группировки запасов ABC более полувека активно применяется зарубежными компаниями. Наибольший эффект дает применение метода ABC совместно с его вариантом - методом XYZ. В этом случае применяется группировка товаров по стоимости, для чего вводятся группы X, У и Z. Если продажа какого-либо товара по стоимости превышает установленный критерий, например 2 тыс. руб., то ее относят к группе X; если стоимость эта находится в интервале от 0,5 до 2 тыс. руб., — к группе У, если ниже 0,5 тыс. руб. — к группе Z. С помощью простых методов выборки проводят обследование запасов склада. Примерные результаты такого анализа приведены в таблицах.

Группировка товаров по доле в объеме сбыта

Группа по уровню сбыта	Количество товаров группы, %	Стоимость продаж на одно наименование, тыс. руб.	Товарооборот, %
A	12	Свыше 50	82
B	19	Свыше 10	14
C	69	Ниже 10	4

Группировка товаров по доле в объеме запасов

Группа по уровню запасов	Количество товаров группы, %	Стоимость запасов на одно наименование, тыс. руб.	Запасы, %
X	9	Свыше 2	60
У	19	Свыше 0,5	26
Z	72	Ниже 0,5	14

Из таблиц видно, что на 12% номенклатуры товаров приходится 82% товарооборота в стоимостном выражении, а на группу товаров, составляющую 9% всей номенклатуры - 60% стоимости запасов. Этот факт имеет огромное значение - основной контроль нужно сконцентрировать лишь на той номенклатуре товаров, которые обеспечивают основную долю товарооборота. Аналогично, установив номенклатуру товаров группы X, сосредоточивают внимание на тех товаров, которые составляют основную часть стоимости запасов.

Во многих случаях номенклатура товаров групп А и В совпадает с номенклатурой, входящей в группы Х и У. Замечено, что как в группы А и в, так и в группы Х и У входит не более 40% всей номенклатуры товаров.

Организация контроля запасов по группам А, В, С и Х, У, Z намного эффективнее системы контроля максимального и минимального уровней запасов, когда эти уровни запасов устанавливаются в одинаковой пропорции к объему сбыта каждого товара и, следовательно, каждому товару придается одинаковое значение, что вызывает излишние расходы для контроля запасов.

Необходимо учитывать, что номенклатуру товаров высокого спроса (группа А) определить на какой-то продолжительный срок трудно, так как она постоянно изменяется и необходимы систематические корректировки. По этой причине компания «Даймлер-Бенц» отказалась в 70-х годах от создания складов специально для этой номенклатуры запасных частей, так как такие склады часто не в состоянии поставить заказчикам необходимые детали и вынуждены были заказывать их на центральном складе в ФРГ.

После разделения запасов на группы фирмы регулярно корректируют номенклатуру групп А, В и С, добиваясь, чтобы она всегда отражала текущее состояние спроса. Группы корректируются экспертами, т. к. возможны изменения спроса в связи с изменением парка машин, вытеснением или появлением конкурентов, проявлением массового дефекта, действием других факторов, влияющих на спрос.

Очевидно, что вся деятельность в области маркетинга концентрируется на товарах группы А и Б, которые обеспечивают основную массу товарооборота. Поскольку основная доля товарооборота приходится на эти две группы товаров, важно, чтобы по ним поддерживались необходимые уровни запасов. Многие товары, отнесенные к группе С, со временем морально устаревают, поэтому уровень их запасов держат под контролем, особенно если они относятся по стоимости к группам Х и У.

Запасы по группам Х, У и Z уточняют не менее раза в год. В ходе любой программы сокращения запасов наиболее тщательно обследуют запасы группы Х, поскольку именно на них приходится основная доля общей стоимости запасов. В случае медленного движения товаров группы Х проводится тщательный анализ. «Мертвый» или бездействующий запас изделий группы Х на складах ликвидируют.

При инвентаризации физических запасов, то основное внимание уделяют товарам группы Х, на которые приходится наибольшая доля суммарной стоимости запасов.

Минимальный уровень запасов поддерживают путем интенсивного контроля изделий групп А/Х и эффективного контроля запасов товаров групп В/У, т.е. применяют выборочный контроль запасов.

Наложение результатов анализа XYZ на данные анализа ABC позволяет разбить запасы на девять подгрупп (см. таблицу), каждая из которых имеет две характеристики: стоимость запасов и точность прогнозирования потребности в них.

Группы	A	B	C
X	AX	BX	CX
Y	AY	BY	CY
Z	AZ	BZ	CZ

В управлении этими подгруппами существуют определенные закономерности.

Подгруппы АХ, АУ и AZ требуют индивидуального управления.

Подгруппы CX, CY и CZ управляются одинаково - планирование таких запасов можно выполнять на год, с ежемесячным контролем наличия.

В подгруппах BX, BY и BZ, могут быть совпадения и различия в методах контроля.

Анализы ABC и XYZ выполняются ежемесячно или ежеквартально.

К номерам деталей, отнесенным к той или иной группе, программным путем "привязывают" признаки, обозначающие группы, т. е. индексы A, B, C и X, Y, Z, а также коэффициент оборачиваемости за год.

Набор признаков позволяет судить о необходимости усиленного или слабого контроля за формированием запасов той или иной детали. Индекс группы спроса указывается при печатании прейскурантов, статистики расхода, ведомости излишних запасов. По индексу можно вызвать печать необходимых для анализа документов.

Спрос на детали внутри групп тоже тщательно анализируют, т. к. распределение спроса на разные детали в данный период или в заданном количестве заявок различно. Распределение спроса деталей групп A, B и C может быть описано различными закономерностями. Качество системы управления запасами зависит не только от прогнозирования спроса на определенный период, но и от прогнозирования распределения спроса в этом периоде.

Очевидно, что вся деятельность в области маркетинга и управления запасами концентрируется на деталях тех групп, которые обеспечивают основную массу товарооборота. Если планируется исключить из ассортимента медленно или плохо продающиеся детали, то решение принимается только после тщательного анализа причин сокращения сбыта.

Из-за неэффективности сбыта, недостаточности рекламы, острой конкуренции или ограниченной емкости рынка замедляется движение даже тех запасных частей, которые пользуются большим спросом. После установления основных причин делают вывод о целесообразности складирования той или иной детали.

Анализ реализации

Анализ объема оборота товаров, реализованных по различным торговым каналам, например, дилерам и независимым мастерским, позволяет выявить наиболее эффективные каналы. Если обнаруживается сокращение продаж, то выясняются причины и принимаются меры по исправлению положения.

В таблице приведен пример результатов *анализа сбыта по каналам* одного из региональных складов "FIAT".

Каналы сбыта дилеров и независимых мастерских	Региональный склад продал	
	90%	10%
	Дилеры	Независимые мастерские
Ремонты в своей мастерской	55%	92%
Продажа другим мастерским	24%	3%
Продажа владельцам машин	21%	5%

Анализируют также *относительные объемы продаж* в различных районах рынка. Сравнение фактического сбыта с расчетным показывает те районы, в которых сбыт значительно отклоняется от ожидавшегося. Сокращение объема сбыта в некоторых районах может быть результатом их низкого потенциала, падения спроса, изменений в мотивах и привычках покупателей, неудачной рекламы, острой конкуренции и плохой работы дилера.

Анализ продаж запчастей по моделям машин помогает уточнить долю запчастей к тем или иным моделям в общем обороте и соответственно распределить внимание на контроль, заказы и т. д. Анализ спроса на отдельные запасные части обязателен для управления запасами.

Учет и анализ упущенных продаж — заказываемых, но отсутствующих в наличии запасных частей ведут дилеры, региональные склады и независимые торговцы для того, чтобы определить спрос и принимать решения о целесообразности хранить подобные детали в запасах. Например, крупные дилеры компании "Massey Fergusson" в Канаде включают в номенклатуру постоянного хранения деталь, если ее заказывали не менее трех раз в год. Компания «Mercedes» рекомендует дилерам включать в число постоянно хранимых детали, спрос на которые составил 4 штуки в год.

Анализ соотношения розничных и закупочных цен позволяет выявить доходность по каждой запасной части. Затем изучаются цены конкурентов и устанавливаются новые розничные цены. При снижении доходности либо повышают цены, либо добиваются скидок у поставщиков, либо шире используют предварительные заказы с повышенной скидкой для пополнения склада.

Анализ расходов по закупке проводят с целью определения фактических расходов по закупкам. Пошлины на импортируемые запасные части установлены различные, и определить средний размер пошлины по всем наименованиям в целом можно только обсчетом фактических расходов за год. Транспортные расходы, сборы в портах и на станциях прибытия, погрузочно-разгрузочные расходы также различны и зависят от расстояний, количества партий, числа мест и веса. При этом плата за перевозку партии весом до определенного предела, например до 100 кг, такая же, как и за партию весом 20 кг. Средние расходы также можно уточнить только по результатам года.

Анализ торговых издержек выполняют систематически в течение года для своевременного предотвращения их повышения. Проверяют целесообразность каждого вида расходов, возможности их снижения, сравнивают однотипные расходы по разным каналам сбыта и районам рынка. Выявляют звенья сбытовой сети, которые обеспечивают наибольшую прибыль при обороте данного объема, выгодность территорий, размеры прибыли по отдельным категориям товаров. На основании этой информации изменяют при необходимости границы районов сбыта для увеличения доходов и систему скидок для дилеров и других посредников.

Пример анализа продаж

Ниже приведены примеры выполнения *объемно-стоимостного* анализа продаж с группировкой по категориям спроса.

Сортировка по количеству продаж

Детали расположились по степени спроса, их делят на группы АВС по своим критериям. В данном случае, группа А – спрос более 500 шт. в периоде, группа В – спрос от 100 до 499 шт., группа С – спрос менее 100 шт.

№ по Каталогу	Наименование товара	**Расход, шт.**	Остаток, шт.	**АВС по расходу в шт.**	**XYZ по остатку в шт.**	Сумма продаж, руб.	Стоимость остатка, руб.	**АВС по расходу в руб.**	**XYZ по остатку в руб.**
740-1012040	Элемент маслофильтра	**5701**	2145	**A**	**X**	136824,0	51480,0	**A**	**X**
740-1002024	Кольцо уплотнительное	**3601**	2859	**A**	**X**	23406,5	18583,5	**B**	**Z**
740-1007268	Колпачек маслосъемный	**2358**	5392	**A**	**X**	3914,3	8950,7	**C**	**Z**

33-1112110-10	Распылители	**2268**	0	**A**	**Z**	185976,0	0,0	**A**	**Z**
740-1000106	Кольца поршневые	**2214**	62	**A**	**X**	438372,0	12276,0	**A**	**Z**
457-3891169	Регулятор напряжения	**1034**	365	**A**	**X**	24816,0	8760,0	**B**	**Z**
740-1003213	Прокладка головки блока	**1000**	0	**A**	**Z**	6500,0	0,0	**C**	**Z**
5320-3101041	Прижим	**997**	1750	**A**	**X**	20937,0	36750,0	**B**	**Y**
740-1012083	Прокладка фильтра	**985**	3	**A**	**Y**	2955,0	9,0	**C**	**Z**
130-3726204	Рассеиватель	**702**	868	**A**	**X**	7020,0	8680,0	**C**	**Z**
5320-2509053	Муфта блокировки	**231**	176	**B**	**X**	5775,0	4400,0	**C**	**Z**
53212-3407200	Насос ГУР	**231**	20	**B**	**Y**	127050,0	11000,0	**A**	**Z**
5320-8403012	Панель крыла	**227**	2	**B**	**Y**	133930,0	1180,0	**A**	**Z**
14-1702122	Прокладка фланца МПП	**225**	0	**B**	**Z**	436,5	0,0	**C**	**Z**
5320-1609578	Клапан ускорителя	**47**	50	**C**	**X**	1081,0	1150,0	**C**	**Z**
100-8604000	Насос НШ-50	**46**	0	**C**	**Z**	42964,0	0,0	**B**	**Z**
5320-2502010	Главная передача	**46**	6	**C**	**Y**	331200,0	43200,0	**A**	**Y**
740-1011230	Шестерня ведомая	**46**	50	**C**	**X**	10120,0	11000,0	**B**	**Z**
740-1000104	Вкладыши шатунные	**37**	73	**C**	**X**	13875,0	27375,0	**B**	**Y**
14-1700025	КПП-14 (без делителя)	**35**	0	**R**	**Z**	490000,0	0,0	**A**	**Z**
53212-2205011	Вал карданный	**35**	0	**C**	**Z**	53200,0	0,0	**A**	**Z**
5320-6100136	Дверь правая	**21**	0	**C**	**Z**	20370,0	0,0	**B**	**Z**
15-1770010	Делитель передач	**20**	2	**R**	**Y**	204000,0	20400,0	**A**	**Z**
7403-1003014	Головка цилиндра	**19**	6	**C**	**Y**	27265,0	8610,0	**B**	**Z**
5320-3000012	Ось передняя	**14**	2	**R**	**Y**	197400,0	28200,0	**A**	**Y**
4310-5004010	Насос д/подъема кабины в сб.	**0**	10	**N**	**Y**	0,0	4850,0	**N**	**Z**
53212-8504140	Надставка переднего борта	**0**	1	**N**	**Z**	0,0	940,0	**N**	**Z**
Всего количество деталей, шт.		**56463**	**Показатель производительности труда**						

Примечания:

R – индекс, означающий необходимость ручного контроля наличия и движения.

N – индекс для отметки неликвидов.

Попутно можно выполнить анализ загрузки персонала:

Если штат склада = 3 человека, то каждым обработано в периоде =18821 деталей. При анализе за следующий период сравните степень загрузки.

Сортировка по стоимости продаж

Детали расположились по степени большей выручки, их делят на группы АВС. В данном случае группа А – выручка более 50 тыс. руб. в периоде, группа В – выручка от 10 до 49 тыс. руб., группа С – выручка менее 10 тыс. руб.

№ по Каталогу	Наименование товара	Расход, шт.	Остаток, шт.	**АВС по расходу в шт.**	**XYZ по остатку в шт.**	**Сумма продаж, руб.**	Стоимость остатка, руб.	**АВС по расходу в руб.**	**XYZ по остатку в руб.**
5320-8101060Р	Радиатор отопителя	1013	0	**A**	**Z**	**633125,0**	0,0	**A**	**Z**
14-1700025	КПП-14 (без делителя)	35	0	**R**	**Z**	**490000,0**	0,0	**A**	**Z**
740-1000106	Кольца поршневые	2214	62	**A**	**X**	**438372,0**	12276,0	**A**	**Z**
33-1111074	Плунжерные пары	3131	127	**A**	**X**	**422685,0**	17145,0	**A**	**Z**
5320-2502010	Главная передача	46	6	**C**	**Y**	**331200,0**	43200,0	**A**	**Y**
53212-3501090	Колодка тормоза	1127	184	**A**	**X**	**281750,0**	46000,0	**A**	**Y**
5511-3501105	Накладка тормозная	14647	78	**A**	**X**	**212381,5**	1131,0	**A**	**Z**
15-1770010	Делитель передач	20	2	**R**	**Y**	**204000,0**	20400,0	**A**	**Z**
5320-3000012	Ось передняя	14	2	**R**	**Y**	**197400,0**	28200,0	**A**	**Y**
33-1112110-10	Распылители	2268	0	**A**	**Z**	**185976,0**	0,0	**A**	**Z**
740-1012040	Элемент маслофильтра	5701	2145	**A**	**X**	**136824,0**	51480,0	**A**	**X**

5320-8403012	Панель крыла	227	2	**B**	**Y**	**133930,0**	1180,0	**A**	**Z**
53212-3407200	Насос ГУР	231	20	**B**	**Y**	**127050,0**	11000,0	**A**	**Z**
740-1117040	Элемент топлив. фильтра	8287	356	**A**	**X**	**116018,0**	4984,0	**A**	**Z**
5320-3001019	Шкворень	2000	0	**A**	**Z**	**100000,0**	0,0	**A**	**Z**
5320-3502136	Рычаг регулировки прав.	247	111	**B**	**X**	**54340,0**	24420,0	**A**	**Y**
53212-2205011	Вал карданный	35	0	**C**	**Z**	**53200,0**	0,0	**A**	**Z**
100-8604000	Насос НШ-50	46	0	**C**	**Z**	**42964,0**	0,0	**B**	**Z**
864130-01	Манжета задней ступицы	2390	0	**A**	**Z**	**35850,0**	0,0	**B**	**Z**
7403-1003014	Головка цилиндра	19	6	**C**	**Y**	**27265,0**	8610,0	**B**	**Z**
457-3891169	Регулятор напряжения	1034	365	**A**	**X**	**24816,0**	8760,0	**B**	**Z**
740-1002024	Кольцо уплотнительное	3601	2859	**A**	**X**	**23406,5**	18583,5	**B**	**Z**
5320-2919065	Пружина	1233	10	**A**	**Y**	**22194,0**	180,0	**B**	**Z**
5320-3101041	Прижим	997	1750	**A**	**X**	**20937,0**	36750,0	**B**	**Y**
5320-6100136	Дверь правая	21	0	**C**	**Z**	**20370,0**	0,0	**B**	**Z**
740-1000104	Вкладыши шатунные	37	73	**C**	**X**	**13875,0**	27375,0	**B**	**Y**
740-1011230	Шестерня ведомая	46	50	**C**	**X**	**10120,0**	11000,0	**B**	**Z**
130-3726204	Рассеиватель	702	868	**A**	**X**	**7020,0**	8680,0	**C**	**Z**
740-1003213	Прокладка головки блока	1000	0	**A**	**Z**	**6500,0**	0,0	**C**	**Z**
5320-2509053	Муфта блокировки	231	176	**B**	**X**	**5775,0**	4400,0	**C**	**Z**
5320-3501013	Суппорт перед. левый	17	4	**C**	**Y**	**5338,0**	1256,0	**C**	**Z**
740-1007268	Колпачек маслосъемный	2358	5392	**A**	**X**	**3914,3**	8950,7	**C**	**Z**
740-1012083	Прокладка фильтра	985	3	**A**	**Y**	**2955,0**	9,0	**C**	**Z**
740-1006026	Втулка распредвала	231	28	**B**	**Y**	**2887,5**	350,0	**C**	**Z**
5320-1609578	Клапан ускорителя	47	50	**C**	**X**	**1081,0**	1150,0	**C**	**Z**
14-1702122	Прокладка фланца МПП	225	0	**B**	**Z**	**436,5**	0,0	**C**	**Z**
4310-5004010	Насос д/подъема кабины	0	10	**N**	**Y**	**0,0**	4850,0	**N**	**Z**
53212-8504140	Надставка пер. борта	0	1	**N**	**Z**	**0,0**	940,0	**N**	**Z**

Примечание:

R – индекс, означающий необходимость ручного контроля наличия и движения.

N – индекс для отметки неликвидов.

Сортировка по количествам остатков

Детали расположились по наличию на складе, их делят на группы ABC. В данном случае группа X – наличие более 50 шт., группа Y – наличие от 10 до 49 шт., группа Z – наличие менее 10 шт. Видно, что слишком малые остатки требуют закупок.

№ по Каталогу	Наименование товара	Расход, шт.	**Остаток, шт.**	**ABC по расходу в шт.**	**XYZ по остатку в шт.**	Сумма продаж, руб.	Стоимость остатка, руб.	ABC по **расходу в руб.**	**XYZ по остатку в руб.**
740-1007268	Колпачек маслосъемный	2358	**5392**	**A**	**X**	3914,3	8950,7	**C**	**Z**
740-1002024	Кольцо уплотнительное	3601	**2859**	**A**	**X**	23406,5	18583,5	**B**	**Z**
740-1012040	Элемент маслофильтра	5701	**2145**	**A**	**X**	136824,0	51480,0	**A**	**X**
5320-3101041	Прижим	997	**1750**	**A**	**X**	20937,0	36750,0	**B**	**Y**
130-3726204	Рассеиватель	702	**868**	**A**	**X**	7020,0	8680,0	**C**	**Z**
457-3891169	Регулятор напряжения	1034	**365**	**A**	**X**	24816,0	8760,0	**B**	**Z**
740-1117040	Элемент топлив. фильтра	8287	**356**	**A**	**X**	116018,0	4984,0	**A**	**Z**
53212-3501090	Колодка тормоза	1127	**184**	**A**	**X**	281750,0	46000,0	**A**	**Y**
5320-2509053	Муфта блокировки	231	**176**	**B**	**X**	5775,0	4400,0	**C**	**Z**
33-1111074	Плунжерные пары	3131	**127**	**A**	**X**	422685,0	17145,0	**A**	**Z**
5320-3502136	Рычаг регулировки прав.	247	**111**	**B**	**X**	54340,0	24420,0	**A**	**Y**
5511-3501105	Накладка тормозная	14647	**78**	**A**	**X**	212381,5	1131,0	**A**	**Z**

740-1000104	Вкладыши шатунные	37	**73**	**C**	**X**	13875,0	27375,0	**B**	**Y**
740-1000106	Кольца поршневые	2214	**62**	**A**	**X**	438372,0	12276,0	**A**	**Z**
740-1011230	Шестерня ведомая	46	**50**	**C**	**X**	10120,0	11000,0	**B**	**Z**
5320-1609578	Клапан ускорителя	47	**50**	**C**	**X**	1081,0	1150,0	**C**	**Z**
740-1006026	Втулка распредвала	231	**28**	**B**	**Y**	2887,5	350,0	**C**	**Z**
53212-3407200	Насос ГУР	231	**20**	**B**	**Y**	127050,0	11000,0	**A**	**Z**
5320-2919065	Пружина	1233	**10**	**A**	**Y**	22194,0	180,0	**B**	**Z**
4310-5004010	Насос д/подъема кабины в сб.	0	**10**	**N**	**Y**	0,0	4850,0	**N**	**Z**
5320-2502010	Главная передача	46	**6**	**C**	**Y**	331200,0	43200,0	**A**	**Y**
7403-1003014	Головка цилиндра	19	**6**	**C**	**Y**	27265,0	8610,0	**B**	**Z**
5320-3501013	Суппорт перед. левый	17	**4**	**C**	**Y**	5338,0	1256,0	**C**	**Z**
740-1012083	Прокладка фильтра	985	**3**	**A**	**Y**	2955,0	9,0	**C**	**Z**
15-1770010	Делитель передач	20	**2**	**R**	**Y**	204000,0	20400,0	**A**	**Z**
5320-3000012	Ось передняя	14	**2**	**R**	**Y**	197400,0	28200,0	**A**	**Y**
5320-8403012	Панель крыла	227	**2**	**B**	**Y**	133930,0	1180,0	**A**	**Z**
53212-8504140	Надставка переднего борта	0	**1**	**N**	**Z**	0,0	940,0	**N**	**Z**
5320-8101060Р	Радиатор отопителя	1013	**0**	**A**	**Z**	633125,0	0,0	**A**	**Z**
14-1700025	КПП-14 (без делителя)	35	**0**	**R**	**Z**	490000,0	0,0	**A**	**Z**
33-1112110-10	Распылители	2268	**0**	**A**	**Z**	185976,0	0,0	**A**	**Z**
5320-3001019	Шкворень	2000	**0**	**A**	**Z**	100000,0	0,0	**A**	**Z**
53212-2205011	Вал карданный	35	**0**	**C**	**Z**	53200,0	0,0	**A**	**Z**
100-8604000	Насос НШ-50	46	**0**	**C**	**Z**	42964,0	0,0	**B**	**Z**
864130-01	Манжета задней ступицы	2390	**0**	**A**	**Z**	35850,0	0,0	**B**	**Z**
5320-6100136	Дверь правая	21	**0**	**C**	**Z**	20370,0	0,0	**B**	**Z**
740-1003213	Прокладка головки блока	1000	**0**	**A**	**Z**	6500,0	0,0	**C**	**Z**
14-1702122	Прокладка фланца МПП	225	**0**	**B**	**Z**	436,5	0,0	**C**	**Z**

Примечание:
R – индекс, означающий необходимость ручного контроля наличия и движения.
N – индекс для отметки неликвидов.

Сортировка по стоимости остатков

Детали расположились по стоимости остатков, их делят на группы АВС. В данном случае группа X – остаток более 50 тыс. руб., группа Y – остаток от 21 до 49 тыс. руб., группа Z – остаток менее 21 тыс. руб. Видна стоимость неликвидов.

№ по Каталогу	Наименование товара	Расход, шт.	**Остаток, шт.**	**АВС по расходу в шт. XYZ по остатку в шт.**		Сумма продаж, руб.	**Стоимость остатка, руб.**	**АВС по расходу в руб. XYZ по остатку в руб.**	
740-1012040	Элемент маслофильтра	5701	**2145**	**A**	**X**	136824,0	**51480,0**	**A**	**X**
53212-3501090	Колодка тормоза	1127	**184**	**A**	**X**	281750,0	**46000,0**	**A**	**Y**
5320-2502010	Главная передача	46	**6**	**C**	**Y**	331200,0	**43200,0**	**A**	**Y**
5320-3101041	Прижим	997	**1750**	**A**	**X**	20937,0	**36750,0**	**B**	**Y**
5320-3000012	Ось передняя	14	**2**	**R**	**Y**	197400,0	**28200,0**	**A**	**Y**
740-1000104	Вкладыши шатунные	37	**73**	**C**	**X**	13875,0	**27375,0**	**B**	**Y**
5320-3502136	Рычаг регулировки прав.	247	**111**	**B**	**X**	54340,0	**24420,0**	**A**	**Y**
15-1770010	Делитель передач	20	**2**	**R**	**Y**	204000,0	**20400,0**	**A**	**Z**
740-1002024	Кольцо уплотнительное	3601	**2859**	**A**	**X**	23406,5	**18583,5**	**B**	**Z**
33-1111074	Плунжерные пары	3131	**127**	**A**	**X**	422685,0	**17145,0**	**A**	**Z**
740-1000106	Кольца поршневые	2214	**62**	**A**	**X**	438372,0	**12276,0**	**A**	**Z**
740-1011230	Шестерня ведомая	46	**50**	**C**	**X**	10120,0	**11000,0**	**B**	**Z**
53212-3407200	Насос ГУР	231	**20**	**B**	**Y**	127050,0	**11000,0**	**A**	**Z**

740-1007268	Колпачек маслосъемный	2358	**5392**	**A**	**X**	3914,3	**8950,7**	**C**	**Z**
457-3891169	Регулятор напряжения	1034	**365**	**A**	**X**	24816,0	**8760,0**	**B**	**Z**
130-3726204	Рассеиватель	702	**868**	**A**	**X**	7020,0	**8680,0**	**C**	**Z**
7403-1003014	Головка цилиндра	19	**6**	**C**	**Y**	27265,0	**8610,0**	**B**	**Z**
740-1117040	Элемент топлив. фильтра	8287	**356**	**A**	**X**	116018,0	**4984,0**	**A**	**Z**
4310-5004010	Насос д/подъема кабины	0	**10**	**N**	**Y**	0,0	**4850,0**	**N**	**Z**
5320-2509053	Муфта блокировки	231	**176**	**B**	**X**	5775,0	**4400,0**	**C**	**Z**
5320-3501013	Суппорт перед. левый	17	**4**	**C**	**Y**	5338,0	**1256,0**	**C**	**Z**
5320-8403012	Панель крыла	227	**2**	**B**	**Y**	133930,0	**1180,0**	**A**	**Z**
5320-1609578	Клапан ускорителя	47	**50**	**C**	**X**	1081,0	**1150,0**	**C**	**Z**
5511-3501105	Накладка тормозная	14647	**78**	**A**	**X**	212381,5	**1131,0**	**A**	**Z**
53212-8504140	Надставка переднего борта	0	**1**	**N**	**Z**	0,0	**940,0**	**N**	**Z**
740-1006026	Втулка распредвала	231	**28**	**B**	**Y**	2887,5	**350,0**	**C**	**Z**
5320-2919065	Пружина	1233	**10**	**A**	**Y**	22194,0	**180,0**	**B**	**Z**
740-1012083	Прокладка фильтра	985	**3**	**A**	**Y**	2955,0	**9,0**	**C**	**Z**
5320-8101060Р	Радиатор отопителя	1013	**0**	**A**	**Z**	633125,0	**0,0**	**A**	**Z**
14-1700025	КПП-14 (без делителя)	35	**0**	**R**	**Z**	490000,0	**0,0**	**A**	**Z**
33-1112110-10	Распылители	2268	**0**	**A**	**Z**	185976,0	**0,0**	**A**	**Z**
5320-3001019	Шкворень	2000	**0**	**A**	**Z**	100000,0	**0,0**	**A**	**Z**
53212-2205011	Вал карданный	35	**0**	**C**	**Z**	53200,0	**0,0**	**A**	**Z**
100-8604000	Насос НШ-50	46	**0**	**C**	**Z**	42964,0	**0,0**	**B**	**Z**
864130-01	Манжета задней ступицы	2390	**0**	**A**	**Z**	35850,0	**0,0**	**B**	**Z**
5320-6100136	Дверь правая	21	**0**	**C**	**Z**	20370,0	**0,0**	**B**	**Z**
740-1003213	Прокладка головки блока	1000	**0**	**A**	**Z**	6500,0	**0,0**	**C**	**Z**
14-1702122	Прокладка фланца МПП	225	**0**	**B**	**Z**	436,5	**0,0**	**C**	**Z**

Примечание:
R – индекс, означающий необходимость ручного контроля наличия и движения.
N – индекс для отметки неликвидов.

Анализ уровня обслуживания

Методика вычисления:

а - Позиции, имевшиеся в наличии на складе в момент запроса клиента - полностью отгруженные, например – 100 позиций.

б - Позиции, имеющееся на складе количество которых меньше заказанного или вообще отсутствующие в момент запроса или заказа клиента – частично отгруженные или не отгруженные, например, 20 позиций.

с – Позиции, отсутствовавшие в момент заказа клиента, так как торговля ими не планировалась – не отгруженные ввиду отсутствия в торговом ассортименте, например, 5 позиций.

Уровень обслуживания считают тремя способами:

Общий уровень:
$$а/(а+б) = 100/(100+20) = 0,833 \text{ или } 83,3\%$$

Уровень ассортимента склада:
$$(а+б-с)/(а+б) = (100+20-5)/(100+20) = 0,958 \text{ или } 95,8\%$$

Уровень необходимого количество запчастей на складе:
$$а/(а+б-с) = 100(100+20-5) = 0,869 \text{ или } 86,9\%$$

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Анализ значимости складских запасов

Складские запасы каждой запчасти еженедельно подвергают анализу значимости - на какой срок хватит складских запасов.

У одной из автокомпаний существует девять групп значимости складских запасов, и еще одна группа для «новых» частей. Для групп с 1 по 5 определяется период обеспеченности реализации (на сколько хватит запасов), а для групп с 6 по 9 определяется время с последней даты продажи.

Группа значимости фиксируется в карточке товара. Менеджерский отчет содержит полный анализ значимости складских запасов с разбивкой по видам товаров.

Время накопления складского запаса и период обеспеченности, выраженные в месяцах, определяются по следующей формуле:

Время накопления (в месяцах) = Наличие / Средний расход за последние 13 месяцев

Пример:
Остаток на складе = 200
Годовой сбыт: = 650
Время накопления запасов в месяцах = 200/(650/13)=4

Группы значимости товаров

Группа значимости	Период накопления складского запаса
0	Новая часть
1	0,00 – 3,0 месяца
2	3,01 – 6,0 месяцев
3	6,01 – 9,0 месяцев
4	9,01 – 12,0 месяцев
5A	12,01 – 18,0 месяцев
5B	18,01 – 24,0 месяцев
5C	24,01 – 36,0 месяца
5D	36,01 – 48,0 месяца
5E	Более 48,0 месяцев
5F	Новые части, части не потреблявшиеся в течение 7 – 12 месяцев, а также части с отрицательным наличием.

Группа значимости	Сколько месяцев назад был последний отпуск со склада
6	12,00 – 23,99 месяцев
7	24,00 – 35,99 месяцев
8	36,00 – 47,99 месяцев
9	Более 48 месяцев.

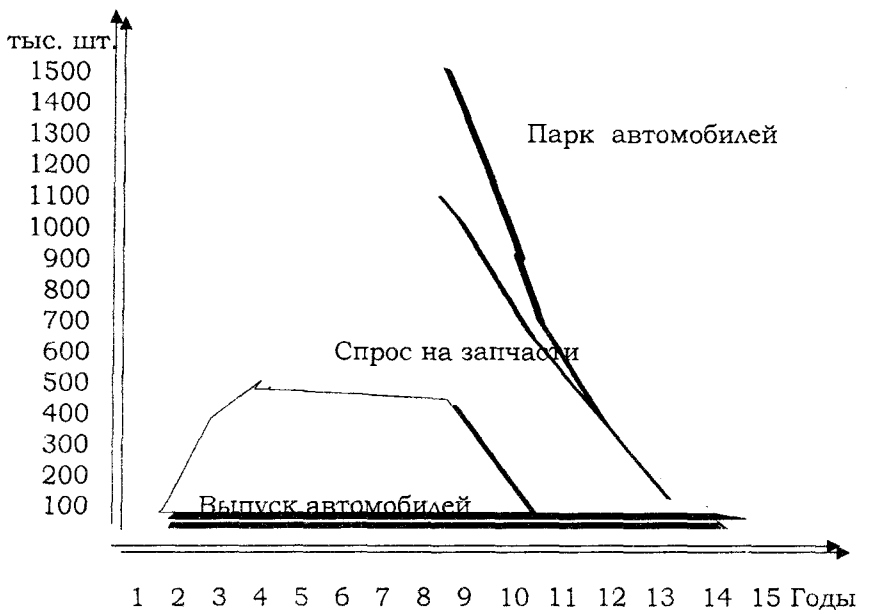
Прогнозы сбыта

В 60-х годах крупные компании начали практиковать комплексное прогнозирование сбыта запасных частей на предстоящие периоды. В торговле запасными частями применяются прогнозы общего объема сбыта и прогнозы сбыта по номенклатуре.

Прогноз общего объема сбыта — это оценка емкости рынка по объему запасных частей, которые могут быть реализованы в течение года или ряда лет. Она

необходима для ориентировочного расчета объемов и количества складов, капиталовложений и планирования мероприятий маркетинга.

Краткосрочные прогнозы составляют на финансовый год плюс квартал. Они используются в качестве основы для планирования потребности в денежных средствах, товарах и рабочей силе в течение года с разбивкой на полугодовые, квартальные или сезонные. Разработав прогноз сбыта по всем районам рынка, составляют программу заказов и складирования на весь год, чтобы быть готовыми к сезонным увеличениям продаж в каждом районе.



Выпуск автомобилей, парк и спрос на запасные части

Среднесрочные прогнозы охватывают период от двух до пяти лет и обычно являются экстраполяцией существующих тенденций на будущее с учетом воздействия предполагаемых изменений в парке машин, конъюнктуре рынка и т. п. Прогнозы используются для установления сроков выполнения мероприятий, из которых складывается стратегия сбыта. Предположим, фирма начала продавать новую модель машины. Для перспективного планирования сбыта нужно знать, когда потребителям понадобятся запасные части и какой можно ожидать спрос. Для этого необходимо иметь прогноз спроса на период более одного года. Этим целям и служит среднесрочный прогноз, который дает представление о вероятном спросе на рынке в течение последующих двух-пяти лет позволяя составить соответствующие планы заказов и сбыта.

Некоторые изготовители пытаются прогнозировать спрос и на более отдаленную перспективу — от 5 до 20 лет. Разработка такого долгосрочного прогноза зависит от компании, срока службы ее машин и срока обеспечения их запасными частями. Средне- и долгосрочные прогнозы позволяют заложить фундамент для сбыта новых машин и запасных частей.

Когда наступает время выхода на рынок, изготовители разрабатывают планы маркетинга с учетом накопленного прогностического опыта и исследований.

Прогноз на базе анализа тенденций и циклов учитывает четыре фактора: долгосрочные тенденции роста фирмы, циклические колебания деловой активности, сезонные изменения сбыта и возможные события нерегулярного характера, влияющие на масштабы торговли — политические события, появление новых конкурентов, технические изменения и т. д.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Прогнозирование методом корреляционного анализа основывается на данных статистики. Выявляют тенденции в развитии экономики, которые могут повлиять на деловую активность компании. Предположим, фирма продает автомобильные запасные части. Увеличение продаж автомобилей, по-видимому, повлечет за собой увеличение сбыта деталей. Для того чтобы выяснить, насколько больше запасных частей будет покупать возросшее количество владельцев автомобилей, определяют, во-первых, степень корреляции между объемом сбыта запасных частей и количеством проданных автомобилей; во-вторых, тот момент, когда увеличение парка машин скажется на объеме сбыта запасных частей; в-третьих, факторы, которые могут влиять на соотношение между увеличением парка машин и объемом сбыта. По возможности выявляют множественную корреляцию. Например, торговцы автомобилями и запасными частями могут обнаружить зависимость между их сбытом и общими расходами населения на транспорт. Эту зависимость можно проследить на примере корреляции между изменениями сбыта и изменениями каждого из остальных факторов за прошлый период.

Оценка емкости рынка

Прогноз объема сбыта в целом в весовом, объемном или стоимостном выражении выполняется несколькими методами, для того чтобы сравнить полученные результаты и внести необходимые поправки. В торговле запасными частями получили распространение следующие методы: прогноз на основе прошлого товарооборота, на основе анализа тенденций и циклов, корреляционный анализ.

Прогнозирование на основе прошлого товарооборота исходит из того, что объем сбыта в планируемом году будет выше или ниже товарооборота предыдущего года на ожидаемый процент. Разумеется, этот метод неприемлем при выходе на рынок, когда нет прошлого опыта, а также при резком изменении объема сбыта машин, которое скажется на торговле запасными частями. Ориентировочная стоимостная оценка емкости рынка производится обычно путем умножения среднего объема продажи запасных частей по стоимости, весу или объему для одной машины в год на количество машин, находящихся в эксплуатации. Средний объем продаж устанавливают на основе собственной статистики, данных о продажах запасных частей к аналогичным машинам конкурентов или машин того же поставщика на рынке другой страны. Эти данные ориентировочны, т. к. рассчитываются в отношении всего парка машин, независимо от различных сроков службы, однако они могут служить базой для оценки вероятного объема сбыта.

Компания "Renault" установила, что из 100 новых автомобилей половина в первый же год эксплуатации требует замены некоторых деталей. На второй год новые детали требуются почти для всех автомобилей. За 11 лет число автомобилей (из этих же 100), требующих замены деталей, постепенно снижается , как показано в таблице.

Г*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
П**	50	98	92	84	73	60	44	27	13	4	0

Г* — возраст автомобиля

П** — процент машин, нуждающихся в запасных частях

Парк, который будет нуждаться в запасных частях, рассчитывается по схеме, приведенной в таблице.

Год продажи	Продано за год	Годы эксплуатации				
		1996	1997	1998	1999	2000
1990	100	60	44	27	13	4
1991	100	73	60	44	27	13
1992	100	84	73	60	44	27

1993	100	92	84	73	60	44
1994	100	98	92	84	73	60
1995	100	50	98	92	84	73
1996	100	0	50	98	92	84
1997	100		0	50	98	92
1998	100			0	50	98
1999	100				0	50
Парк	1000	457	501	528	541	545

По этой схеме парк рассчитывается и для прогнозов по каждому наименованию запасных частей.

"FIAT" установил, что основное количество деталей, используемых для ремонта одного автомобиля за девять лет эксплуатации, расходуется в период между вторым и седьмым годами, затем средний расход снижается.

Г*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Д**	3,0	10,9	17,4	15,9	15,4	13,9	10,6	7,4	5,5

Г* — возраст автомобиля

Д** — процент запасных частей из общего объема проданных, потребляемый машинами соответствующего возраста

Некоторые компании для ориентировочной оценки емкости рынка учитывают средний расход запасных частей в весовых единицах. Например, компания "FIAT" при оценке емкости рынка исходит из того, что расход запасных частей в Италии на один легковой автомобиль в год составляет, в зависимости от моделей и возраста машин, от 3 до 25 кг.

Г*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
В**	9,9	24,1	25,4	25,0	26,2	22,1	16,4	9,8	8,9

Г*— возраст автомобиля

В** — потребление запасных частей автомобилями среднего литража, в кг\автомобиль за год

Компания "Renault" при расчетах грузооборота складов и их объемов применяет средний объем продаж на один легковой автомобиль в год для многолетнего парка равным 0,1 кбм. Компания "Volvo" для ориентировочных расчетов пользуется средним объемом продаж, рассчитанным для легкового автомобиля, а расход запасных частей для грузовых автомобилей и автобусов увеличивается в шесть раз.

Для оценки емкости рынка и предварительных расчетов вполне можно применять полученные зарубежными компаниями ориентировочные среднестатистические показатели: среднегодовая потребность в запасных частях на 1 легковой автомобиль среднего литража для большого разновозрастного парка не менее 10000 машин составляет примерно 15 кг или 0,1 кбм. В стоимостном выражении этот показатель рассчитайте сами, определив стоимость килограмма запасных частей по всей совокупности продаваемой номенклатуры в оптовых или розничных ценах — в тех, которые вам нужны. Для малых грузовых машин и колесных тракторов эти показатели можно удвоить, а для тяжелых колесных тракторов, грузовых машин, автобусов — увеличить в шесть раз, как рекомендует "Volvo".

Важно только определить, какую долю этой потребности сможете удовлетворить вы, а какую у вас отберут конкуренты. Более точные показатели вы можете получить только из собственной практики, на основании статистики сбыта.

Уточненный средний объем продаж запасных частей на одну машину в год определяется не только с прогностической целью, но и для контроля расходов на содержание машин. Этот критерий учитывается всеми поставщиками и используется либо для усовершенствования машин, если затраты по их содержа-

нию в течение года выше расходов на аналогичные машины конкурентов, либо в рекламных целях, если эти расходы ниже.

Для прибыльной торговли и своевременного обеспечения потребителей запасными частями недостаточно общих прогнозов сбыта в стоимостном выражении. Многочисленность факторов, влияющих на спрос, и нестабильность их действия затрудняет определение количества отдельных запасных частей, которые необходимо постоянно хранить торговцам для удовлетворения переменного спроса. Хранение больших запасов деталей обходится дорого, а ограничение запасов может повлечь за собой убытки от упущенных продаж и потерю престижа. Специфика товара требует прогноза сбыта по каждому наименованию деталей в целях определения сроков и объемов их завоза на склады для обеспечения готовности к сбыту в любой период года.

С этой целью решаются задачи прогнозирования спроса по каждому наименованию запасных частей при помощи математических методов. Проблемы долгосрочного прогнозирования для планирования производства подробно рассматриваются в специальной литературе. Компании, торгующие запасными частями, разрабатывают и собственные методы прогнозирования с учетом специфики своих товаров и факторов рынков, оказывающих влияние на сбыт. Текущее прогнозирование включает прогнозирование величины спроса в интервале между двумя поставками и оценку законов распределения спроса в этом интервале, причем информация о спросе и особенностях его распределения в интервале между поставками должна обновляться, так как без специальной корректировки оказывается недостаточной. Как показал опыт крупных поставщиков запасных частей, математические методы прогнозирования спроса и расчета запасов в равной степени полезны и в оптовой, и в розничной торговле

Математический подход к прогнозированию покупательского спроса заключается в расчленении его на основные составляющие элементы, среди которых выделяются: развитие спроса как основная тенденция, сезонные колебания спроса и случайные его колебания, для чего используют инструмент математической статистики. Нередко на практике прогнозирование спроса осуществляют только на базе средних значений. Такие прогнозы обычно бывают чрезмерно оптимистическими, не учитывают элемента неопределенности и приводят к значительным колебаниям величин запасов. Более реальным является такое прогнозирование, в котором наряду со средним значением (математическим ожиданием) определяется и оценивается возможная ошибка.

В связи с этим выполняют оценку самих прогнозов, добиваясь их улучшения и корректировки стратегии управления запасами с учетом ошибок прогнозирования спроса. Любой прогноз, полученный в результате применения математических методов, требует корректировки на базе данных, которые не могут быть учтены при использовании величин прошлого спроса. К таким данным относятся новизна парка, климатические и экономические условия рынка и т. п. Корректировку прогнозов осуществляют специалисты по сбыту, знающие конъюнктуру рынка.

Расчеты износостойкости и усталостной прочности деталей механизмов и машин давно стали весьма совершенными, и изготовители знают срок службы производимых запасных частей. Более того, некоторые компании были заподозрены в том, что они производят детали с заведомо заниженным сроком службы, чтобы чаще получать заказы. Конечно, знание сроков эксплуатации деталей облегчает прогнозирование потребности в них и планирование производства.

Пример расчета емкости рынка машин, запчастей и сервиса

	Парк машин	Необходимое количество СТО по 10 постов, минимум, шт.	Емкость рынка запчастей, в розничных ценах, ** минимум, млн. $	Емкость рынка сервиса *** (трудозатрат), минимум, млн. $	Емкость рынка автомобилей, ~ продажи в 2000 г., шт.
Областной центр	260000	40 (10)*	52	26	18000
Область	126000	24 (0)*	25	12	9000

* В скобках - существующие СТО официальных дилеров.

** Из расчета 200 долл. на 1 автомобиль в год.

*** Из расчета стоимости нормо-часа 10 долл.

Контрольные параметры

Весь материал этого раздела - постановка задач для программирования, так как вручную оперировать всеми этими параметрами невозможно.

Эффективному менеджменту способствует не заваливание руководителей всевозможной информацией, а быстрая подготовка только ключевых параметров, тенденции изменения которых показывают необходимость принятия управленческих решений, причем на экране тревожные тенденции выделяют ярким цветом или пульсирующим шрифтом, удовлетворительные показывают блеклым цветом. Некоторые параметры контроля для управленческих решений гендиректора и совета директоров, которые должны появляться на экране монитора через минуту:

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 каждого склада запчастей (если есть филиалы) в прибыли и убытках всей компании – график ежемесячной динамики в сравнении с заданием и прошлым годом;
- тенденции изменения объема продаж запчастей на единицу парка машин – 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 удовлетворению спроса

Расчет степени удовлетворения спроса на запчасти для каждой модели следует добавить к компьютерной программе подготовки и учета заявок, с тем,

чтобы этот показатель руководитель мог видеть ежедневно на экране за интересующий его период времени – день, неделю, месяц, квартал, а также нарастающим итогом. Кроме того, необходим вывод на экран и печать справки о тенденции изменения степени удовлетворения спроса по месяцам, кварталам и годам – это важнейший показатель эффективности деятельности регионального склада.

Все компании требуют от дистрибьюторов отгрузки в течение суток 95% заказанных позиций и используют расчет степени удовлетворения спроса методом, изложенным ниже. Методика определения степени обеспечения запасными частями или степени удовлетворения спроса, применяемая всеми компаниями – поставщиками техники для оценки деятельности дистрибьюторов, основана на расчете отношения выполненных в течение суток позиций (строк) заказов к общему количеству позиций в заказах за любой период – месяц, квартал, год. При этом, если позиция все же отгружена, но количество деталей меньше, чем заказано, она считается *невыполненной*.

Удовлетворение спроса = (A - B – C) : (A – B)
A: Всего заказано позиций
B: В том числе ошибочно заказанных позиций
C: Количество невыполненных позиций (back-order)

Частичная поставка заказанной позиции считается как невыполненная. Выполненные позже заказы (back-order) не засчитываются, чтобы не искажать истинный уровень удовлетворения спроса.

Дистрибьюторам рекомендуется добиваться уровня удовлетворения спроса 95% - это достижимо при внимательном менеджменте всех операций с запасными частями.

Пример заказа:

Позиция №	Номер детали	Кол-во заказанное	Кол-во поставленное	Кол-во отложенное (back-order)
1		1	1	
2		10	5	5
3		50	40	10
4		5	5	
5		1		1
6		1		1
7		1		1
8		7	7	
9		9	9	
10		5	5	
		90	72	18

Удовлетворение спроса = (Заказано позиций – Отложено позиций) : Заказано позиций = (10-5) : 10 x 100% = 50%

Пример итога за месяц:
Заказано и поставлено позиций для оперативных целей – 1114
Заказано и поставлено позиций для пополнения склада– 1161
Заказано, но принято к поздней поставке позиций для склада - 5
Заказано, но принято к поздней поставке позиций для клиентов – 330

Степень удовлетворения спроса по номенклатуре = = (1114+1161) : (1114+1161+5+330) = 87,16%

Отчет об остатках и продаже

В этом разделе приведена инструкция одной из автокомпаний дистрибьюторам о предоставлении отчетности о продаже запасных частей.

«Ежемесячный отчет – бесценный источник информации о деловой активности дистрибьютора. Для Компании важно знать подробно о деятельности дистрибьютора и его проблемах с тем, чтобы оказывать ему наилучшую поддержку.

Дистрибьютор должен высылать отчет о каждом месяце до 20 числа следующего месяца.

Форма отчета приведена ниже.

Информация должна касаться только оригинальных запасных частей. Не включать детали, полученные из других источников.

ОТЧЕТ ОБ ОСТАТКАХ И ПРОДАЖЕ ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ И ПРИНАДЛЕЖНОСТЕЙ

Название и код дистрибьютора	Отчетный месяц

Остаток на отчетную дату	в долларах
Остаток на начало месяца	1
Получено дистрибьютором	2
Запас (1+2)	3
Продажа за месяц в закупочных ценах	4
Остаток на конец месяца (3 – 4)	5
	Все расчеты в закупочных ценах

ПРОДАЖИ ЗА МЕСЯЦ		
	В закупочных ценах	В ценах реализации
Продажи в сервисный цех	6	9
Розничные продажи	7	10
Оптовые продажи	8	11
Всего	4	12

Валовой доход %	Удовлетворение спроса (базируется на основе подсчета позиций)	Месяцев поставки (на основе последних 3 месяцев продаж)
13 %	14 %	15

Излишний запас, долларов _____

Утилизовано в лом, долларов _____

Дата _____ Подпись _____

Валовой доход:

Валовой доход представляет собой разницу между стоимостью в ценах реализации и закупочной стоимостью, выраженную в процентах:

ВАЛОВОЙ ДОХОД = [ПРОДАЖИ (строка 12) в ценах реализации - ПРОДАЖИ (строка 4) в закупочных ценах] : ПРОДАЖИ (строка 12) в ценах реализации * 100%

Удовлетворение спроса:

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ СПРОСА = (A - B – C) : (A – B)

A: Всего заказано позиций
B: В том числе ошибочно заказанных позиций
C: Количество невыполненных позиций (back-order)

Частичная поставка заказанной позиции считается как невыполненная. Выполненные отложенные заказы (back-order) тоже не засчитываются, чтобы не искажать истинный уровень удовлетворения спроса».

Контрольные ведомости

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

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

• Ведомость запасов сверх максимально установленных количеств — это перечень излишних закупок.

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

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

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

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

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

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

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

Анализ организации работы

В качестве примера приведем анализ положения дел в службе запчастей реальной автодилерской фирмы. Анализ показывает характерное для многих фирм пренебрежительное отношение к складам, хотя именно они приносят доход. Руководителям складов целесообразно вести контроль по приведенным ниже параметрам для своевременной постановки перед руководством требований об увеличении штата, улучшении технической оснащенности.

На начало июля 2000 г. ситуация в работе службы запасных частей следующая.

1. По сравнению с ноябрем 1999г, т.е. за 8 месяцев увеличились:
   - > объем продаж по стоимости – в 3,25 раз;
   - > оптовые продажи субдилерам – в 25,0 раз;
   - > количество проданных деталей – в 8,44 раза;
   - > количество сотрудников – в 1,66 раз;
   - > производительность труда по суммовым показателям – в 2,13 раз;
   - > производительность труда по физическим показателям – в 5,05 раз;

> качество управления запасами (коэффициент оборачиваемости) – в 2 раза.

Примечания:

Рост количества проданных деталей в 8,44 раз говорит о росте трудоемкости учета, закупок, продаж, складской обработки: разгрузки, погрузки, раскладки, отбора (росте физической загрузки персонала).

Продажа количества деталей на каждую тысячу рублей увеличилась в 2,4 раза – это говорит о том, что относительная трудоемкость закупок и продаж растет- каждая следующая тысяча рублей прироста сбыта требует больше работы с номенклатурой.

Параметры	Ноябрь 1999	Июнь 2000	Рост	Примечание
Объем продаж в месяц, тыс. руб	400	1300	325%	Результативность
В т.ч. розничных	180	415	230%	
в т.ч. через сервис	100	240	240%	
в т.ч. для тюнинга	100	145	145%	
в т.ч. оптовых	20	500	2500 %	
Количество персонала (без магазина), чел	6	10	166%	
Объем продаж в месяц на каждого сотрудника, тыс. руб	67	130	213%	Производительность труда по суммовым показателям
Количество проданных в течение месяца деталей\товаров, штук	1916	16119	844%	Трудоемкость учета, закупок, продаж, складской обработки: разгрузки, погрузки, раскладки, отбора
Количество проданных деталей на каждого сотрудника, штук	319	1612	505%	Производительность труда по физическим показателям
Продано деталей на каждую тысячу рублей, штук	5	12	240%	Относительная трудоемкость закупок и продаж - каждая следующая тысяча рублей прироста сбыта требует больше работы с недорогой номенклатурой
Остаток на складе, т. руб	600	1200	200%	Умеренный рост благодаря высокой оборачиваемости, хотя рост номенклатуры и количеств был значительным
Оборачиваемость запаса по стоимости, раз в месяц	0,5	1,0	200%	Хорошая эффективность управления запасами
Средняя зарплата служащего	100%	100%	нет	Роста не было.

2. Работа склада запасных частей выполняется при значительном опережении объемов, хранения и обработки товаров по сравнению с обеспечением необходимых условий для хранения товаров.

При увеличении номенклатуры товаров в 2,4 раза, а хранимых количеств деталей в 5,9 раз, объем склада увеличился всего лишь в 1,66 раз.

Вследствие этого грузонапряженность склада втрое превышает норму – в складе уже невозможно ходить и некуда класть детали.

Это приводит к повреждению деталей, потере мест хранения, пересортице, путанице в учете, неудовлетворению спроса и излишним заказам.

В таких условиях материально ответственные лица имеют право отказаться от своих обязательств ввиду не обеспечения руководством фирмы условий хранения материальных ценностей.

Параметры	Ноябрь 1999	Июнь 2000	Рост	Примечание
Кол-во наименований товаров на складе	500	1200	240%	

Необходимый объем склада, м³	250	600	240%	
Фактический объем склада, м³	**180**	**300**	**166%**	
Количество хранимых деталей, шт.	7427	43732	**590%**	Трудоемкость складской обработки: погрузка, разгрузка, раскладка, учет, инвентаризация
Количество деталей на 1 м³ объема склада	41	125	**305%**	Норма = 50 (грузонапряженность)

3. Работа службы запасных частей выполняется при значительном опережении объемов обработки учетных данных и документооборота по сравнению с обеспечением необходимых условий труда.

При трехкратном росте оборота и пятикратном росте физической загрузки персонала:

> условия труда персонала не улучшились;
> штат увеличился в меньшей степени, без учета перспективы;
> оплата труда не изменилась;
> оснащение оргтехникой и связью не улучшилось – это негативно сказывается на продажах, особенно дилерам;
> отладка компьютерной системы затянулась втрое против нормальных сроков.

Параметры	Ноябрь 1999	Июнь 2000	Рост	Примечание
Площадь офиса, кв.м	нет	12		Необходим офис из расчета 9 квм на 1 сотрудника, для 5 сотрудников = 45 квм
Количество телефонов с выходом в межгород	1	нет		Необходим выход в межгород
Количество отдельных телефонных номеров	1	1		Количество номеров должно быть не менее 3
Работа через Интернет	нет	нет		Все серьезные фирмы уже работают через Интернет
Количество компьютеров (кроме магазина)	1	2	200 %	Необходимо 4 компьютера
Отладка компьютерной системы			50%	Обычно завершается в 3 месяца, а здесь – за 8 месяцев не завершена.
Количество персонала (без магазина), чел	6	10	166 %	

Выводы:

Фирма приняла на себя обязательств больше, чем могла выполнить при имеющемся оснащении. Результатом уже стало торможение развития и может стать потеря наработанных каналов сбыта, ухудшение имиджа фирмы, снижение объемов продаж.

Экономия на связи и оргтехнике заведомо ошибочна – она тормозит развитие, приводит к убыткам, многократно большим, чем стоимость связи и оргтехнике. Сейчас стоимость оргтехники намного ниже стоимости содержания сотрудников и при достаточном оснащении темпы роста штатов снизятся.

Наращивание номенклатуры хранимых запчастей возможно лишь при увеличении объемов склада до нормативных. Новое помещение склада после его оборудования позволит улучшить условия хранения существующих 1200 наименований и увеличить количество наименований максимум на 500-700 позиций при всего лишь удвоении объема сбыта по стоимости. Это значит, что следует очень осторожно принимать на фирму обязательства по расширению номенклатуры и объемов.

Отладка компьютерной системы затянулась вследствие отказа от сопровождения ее фирмой-разработчиком и самодельных изменений программ системы.

Перегрузки при пятикратном росте физических объемов работы – не дает возможности ритмично работать на опережение – перегрузка персонала и постоянные авралы при совершенно плохих условиях труда вызывает неудовлетворенность сотрудников, что приводит к трудностям найма новых людей, текучести кадров, снижению качества работы, а, следовательно, объемов сбыта и к прямым убыткам.

Оценка работы крупных складов

Для оценки работы крупных складов применяют три группы показателей.

Показатели, характеризующие интенсивность работы склада.

Грузооборот (показатель, характеризующий трудоемкость работы) склада общий = Количество тонн всех полученных и отправленных грузов / анализируемый период времени (сутки, месяц, год) = т/в сутки (месяц или год

Грузооборот склада по прибытию = Количество тонн прибывших грузов / анализируемый период времени (сутки, месяц, год) = т/в сутки (месяц или год

Грузооборот склада по отправлению = Количество тонн отправленных грузов / анализируемый период времени (сутки, месяц, год) = т/в сутки (месяц или год)

Удельный грузооборот склада = Грузооборот склада общий/ площадь склада = т/период /м²

Коэффициент неравномерности загрузки склада = грузооборот наиболее напряженного месяца / среднемесячный грузооборот склада

*Показатель хранения = Количество тонн груза в партии * Количество суток хранения = тонно-сутки.*

Сроки хранения - рассчитывают в сутках.

Коэффициент оборачиваемости грузов на складе (интенсивность прохождения грузов через склад) = Грузооборот склада общий/ Количество тонн грузов, вмещающихся в склад

Показатели, характеризующие эффективность использования складских площадей.

Вместимость склада = количество груза в тоннах или м³, которое может одновременно вместить склад.

Полезная площадь склада = Вместимость склада в м³ / Высота укладки груза
Коэффициент использования вместимости склада = Количество груза в тоннах или м³ в анализируемом периоде / Вместимость склада в тоннах или м³

Грузонапряженность склада = Количество груза в тоннах / Площадь склада, предназначенная для хранения груза = т/ м²

Показатели, характеризующие уровень сохранности грузов и финансовые показатели работы склада.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Количество случаев несохранности грузов и порчи грузов по вине работников склада.

Расходы склада = сумма затрат на организацию хранения грузов и сумма административных расходов

Себестоимость хранения грузов = Суммарные расходы склада / Количество тонно-суток хранения

Производительность труда работников, занятых на складских работах = Грузооборот склада в анализируемом периоде / Численность всех оперативных и подсобных сотрудников склада

Коэффициент оборачиваемости запасов по стоимости = Стоимость отгруженных товаров в анализируемом периоде / Средняя стоимость запасов в том же периоде

Применяются два показателя оборачиваемости товарных запасов:

Отношение чистого объема реализации к среднему объему товарных запасов - его получают делением годового объема реализации на стоимость товарных запасов по балансу.

Если полученный коэффициент слишком велик (по сравнению с предыдущим периодом или со средними данными), это показывает недостаточность запасов.

Если же коэффициент слишком мал, это может означать, что товарные запасы чрезмерны или устарели и не пользуются спросом.

Отношение объема товарных запасов к чистому объему оборотных средств получают делением стоимости товарных запасов, указанной в балансе на чистый объем оборотных средств.

Если это отношение показывает, что высокий процент краткосрочных оборотных средств вложен в товарные запасы, предприятие может столкнуться с недостатком оборотных средств и ему будет трудно выполнять свои обязательства в срок. Обычно отношение стоимости товарных запасов к объему оборотных средств не должно превышать 80%.

Чем выше оборачиваемость запасов, тем меньше вероятность убытков из-за морального износа товаров и их порчи, тем выше ликвидность предприятия и предприятие может спокойно проводить операции с более низким коэффициентом ликвидности.

Обеспеченность товарооборота товарными запасами = Запас на конец периода /
Однодневный товарооборот = Количество дней реализации, обеспеченных наличным запасом

Период возобновления запасов = 12 месяцев / Коэффициент оборачиваемости товаров = Количество месяцев, в течение которых запасы возобновляются

Запасоемкость = Запас на конец периода / Товарооборот за период

*Коэффициент неликвидов = Запас неликвидных товаров по стоимости, весу или объему / Общий запас по стоимости, весу или объему * 100 = К %*

Контроль затрат

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 эти процессы более эффективными и тем самым повысить качество обслуживания покупателей, что, в свою очередь, позволит увеличить объем реализации.

Затраты на формирование и хранение запасов включают:

> расходы, связанные с отвлечением оборотных средств в запасы сырья, материалов и др.;

> расходы, связанные с текущим обслуживанием запасов, в т.ч. налоги на имущество;

> издержки на проведение инвентаризаций,

> процентные ставки за банковский кредит и т.п.;

> издержки хранения, изменяющиеся в пределах 10-41 % стоимости запасов;

> стоимость рисков(оценка) - риск морального износа запасов, риск превышения норм естественной убыли, риски потерь от хищений, пожаров и т.п. последствий страховых случаев (стоимость этих рисков может быть выражена через расходы на страхование, через тарифы и ставки страховых премий).

Часть затрат на формирование и хранение запасов носит условно-постоянный характер, часть — переменный.

Заготовительные расходы:

> выбор и оценка поставщиков;

> почтово-телеграфные, командировочные, представительские и др. расходы по закупкам;

> оплату тарифов и сборов перевозчиков при завозе товаров на склад;

> недостачи и потери в пути в пределах норм естественной убыли;

> сборы за выполнение погрузочно-разгрузочных работ, за подачу и уборку вагонов, экспедиторское обслуживание и другие услуги;

> затраты на содержание собственного транспорта.

В конце отчетного месяца расходы по завозу на остаток нереализованных товаров исчисляются исходя из среднего процента этих затрат за данный месяц с учетом переходящего остатка на начало месяца.

Затраты по хранению включают:

расходы на содержание складов;

> зарплата складского персонала;

недостача продукции в пределах норм естественной убыли;

> административно-управленческие расходы.

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

ОРГАНИЗАЦИЯ СКЛАДА



На складе все имеет свое место
и только на этом месте
должно находиться.

Требования к складам

В предприятиях - участниках товаропроводящих систем склады являются основными функциональными подразделениями, поэтому склады предприятий, намеренных опережать конкурентов, требуют современной организации, современных технологий и квалифицированных кадров

Для проектирования строительства или аренды склада предприятие определяет способ организации хранения запасов, учитывая:

> наличие или отсутствие собственной товаропроводящей сети;
> назначение товарных запасов - начальные (у изготовителя), промежуточные в товаропроводящей сети (региональные или территориальные) или конечные (последние перед потребителями);
> формы осуществления реализации товаров - оптовая, мелкооптовая, розничная;
> планируемый товарооборот по объему и весу;
> финансовый потенциал предприятия;
> потенциал сбыта в интересующем предприятие секторе рынка;
> опыт работы предприятия;
> финансовые задачи складирования;
> виды товаров, ассортимент, физические объемы и вес каждого товара, специфические требования к их хранению;
> количество групп и наименований товаров;
> сезонность спроса на товары;
> территории, откуда товары будут поступать и куда будут отправляться;
> виды имеющихся транспортных связей;
> планируемые маршруты перевозок;
> условия перевозок, разгрузки, погрузки;
> физические объемы и вес получаемых и отгружаемых партий;
> ожидаемая динамика поступления и вывоза товара, планируемый годовой грузооборот склада;
> планируемая эффективность использования складской площади;
> ожидаемая себестоимость складской переработки грузов;
> планируемая оборачиваемость запасов;
> намеченный уровень механизации складских работ.
> необходимость складской обработки - разукомплектации получаемых партий, комплектации отгружаемых партий, сортировки, подбора ассортимента.

Учитывая вышеперечисленные факторы, предприятие выбирает форму обеспечения складских операций из следующих возможных:

> приобретение или строительство помещения;

> аренда помещения, приобретение или аренда оборудования;

> использование складов, предоставляющих услуги по хранению определенных групп товаров - транзитных складов транспортных организаций, коммерческих складов временного хранения, таможенных складов и т.п.

Содержать собственный склад имеет смысл при стабильном большом товарообороте, наличии постоянной клиентуры, возможности развивать мощности склада по мере развития бизнеса и т.д.

При аренде помещения для склада предприятие имеет возможность проанализировать результаты деятельности и в зависимости от результатов либо продлить договор аренды, либо нет.

Склады общего пользования больше пригодны для предприятий, реализующих сезонные товары, предприятий с низким товарооборотом и новых, - у которых еще не сформировалось представление о спросе на осваиваемой территории.

Крупные предприятия иногда сочетают перечисленные варианты, если это эффективно с экономической точки зрения, например, если предприятие реализует товары в различных районах то создание собственных складов в освоенных и использование общих складов в новых районах вполне оправдано.

Прежде, чем выбирать помещение для организации склада или переоборудовать имеющееся, определяют вид складирования - способ размещения грузов в пространстве склада, который влияет на степень использования площади и объема, возможность механизации операций, капитальные вложения, эксплуатационные затраты, квалификацию персонала.

Крупные склады стараются располагать вблизи транспортных магистралей. Постановления местной администрации не разрешают размещение складов вблизи школ, детских дошкольных учреждений, больниц, культурно-оздоровительных объектов и жилых массивов.

Подъездные пути и въезд на склад должны обеспечивать возможность беспрепятственного, исключающего создание опасности или помех движению проезда и маневра большегрузного транспорта в соответствии с требованиями Правил дорожного движения. Обычно запрещается отстой большегрузного транспорта вдоль подъездных путей к местам размещения складов в ожидании погрузки, разгрузки или таможенного оформления груза.

На территории крупного склада должна быть оборудована и огорожена стоянка большегрузного автотранспорта, обеспечивающего размещение и маневрирование автопоездов. На территории склада или вблизи от него должны располагаться обустроенные места отдыха водительского состава, ожидающего погрузки или разгрузки.

Крупные склады желательно размещать в наземных сооружениях, оборудованных под склады и обустроенных рампой (эстакадой, дебаркадером), высота которой соответствовала бы нижнему уровню грузового отсека транспортного средства.

На территории склада должна быть выделена и оборудована площадка для складирования твердых отходов и бытового мусора.

Количество и устройство ворот складских помещений должно позволять производить выдачу товаров со склада без создания помех приемке товаров, помещаемых на склад. Ворота и двери складов, помещения для работы сотрудников должны иметь двойные запорные устройства, приспособленные, в том числе, для наложения пломб.

Современное складское хозяйство включает:

> сооружения для обеспечения сохранности товаров - здания, навесы, стоянки для хранения самоходной техники, резервуары и т.д.;

> сооружения для разгрузки и погрузки - рампы, дебаркадеры, отстойники, эстакады;

> подъемно-транспортное оборудование;
> емкости для размещения товаров при хранении - стеллажи, бункеры, резервуары, закрома и т.д.;
> устройства и оборудование для перемещения, пакетирования, штабелирования, укладки и хранения товаров, а также для подготовки их к отгрузке;
> весовые и измерительные устройства;
> противопожарные средства;
> охранную сигнализацию, запоры и др. устройства;
> разупаковочное и упаковочное оборудование;
> маркировочные средства;
> компьютерную систему для управления движением товаров, учета, контроля, регулирования запасов.

Складские помещения должны быть оборудованы стеллажами или другим оборудованием для хранения товаров и обеспечивать:

> невозможность доступа посторонних лиц;
> невозможность извлечения товаров и служебной техники, хранящихся на складе, без вскрытия штатных дверей и ворот;
> поддержание соответствующего температурного режима и других условий хранения для обеспечения сохранности всех характеристик товаров и транспортных средств, кроме естественного износа.

При организации складов, предназначенных для специализированного хранения товаров (холодильные или морозильные камеры, наливные емкости, сейфовые комнаты и др.), к их обустройству и оборудованию предъявляться специфические требования.

Зона размещения складов опасных или особо ценных товаров должна иметь следующие характеристики:

> неразрывность;
> ограждение по всему периметру, исключающее доступ посторонних лиц;
> отсутствие посторонних строений и сооружений, не являющихся производственной или коммерческой частью складов;
> наличие контрольно-пропускного пункта с обеспечением соответствующего пропускного режима;
> оборудование охранной сигнализацией;
> оборудование системами визуального контроля;
> в целях обеспечения неразрывности зоны помещения складов, размещенные в многоэтажных зданиях, должны иметь отдельные подъездные пути и отдельные лифты для доставки товара в места расположения складов.

В целях обеспечения сохранности грузов и безопасности людей территория, здания и помещения складов должны быть обеспечены:

> противопожарными разрывами между зданиями[4];
> наружным противопожарным водоснабжением[5];
> внутренним противопожарным водопроводом[6];
> установкой автоматического пожаротушения или автоматической пожарной сигнализации[7];
> системой противодымной защиты[8];

---

[4] В соответствии с требованиями СНиП 2.07.01-89, СНиП 11-89-80
[5] В соответствии с требованиями СНиП 2.04.02-84
[6] В соответствии с требованиями СНиП 2.04.01-85
[7] В соответствии с требованиями СНиП 2.11.01-85, СНиП 2.11.03-93, СНиП 2.04.09-84
[8] в соответствии с требованиями гл. 5 СНиП 2.04.05-91

> первичными средствами пожаротушения, согласно нормам положенности;

> эвакуационными выходами;

> противопожарными преградами (перекрытиями, стенами, перегородками и т.д.) в соответствии с требованиями строительных норм и правил;

> защитой проемов (дверных, оконных и коммуникационных) в противопожарных преградах против распространения огня и продуктов горения;

> электрическими сетями и электрическим оборудованием, соответствующими требованиям правил устройства электроустановок.

Инженерно-технические коммуникации и системы должны содержаться в исправном и работоспособном состоянии.

В помещениях и на территории складов должен соблюдаться строгий противопожарный режим в соответствии с требованиями ППБ-01-93.

Предприятия, эксплуатирующие склады, должны иметь оформленные в установленном порядке:

> документы, подтверждающие право землепользования, владения или аренды помещений;

> заключения органов Госкомприроды и Госсанэпиднадзора в об условиях обеспечения экологической безопасности;

> договор на уборку закрепленной территории;

> договор с организацией, осуществляющей эвакуацию большегрузных автомобилей к местам ремонта в случае возникновения технических неисправностей;

> паспорт на рекламу.

Склады, как специализированные здания, строят одноэтажные и многоэтажные. Для механизации и более рациональной организации технологического процесса одноэтажные склады предпочтительнее. Крупные склады обычно механизируют и автоматизируют, на средних и мелких применяют средства малой механизации.

Закрытые склады могут быть одно - или многоэтажные, отапливаемые или нет. Поточная организация технологического процесса требует, чтобы в складских зданиях не было капитальных перегородок и можно было бы легко осуществить перепланировку склада.

Открытые склады для хранения товаров в контейнерах, топлива, и др. устраиваются в виде грунтовых площадок и площадок на столбах или ленточных фундаментах.

Полузакрытые склады - отличаются от открытых навесами для защиты от осадков или от солнца, у них могут быть также от одной до трех легких стен для защиты от ветра.

Для погрузочно-разгрузочных работ вдоль складов снаружи, а у очень крупных складов - внутри, устраивают рампы - платформы, к которым подаются грузовики или вагоны.

Проектирование складов

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

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

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

На базе принятых для расчетов объемов товаров определяют годовой и ежедневный грузооборот.

Пример расчета грузооборота:

Объем товаров = 10 млн. долл. в год (объем продаж) : 400 долл. за 1 м³ (средняя стоимость кубометра товаров) = 25000 м³

Грузооборот реализации = 25000 м³ х 150 кг (средний вес кубометра запчастей) = 3750000 кг в год : 250 рабочих дней = 15000 кг.

Грузооборот поступления = столько же.

Итого грузооборот в день – 30 тонн или 10 грузовиков по 3 тонны.

По количеству наименований, находящихся в работе, рассчитывают ежедневное количество наименований, принимаемых на склад и отгружаемых со склада.

Количество деталей = 10 млн. долл. в год (объем продаж) :5 долл. за 1 деталь (средняя закупочная цена) = 2000000 шт.

Количество деталей, отгружаемых в день = 2000000 / 250 рабочих дней = 8000 деталей в день отобрать, упаковать, отгрузить.

Количество деталей, получаемых в день = столько же.

В зависимости от степени механизации и компьютеризации рассчитывают необходимый штат, количество оборудования. Эти данные позволяют определять трудоемкость, планировать загрузку персонала и перевозки.

Сформулируем некоторые требования к складу, обеспечивающему запасными частями парк в 10000 машин одной модели разных модификаций. Для почти полного удовлетворения спроса по номенклатуре складу придется хранить около 1000 - 1500 наименований запасных частей всех категорий спроса к одной модели машины разных модификаций. Средняя оборачиваемость запасов по стоимости при такой большой номенклатуре, при существующих сроках поставок с отечественных заводов и способах реализации не превысит 4 раз в год, те. на складе необходимо хранить трехмесячный запас.

Для расчетов воспользуемся методикой компании “Renault”. Сначала определяется объем запасных частей, который склад будет отгружать в год. Методика предлагает принять для расчетов данные сбыта запчастей на единицу парка в год в объемных единицах — кубометрах.

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

Сходные данные у "FIAT" по Италии — 12-18 кг. По методике "Volvo" на 1 тяжелый грузовик продается примерно в шесть раз больше запасных частей, чем на легковой автомобиль, т. е. можно принять для расчета 0,6м³, или около 90 кг. Следует учитывать, что речь идет не о сплошной массе металла, а о запчастях в упаковке, с воздушными промежутками и к тому же не только металлических.

Объем продаж в год для парка 10000 легковых машин составит: 10000 х 0,1 = 1000м³. Если мы примем коэффициент оборачиваемости равным 4, то постоянно хранимый запас составит 250м³ — это и будет объем, который нужно предусмотреть для стеллажей.

Но складу нужны еще проезды между стеллажами. Практика показала, что коэффициент использования площади склада при высоте 5 метров составляет 48%, или 0,48; при высоте 3,5 метра — 0,36; при высоте 7 метров — 0,60. Разделив полученный выше запас для постоянного хранения на коэффициент 0,48, получим необходимый объем зоны хранения — 520 куб. м. Полностью расчет приведен в таблице.

Расчет объема склада	Легковые, тракторы малые	Грузовые малые, тракторы средние	Грузовые тяжелые тракторы тяжелые
Обслуживаемый парк	10000	10000	10000
Расход запчастей на 1 маш. в год, м³	0,1	0,2	0,6
Расход запчастей на 1 машину в год, кг	15	30	90
Планируемый оборот запчастей, м³	1000	2000	6000
Планируемый оборот запчастей, кг	150000	300000	900000
Средняя оборачиваемость планируемая	4	4	4
Коэффициент заполнения площади при высоте 5 м	0,48	0,48	0,48
Объем зоны хранения при высоте 5 м, в м³	520	1042	3125
Площадь зоны хранения при высоте 5 м, в м²	104	208	625
Коэффициент заполнения площади при высоте 3,5 м	0,36	0,36	0,36
Объем зоны хранения при высоте 3,5 м, м³	694	1388	4167
Площадь зоны хранения при высоте 3,5 м, в м²	198	397	1190

Если задачу поставить в обратном порядке — определить, сколько запасных частей можно хранить в предлагаемом готовом складе, расчет тоже делается в обратном порядке. Допустим, предлагается помещение площадью 200 кв. м и высотой 3,5 м, т. е. объемом 700 куб. м. В этом помещении можно хранить 700 * 0,36 = 252 куб. м запасных частей. При средней оборачиваемости 4 раза объем продаж составит 1008 куб. м, что достаточно для обеспечения парка примерно в 10000 легковых автомобилей в год.

Для небольших дилерских складов, хранящих только детали частого спроса, коэффициент оборачиваемости запасов может достигать 6 - 10 раз в год. Очевидно, что в этом случае объем необходимого склада будет меньше. Для средних и малых дилерских фирм вполне удовлетворительна рекомендуемая рядом японских фирм упрощенная методика расчета необходимой площади склада. Для расчета необходимой площади пола склада используют критерий вместимости товара по стоимости на квадратный метр при заданной высоте или на кубический метр. Стоимость определяется на основе реальных запасов на других складах.

Расчеты следует проводить на базе оценок прогноза деятельности на четыре-пять лет. Площадь рассчитывают на основе данных:

- обслуживаемый парк машин;
- продажа запчастей.

*Парк * Продажа запчастей на 1 машину в год*
*10000 машин * 100$ = 1000000$*

Продажи запчастей на единицу парка, продажи всего и объем запаса по стоимости должны базироваться на cost-price(закупочных ценах).

Средний объем запаса запчастей = Продажа запчастей : Оборачиваемость запаса
1000000$: 4 = 250000$

Первый вариант расчета:

Площадь = Объем запаса : Стоимость 1 м³ товара
250000$: 420$ =595 м³

Теперь в зависимости от высоты помещения определяют необходимую площадь. При высоте 5 м она составит 119м².

Кроме зоны хранения при проектировании новых или реконструкции действующих складов, обязательно обеспечивают специализированные помещения или зоны для выполнения основных операций складского технологического процесса.

Общетоварным складам, к которым относят и склады запчастей, необходимы помещения: основного назначения, вспомогательные, технические, административные, бытовые.

В помещениях основного назначения выделяются следующие зоны: разгрузки, приемки товаров по количеству и качеству, хранения, комплектования заказов для отправки, упаковки, погрузки.

Зона разгрузки примыкает к зоне приемки товаров по количеству и качеству.

Зона хранения занимает основную часть площади склада.

К зоне хранения примыкают зоны комплектования и упаковки товаров. В свою очередь, зона комплектования заказов обычно находится рядом с зоной отгрузки.

На крупных складах зону разгрузки делают отдельно от зоны отгрузки. На средних и мелких складах эти зоны часто объединяют, если поступление и отгрузку товаров можно
разделить во времени.

Во вспомогательных помещениях хранят тару, упаковку, поддоны, кладовые хозяйственных материалов и инвентаря, размещают ремонтные мастерские и т.д.

Техническими называют помещения машинных отделений, вентиляционные камеры, котельные, подзарядочные аккумуляторные станции и т. д.

В административных помещениях располагают кабинеты служащих, компьютерный центр, офисы для приема посетителей и т.п. Помещения для работы сотрудников на складе или вблизи него из расчета не менее 12-14 кв. м на одного сотрудника, должны отвечать санитарно-техническим требованиям и быть оборудованы:

> системой и средствами связи (телефон, факсимильный аппарат);
> оргтехникой - компьютеры, принтеры, модем, копировальный аппарат и т.д.;
> мебелью - столы, стулья, шкафы, полки;
> сейфом для хранения документов.

Бытовые помещения включают места отдыха и приема пищи, раздевалки, душевые, санитарные узлы и др.

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 шириной 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 и т.д.;

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.

Ниже приведен пример расчета площади склада для реальной фирмы.

Расчет необходимой площади склада

Год	Обслуживаемый парк машин,* штук	Потребность в запчастях из расчета 0,05м³** на 1 машину в год, м³	Двухмесячный запас на складе, м³	Объем склада,*** м³	Площадь склада при высоте 6м, м²	Емкость рынка, в закупочных ценах****, млн $	Двухмесячный запас на складе, млн $
2000	65916	3296	549	1713	285	1,59	0,27
2001	92330	4617	769	2400	400	2,23	0,37
2002	118754	5938	990	3090	**515**	2,86	0,48
2003	145178	7259	1210	3775	630	3,50	0,58
2004	171602	8580	1430	4462	744	4,14	0,7
2005	198026	9901	1650	5148	858	4,78	0,8

* Прирост парка принят как прирост в 2000г. – 26424 шт. ежегодно.

** Для микролитражных автомобилей.

*** Объем склада = двухмесячный запас на складе, м³ х 2,5 (проходы между стеллажами) х 1,25 (зоны приемки, отгрузки и др.)

**** Емкость определена из расчета 24 долл. на машину в год в закупочных ценах (по статистике реальной фирмы).

Средняя стоимость запчастей на 1 м² = 1158 долларов.

Средняя стоимость 1 м³ запчастей =193 доллара.

Зона хранения	**515**
Зона приемки и контроля качества	36
Зона учета, упаковки и отгрузки	36
Зона стоянки погрузчика, штабелера и тележек	12
Раздевалка для персонала склада 15 чел. х 0,8 м² =	12
Аккумуляторная	6
Тарный цех-склад	18
Зона сбора мусора	6
Зона разгрузки у ворот	18
Итого	**659**
Офис для Отдела закупок и торговли – 10 чел. х 5 м² = ~	48
Приемная для переговоров с клиентами	12
Кабинет руководителя	12
Итого	**72**
Туалеты	12
Душевая	18
Зал совещаний, обучения, обеденного отдыха -30 чел. х 1,2 м² =	36
Итого	**66**

Оборудование для хранения товаров

Оборудование для хранения товаров подразделяют на следующие виды: для укладки и хранения товаров в таре и штучных товаров, для хранения навалочных и насыпных товаров, для хранения наливных товаров.

Для укладки и хранения тарных и штучных грузов широко применяются поддоны. Если груз приходит в отдельных ящиках, коробках, пачках, его крепят на поддоны и хранят вместе с ними на стеллажах. Чаще всего деревянные поддоны имеют размер 1200х800 мм, реже - 1200х1000 или 1200х1100 мм.

Основная задача поддонов - обеспечить возможность их поднятия вилами погрузчиков без повреждения груза или тары, для чего в них предусмотрены специальные пазы.

Вторая задача - обеспечить возможность формирования удобных для погрузо-разгрузочных работ и перевозки грузовых модулей (пакетов).

Третья задача - иметь стандартные размеры, чтобы обеспечить возможность планирования объемов перевозок, хранения, погрузо-разгрузочных работ, а также возможность применения стандартных средств механизации обработки грузов.

Плоские поддоны используют для пакетирования товаров в ящиках, мешках, коробках, а также для крепления на них крупногабаритных товаров без тары - например, двигателей, редукторов и т.п.

Стоечные поддоны имеют четыре стойки, позволяющие производить их укладку один на другой в несколько ярусов.

Ящичные поддоны имеют днище, жесткий объемный каркас, съемные или несъемные стенки. В них перевозят и хранят легкоповреждаемые товары.

Металлические поддоны специальной формы – для перевозки бочек и емкостей другой формы, для перевозки тяжелых агрегатов.

Срок службы деревянных поддонов невелик, поэтому выгоднее использовать металлические поддоны или специальную тару.

Для хранения тарных и штучных грузов чаще всего применяются стеллажи. Сборно - разборные стеллажи собирают из унифицированных деталей и узлов, допускающих различные варианты компоновки.

Каркасные стеллажи используют для хранения товаров на поддонах или длинномерных товаров без поддонов. Каркасные стеллажи состоят из металлической обрешетки, вертикальных стоек и горизонтальных балок. Перфорация в стойках позволяет переставлять горизонтальные балки и изменять высоту ячейки стеллажа.

Самыми распространенными из универсальных стеллажей являются полочные, называемые так из-за сплошных полок, укрепленных на рамах и балках. Рамы изготавливаются из специального профиля имеющего перфорацию с шагом 50 или 75 мм, что позволяет регулировать расстояние между грузовыми полками. Высота рам зависит от высоты склада – а высота достигает порой 38 метров. Конструктивные размеры балок выбираются в зависимости от расчетной нагрузки.

Ширина рам выбирается в каждом конкретном случае в зависимости от габаритов груза. Чаще применяются размеры 550, 700, 900 мм. Длина балок выбирается в зависимости от веса товара, который будет храниться.

Для хранения штучных грузов могут быть использованы стеллажи, на которых устанавливается настил из ДСП или металлические полки со специальными скобами, препятствующими смещению. При большой ширине рам и больших нагрузках применяются специальные поперечные балки, препятствующие про-

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

гибу полок. В этом случае обычно нижние уровни до высоты 3 метра используются для хранения штучных грузов, а выше хранятся поддоны с грузом.

При хранении мелких штучных товаров в высоких складах невыгодно применять подъемные механизмы. Вместо этого балки стеллажей на высоте 2-2,5 м соединяются между собой площадками обслуживания, фактически являющимися полом 2-го уровня. При необходимости таким же образом устраивают и третий уровень. Площадки обслуживания между балками имеют сборно-разборную конструкцию и настил из рифленой стали. По настилу могут передвигаться тележки с грузом до 1 тонны. Эти площадки комплектуются лестницами и ограждениями. Для подачи груза вместе с тележкой или без нее на необходимый уровень применяют подъемные платформы или обычный погрузчик или штабелер.

В клеточных стеллажах полки разделены вертикальными перегородками. Их используют для хранения мелких товаров в индивидуальной упаковке, в коробках или в лотках.

В ящичных стеллажах ячейками служат ящики для хранения очень мелких товаров - крепеж, радиодетали, лекарства и т.п.

К полу стеллажи крепятся специальными дюбелями. При покупке стеллажей следует требовать выдачи паспорта стеллажей с указанием допустимых нагрузок на полку и гарантийными обязательствами. Особенно это относится к стеллажам, бывшим в употреблении.

На складе используют большие верстаки для распаковки, проверки, а также комплектования и упаковки товаров. Если работа связана с отгрузками мелкими партиями, применяют весы для взвешивания отправляемых мелкими партиями коробок и указания веса в накладных для расчета стоимости перевозок.

Для удобства отбора мелких товаров со стеллажей используют разнообразные тележки, столики на колесах, наподобие сервировочных. На такие тележки или столики рабочие выкладывают товары из стеллажей при отборе и везут к месту упаковки. Таким же образом развозят по местам хранения прибывающий мелкий груз.

На складах применяют различные инструменты для распаковки ящиков: гвоздодеры, кусачки, ножи. Для упаковки требуются машинки для обтягивания ящиков металлической лентой, машинки для обтягивания коробок клейкой лентой, молотки. Расходные материалы: наполнитель пенопластовый, лента металлическая, лента клейкая, гвозди.

Для фасовки мелких товаров используются коробочки, пластиковые и бумажные пакеты, связки, кольцевые резинки, специальные лотки, в которых разделение мелких товаров на малые количества производится одним движением руки в калиброванные гнезда.

Ниже приведен расчет необходимых стеллажей для склада реальной фирмы. Решено устроить 3000 ячеек ориентировочно по 1 наименованию деталей в каждой. Базовым элементом приняты стеллажи для хранения груза на палетах, так как половина запчастей будет храниться именно так, для других деталей палетные гнезда будут разделены на 8, 6, 4 и 2 ячейки. Для крупных деталей палетные гнезда будут объединены по 2 и 4.

Ячейки	Глубина	Ширина	Высота	Объем ячейки м³	Доля на складе	Кол-во ячеек	Объем всех ячеек, м³	К-во палетных гнезд 1,3х 0,95х 0,95	К-во секций при 6 палетах в одной секции	Среднее кол-во деталей в ячейке, шт.	Количество деталей на складе, шт.
Для мелких деталей	0,47	0,65	0,47	0,14	30%	900	129	110	18	50	45000
Для средних деталей	0,95	0,65	0,47	0,29	25%	750	218	186	31	40	30000
Для средних деталей	0,47	0,65	0,95	0,29	20%	600	174	149	25	30	18000
Для средних деталей	0,47	1,30	0,47	0,29	15%	450	129	110	18	20	9000
Для крупных деталей	0,95	1,30	0,95	1,17	5%	150	176	150	29	15	2250
Для крупных деталей	1,90	1,30	0,95	2,35	3%	90	211	181	35	10	900
Для крупных деталей	1,90	1,30	1,90	4,69	2%	60	282	241	47	10	600
Итого						3000	1319	1127	204		105750

Площадь пола под стеллажами, м²	252
Проезды	250%
Площадь пола, м²	630
Палетных гнезд в каждом ярусе	187
Палетных гнезд в 1 и 2 ярусах	374

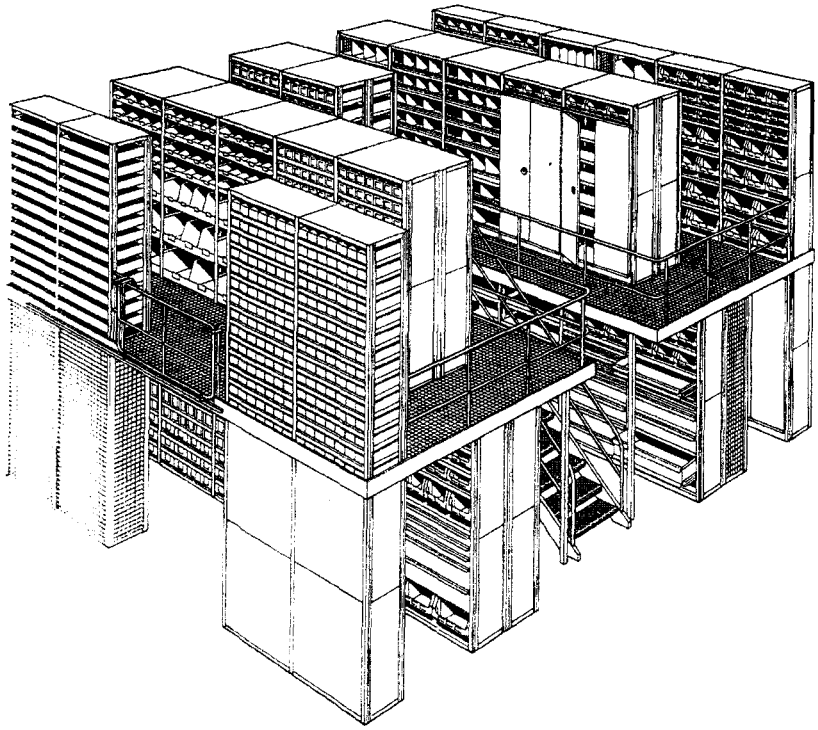
Виды вспомогательного оборудования зависят от величины грузооборота. Компания "Volvo", проанализировав опыт работы своих складов, установила, что 95% времени обработки запасных частей на складе занимают их сортировка и обработка документации и только 5% — транспортировка внутри склада.

Поэтому даже на региональных складах не применяются дорогостоящие подвесные или напольные конвейеры, несмотря на интенсивные перемещения деталей. Например, на региональных складах запасных частей импортеров автомобилей "FIAT" и "Volkswagen" в Финляндии и Дании, «Mercedes» в Москве имеются только самые необходимые недорогие механизмы для погрузо-разгрузочных работ и внутрискладской транспортировки: кран-балки, электропогрузчики и ручные тележки. Управляющие складами считают, что этого оборудования вполне достаточно.

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

Склад для текущего запаса должен быть отапливаемым. В холодных складах не следует ожидать качественной работы и преданности персонала фирме. Холодные склады используют только для резервных запасов и крупных узлов – кузова, мосты и т.п.

Примеры стеллажных конструкций

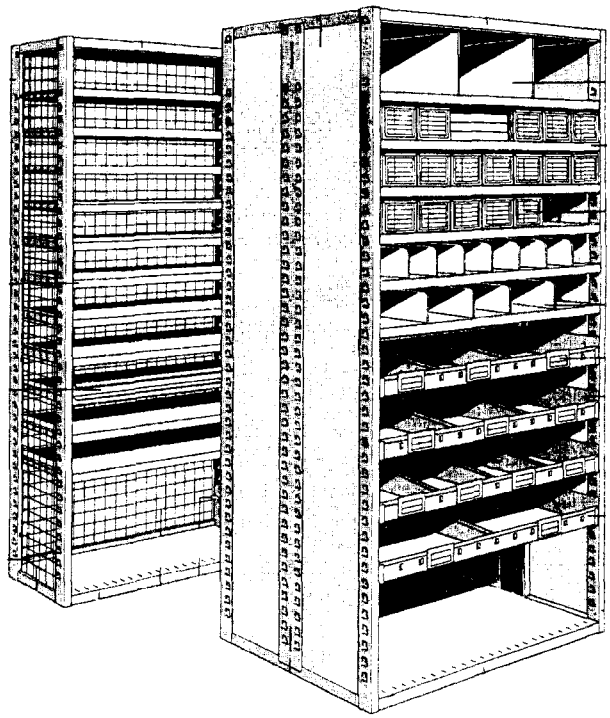


Пример удачной компоновки зоны хранения мелких деталей

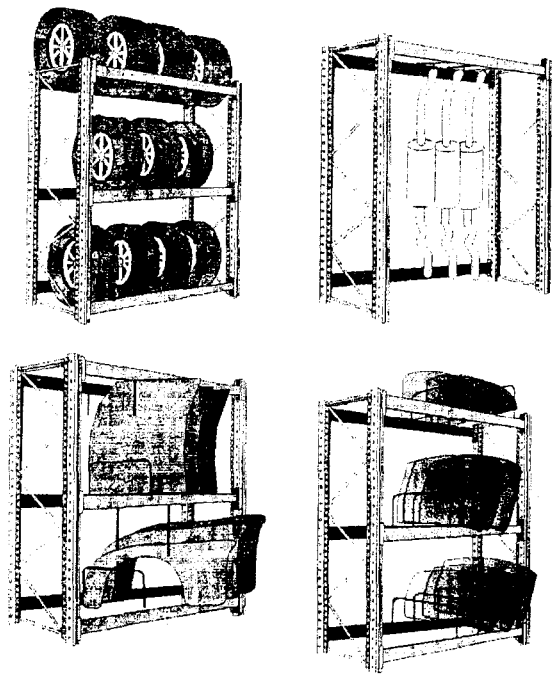


Стеллажи, оборудованные для хранения деталей сложной конфигурации

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2



Стеллажи для мелких деталей



Стеллажи для специфических деталей

© Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2

Размещение товаров

Существуют различные методы размещения запасных частей на складе, обеспечивающие: максимальное использование его помещения при рациональном расположении секций, предохранение деталей от повреждения, доступность любой ячейки склада для механизмов на крупных складах, быстрое нахождение необходимых деталей. В связи с многообразием размеров запасных частей, их группируют в секциях по типоразмерам, а не по каталожным номерам. 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 и т.д.;
- 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.

Крупногабаритные и тяжелые детали размещают вблизи зоны приемки, мелкие – ближе к зоне выдачи или отгрузки.

На складах имеются секции для крупных и мелких деталей; внутри этих секций детали располагают по принципу объединения однотипных деталей (подшипники, сальники) в группы, размещаемые на одном стеллаже. Детали ежедневного спроса хранятся в непосредственной близости от зоны отгрузки или выдачи.

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

Оборудовать склад лучше разборными стеллажами с переменной высотой ячеек. Для увеличения количества ячеек, улучшения метода хранения, ускорения отбора деталей специфической формы целесообразно установить на свободных участках стен, на колоннах и торцах стеллажей стенды со штырями. Стенды используют для размещения в подвешенном состоянии гибких деталей тросов спидометра, прокладок, трубопроводов, крупных колец, т. е. деталей, хранение которых в лежачем положении не позволяет из-за их формы экономично использовать объемы ячеек и неудобно для отбора.

Примерное распределение площади небольшого дилерского склада запасных частей, 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%	

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

Методы размещения товаров на складе выбирают в зависимости от задач, назначения грузов, выбранного способа хранения, необходимости максимального использования объема склада при рациональном расположении секций, предохранения товаров от повреждения, доступности любой ячейки склада для механизмов на крупных складах, быстрого нахождения необходимых товаров.

Различают следующие способы хранения товаров:

> сортовой - товары различных видов и сортов размещаются отдельно друг от друга;

> партионный - каждая партия товара, поступившая на склад, хранится отдельно, при этом в состав партии товаров могут входить товары различных видов и наименований;

> партионно-сортовой - каждая партия поступивших на склад товаров хранится обособленно, при этом внутри партии товары разбираются по видам и сортам и также размещаются отдельно;

> по наименованиям - товары каждого наименования хранятся отдельно.

Для быстрого размещения и отбора, обеспечения требуемых режимов хранения, разрабатывают схемы размещения товаров, предусматривая постоянные места хранения, возможность наблюдения за их сохранностью и ухода за ними. При разработке схем принимаются во внимание периодичность и объемы поступления и отгрузки товаров, оптимальные способы укладки, условия их отгрузок, а для некоторых видов товаров и «правильное соседство». В отдельных случаях, если нужна свобода маневра, применяют переменные места хранения товаров.

При размещении товаров используется принцип «чаще спрос - ближе к проезду (проходу)». Товары ежедневного спроса хранятся в непосредственной близости от зоны отгрузки или выдачи.

Практикуется выделение участков краткосрочного и длительного хранения. На участках краткосрочного хранения располагают быстро оборачивающиеся товары. На участках длительного хранения размещают как товары невысокого спроса, так и товары частого спроса, составляющие страховые запасы в дополнение к оперативным, находящимся на участке краткосрочного хранения.

На крупных складах с большим товарооборотом каждую ячейку делают таких размеров, которые позволяют разместить в ней партию товара вместе с поддоном или в ящике, в котором он прибыл, причем проезды между стеллажами достаточны для работы погрузчиков с боковым перемещением вил.

На складах для мелкооптовой и розничной торговли чаще всего товары размещают в соответствии с группировкой по размерам. На складах имеются секции для крупных и мелких товаров. Для разных товаров нужны различные соотношения количеств мелких, средних и больших ячеек на складе, различные размеры ячеек по глубине. Фирмами, специализирующимися на изготовлении складского оборудования, разработаны типовые схемы и модели разборных стеллажей для разных товаров, поэтому дешевле в конечном итоге купить готовые разборные стеллажи с переменной высотой ячеек, чем сваривать их по собственным эскизам, а впоследствии либо много раз переделывать, либо мириться с неэкономичным размещением товаров.

Для увеличения количества ячеек, улучшения метода хранения, ускорения отбора товаров специфической формы устанавливают на свободных участках стен, на колоннах и торцах стеллажей стенды со штырями. Стенды используют для размещения в подвешенном состоянии гибких товаров - шлангов, тросов, т. е. товаров, хранение которых в лежачем положении не позволяет из-за их формы экономично использовать объемы ячеек и неудобно для отбора.

Адресная система

Независимо от того, крупный склад или небольшой, обязательно следует ввести единую адресную систему размещения товаров, иначе неизбежны потери товаров, пересортица и убытки. Это важно для обеспечения увеличения оборота, исключения ошибок в размещении товаров и быстрого нахождения их даже новыми сотрудниками после короткого инструктажа. Каждому месту хранения присваивается код (адрес), обозначающий номер стеллажа (штабеля), номер вертикальной секции и номер полки. Адрес может иметь 4-5 и более знаков. Программным путем обеспечивают автоматическое указание адресов в ярлыках, чеках, спецификациях наличия, ведомостях инвентаризации. Ведомости инвентаризации и комплектовочные листы для отбора товаров печатают с сортировкой по адресам.

Вот самая распространенная адресная система:
Номер ячейки: А1739
А, Б, В - зона хранения - теплый, холодный склад, или часть склада;
17 - порядковый номер стеллажа;
3 - порядковый номер вертикальной секции стеллажа;
9 - порядковый номер полки. Очевидно, что эта нумерация пригодна для зоны из 99 стеллажей и что каждый стеллаж может иметь не более 10 вертикальных секций и не более 10 полок. Для большего количества вертикальных секций и полок применяют двузначные номера, но чаще стремятся использовать условное разделение склада на зоны и используют буквенный индекс зоны.

Внедрение адресной системы включает разметку на планах размещения, изготовление и крепление номеров или их нанесение краской, внесение адресов в спецификации товаров, внесение номеров из спецификации в компьютерную базу данных или в карточки учета.

Адреса наносят яркой краской на конструкции стеллажей, отсеков, на пол. Пространство без стеллажей либо конструктивно, либо условно с помощью разметки также может делиться на зоны и отсеки .

На складе все имеет свое место и только на этом месте должно находиться.

В идеале служащий должен находить товар по названию и адресу, даже не зная его внешнего вида. Размещение товаров по постоянным адресам обеспечивает возможность отбора или размещения товаров даже при отсутствии всех служащих и при остановке компьютера. Другие люди после короткого инструктажа, имея под рукой ведомость наличия товаров на складе с адресами медленнее, но смогут справиться с этой работой без ошибок.

В программе печати накладных для отбора товара, товары нужно сортировать по адресам хранения - это помогает лучше организовать работу персонала, исключить лишние перемещения по складу.

Схемы размещения стеллажей или штабелей с указанием адресов хранения вывешивают на стенах, чтобы служащие склада могли изучить их и легко ориентироваться.

Маркировать номера (артикулы, коды) товаров на коробках следует крупно, чтобы служащие могли их видеть издалека и быстрее выбирать маршрут.

Ярлыки с наименованиями лучше крепить на полках, а не на коробках, т. к. у товара должно быть постоянное место. Если коробку унесут, будет видно, что нужно принести или заказать товар.

Укладка товаров

Для затаренных и штучных товаров обычно применяют штабельный и стеллажный способы укладки.

Для хранения товаров, затаренных в мешки, кипы, кули, ящики, бочки применяют штабельную укладку.

Формируя штабель, обеспечивают его устойчивость, допустимую высоту и свободный доступ к товарам. Высота штабеля определяется свойствами товара и его упаковки, возможностями штабелера, предельной нагрузкой на 1 кв. м пола, высотой склада.

Штабельная укладка применяется в трех вариантах: прямая, в перекрестную клетку, в обратную клетку.

При прямой укладке, чаще применяемой для штабелирования ящиков и бочек одинакового размера, каждый ящик ставится строго и ровно на ящик в нижнем ряду. Повышение устойчивости штабеля обеспечивает прямая пирамидальная укладка - в каждом верхнем ряду на одно место меньше и каждое верхнее место устанавливается на два нижних.

В перекрестную клетку укладывают ящики различных размеров. При этом верхние ящики укладывают поперек нижних.

В обратную клетку укладывают, как правило, товары, затаренные в мешки, - верхний ряд мешков размещают на нижнем в обратном порядке.

При укладке товаров в штабеля следят за тем, чтобы в складе обеспечивались нормальная циркуляция воздуха, санитарные и противопожарные требования - штабеля размещают не ближе 0,5 м от стен и 1,5 м от отопительных приборов. Между штабелями оставляют проходы шириной около 1,5 м.

Штабельное хранение товаров, уложенных на стоечные и ящичные поддоны, позволяет рациональнее использовать помещения и применять механизмы.

При стеллажном способе хранения товары на поддонах, распакованные товары, а также товары в индивидуальной упаковке укладывают в ячейки стеллажей.

Стеллажное хранение товаров на поддонах весьма удобно - при помощи штабелеров поддоны укладывают на полках, расположенных на любой доступной механизмам высоте. На нижних полках можно хранить товары, отбор которых выполняют вручную, на верхних - товары, отгружаемые целиком на поддоне.

При укладке товаров соблюдают следующие требования:

> тарные места укладывают маркировкой к проходу;

> однородные товары укладывают в стеллажи по обе стороны одного прохода, чтобы при укладке и отборе короче был путь перевозки;

> если одной ячейки мало для всего количества товара одного наименования, товар размещают в следующих ячейках стеллажа выше в той же вертикальной секции, чтобы при укладке и отборе путь перемещения был короче, а адрес хранения отличался бы лишь номером полки;

> на верхних ярусах стеллажей размещают товары длительного хранения, а также товары, отпускаемые со склада партиями не менее целого грузового места или поддона.

Хранение

Организация хранения должна обеспечивать:

- сохранность количества товаров, их потребительских качеств и выполнение необходимых погрузочно-разгрузочных работ;
- условия для осмотра и измерения товаров, отбора проб и образцов товаров соответствующими контролирующими органами, исправления поврежденной упаковки, выполнения погрузочно-разгрузочных работ.

Обеспечение сохранности свойств товаров достигается созданием надлежащего гидротермического режима хранения товаров, удобной системой их укладки и размещения, организацией постоянного контроля в процессе хранения.

За товарами, хранящимися на складах, необходимы наблюдение и уход, регулярные проверки состояния, контроль появления признаков порчи, следов грызунов или насекомых.

При хорошей организации хранения:

> не размещают товары в проходах, не загораживают ими огнетушители и розетки;

> не складывают поддоны или товары в слишком высокие штабели;

> самые верхние полки используют как резервные для товаров, которым не хватает места на нижних полках;

> если товары высовываются из ячеек, поправляют их, а если товары не умещаются в ячейках, размещают их в более глубоких стеллажах;

> обеспечивают постоянное место для хранения подъемно-транспортного оборудования и перегонять его туда, если оно не занято при размещении и отборе;

> поддерживают оптимальные режимы хранения товаров - температуру и влажность воздуха, контролируют температуру воздуха посредством термометров или систем дистанционного контроля, а для измерения влажности воздуха на складах применяют гигрометры;

> регулируют температуру и влажность воздуха при помощи регулирования отопления и вентиляции, а также применения влагопоглощающих веществ;

> товары, уложенные в штабеля, периодически перекладывают: верхние - вниз, нижние - вверх;

> отсыревшие товары просушивают и проветривают;
> для поддержания необходимого санитарно-гигиенического режима регулярно производят тщательную уборку помещения, а также его дератизацию, дезинсекцию, дезинфекцию и дезодорацию.

В процессе хранения товаров, подготовки их к отпуску и выполнения других операций для некоторых видов товаров возникают товарные потери. Различают допустимые товарные потери, на которые устанавливаются нормы естественной убыли, и недопустимые, которые относят к актируемым потерям. К недопустимым относят потери, возникшие в результате порчи, боя, лома товаров, хищений или неудовлетворительных условий их хранения.

Нормы естественной убыли— разработанные на научной основе и утвержденные в установленном порядке предельные величины потерь массы или объемов перевозимых грузов или складируемых товарно-материальных ценностей под воздействием естественной убыли (усушка, утруска и др.), за которые перевозчик, торговое предприятие или склад не несет ответственности. Нормы естественной убыли обычно зависят от расстояния перевозки, кол-ва перевалок, вида тары, времени года и исчисляются отдельно по каждому виду транспорта, участвующему в перевозке. Установленные в % к товарообороту нормы естественной убыли относятся на издержки обращения.

Потери сверх норм естественной убыли относятся на материально ответственных лиц и списываются при инвентаризациях.

В страховании и претензионно-исковой работе нормы естественной убыли используются для определения страховой стоимости грузов и материальных ценностей при наступлении страховых случаев. При наступлении страховых случаев на складе размер естественной убыли может исчисляться в % к отпущенной продукции за межинвентаризационный период и к остаткам продукции на конец инвентаризационного периода с учетом гарантийного срока хранения. Нормы естественной убыли не применяются при наличии признаков хищения, преднамеренного ущерба и т.п. При включении в условия страхования ответственности за недостачу применяется франшиза или недостача уменьшается с учетом норм естественной убыли.

Складские операции

Технология подготовки и обработки заказов

Товарная политика предусматривает установление порядка направления и выполнения заказов на запасные части. Поставщики регламентируют порядок представления заказов и их форму. В одних случаях региональные склады сами определяют потребности на предстоящий период, в других — поставщики предлагают к поставке для пополнения запасов регионального склада детали, количество которых на складе сократилось по данным обмена информацией в компьютерной сети поставщик — склад.

Региональные склады запасных частей "Volkswagen" ежемесячно сообщают центральному компьютеру компании о наличии деталей на складе, о продаже за последние один, пять и пятнадцать месяцев. На основе этих данных поставщик рассчитывает потребность на соответствующий период и направляет предложение о поставке. Региональный склад обязательно корректирует его с учетом факторов рынка, не предусмотренных программами компьютера, и подтверждает отгрузку.

Ниже приведена технология подготовки заказов дистрибьюторами и обработки заказов на центральном складе одной из автокомпаний. Эта технология является описанием бизнес-процессов и некоторых алгоритмов компьютерной обработки. Подобная технология очень нужна предприятиям – изготовителям запчастей и комплектующих, оптовым заказчикам и поставщикам – при номенклатуре в тысячи позиций ручная или полуручная обработка заказов приводит к множеству ошибок в удовлетворении заказов и в материалах, используемых для анализа спроса и планирования производства.

«Подготовка заказов.

Настоятельно рекомендуется высылать заказы дистрибьюторов через EDI и Интернет, чтобы избегать ошибок и ускорить поступление заказа.

Заказы могут высылаться также курьерской почтой - письмом, дискетой, а также факсом.

Важно соблюдать инструкции по подготовке заказов. Компания не несет ответственности за задержки или ошибочные поставки из-за недостаточной или неверной информации на бланках заказов.

Менеджеры служб запасных частей, высылающие заказы почтой и по факсу, должны использовать титульную страницу заказа – форму № __.

Ниже приведен образец заполнения формы.

A Название дистрибьютора B. Номер заказа

Важно: ошибка может привести к отгрузке не в тот адрес.

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 дистрибьютором и Компанией, все условия поставок соответствуют INCOTERMS 1993

F. Введите знак "✓" в колонку применяемого способа платежей

G. Пункт назначения

H. Порт разгрузки

Модель машины

Никогда не высылайте смешанный заказ под одним и тем же номером на запчасти к легковым и грузовым машинам.

J. Количество позиций (строк) в заказе

K. Если иное специально не требует дистрибьютор, оставьте эту колонку пустой. Стандартизированная отгрузочная маркировка будет присвоена для облегчения компьютерной обработки документации в Компании.

L. Введите информацию для размещения «первичного заказа».

M. Фамилия менеджера службы запчастей, его подпись.

Выверка номеров деталей

До обработки «первичного заказа для складского запаса» Компания выверяет и корректирует номера заказанных запчастей, чтобы обеспечить поставку правильных деталей. Учитывая частые конструктивные изменения деталей в период освоения новых моделей машин, процесс выверки номеров деталей очень важен.

Результаты выверки номеров деталей будут сообщены дистрибьютору в «счете - проформе» или в «подтверждении заказа».

В связи с изложенным, соблюдайте следующие инструкции:

Направляйте отдельный заказ на запчасти к новой модели машин и присваивайте код типа заказа "I" «первичному заказу», присоединив его в конце цифрового номера заказа.

Укажите название модели машины и год модели, намечаемую дату розничных продаж машин, номер публикации IRL, на которой базируется «первичный заказ».

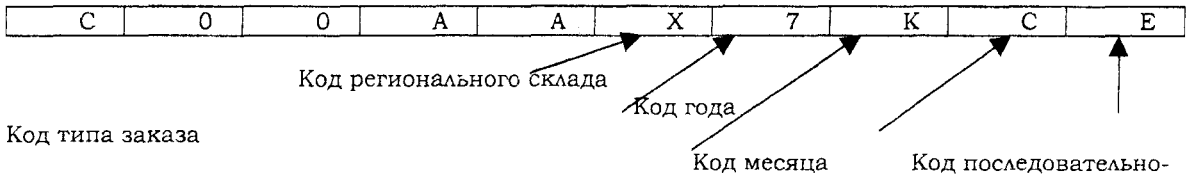
Система нумерации заказов

Номер заказа состоит из 10 знаков. Первые 6 знаков представляют собой код дистрибьютора включая 1 знак для Центра распределения запчастей. Остальные 4 знака – серийный номер.

Пример:

3-й срочный заказ от дистрибьютора в ноябре 2000 г.

КОД ДИСТРИБЬЮТОРА	СЕРИЙНЫЙ НОМЕР



Код дистрибьютора: Компания присваивает каждому дистрибьютору

Код центра распределения запчастей: идентифицирует каждый региональный склад дистрибьютора на его территории. Если у дистрибьютора всего один склад, он обозначается как "X", если два и более, код присваивается каждому.

Код года:

Последняя цифра года для заказов на запчасти к легковым автомобилям и микроавтобусам и мини-грузовикам: 7 –1997, 9 – 1999, 0 –2000.

Алфавитная последовательность от A до L для заказов на запчасти к грузовым автомобилям: G=1997, H=1998, A=2001, B=2002.

Код месяца: Алфавитная последовательность от A (январь) до L(декабрь).

Код последовательности заказов: Алфавитная последовательность для каждого типа заказа на месячной базе.

A = Первый срочный заказ в ноябре,

B= Второй срочный заказ в ноябре,

C= Третий срочный заказ в ноябре.

Код типа заказа:

Стандартные параметры

ГРУППА	ТИП ЗАКАЗА		СПОСОБ ОТГРУЗКИ	КОД ТИПА ЗАКАЗА
Повторяющиеся заказы	Месячный складской заказ		Морем	C
	Срочный заказ		Авиа	E
	VOR-заказ (Поломка в дороге)		Авиа	V
Первичный заказ	Первичный заказ	Для новых моделей	*	I
		Для новых дистрибьюторов	*	L
Прочие	Заказ для продвижения		*	
	Морской и авиа заказ		Смешанный	
	Заказ на кондиционеры, воздушные подушки, специнструмент, публикации, CD-ROM		*	
	"Последние заказы"		*	Z

ПРИМЕЧАНИЕ: Если способ отгрузки не указан, дистрибьютор может выбрать желаемый, указав его в заказе.

Типы заказов

Назначение кодов типов заказов и принципы формирования типов.

ТИП	НАЗНАЧЕНИЕ	ПРИНЦИПЫ
Месячный складской заказ (C)	Ежемесячное пополнение запаса у Дистрибьютора	Компания рекомендует размещать месячные заказы в согласованные даты, чтобы сбалансировать загрузку склада дистрибьютора. Выполняется из регулярного запаса на складе. Способ отгрузки : обычно морем.
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 авиа.
VOR-заказ (V)	При срочной необходимости	Приоритет обработки заказа – первый. Обработка по наличию на складе и срочная отгрузка. Способ отгрузки- авиа.
Первичный заказ для новой модели (I)	Состоит главным образом из быстрооборачивающихся деталей частого спроса.	Обрабатывается специальным порядком*, чтобы прибыл ранее получения дистрибьютором первых машин. Способ отгрузки: морем или авиа, по указанию дистрибьютора.
Первичный заказ для	Первичный заказ для нового дист-	Обрабатывается специальным порядком* чтобы прибыл ранее получения дистрибьютором первых машин.

нового дистрибьютора(L)	рибьютора или рынка.	Выполняется из регулярного запаса на складе. Способ отгрузки: морем или авиа, по указанию дистрибьютора.
Заказ для продвижения (W)	Только для вновь продвигаемых на рынок товаров.	Принципы размещения и выполнения сообщаются, когда Компания объявляет продвижение товаров. Способ отгрузки: морем или авиа, по указанию дистрибьютора.
Морской и авиа заказ (K)	Для получения запчастей быстрее, чем по месячному заказу, но позднее , чем по срочному.	Комбинация морской и авиа отгрузок; фрахт дороже морского, но дешевле авиа. Выполняется из регулярного запаса на складе. Способ отгрузки: смешанный.
Заказ на кондиционеры, воздушные подушки, специнструмент, публикации, CD-ROM (G)		Компания 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: морем или авиа, по указанию дистрибьютора.
Последний заказ (Z)	Для однократной закупки деталей, поставка которых прекращается.	Компания регулярно высылает перечень запасных частей для последней закупки, следуя политике сохранения минимальных периодов сохранения поставок запасных частей. Не смешивайте с заказом других запасных частей. Этот заказ требует специального внимания и обработки. Заказываемые количества должны покрывать текущую и будущую потребность. Способ отгрузки: морем или авиа, по указанию дистрибьютора.

* 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.

Первичные складские заказы для новых моделей машин

Для успешного запуска новых моделей на рынке важно, чтобы создание первичного запаса покрывало потребности стартового периода, по крайней мере трех месяцев, до тех пор, пока прибудет первый месячный заказ на склад дистрибьютора.

Каталог запасных частей для новой модели может быть еще не готов из-за частых конструктивных изменений на стадии освоения новой модели. Поэтому Компания выпускает Рекомендации (IRL – Initial recommendation list) и стандартный график обеспечения поставок запчастей к новым моделям. Этим обеспечивается возможность для дистрибьютора подготовить вовремя «первичный заказ» и возможность пунктуальной отгрузки.

Стандартный график обеспечения поставок запчастей к новым моделям.

Менеджер службы запчастей должен направить «первичный заказ» в полном соответствии со сроками начала продаж новых машин и со спецификацией заказа к новым моделям, тесно взаимодействуя с менеджером по продажам.

Будьте уверены в правильности выбора номеров деталей из рекомендованной спецификации (Код модели, опцион код в IRL) и определите заказываемые количества в соответствии с сервисными условиями вашего рынка.

Направляйте отдельный заказ с кодом "I" и проверьте заполнение колонки "In case of initial order for new vehicle model" в формуляре EPD – 010, чтобы Компания обеспечила приоритет обработки заказа и двойную проверку номеров деталей.

Пример:

In case of initial order for new vehicle model (В случае gервичного заказа для новой модели)

Model name (Название модели): H1

Model year (Год модели): 00MY

Sheduled date of launching (Дата старта продаж): JAN 20, 2001

Order made based on (Заказ подготовлен на базе): COMPANY'S REF.MKG-70725 (рекомендованной спецификации №70725)

Конструктивные изменения требуют изменений в номерах деталей. Компания будет отражать все изменения в номерах деталей в счетах-проформах и подтверждениях заказов.

Первый месячный складской заказ дистрибьютора

Компания подчеркивает, что дистрибьютор должен регистрировать новые детали в своей базе данных как только получит каталог запчастей для новой модели и направит первый месячный складской заказ для полномасштабной поддержки новой модели.

Принадлежности

Компания высылает «Справочник принадлежностей» для новых моделей машин за полтора месяца до начала производства продукции. Это дает возможность отгружать принадлежности в те же сроки, что и запчасти по первичному заказу.

Стандартный график поставок запчастей к новой модели машин

МЕСЯЦ ОПИСАНИЕ	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Месяц отгрузки	+1	+2	+3
Новая модель машины	*Пилотное производство *Старт производства *Подтверждение твердых заказов *Первая отгрузка										
Рекомедованная спецификация запчастей для Первичного заказа	*Рассылка рекомендованной спецификации *Подтверждение заказа *Первая отгрузка										
Каталог запчастей	*Подготовка каталога *Завершение издания *Рассылка каталогов										
Подготовка прейскуранта на запчасти	*Старт *Завершение										
Первый месячный складской заказ дистрибьютора	*Получение рекомендованной спецификации *Направление Первичного заказа *Получение каталога запчастей *Направление Складского заказа										
Принадлежности	*Рассылка информации *Твердые заказы *Отгрузка										

Месячный складской заказ

Размещается для пополнения запаса ежемесячно.

Во избежание ошибок при ручном печатании заказов дистрибьюторам рекомендуется высылка заказов электронной почтой.

Для сокращения расходов по перевозкам дистрибьюторам рекомендуется включать объемные детали (бамперы, панели, стекла) в складские заказы на основе тщательного контроля движения запаса.

Дистрибьюторам настоятельно рекомендуется выдерживать даты и объемы заказов, согласованные с Компанией, для сокращения сроков поставки и увеличения степени удовлетворения за счет ритмичной и эффективной организации физических операций на складе.

Месячные заказы позволяют получить прямые и косвенные преимущества – минимальные расходы по обработке и перевозке, а также экономичный уровень запасов.

VOR – заказы (неисправная машина на обочине)

В случае, если автомобиль не может быть отремонтирован из-за отсутствия детали на складе дистрибьютора, он направляет специальный срочный заказ VOR(vehicle off road - вейкл офф роуд - машина на обочине, вне дороги).

VOR- заказы обрабатываются вне очереди по всем процессам системы обработки заказов. Цель Компании в поставке таких заказов – 48 часов после получения заказа, если:

- компания получила заказ до 9 часов утра и платеж заранее урегулирован;
- для поставки не требуется специальных документов, таких, как «сертификат о происхождении товара», «консульский коммерческий счет», «сертификат инспекции sgs" и т.п.;
- имеется в этот период самолет и место в нем;
- тип заказа точно указан дистрибьютором – "v";

заказанные детали действительно относятся к возможным VOR – ситуациям.

Для обеспечения срочного выполнения заказов дистрибьюторы должны указывать в них только действительно необходимые детали, по возможности, не более 10 наименований.

Детали, которые из-за отсутствия на складе не отгружены немедленно, ожидают *в перечне невыполненных срочных заказов*. При пополнении запаса они в первую очередь обрабатываются по наличию.

Принимая во внимание дороговизну авиафрахта для дистрибьюторов и высокую стоимость срочной обработки заказов для Компании, дистрибьюторам рекомендуется уменьшить количество срочных заказов и увеличить количество регулярных, месячных.

Запрещение изменения заказов

Ни один из заказов, подтвержденных компьютером Компании, не может быть изменен и каждый дистрибьютор должен учитывать и соблюдать это требование.

Причины этого следующие:

> корректировки удлиняют сроки выполнения заказов и вызывают перерывы в технологическом процессе обработки заказов в Компании;

> компьютеризованная система службы запчастей не имеет необходимой гибкости для внесения изменений;

> дорогостоящие процедуры распаковки и раскладки товаров в случае уменьшения или аннулирования заказов;

> необходимость в корректировке заказов может быть устранена дистрибьюторами за счет увеличения внимательности и двойной проверки заказов.

В случае необходимости увеличить или дополнить заказ, дистрибьютор должен направить отдельный дополнительный заказ. Компания постарается отгрузить товар по дополнительному заказу вместе с товаром по основному, если обстоятельства позволят.

Ошибки присущи людям, но Компания надеется на понимание дистрибьюторов, что запрет изменения заказов – к взаимной пользе.

Процесс обработки заказов в Компании

Нижеприведенная схема иллюстрирует три главные системы, их базовые функции и взаимодействие между Компанией и дистрибьюторами, показывая общую картину обработки заказов дистрибьюторов.

<table>
<tr><td colspan="4">Компания</td><td>ДИСТ-РИБЬЮ-ТОРЫ</td></tr>
<tr><td colspan="4">Система управления информацией о запчастях</td><td></td></tr>
<tr><td>Конструктив-ные\производственные извещения о материалах C.O.M.(Bill of Material)
Заказы на конструктивные изменения F.C.O. (Engineering Change Order)
Конструктивные извещения E.R. (Engineering Release)</td><td colspan="2">База данных, данные о замене SRL

IRL(Рекомендованная спецификация для первичного заказа)
P\C, P\B
и т.д.</td><td>Номенклатура запчастей
Дискеты
Магнитные ленты
Через спутник (Интернет и др.)</td><td>Обновление баз данных, баз учета запасов</td></tr>
<tr><td>Управление запасами и система контроля</td><td colspan="3">Процесс обработки заказов и система физического распределения</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Расчеты, анализ и размещение заявок на закупку

Заказы на доставку

Получение отгрузочных документов на прибывающие грузы</td><td>Получение заказов и проверка</td><td>Урегулирование платежа</td><td></td><td>Размещение заказов на пополнение склада или первичных</td></tr>
<tr><td>Подтверждение платежа</td><td>Получение платежа</td><td>Подтверждение заказа</td><td>Обеспечение платежа</td></tr>
<tr><td>Проверка по наличию на складе</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Отбор деталей</td><td>Упаковка</td><td>Отчет о ходе выполнения заказа</td><td>Контроль исполнения заказа и доставки</td></tr>
</table>

И т.д.	Отгрузка	Подготовка счета	Выставление счета Упаковочный лист Коносамент или авианакладная	Получение партии
	Высылка заявок поставщикам для удовлетворения невыполненной части заказов			
	И т.д.			
	Процесс урегулирования претензий			Направление претензий

Получение заказов

Так как заказы поступают на дисплей, они проверяются немедленно в случае VOR – заказов или по очереди в случае других заказов на правильность:

- номера, типа и даты заказа;
- номеров заказываемых деталей;
- заказываемых количеств (не применяется для некоторых заказов).

Проверочная программа печатает «Отчет о расхождениях» для ручного ввода корректировок в компьютер.

Эта ручная корректировка снижает количество отказов системой в поставке деталей из-за возможных ошибок в заказах.

Затем система создает «Файл заказа» как подготовительный этап для обработки по наличию и, при необходимости, печатает «Подтверждение заказа» для высылки дистрибьютору.

Для информации дистрибьюторов в «Подтверждении заказа» печатаются коды изменений, если номера или количества деталей были изменены.

При «первичном заказе» система готовит свой соответствующий первичный заказ изготовителям запасных частей.

Последовательность проверки заказа:

ЗАКАЗ – ВВОД – ПРОВЕРКА НА ПРАВИЛЬНОСТЬ – ПРОВЕРКА ПО НАЛИЧИЮ - ПЕРЕЧЕНЬ ОШИБОК – РУЧНАЯ КОРРЕКТИРОВКА – ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЗАКАЗА

Компьютер проверяет "ненормальные" заказываемые количества

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.

Как находят "ненормальные" количества?

Система проверяет среднемесячный спрос на соответствующую деталь и отмечает как "ненормальное" количество, превышающее спрос в 3 и более раз.

Без проверки "ненормальных" количеств обрабатываются следующие заказы:

- Первичные
- VOR-заказы

Заказы, по которым выслано подтверждение для акцепта и оплаты дистрибьютором.

В случае заказа «ненормальных» количеств не быстро оборачивающихся запчастей они могут быть поставлены после подтверждения дистрибьютора.

Дистрибьютора уведомляют о результатах проверки заказа следующим образом:

ЗАКАЗАНО	
Номер позиции	Количество
251	500
Средний месячный спрос=100	

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	
Номер позиции	Количество
251*	300
251#	200
*нормальное количество # сверхнормальное количество	

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СКЛАДСКОГО ЗАПАСА

Этот этап предусматривает распределение наличия деталей по заказам объективным и эффективным образом, базирующимся на стратегии управления запасами.

За исключением VOR-заказов, этот этап повторяется ежедневно для распределения меняющегося фактического наличия.

Количества, распределенные в конкретный заказ, не могут быть «переброшены» в другой.

Начало распределения.

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.

В случае VOR-заказов распределение выполняется немедленно после подтверждения заказа.

Для «первичных заказов» стартовая дата распределения вводится оператором вручную с учетом графика "запуска" новой модели машины. Обычно дистрибьюторы получают запасные части по первичным заказам примерно в те же сроки, что и новые машины.

Согласно регулированию внешнеторговых сделок отгрузка невозможна без официального подтверждения платежа. Распределение запаса откладывается до фактического получения платежа или гарантий платежа.

Последовательность обработки заказа:

НОВЫЙ ЗАКАЗ плюс НЕВЫПОЛНЕННЫЙ ЗАКАЗ минус СЛИЯНИЕ минус РЕШЕНИЕ О ПРИОРИТЕТЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ минус РЕШЕНИЕ ПО ОЖИДАЕМОМУ СРОКУ ОТГРУЗКИ ИЛИ ГРАФИКУ ОТХОДА СУДОВ минус РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАПАСА минус ПЕРЕЧЕНЬ ПРИНЯТЫХ К ИСПОЛНЕНИЮ (для отгрузки) плюс ПЕРЕЧЕНЬ ОТСУТСТВУЮЩИХ В НАЛИЧИИ (для заказа поставщикам)

Физический контроль движения

Система распределения исполняет следующие основные функции:

Эффективное распределение запасных частей: удовлетворяет заказы дистрибьюторов наличным запасом справедливо и быстро, базируясь на правилах приоритета распределения.

Создание данных о неудовлетворенной части заказа: в случае нехватки деталей на складе для покрытия заказа создает файл «неудовлетворенный заказ» и выдает срочный заказ на пополнение склада.

С другой стороны, система физического контроля помогает сбалансировать загрузку склада, контролируя следующее:

Контроль времени и частоты выдачи нарядов для отбора и упаковки деталей: наряды по отдельным заказам не выдаются - выдача приостановлена до тех пор, пока распределение запаса не закончится по всем поступившим заказам.

Оптимизация по объему отгружаемых партий: для авиазаказов и «первичных заказов» все же существует определенный уровень резерва до начала выдачи нарядов.

Оптимизация объема отгружаемых партий: ради экономической эффективности объемы отгружаемых партий оптимизируются на базе фрахтовых ставок, минимальных количеств в упаковке, графика отплытия судов и т.д.

Подтверждение заказа и счет-проформа

Подтверждение заказа должно быть отпечатано с компьютера после проверки заказа. При помощи компьютерной системы дистрибьютор получает более точную информацию о номерах и ценах деталей.

Счет-проформа, если нужен дистрибьютору, должен готовиться после подтверждения заказа. Дистрибьютор может использовать счет-проформу для получения импортной лицензии, обеспечения платежа и т.д.

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЗАКАЗА							
Компания							
Название дистрибьютора:			A				
Номер:	B		№ заказа:	C	Дата:	F	
Условия:	D		Валюта:	E	Страница:	G	
Позиция	Номер детали, под которым поставляется деталь	A\C Код изменения	Название детали или заказанный номер		Количество	Цена за единицу	Сумма	Ожидаемый срок отгрузки
H	I	J	K		L	M	N	O
О значениях кодов изменений в колонке «A\C» см. «Руководство по работе с запчастями» или свяжитесь с Компанией для подробной информации								

A – Название дистрибьютора

B – Номер подтверждения заказа – присваивает Компания

C – Номер заказа

D – Условия оплаты – как согласовано между дистрибьютором и Компанией

E – Валюта – обычно доллары США, если другое не согласовано сторонами
F - Дата
G – Страница
H - Номер позиции – тот, который был в заказе дистрибьютора

Примечание:
1. В случае изменения кода АС или АО к номеру позиции будет добавлена буква, например:

ЗАКАЗАННАЯ ПОЗИЦИЯ	ПОДТВЕРЖДЕННАЯ ПОЗИЦИЯ
0023	0023a
	0023b
	0023c

В случае «ненормальных» количеств к номеру позиции добавляются значки:

ЗАКАЗАННАЯ ПОЗИЦИЯ	ПОДТВЕРЖДЕННАЯ ПОЗИЦИЯ
0023	0023*
	0023#

I - Номер, под которым поставляется деталь.
J. – Код изменений.
K – Название детали.
Примечание:
В случае, если заказанный номер не тот, под которым деталь поставляется, заказанный номер будет указан в скобках в следующей строке.
L – Количество, которое будет поставлено.
M – Цена за единицу.
N – Сумма – цена, умноженная на количество.
O – Ожидаемая дата отгрузки.

КОДЫ ИЗМЕНЕНИЙ

КОД	ОПИСАНИЕ	ПРАВИЛА ПОСТАВКИ					Примечания
		HMA	HAC	MMSA	MMSC	GEN	
1.NF	Деталь отсутствует в номенклатуре Заказан Имеются 92303-14200 NF контроль 92303-11000 ? 92303-31500	нет	нет	нет	нет	нет	
2.NE	Деталь есть в номенклатуре, но будет запущена в производство более, чем через 60 дней Заказан Эффективная дата получения заказа 54520-14200 NE контроль 1997.11.1>1997.7.27 более 60 дней	нет	нет	нет	нет	нет	Не применять для «первичных» заказов
3.NA	Применение в производстве автомобилей аннулировано. Заказан Действующие даты 81905-22100 NA контроль 970202 970202 b. Уже применяется в производстве, но пока не поставляется, так как взаимозаменяемые детали прежней конструкции еще имеются в наличии.	нет	нет	нет	нет	нет	
4.NL	Деталь уже не поставляется – период поставки закончился, на складе нет. Заказан 43730-21010 NL контроль по периоду поставки по наличию	нет	нет	нет	нет	нет	
5.AM	Деталь имеется у местного поставщика AM контроль Заказан Подтвержден 43730-21010	нет	нет	нет	нет	нет	

6.AA	Деталь поставляется только в составе сборки AA контроль Заказан Подтвержден 43165-11000 43160-11000 Крышка Крышка в сборе	нет	нет	нет	нет	да	
7.AC	Деталь поставляется не в сборке AC контроль Заказан Подтвержден 43700-11710 43701-11710 Рычаг в сборе Рычаг 43720-11710 Ремкомплект	нет	нет	нет	нет	да	
8.AO	Деталь поставляется, но заменена новой, включающей дополнительный компонент AO контроль Заказан Подтвержден 52000-32025 52000-32026 Ось в сборе Ось в сборе 55617-31000 Болт	нет	нет	нет	нет	да	
9.AK	Деталь поставляется только в составе комплекта AK контроль Заказан Подтвержден 49149-31100 49106-31000 Вставка Ремкомплект	нет	нет	нет	нет	да	
10.SI	Деталь заменена новой взаимозаменяемой SI контроль Заказан Подтвержден 56521-21100 56531-21001	да	да	да	да	да	
11.SB	Деталь заменена деталью старой конструкции, взаимозаменяемой SB контроль Заказан Подтвержден 56531-21001 56521-21100	да	да	да	да	да	
12.CQ	Заказанное количество округлено до минимального в заводской упаковке CQ контроль Заказано Подтверждено 14 20						
13.CO	Деталь указана в заказе дважды. Будет поставлена только первая по порядку позиция заказа. CO контроль Заказано Подтверждено 0014 81695-21000 81695-21000 0026 81695-21000 CO	нет	нет	нет	нет	нет	Для Австралии: будет отгружено общее количество.
14.QN	В заказе не указано количество QN контроль Заказано Количество 28350-32200 -	нет	нет	нет	нет	нет	
15.UP	Цена на деталь еще не установлена к моменту подтверждения. Деталь будет включена в обработку со всем заказом и цена будет указана. Код применяется для внутренних целей, но может появляться и в подтверждениях. UP контроль	да	да	да	да	да	

	Заказано 91823-22200 Подтверждено 91823-22200						
16.DA	Заказанная деталь или количество были изменены по требованию Дистрибьютора	да	да	да	да	да	
17.DX	Заказанная деталь аннулирована по требованию Дистрибьютора	нет	нет	нет	нет	нет	
18.HP	Заказанная деталь или количество были изменены по решению Компании	да	да	да	да	да	
19.MX	Специально контролируемые детали, например: специнструмент, издания, комплект кондиционера, воздушные подушки, принадлежности и товары для продвижения – должны заказываться отдельно по коду типа заказа "G".	нет	нет	нет	нет	нет	

Отчет о состоянии заказа (OSR – order status report)

Отчет о состоянии (ходе выполнения) заказа может быть выслан по запросу дистрибьютора в течение определенного периода. Каждая заказанная позиция отслеживается компьютерной системой.

Ожидаемая дата готовности к отгрузке (ECRD – Expected Cargo-Ready Date)

Отчет о состоянии заказа показывает ожидаемую дату готовности к отгрузке по каждой позиции. Имеется в виду, что к этой дате все операции по отбору и упаковке заказанных позиций будут завершены. Не следует путать дату готовности к отгрузке (ECRD) и график отплытия судов (ETD), так как после готовности груза он хранится в зоне отгрузки склада в ожидании отгрузки по лучшему графику.

Ожидаемая дата готовности к отгрузке определяется следующими факторами:

> текущее состояние запаса;
> среднее время физической обработки товара от приемки до раскладки поступившего, от распределения до отбора и от отбора до упаковки;
> согласованное время поставки от размещения заказа у поставщиков до получения их в компании;
> важность ожидаемой даты готовности к отгрузке.

При распределении компьютер присваивает высший приоритет заказам, у которых ожидаемая дата готовности к отгрузке наступает ранее, при прочих равных условиях.

Маркировка ожидаемой даты готовности к отгрузке.

Ожидаемая дата готовности отмечается по каждой позиции следующим образом:

FILLED: Все заказанные количества удовлетворены.

КОЛИЧЕСТВО: Подтверждено только возможное количество по наличию.

*****: На момент отчета дата не установлена.

ДАТА: Указывается, если заказанные количества еще не подтверждены.

COD E	Distributor Name					ORDER STATUS REPORT								Date issued			Page	
A																		
Order register date	Order number	S\M	CTL	PF	P	Discount rate	Order line	Part number supplied	A\C	Part number ordered	Q-ty	ECRD	B\O q-ty	Fill q-ty	Pack q-ty	Shipped q-ty	Shipped date	Invoice number
B		C				D	E	F	G		H	I	J	K	L	M	N	O
Form EPD-013																		

A – Код Дистрибьютора, присваиваемый Компанией.
B – Дата регистрации заказа – ввод в систему обработки.
C – Способ отгрузки.
D – Размер скидки в процентах.
E – Номер позиции по заказу.
F – Номер детали, которая поставляется
G – Код изменения – указывается, если номер поставляемой детали не тот, который заказан.
H – Количество подтвержденное.
I – Ожидаемая дата готовности к отгрузке.

Примечание: Дата может меняться по самым неожиданным обстоятельствам. Поэтому чем позднее дата отчета, тем точнее дата готовности.

J – Количество , оставшееся неподтвержденным и включенное в бэк-ордер(back-order) для закупки и последующей поставки.

K – Количество, подтвержденное по наличию.

L –Количество в процессе упаковки.

M – Количество отгруженное на дату отчета.

N – Дата отгрузки.

O – Номер счета.»

Выполнение заказов

Поставщикам удобнее получать крупные заказы с длительными сроками поставок и регулярно. Дилерам удобнее не иметь запасов и получать запасные части при конкретной необходимости сразу. Эти противоречивые устремления примиряют путем установления *высоких скидок на крупные заказы* с квартальным и месячным сроками поставок и заметно *меньших скидок* – на срочные заказы.

Для некоторых деталей устанавливается минимальное количество поставки, диктуемое количеством в одной упаковке или обязательностью одновременной замены (комплекты).

Для обеспечения равномерной загрузки персонала региональные склады вводят определенный порядок приема и исполнения заявок. Они подразделяются на два вида — *заявки, которые не должны быть мелкими (несрочные)*, и *заявки, которые не должны быть крупными (срочные)*. Региональные склады устанавливают каждому дилеру день недели для приема несрочных заявок. Нагрузка на склад распределяется так, чтобы каждый день выполнялись заявки, примерно равные по трудоемкости. Заявки принимают по телефону, факсу, телексу или электронной почте.

Срочные заявки принимаются до 11 или 12 часов утра с поставкой в тот же день. Поступившие заказы немедленно обрабатывают по наличию на складе, комплектуют и упаковывают. Отгрузка запасных частей по срочным (а вместе с ними, если готовы, и по несрочным) заявкам, как правило, выполняется во второй половине дня автомобилями транспортной компании или самовывозом.

Заявки, поступившие после 11-12 часов, выполняются на следующий день. Крупные склады практикуют круглосуточный прием срочных заявок, но срок отгрузки также фиксируется — для заявок, поступивших до 11 часов утра любого дня заказ выполняется в тот же день, для поступивших после этого часа — на следующий. При этом в обоих случаях скидка остается в размере, установленном для срочных заявок.

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

Обработка заказов на отгрузку

Отпуск товаров со склада включает операции:

- обработка заказов по наличию товаров на складе;

> отбор товаров с мест хранения;
> перемещение товаров в зону комплектования заказов;
> комплектование заказов и упаковка - укладка в тару, формирование грузовых мест;
> оформление упаковочных листов, закладка их в грузовые места и крепление на грузовых местах;
> закрытие грузовых мест, обтягивание их металлической или пластиковой лентой;
> маркировка грузовых мест;
> формирование грузовых модулей – пакетирование грузовых мест на поддонах;
> перемещение грузовых модулей в зону погрузки;
> загрузка контейнеров, автомобилей, железнодорожных вагонов;
> оформление транспортной накладной.

Практика торговли запасными частями в различных странах показывает, что дилеры не изучают в достаточной степени номенклатуру запасных частей, и многие заказы (особенно телефонные) поступают на региональные склады без указания номеров деталей по каталогу. Только немногие крупные и длительное время работающие дилеры, имеющие опытных механиков и складских работников, достаточно уверенно пользуются каталогами и оформляют заявки с указанием номеров деталей. Что касается мелких дилеров, то они, как правило, плохо знают номенклатуру запасных частей.

По этой причине работники регионального склада, принимающие телефонные заказы, обязаны консультировать заказчика, сверяться с каталогами. Прием заказов по телефону и проверка письменных заказов требуют не только много времени, но и высокой квалификации приемщиков заказов. Персонал должен изучать системы нумерации товаров по каталогам поставщиков и применяемости хранимых товаров во избежание ошибок при приемке, учете и отгрузке, а также для консультирования потребителей и уточнения их заявок, учитывая, что номенклатура, указанная в каталогах отечественных поставщиков, часто не соответствует той, что поставляется в запчасти. Кроме того, нужно систематически информировать персонал о новых деталях, взаимозаменяемости и т. д.

В любых странах персонал складов запчастей состоит обычно из людей с невысоким образовательным уровнем, получивших профессиональные знания и навыки в результате короткого обучения и практики. Работники, добросовестно относящиеся к своим обязанностям, достаточно серьезно изучают номенклатуру запасных частей и ее особенности. Однако из-за ограниченности штата и высокой степени занятости они нередко не осваивают всю номенклатуру, ограничиваясь лишь деталями постоянного спроса.

Если не имеется возможности иметь в штате склада достаточно восприимчивых к обучению и заинтересованных в работе служащих, нужно систематически проверять правильность исполнения всех операций, порученных персоналу, т. к. от качества поставок запасных частей зависит репутация машин и их реализация на рынке.

Отбор товаров

Комплектовщики или другие сотрудники склада получают лист комплектации (маршрутную карту) и производят отбор товаров с мест хранения. Комплектовочный лист необходимо печатать таким образом, чтобы перечень товаров был составлен не в алфавитном порядке, а в порядке возрастания адресов хранения. Это значительно ускоряет отбор товаров.

При механизированном отборе на крупных складах груз, спакетированный на поддоне, снимается штабелером с места укладки перемещается в зону комплектации партий товаров.

Ручной отбор при отпуске небольшого количества товаров выполняют с укладкой на ручные тележки, которые доставляют в зону комплектации.

На очень крупных складах применяется технология отбора товаров на складе без использования отборочного листа.

Отборщик пользуется компьютерным терминалом типа ноутбук. Обмен данными между терминалом и сервером может быть организован либо посредством дискет, либо по радиоканалам.

Обмен информацией по радиоканалам более оперативен и применяется в системах с высоким количеством экстренных заказов. Сервер может прерывать процесс отбора товаров по текущим заказам и потребовать выполнения приоритетного заказа.

Применение портативных терминалов позволяет проводить инвентаризации без остановки работы склада. Если отборщик закончил отбор товаров и у него имеется свободное время, то на терминал выводится задание - провести инвентаризацию товаров в определенной ячейке стеллажа в ближайшем к отборщику проходе. Использование портативных терминалов позволяет организовать учет работы каждого отборщика по производительности труда, качеству работы, использованию рабочего времени и др.

После отбора товара и выяснения возможных проблем (например, нехватки товара, требующей корректировки отгрузочных документов), партию товара упаковывают.

Упаковка

Товары должны отгружаться в упаковке, соответствующей характеру товаров. На складах организуют ремонт поступающей тары, чтобы не терять поврежденную, и закупки новой тары - ящиков для тяжелых товаров, картонных коробок для легких и для отправок по почте. Кроме того, приобретают наполнитель - пенопластовые шарики и чипсы для заполнения пустот в ящиках, чтобы товары не терлись и не бились друг об друга и не болтались в коробках. Для этих целей применяют также макулатуру, стружку и опилки, но это нежелательно, так как они редко бывают сухими.

Упаковка и консервация должны предохранить товары от повреждений и коррозии при перевозке морем, речным транспортом, по железной дороге, авиа- или автотранспортом с учетом нескольких перевалок в пути, а также длительного хранения.

Упаковка — средство или комплекс средств, обеспечивающих защиту продукции от повреждения или потерь при транспортировке, складировании, перевалке, укладке, хранении и других операциях. Упаковка часто является носителем информации о товаре - наименования товара и его изготовителя, штрихового кода, инструкции по эксплуатации, манипуляционных знаков, транспортной маркировки, экологической маркировки, рекламы. Упаковка играет важную роль и в маркетинге - удачный дизайн упаковки способствует реализации товаров.

Тара — элемент и/или разновидность упаковки, представляющий собой изделие для размещения в нем и предохранения продукции от повреждений и порчи при транспортировании, погрузо-разгрузочных работах, складировании и хранении - ящики, бочки, контейнеры и др.

Тару подразделяют:

> по материалам – на деревянную, металлическую, стеклянную, комбинированную;

> по размерам – на крупногабаритную и малогабаритную;
> по жизненному циклу – на разовую, возвратную, оборотную (многооборотную);
> по прочности – на жесткую, мягкую и полужесткую;
> по конструкции – на неразборную, разборную, складную и разборно-складную;
> по возможности доступа – на закрытую и открытую;
> по специфическим свойствам – на герметичную (изотермическую — сохраняющую заданную температуру в течение определенного времени и изобарическую — сохраняющую заданное давление) и негерметичную.

По функциональному назначению различают транспортную и потребительскую тару. Транспортную тару используют только для перевозок и перед розничной продажей удаляют. Потребительская тара поступает потребителю вместе с товаром. Например, транспортная тара – ящик или контейнер, а потребительская – коробка для одного телевизора, стаканчик для сметаны и т.п.

Отдельную группу составляет тара-оборудование, т.е. изделие для размещения, транспортирования, хранения и продажи из него товаров (например, бочка – прицеп для торговли квасом).

По принадлежности и условиям использования тару подразделяют на производственную, инвентарную и складскую.

Производственная тара предназначена для внутризаводских и/или межзаводских технологических операций (например- металлические контейнеры для изделий, используемые при межцеховых перевозках).

Инвентарная тара - оборотная, являющаяся собственностью предприятия и подлежащая возврату владельцу (например – корзины и тележки в магазинах самообслуживания).

Складская тара предназначена для укладки, размещения, хранения и комплектации продукции на складе (например – лотки, пластмассовые и металлические коробки для мелких деталей).

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

Компания “Volkswagen” организовала на заводских складах и складах скандинавских и европейских импортеров единую систему оборотных складских контейнеров по принципу “от стеллажа до стеллажа”. Складской контейнер представляет собой металлическую конструкцию с сетчатыми стенками без крышки. Контейнеры с уложенными в них в цеху деталями везут на заводской склад и устанавливают на стеллаж. При поступлении заказа их снимают со стеллажа и погружают в автомобиль либо контейнер для железнодорожной или морской перевозки. Экспортер указывает адрес хранения детали на складе импортера в бирках, наклеиваемых на контейнер. Рабочие импортера устанавливают его на указанный в адресной бирке стеллаж своего склада. Таким образом, детали или узлы только один раз укладываются в контейнер и один раз

вынимаются из него. Эта система не только позволяет лучше оберегать детали от повреждений при перевозках, но и дает значительную экономию на таре, упаковке, маркировке и затратах времени на приемку поставляемых запасных частей. После продажи деталей контейнеры возвращаются наполненными агрегатами для ремонта на заводской склад "Volkswagen". Стоимость оборотных контейнеров включается в счет заказчику и возвращается ему после возврата контейнера. Если контейнер не возвращается в срок, его стоимость взыскивается с заказчика.

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

Обязанности отправителя

В целях сохранности количества и качества поставляемой продукции, создания условий для своевременной и правильной приемки ее по качеству предприятие - изготовитель (отправитель) обязано обеспечить:

> строгое соблюдение установленных правил упаковки и затаривания продукции, маркировки и опломбирования отдельных мест;

> точное определение количества отгруженной продукции (веса, количества мест: ящиков, мешков, связок, кип, пачек и т. п.);

> отгрузку (сдачу) продукции, соответствующей по качеству и комплектности требованиям, установленным стандартами, техническими условиями, чертежами, рецептурами, образцами (эталонами).

> при отгрузке продукции в упакованных или затаренных местах - вложение в каждое тарное место предусмотренного стандартами, техническими условиями, Особыми условиями поставки, иными обязательными правилами или договором документа (упаковочного ярлыка, кипной карты и т. п.), свидетельствующего о наименовании и количестве продукции, находящейся в данном тарном месте;

> четкое и правильное оформление документов, удостоверяющих качество и комплектность поставляемой продукции (технический паспорт, сертификат, удостоверение о качестве и т. п.), отгрузочных и расчетных документов, соответствие указанных в них данных о качестве и комплектности продукции фактическому качеству и комплектности ее;

> четкое и ясное оформление отгрузочных и расчетных документов, соответствие указанных в них данных о количестве продукции фактически отгружаемому количеству, своевременную отсылку этих документов получателю в установленном порядке;

> своевременную отсылку документов, удостоверяющих качество и комплектность продукции, получателю - эти документы высылаются вместе с продукцией, если иное не предусмотрено основными и особыми условиями поставки, другими обязательными для сторон правилами или договором.

> строгое соблюдение действующих на транспорте правил сдачи грузов к перевозке, их погрузки и крепления, а также специальных правил погрузки, установленных стандартами и техническими условиями.

> систематическое осуществление контроля за работой лиц, занятых определением количества отгружаемой продукции и оформлением на нее отгрузочных и расчетных документов.

Продукция, не прошедшая в установленном порядке проверку по качеству, а также продукция, отгрузка которой была запрещена органами, осуществляющими контроль за качеством продукции, и другими уполномоченными на то органами, поставляться не должна.

В случаях, предусмотренных стандартами, техническими условиями, другими обязательными для сторон правилами и договором, изготовитель (отправитель) обязан при отгрузке (сдаче) продукции в упакованных или затаренных местах вложить в каждое тарное место документ, свидетельствующий о наименовании и качестве продукции, находящейся в данном тарном месте.

Отправитель обязан на каждое место составить подробный упаковочный лист, в котором указывается перечень упакованных товаров, их номер по каталогу или артикул, количество, номер места, вес брутто и нетто, наименование поставщика и получателя.

Один экземпляр упаковочного листа в непромокаемом конверте вкладывается в ящик или коробку вместе с товаром. Второй экземпляр в непромокаемом конверте, покрытый жестяной или пластиковой пластинкой, прикрепляется к наружной стенке ящика или коробки. Третий экземпляр прилагается к сопроводительным документам.

Ящики или коробки нумеруются дробными числами, причем числитель будет означать порядковый номер ящика, а знаменатель – общее количество мест в партии.

Продавец несет ответственность перед покупателем за порчу товаров вследствие некачественной или ненадлежащей упаковки, а также за убытки, связанные с засылкой товаров не по адресу вследствие неполноценной или неправильной маркировки.

На основании листа комплектации и упаковочных листов печатается отгрузочная спецификация, прикладываемая к счету-фактуре.

Грузовые места подлежит маркировке в соответствии с требованиями стандартов и технических условий.

Маркировка

До предъявления к перевозке тарно-упаковочных и штучных грузов грузоотправитель обязан замаркировать каждое грузовое место в соответствии с ГОСТ 14192-77, а также с нормативными актами соответствующих видов транспорта.[9]

Маркировка — надписи и условные знаки, наносимые на тару или упаковку для опознания груза и характеристики способов обращения с ним при перевозке, хранении и перегрузочных работах. Маркировка позволяет установить связь между грузами и перевозочными документами, а также отличить одну партию груза от другой.

Маркировку груза по назначению подразделяют на товарную, экологическую, специальную и транспортную. Ответственность за правильность товарной, экологической и специальной маркировки несет изготовитель продукции, транспортной маркировки — отправитель и перевозчик, принявший груз к перевозке.

---

[9] Правила маркировки грузов (ст. 52 Устава автомобильного транспорта РСФСР), Правила приема грузов к перевозке (Утверждены. МПС СССР 18 сентября 1965 г.), Правила перевозок грузов и буксировки плотов и судов речным транспортом. Часть I (Утверждены Департаментом речного транспорта Минтранса РФ) (в редакции на 1 января 1994 г.)

Транспортная маркировка должна содержать основные, дополнительные и информационные надписи, манипуляционные знаки, экологическую и специальную маркировку. Данные, приведенные в сопроводительных документах и маркировка должны полностью соответствовать друг другу.

Основные надписи должны содержать:

> полное или условное, зарегистрированное в установленном порядке наименование грузополучателя;

> полное наименование пункта назначения и сокращенное наименование ж\дороги назначения с указанием, при необходимости, пунктов перегрузки;

> в виде дроби - в числителе количество грузовых мест в партии, в знаменателе - порядковый номер места внутри партии, когда перевозятся комплекты оборудования, разнородные или разносортные грузы в однотипной таре или однородные грузы в разнотипной таре или с перегрузкой в пути следования;

Число грузовых мест и порядковый номер места должны указываться в тех случаях, когда перевозятся разнородные или разносортные грузы в однотипной таре (например, разные сорта хлопка в кипах) или однородные грузы в разнотипной таре, или когда недопустимо смешение сортов в отправке однородных грузов, или когда перевозят комплекты оборудования, или при транспортировании с перегрузкой в пути следования.

При перевозке грузов транспортными пакетами дополнительно на каждом из них должна быть нанесена маркировка в виде дроби: числитель - порядковый номер пакета и через тире масса брутто пакета; знаменатель - число мест в пакете и через тире масса нетто пакета.

Дополнительные надписи должны содержать:

> полное или условное, зарегистрированное в установленном порядке наименование грузоотправителя;

> наименование пункта отправления с указанием железнодорожной станции отправления и сокращенного наименования ж\дороги отправления;

> маркировку перевозчика.

Маркировка перевозчика наносится на каждом месте грузов, перевозимых мелкими и малотоннажными отправками, в виде дроби: числитель - порядковый номер по Книге приема грузов к отправлению и через тире - число мест; знаменатель - код станции отправления.

Маркировка перевозчика наносится:

> пунктом отправления - при приеме к перевозке грузов мелкими;

> грузоотправителем (до предъявления груза к перевозке) - при погрузке грузов мелкими и малотоннажными отправками.

По согласованию с грузоотправителями перевозчики могут устанавливать порядок нанесения маркировки перевозчика грузоотправителями до предъявления груза к перевозке и в других случаях. Маркировка перевозчика указывается также в соответствующей графе накладной.

Информационные надписи должны содержать:

> массу брутто и нетто грузового места в килограммах;

> габаритные размеры грузового места в сантиметрах (длина, ширина и высота или диаметр и высота);

> объем грузового места в кубических метрах.

Габаритные размеры грузового места не указывают, если они не превышают 1 м.

Пример маркировки ящика:

Верх	Транс №
Осторожно	Место№
Не кантовать	Вес брутто ___ кг.
Договор № _____	Вес нетто____ кг.
Продавец _____	Размер ящика, см. (длина, ширина, высота)
Покупатель _____	

Транспортная маркировка должна быть нанесена на каждое грузовое место. Транспортную маркировку располагают:

> на ящиках - на одной из боковых сторон; для решетчатых ящиков и ящиков, имеющих наружные планки, должна быть обеспечена возможность размещения маркировки (прикрепление планок, закрытие просветов между дощечками и др.); при транспортировании мелкими отправками грузов, на которые нанесен знак, имеющий значение «Верх - не кантовать», транспортная маркировка должна быть нанесена дополнительно на верхней стороне упаковки;

> на бочках и барабанах - на днище, свободном от маркировки, характеризующей тару; допускается наносить маркировку на обечайке;

> на мешках - в верхней части у шва;

> на тюках - на одной из боковых поверхностей;

> на кипах - на торцевой поверхности; допускается наносить маркировку на боковую поверхность;

> на других видах тары (баллонах и др.), на грузах, не упакованных в транспортную тару, - на наиболее удобных, хорошо просматриваемых местах.

Допускается на неупакованные в транспортную тару грузы наносить маркировку непосредственно на груз.

На пакеты, сформированные без поддонов или на четырехзаходных поддонах по ГОСТ 21391, маркировку наносят на соседние - боковую и торцевую поверхности. На пакеты, сформированные на двухзаходных поддонах в соответствии с указанным стандартом маркировку наносят на двух захватных сторонах.

Площадь маркировочного ярлыка в зависимости от размеров знаков и количества надписей должна быть не менее 60 $см^2$ с

При приеме к перевозке опасных грузов, а также грузов прямого смешанного железнодорожно-водного и прямого водного сообщений маркировка наносится с учетом правил перевозок этих грузов.

При невозможности нанести маркировку полностью на боковых или торцевых сторонах, на малогабаритных ящиках высотой 200 мм и менее допускается маркировка на смежных стенках тары (в том числе на крышке).

Если для перевозки груза применяется тара, бывшая в употреблении, то старая маркировка должна быть на ней уничтожена грузоотправителем.

Краска, применяемая для нанесения маркировки, должна быть устойчивой (не стираться, не выцветать, не расплываться от влаги и т.п.) и не должна портить груз.

Запрещается маркирование грузовых мест с продуктами питания краской, разведенной скипидаром, керосином и т.п.

Маркировка должна быть ясно видимой и разборчивой. Лакокрасочные материалы, применяемые для маркировки, должны быть водостойкими, быстро высыхающими, светостойкими, устойчивыми к воздействию низких темпера-

тур, прочными на истирание и размазывание. Не допускается применять материалы, влияющие на качество упакованного груза.

Маркировка должна наноситься непосредственно на тару или на металлические, пластмассовые, фанерные, тканевые ярлыки краской или штемпелем по трафарету, выжиганием, печатанием типографским или другими машинными способами.

Маркировка должна быть произведена одним из следующих способов:

а) непосредственно нанесением знаков на грузовые места;

б) с помощью ярлыков.

Маркировка может производиться на таре или грузе окраской по шаблону, штамповкой, клеймением или специальными маркировочными машинами. Маркировка от руки допускается в исключительных случаях.

Маркировка должна производиться на упаковке условными обозначениями (знаками), выраженными надписью, буквами, цифрами или рисунками (символами) с применением контрастной краски. Цвет краски должен редко отличаться от цвета тары или груза.

Маркировка мест груза должна быть четкой, ясной и надежной.

Маркировка должна производиться краской, хорошо удерживающейся на любой поверхности, нестирающейся и неотслаивающейся, светостойкой и несмывающейся водой.

Маркировочные ярлыки могут быть изготовлены из бумаги, картона, ткани, фанеры, металла, пластмассы.

Маркировка на ярлыки должна быть нанесена одним из нижеследующих способов:

а) типографским;

б) печатанием на машинке;

в) штемпелеванием по трафарету;

г) продавливанием.

Поверхность ярлыков должна быть устойчивой к воздействию климатических условий.

Ярлыки из бумаги и картона должны быть прикреплены к таре клеем (декстриновым, казеиновым, силикатным и др.).

Ярлыки из ткани должны быть пришиты.

Ярлыки из фанеры, металла, пластмассы должны быть прикреплены болтами, шурупами, гвоздями.

Прибивание ярлыков к фанерным, картонным и бумажным ящикам не допускается.

Допускается прикрепление ярлыков проволокой к грузам, когда другой способ прикрепления невозможен.

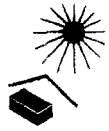
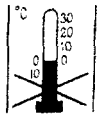
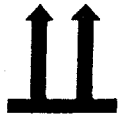
При развозе таких грузов, как металлические прутки, трубы, громоздкий или с длинными рукоятками инструмент и т.д., в адрес нескольких грузополучателей допускается нанесение маркировки путем окраски концов масляной краской, по которой можно легко определить принадлежность их к одной партии.

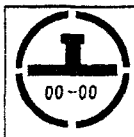
Допускается на ярлыках четко и разборчиво наносить от руки наименование грузополучателя и пункта назначения, а также маркировку перевозчика при условии обеспечения их сохранности при транспортировке.

Манипуляционные знаки и надписи

Манипуляционные знаки - это изображения, указывающие на способы обращения с грузом. Необходимость нанесения манипуляционных знаков должна быть установлена стандартами или другой нормативно-технической документацией на продукцию.

В таблице приведены примеры некоторых манипуляционных знаков.

	Осторожно, хрупкое Handle with care. Fragile	Бьющиеся, хрупкие, ломкие, прецизионные и другие реагирующие на сотрясение изделия
	Боится нагрева Protect from heat	Грузы, которые следует предохранять от нагрева и солнечных лучей
	Боится сырости Keep dry	Грузы, подверженные воздействию влаги
	Боится излучения Protect from radiation	Если любой из видов лучистой энергии может влиять на свойства груза или изменять их
	Боится мороза Protect from freezing	Если понижение температуры ниже указанной на знаке может привести к повреждению груза или к изменению его свойств
	Герметичная упаковка Hermetically sealed	Особо чувствительные к воздействию окружающей среды; знак запрещает вскрывать и повреждать тару
	Крюками непосредственно не брать Use no hooks	В мягкой таре и кипах, когда при перегрузочных работах недопустимо употребление крюков
	Место строповки Sling here	Грузы, которые можно стропить только в определенных местах
	Место подъема тележкой Lift here with the tiering	Если подъем тележкой в другом месте опасен либо приводит к повреждению изделия или упаковки (при подъеме груза тележка должна быть подведена в месте, указанном знаком)
	Верх, не кантовать Top. Do not turn over	Грузовое место, которое при любых манипуляциях должно находиться в указанном положении
	Центр тяжести Centre of gravity	Крупногабаритное грузовое место (его центр тяжести находится вне геометрического центра тары)

	Тропическая упаковка Tropical packing	Если повреждение упаковки при перегрузочных работах, транспортировании или хранении может привести к порче груза вследствие неблагоприятного воздействия тропического климата. Обозначения: Т — знак тропической маркировки в числителе; месяц и год упаковки в знаменателе (например: 08-99)

Если невозможно выразить манипуляционными знаками способ обращения с грузом, грузоотправитель обязан также применять предупредительные надписи, например «На верх не ставить», «Открывается здесь» и другие. Манипуляционные знаки и надписи должны наноситься в верхнем углу от основной маркировки, за исключением знаков: «Стропить здесь» и «Центр тяжести», которые следует наносить в обозначаемых ими местах.

Отгрузка

При поставках запасных частей используются все виды транспорта в зависимости от географии отгрузок, объема партий, сроков поставки и стоимости транспортировки. При отгрузках крупных партий запасных частей на большие расстояния заказчики предпочитают морской, речной или железнодорожный транспорт как наиболее дешевые. Чаще всего используются автомобильные перевозки. Почтовые посылки и авиаперевозки используются при доставке малых партий по срочным заказам. Крупные поставщики, осуществляющие большое количество срочных поставок, заключают договоры с авиакомпаниями на систематическое резервирование грузовых мест в самолетах. Например, "International Harvester" по договору с авиакомпанией имеет право отгружать каждые сутки 1 тонну запасных частей ночным самолетом из США в Париж, для своего регионального склада.

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

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

Классификация грузов

У перевозчика товар становится «грузом» - так называют принятые к перевозке продукцию, товары, материалы. Транспортная характеристика груза (это специальный термин) - совокупность свойств груза, определяющих его транс-

портабельность, условия перевозки, перевалки и хранения - вид упаковки, объем, масса, габариты, физико-химические свойства и др.

Перевозчики классифицируют грузы в зависимости от технологии погрузки и разгрузки, способа перевозки, вида тары и т.п.

На железных дорогах интересующие нас грузы классифицируют как «тарно-штучные». Они принимаются от грузоотправителя и выдаются грузополучателю по количеству мест или штук, указанному в перевозочном документе, или массе, обозначенной на самом грузе.

На отдельных видах транспорта в зависимости от коэффициента использования грузоподъемности средств транспорта грузы делят на классы:

I класс - коэффициент использования грузоподъемности = 1,0;
II класс - коэффициент = 0,71 - 0,99;
III класс - коэффициент = 0,51 -0,70;
IV класс - коэффициент = 0,41 - 0,50.

Класс груза зависит от его объемной массы (т/м^3) и способа упаковки (в контейнерах, бочках, ящиках, навалом и т.д.).

Класс груза учитывается в тарифах на перевозку наряду с расстоянием перевозки и другими факторами.

На морском транспорте грузы подразделяются на генеральные, навалочные и наливные. Генеральные грузы (генгрузы)— это упакованная и неупакованная, перевозимая поштучно и укрупненными грузовыми местами продукция (запчасти, машины, металлопродукция, железобетонные изделия, контейнеры, лесоматериалы, и т.д.).

Сдача грузов перевозчикам

Грузы, нуждающиеся в таре для предохранения их от утраты, недостачи, порчи и повреждения при перевозке, должны предъявляться к перевозке в исправной таре, соответствующей государственным стандартам, а грузы, на тару и упаковку которых стандарты не установлены, - в исправной таре, согласованной с органами транспорта и обеспечивающей их полную сохранность.

Представление стандартов и технических условий на тару и упаковку грузов лежит на обязанности грузоотправителя.

Грузоотправитель обязан до предъявления к перевозке подготовить груз так, чтобы обеспечить транспортабельность и сохранность его в пути следования. Подготовка груза к перевозке должна учитывать требования максимального использования грузоподъемности и грузовместимости транспортных средств и удобства погрузочно-разгрузочных работ. Штучные грузы мелкими местами грузоотправитель объединяет в более крупные места путем увязки в пакеты, связки или упаковки в соответствующую тару.

Если для погрузки, крепления и перевозки груза необходимы нестандартные и специальные материалы и приспособления, отправитель передает их перевозчику вместе с грузом.

Груз принимается к перевозке по наружному осмотру тары (упаковки) или самого груза, если он перевозится без тары и упаковки. Осмотром должны быть установлены: исправность тары или упаковки; пригодность к перевозке груза, перевозимого без тары и упаковки; наличие установленной правилами маркировки, оттисков пломб и соответствие их данным, указанным в накладной.

Если при наружном осмотре тары (упаковки) или груза (перевозимого без тары и упаковки) будут замечены недостатки, вызывающие опасения утраты, порчи, недостачи или повреждения груза в пути, груз к перевозке не принимается до приведения его в состояние, обеспечивающее сохранность при перевозке. О наличии других недостатков тары, упаковки или груза (мешки с заплата-

ми, тара, бывшая в употреблении, ржавчина на грузе, деформация и т.п.) грузоотправитель обязан сделать отметку в накладной.

После оформления счета-фактуры, отгрузочной спецификации и упаковочных листов производится передача партии товара перевозчику – т.е. фактическая отгрузка товара со склада.

При приемке к перевозке от отправителей, перевозке, перевалках и сдаче грузов получателям, перевозчики, отправители и получатели контролируют состояние груза и его тары или упаковки.

Датой отгрузки считается дата штемпеля перевозчика на транспортной накладной или дата приемо-сдаточного акта при самовывозе. С момента передачи товаров перевозчику или покупателю, определяемому указанными датами, на покупателя переходит право собственности на товар и риск его случайной гибели.

Товары отгружаются продавцом по отгрузочным реквизитам, указанным покупателем. По письменному указанию покупателя отгрузка может быть произведена другому получателю.

Одновременно с отгрузкой товаров покупателю направляются относящиеся к ним документы (технический паспорт, сертификат качества, инструкции по установке и т.п.), необходимые при использовании товаров по назначению, хранении, перевозке и розничной реализации.

Товары страхуются продавцом на период перевозки до момента поступления его на склад покупателя (кроме случаев самовывоза) в пользу покупателя. Расходы по страхованию включаются в счет отдельной строкой.

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

При отгрузках мелких партий используют все подходящие возможности отправок рейсовым транспортом - в багажных вагонах, почтовыми посылками, пассажирскими катерами, самолетами.

Если отгрузкой товаров занимается экспедиция, то склад передает партии товаров экспедиции. Учет полученных партий товаров в экспедиции ведется в специальном журнале, с указанием наименования покупателя, номера, даты оформления и суммы счета-фактуры, количества мест, подлежащих отправке, номеров грузовых мест. Экспедиция заказывает транспорт и организует погрузку товаров.

Водитель-экспедитор, получивший товар для перевозки, расписывается в журнале, указав номер путевого листа. Выезд автомобиля с территории склада разрешается только при наличии пропуска.

Доставив товар на место назначения, водитель сдает его получателю, предварительно проверив у него наличие доверенности на получение товара.

Приемка грузов от перевозчиков

Началом складской обработки является приемка товаров от перевозчиков.

При наличии подъездных железнодорожных путей у склада получателя вагоны, платформы, контейнеры и цистерны доставляют на близлежащую железнодорожную станцию, откуда их подают на рельсовую ветку склада. При отсутствии своей ветки грузы и контейнеры с железнодорожной станции доставляют на склад автомобилями.

До прибытия груза на складе проводят подготовку - определяют места разгрузки, готовят поддоны, механизмы и т. д.

При разгрузке транспортных средств необходимо строго соблюдать установленные правила выполнения погрузо - разгрузочных работ, обращая внимание на специальную маркировку грузов и манипуляционные знаки. Нарушения правил приводят к повреждению грузов и травматизму.

Если товары поступили в железнодорожных вагонах, то обязательны следующие операции:

> проверка целостности пломб;
> вскрытие вагонов;
> осмотр состояния поступившего груза (состояние тары, упаковки, укладки, тары и т.д.);
> разгрузка вагонов с укладкой товаров на поддоны или тележки;
> первичная приемка товаров по количеству (проверка соответствия числа тарных мест сопроводительным документам);
> доставка товаров на участок приемки.

При поступлении товаров в железнодорожных контейнерах выполняют следующие операции:

> проверка целостности пломб и состояния контейнера (отсутствие повреждений и поломок);
> строповка и перемещение контейнера на разгрузочную рампу;
> перемещение контейнера в зону приемки товаров.
> вскрытие контейнера;
> выгрузка товаров.

Если товары доставлены на склад автомобилем, выполняют операции:

> проверка целостности упаковки;
> первичная приемка товаров по количеству;
> укладка товаров на поддоны или тележки;
> перемещение товаров в зону приемки.

При поступлении груза в неисправном вагоне или контейнере или с нарушенной пломбой обязательно производят сплошную проверку количества и качества товаров и составляют коммерческий акт, который является основанием для предъявления претензии перевозчику или поставщику. Он составляется на специальных бланках *до принятия груза от перевозчика.* Если вагон имеет течь или груз испорчен вследствие неисправности вагона, то кроме коммерческого акта составляется технический акт.

При приемке груза от перевозчиков предприятие-получатель в соответствии с действующими на транспорте правилами перевозок грузов обязано проверить, обеспечена ли сохранность груза при перевозке, в частности:

а) проверить в случаях, предусмотренных в указанных правилах, наличие на транспортных средствах (вагоне, цистерне, барже, трюме судна, автофургоне и т. п.) или на контейнере пломб отправителя или пункта отправления (станции, пристани, порта), исправность пломб, оттиски на них, состояние вагона, иных транспортных средств или контейнера, наличие обычной и защитной маркировки груза и исправность тары;

б) проверить соответствие наименования груза и транспортной маркировки на нем данным, указанным в транспортном документе, и потребовать от пере-

возчика выдачи груза по количеству мест или весу во всех случаях, когда такая обязанность возложена на них правилами, действующими на транспорте, и другими нормативными актами.

в) проверить, были ли соблюдены установленные правила перевозки, обеспечивающие предохранение груза от повреждения и порчи (укладка груза, температурный режим, льдоснабжение и др.), сроки доставки, а также произвести осмотр груза.

В случае выдачи груза без проверки количества мест или веса получатель в порядке, установленном правилами оформления выдачи грузов, обязан потребовать от перевозчика, чтобы на транспортном документе была сделана соответствующая отметка.

Во всех случаях, когда при приемке груза от перевозчика устанавливается повреждение или порча груза, несоответствие наименования и веса груза или количества мест данным, указанным в транспортном документе, а также во всех иных случаях, когда это предусмотрено правилами, действующими на транспорте, получатель обязан потребовать от перевозчика составления коммерческого акта (отметки на товарно-транспортной накладной или составления акта - при доставке груза автомобильным транспортом).

При неправильном отказе перевозчика от составления коммерческого акта получатель обязан в соответствии с действующими на транспорте правилами обжаловать этот отказ и произвести приемку товаров в порядке, предусмотренном Инструкциями П-6 и П-7.

Приемка товаров от поставщиков

Приемка товаров народного потребления по количеству, качеству и комплектности – ответственная процедура, выявляющая недостачи, повреждения, низкое качество или некомплектность товаров. Вследствие обнаружения недостатков получатели предъявляют поставщикам претензии и арбитражные иски. Поэтому порядок проведения приемки товаров регламентируется нормативными актами. Приемка по количеству регламентируется «Инструкцией П-6»[10], а приемка по качеству – «Инструкцией П-7».[11].

При нарушении правил и сроков приемки получатели лишаются возможности предъявления претензий поставщикам или перевозчикам в случае недостачи или снижения качества товаров.

Инструкции применяются во всех случаях, когда стандартами, техническими условиями, иными обязательными правилами не установлен другой порядок приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству, по качеству и комплектности, а также тары под продукцией или товарами. В договорах поставки могут быть предусмотрены особенности приемки соответствующих видов продукции и товаров.

Порядок приемки товаров народного потребления, доставляемых в таре-оборудовании, регулируется «Инструкцией об особенностях приемки товаров народного потребления, доставляемых в таре-оборудовании»[12].

Условия приемки импортных товаров по количеству и качеству устанавливаются в договорах с иностранными поставщиками. Если порядок и сроки

---

[10] Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству. Уутверждена постановлением Госарбитража СССР от 15 июня 1965 г. N П-6 (с изменениями от 29 декабря 1973 г. и от 14 ноября 1974 г.)

[11] Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству. Утверждена постановлением Госарбитража СССР от 25 апреля 1966 г. N П-7 (с изменениями, внесенными постановлениями Госарбитража СССР от 29 декабря 1973 г. N 81 и от 14 ноября 1974 г. N 98)

[12] Утверждена Минторгом СССР, Центросоюзом СССР и Государственным арбитражем при

приемки товаров не были специально оговорены в договоре, то необходимо руководствоваться «Инструкцией о порядке и сроках приемки импортных товаров по количеству и качеству, составление и направления рекламационных актов».[13]

Приемка товаров, поступивших в ненарушенной таре от иностранного поставщика, осуществляется в обычном порядке, как и приемка товаров от отечественного поставщика. Если установлено несоответствие количества и/или качества товара договору, составляется рекламационный акт. Акт должен составляться в присутствии материально ответственного лица, покупателя, представителя иностранного поставщика (при согласии поставщика возможно составление акта при его отсутствии) и экспертов Торгово-промышленной палаты. Если невозможно присутствие представителей торгово-промышленной палаты, то товар принимается с участием представителей других незаинтересованных организаций. Рекламационный акт[14] составляется отдельно по каждому иностранному поставщику на каждую партию товара, поступившую по одному транспортному документу.

Предъявление и рассмотрение претензий

Предъявление претензий по количеству

Претензия в связи с недостачей товаров предъявляется отправителю (поставщику) в установленный срок.

При выявлении излишков принятой продукции получатель незамедлительно сообщает об этом отправителю (поставщику).

При недостаче продукции, полученной в оригинальной упаковке либо в ненарушенной таре изготовителя, претензия и обосновывающие ее документы должны направляться также изготовителю продукции. Если изготовитель или его местонахождение получателю неизвестны, претензия в двух экземплярах посылается отправителю (поставщику), который немедленно после ее получения обязан направить один экземпляр претензии изготовителю, известив об этом получателя.

К претензии о недостаче продукции должен быть приложен акт о недостаче в соответствии с Инструкцией П-6 с приложениями, если их нет у отправителя (изготовителя, поставщика).

По получении претензии о недостаче продукции руководитель или заместитель руководителя предприятия-отправителя (изготовителя) назначает служебную проверку по материалам претензии.

Материалы проверки рассматриваются и утверждаются руководителем или заместителем руководителя предприятия-отправителя (изготовителя).

В случае, когда по результатам проверки выявляются факты злоупотреблений или хищений продукции, руководитель предприятия-отправителя обязан немедленно сообщить об этом органам охраны общественного порядка или прокуратуры и направить им соответствующие документы.

О результатах рассмотрения претензии отправитель (изготовитель, поставщик) сообщает получателю в установленный срок.

При отправке покупателем продукции без вскрытия тары или упаковки первоначального отправителя (изготовителя) с последнего не снимается ответственность за недостачу продукции, если недостача образовалась не по вине покупателя, переотправившего продукцию.

Покупатель, отгрузивший продукцию без вскрытия тары первоначального отправителя (изготовителя), при отказе в удовлетворении претензии, предъявленной в связи с недостачей продукции, кроме мотивов отказа должен сооб-

---

[13] Утверждена Госарбитражем СССР 15.10.90 г.

[14] Код по ОКУД 0903002

щить дату получения им этой продукции, а также дату и номер счета отправителя (изготовителя).

Если по действующему законодательству имеются основания для возложения ответственности за недостачу груза на органы транспорта, получатель обязан в установленном порядке предъявить претензию соответствующему органу транспорта.

Предъявление претензий по качеству

Претензия, вытекающая из поставки продукции, не соответствующей по качеству, комплектности, таре, упаковке и маркировке стандартам, техническим условиям, чертежам, рецептурам, образцам (эталонам), предъявляется получателем (покупателем) изготовителю (отправителю, поставщику) в установленный срок.

Если изготовитель или его местонахождение получателю (покупателю) не известны, претензия в двух экземплярах посылается отправителю (поставщику), который немедленно, после ее получения, обязан направить один экземпляр изготовителю, известив об этом получателя (покупателя).

К претензии о поставке продукции ненадлежащего качества или некомплектной должны быть приложены акт и документы, указанные в Инструкции П-7, если их нет у изготовителя (отправителя, поставщика), а также документы, подтверждающие реализацию скоропортящейся продукции по указанию органов санитарного надзора, если продукция к моменту предъявления претензии реализована.

В случаях, предусмотренных договором, к претензии должны прилагаться акт об уничтожении скоропортящейся продукции по указанию органов санитарного надзора, акт о сдаче продукции в металлолом и иные документы об использовании продукции на месте в соответствии с фактическим ее качеством.

В случае предъявления претензии о возмещении разницы в стоимости продукции (уценки) в связи с переводом ее в более низкий сорт получатель обязан приложить к претензии документы, подтверждающие оприходование продукции фактически полученным сортом. Торгующие организации обязаны представить подписанную руководителем организации (или его заместителем) и главным бухгалтером справку о реализации продукции по цене того сорта, в который она переведена, или о произведенной переоценке, если продукция еще не реализована, а также справку за подписями тех же должностных лиц о перемаркировке продукции соответствующим сортом.

О результатах рассмотрения претензии отправитель (изготовитель, поставщик) сообщает получателю в установленный срок.

Далее приведены инструктивные материалы одной из автокомпаний о порядке предъявления и рассмотрения рекламаций на запасные части.

«При обработке заказов возможны ошибки, выражающиеся в неправильных отгрузках и других несоответствиях. Компания компенсирует дистрибьюторам последствия этих ошибок справедливым эквивалентным способом, если дистрибьютор направит рекламацию в соответствии с процедурой, предусмотренной настоящим руководством.

Однако эта процедура неприменима к претензиям по гарантии, претензиям по перевозке и претензиям по повреждениям из-за неправильного обращения с деталями на складе дистрибьютора.

Предъявление претензий. Если иное не установлено Компанией, дистрибьютор должен направлять претензию при обнаружении несоответствия, но не позднее 60 дней с даты прибытия груза в порт разгрузки.

Менеджеры по запчастям должны проверять претензии при оформлении и направлять Компании рекламации на общую сумму не менее 20 долларов и списывать несоответствия на мень-

шую сумму. Различные расходы по урегулированию претензий могут превысить рекламируемую сумму.

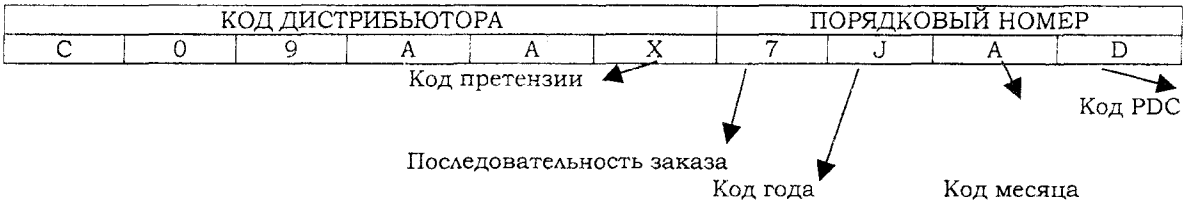
Формуляр «Претензия и ее урегулирование по запчастям» разработан и высылается дистрибьюторам специально для оформления претензий. Все претензии на запчасти должны оформляться только этим формуляром и в другом виде не рассматриваются. Дополнительно требуются следующие данные:

> в случае повреждения деталей дистрибьютор должен представить фотографию или акт осмотра;
> в случае дефектной детали дистрибьютор должен приложить подробное описание дефектов;
> если в формуляре есть ссылка на переписку, необходимо приложить копии или цитаты с регистрационным номером для быстрого поиска документов;
> в срочных случаях дистрибьютор может сообщить о факте претензии электронной почтой или факсом до представления полного комплекта документов и просить срочных действий от Компании для удовлетворения требований.

Как нумеровать претензии.

Номер претензии – важный ключ в процессе рассмотрения претензий. В каждом формуляре должен быть указан номер претензии, соответствующий системе нумерации претензий в Компании.

СИСТЕМА НУМЕРАЦИИ ПРЕТЕНЗИЙ



Примечание. Эта система нумерации разработана в соответствии с логистикой системы нумерации заказов Компании. В последней позиции код "D" означает что этот номер – для претензий.

Типы претензий

Менеджер по запчастям должен проверить суть каждой претензии и указать код соответствующего типа претензии вместе с конкретными предложениями о действиях Компании по каждой рекламируемой позиции.

ТИП ПРЕТЕНЗИИ

ТИП	КОД	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Перегруз	E	Отгружено больше, чем указано в счете
Неверная отгрузка	W	Ошибочно отгруженная или не заказанная деталь. Если дистрибьютор получит такие детали, укажите код "W", а также правильный номер детали в следующей строке формуляра с кодом "N".
Не получено	N	Недостача по сравнению со счетом. Если не получено целое грузовое место (ящик), дистрибьютор должен предъявить претензию перевозчику и страховщику.
Дефект	D	Дефект изготовления, материала или работоспособности детали.
Повреждение	M	Повреждения из-за неверной упаковки при отгрузке
Ошибка в цене	P	Указанная в счете цена выше или ниже действующей.
Прочие	O	Другие типы

ТИПЫ ДЕЙСТВИЙ

ТИП	КОД	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Заменить	R	Поставить взамен
Пересчитать	S	Урегулировать в расчетах
Принять	A	Принять на склад дистрибьютора
Инструкции	I	Требуется распоряжение Компании

Урегулирование претензий

Компания проверяет претензии дистрибьютора, базируясь на типах и предложенных действиях и дает окончательный ответ в течение 30 дней с даты получения претензии. Решение по претензии высылается дистрибьютору на копии формуляра. Компания может вернуть неверно подготовленную претензию, в которой информация неполная.

В основном претензии удовлетворяются путем замены или урегулирования расчетами, на основе следующих положений:

ТИП ПРЕТЕНЗИИ	ДЕЙСТВИЯ	УРЕГУЛИРОВАНИЕ	ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ
Излишек (E)	A	Расчетами	Дистрибьютор рассмотрит излишек и, если количество может быть использовано, Компания выставит счет в ценах ФОБ.
	I		Компания может принять решение не требовать оплаты
Неверная отгрузка (W)	A	Расчетами	Дистрибьютор рассмотрит полученные детали и, если они могут быть использованы, Компания выставит счет в ценах ФОБ.
	I		Компания может принять решение не требовать оплаты
Не получено (N)	R	Замена	Компания отгрузит соответствующее количество деталей бесплатно. Компания выберет подходящий способ отгрузки по своему усмотрению
	S	Расчетами	Компания распорядится кредитовать стоимость ФОБ плюс расходы по импорту.
Дефект (D) и повреждение (M)	R	Замена	Компания отгрузит соответствующее количество деталей бесплатно. Компания выберет подходящий способ отгрузки по своему усмотрению. Компания даст распоряжение относительно дефектных или поврежденных деталей.
	I	Расчетами	Если дефектная или поврежденная деталь может быть восстановлена за разумную цену, Компания предложит дистрибьютору обеспечить ремонт и кредитует дистрибьютору стоимость ремонта, руководствуясь нормативами "Претензий по гарантии машин".
	S		Если деталь не может быть восстановлена, Компания распорядится кредитовать стоимость ФОБ плюс расходы по импорту. Компания даст распоряжение относительно дефектных или поврежденных деталей.
Ошибка в цене (P)	I	Расчетами	Кредитование или взыскание будут рассчитаны на базе действующих цен ФОБ без включения расходов по импорту.
Прочие	O		Урегулирование претензий, не подходящих под перечисленные выше типы, будет производиться переговорами в каждом отдельном случае.

Примечание. Расходы по импорту, упомянутые в таблице, понимаются как выделенная доля расходов, которая предназначена для компенсации средней стоимости импорта деталей, затрачиваемой между пунктами разгрузки. Эта стоимость должна согласовываться периодически между Компанией и дистрибьютором и использоваться в калькуляции коэффициента увеличения цены ФОБ при импорте (Mark-Up Amount = цена ФОБ, умноженная на коэффициент Mark-Up).

Распоряжение рекламируемыми деталям.

Сообщая дистрибьютору решение по претензиям, Компания дает инструкции касательно судьбы рекламируемых деталей. Дистрибьютор должен хранить их до получения окончательного решения по каждой претензии.

ТИПЫ ИНСТРУКЦИЙ О РАСПОРЯЖЕНИИ ДЕФЕКТНЫМИ ДЕТАЛЯМИ

ТИП	КОД	ИНСТРУКЦИИ
Примите	AB	Примите и оплатите
Верните	RT	Верните, Компания возместит стоимость фрахта
Исправьте	RW	Устраните дефект для восстановления товарного вида или соответствия правильному номеру детали.
В лом	SC	Утилизуйте по усмотрению дистрибьютора
Храните	RN	Храните деталь до последующих распоряжений или инспекции представителем Компании.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ



Увеличение оборачиваемости вдвое
увеличивает прибыль втрое.

Ускорение оборачиваемости запасов

При дефиците оборотных средств самым важным фактором для управления ими является скорость оборачиваемости товарных запасов.

Некоторые менеджеры складов, опасаясь возможной нехватки товаров, систематически создают избыточные запасы в целях подстраховки. Это приводит к излишним расходам и сокращению прибыли.

Товарные запасы являются наименее ликвидными краткосрочными активами и это подвергает их опасностям, которым не подвержены другие статьи оборотных средств. Запасы — это замороженные средства, это деньги, которыми нельзя пользоваться. Большинство предприятий избегает больших запасов с низкой оборачиваемостью, так как это связано с риском. Вместо этого предпочтительно иметь больше свободных средств путем ускорения оборачиваемости запасов.

Фирмы стремятся увеличить оборачиваемость запасов, чтобы при меньшей площади складов и меньших затратах на содержание запасов получить наибольший объем продажи и, следовательно, прибыли. Разумеется, идеальной была бы продажа "с колес", без всякого хранения. Однако такая торговля невозможна, поэтому оборачиваемость запасов является важным критерием, который тщательно анализируется фирмами.

Поскольку оборот товарных запасов находится в прямой зависимости от объема реализации, финансовый директор предприятия должен использовать все возможные методы стимулирования сбыта и ускорения оборачиваемости.

Одним из методов стимулирования сбыта является либерализация условий кредита, с тем чтобы покупатели могли приобретать больше товаров в кредит. В случае если предприятие уже имеет больше дебиторской задолженности, чем она может себе позволить, финансовый директор может передать счета дебиторов факторинговой компании для продолжения продаж в кредит.

Другим способом ускорения оборачиваемости товарных запасов является вложение минимальных средств в запасы.

На основании учета и анализа движения товарных запасов следует рассчитывать показатели оборачиваемости запасов, с тем, чтобы определить, какой темп оборачиваемости является наилучшим для каждого наименования товара.

Применяются два показателя оборачиваемости товарных запасов:

Отношение чистого объема реализации к среднему объему товарных запасов - его получают делением годового объема реализации на стоимость товарных запасов по балансу. Если полученный коэффициент слишком велик (по сравнению с предыдущим периодом или со средними данными), это показывает недостаточность запасов. Если же коэффициент слишком мал, это может означать, что товарные запасы чрезмерны или устарели и не пользуются спросом.

Отношение объема товарных запасов к чистому объему оборотных средств получают делением стоимости товарных запасов, указанной в балансе на чистый объем оборотных средств.

Если это отношение показывает, что высокий процент краткосрочных оборотных средств вложен в товарные запасы, предприятие может столкнуться с недостатком оборотных средств и ему будет трудно выполнять свои обязательства в срок. Обычно отношение стоимости товарных запасов к объему оборотных средств не должно превышать 80%.

Чем выше оборачиваемость запасов, тем меньше вероятность убытков из-за морального износа товаров и их порчи, тем выше ликвидность предприятия и предприятие может спокойно проводить операции с более низким коэффициентом ликвидности.

Высокая оборачиваемость запасов требует более строгого контроля над запасами, обеспечивающего минимальные вложения средств в них.

Достижение высокой оборачиваемости — нелегкая задача для крупных дистрибьюторов, поскольку они вынуждены хранить на складах часть запасов номенклатуры нерегулярного спроса. Если для экономически эффективной торговли необходимо поддерживать высокий уровень оборачиваемости запасов, то для обеспечения спроса на любой товар, включенный в торговую номенклатуру, необходимо хранить широкий ассортимент редко продающихся товаров, что тормозит оборачиваемость запасов.

Учитываются несколько видов оборачиваемости запасов: оборачиваемость каждого наименования товара в количественном выражении; оборачиваемость всего запаса по стоимости; оборачиваемость групп товаров разной степени спроса. К каждому виду оборачиваемости запасов предъявляются свои требования.

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

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

При увеличении оборачиваемости возрастают объем реализации и прибыль. Стоимость содержания запасов на складах растет из года в год вследствие инфляции, роста стоимости аренды помещений, расходов на заработную плату, накладных расходов и т. д., что вызывает естественное стремление снизить уровень запасов за счет более частого заказа товаров меньшими партиями. Зависимость увеличения прибыли от ускорения оборачиваемости показана в таблице. Увеличение оборачиваемости вдвое увеличивает прибыль втрое.

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

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

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

Регулирование запасов

Управление запасами успешно, если в каждый момент предприятие располагает необходимым для реализации количеством нужного товара. Не больше, не меньше, а именно столько, сколько нужно.

Если ожидается повышенный объем сбыта и оборотные средства не лимитированы, то естественным является желание закупить товары впрок. Приятным кажется зрелище склада, полного товарами, готовыми к немедленной отгрузке. Но если цены на товары внезапно снизятся, после того как предприятие создаст избыточный запас этих товаров, предприятие автоматически теряет дополнительную прибыль, которую могло бы получить, если бы товары приобретались как можно ближе к сроку их реализации. Эти потери прямо зависят от количества товаров и сроков их хранения.

Физическое и моральное старение и порча при хранении тоже влекут за собой убытки. Конструктивные изменения, предпочтение потребителями других видов товаров, капризы моды могут вызвать мгновенное устаревание товаров.

Нежелателен и слишком низкий уровень запасов. Из-за неизбежных задержек, связанных с размещением заказов, перевозками, складской обработкой товаров, предприятию нельзя закупать товары лишь в момент получения заказа от потребителя. Поддержание запасов на определенном уровне в соответствии с прогнозом сбыта способствует устойчивости и ритмичности реализации.

Предприятие всегда должно располагать достаточным количеством товаров, чтобы без промедления выполнять заказы, однако нельзя вкладывать большие деньги для создания чрезмерных запасов, которые будут бесполезно лежать на складе.

Оптимальный уровень запасов представляет собой нечто среднее между уровнями «слишком высоким» и «слишком низким». Запасы нельзя представлять как единую товарную категорию, надо контролировать каждое наименование товаров.

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

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

Товаропроводящие или дистрибьютивные сети компаний строятся обычно по двум основным схемам. Первая, так называемая «эшелонированная» или «транзитная», схема включает в себя центральные склады, региональные и дилерские склады в отдельных регионах. Вторая схема, именуемая «прямой» или «складской», предусматривает центральные или зональные склады изготовителей, обслуживающие склады дилеров или конечных потребителей – в этой схеме нет региональных посредников. Зональные склады устраивают вместо цен-

тральных при значительных территориях сбыта, при этом поставки на них осуществляются прямо с производственных конвейеров, как и на центральные склады.

Сети распределения прямой схемы считаются более экономичными. Во-первых, совокупный товарный запас при этом меньше, так как на дилерских торговых складах хранятся только товары высокого и постоянного спроса — группы А и В, на центральных(или зональных) складах — все товары , включая товары нерегулярного спроса (группа С). При транзитной же схеме и на региональных, и на центральных складах приходится хранить товары нерегулярного спроса ввиду меньшей гибкости управления поставками в сетях, построенных по этой схеме, при значительных расстояниях до центрального склада.

Во-вторых, нет необходимости хранить страховые запасы на региональных складах, т. к. нет таких складов. Они хранятся только на центральных (или зональных) складах, но в значительно меньших объемах по количеству товаров одного наименования. Уменьшение объема централизованного страхового запаса по сравнению с суммой объемов децентрализованных запасов возможно потому, что вероятность потребности в страховом запасе одновременно у всех дилерских складов, обслуживаемых зональным складом, невелика.

Необходимо учитывать, что товары, которые имеют с точки зрения дилера нерегулярный спрос на его рынке, являются для зонального и центрального складов, обслуживающих несколько рынков, товарами постоянного спроса, и хотя объем их продаж ниже, чем товаров высокого спроса, они не залеживаются на складах, так как величина запасов регулируется путем учета сбыта на всех рынках.

Задачами стратегии управления запасами являются бесперебойная торговля при наименьших затратах и максимальном удовлетворении спроса.

Все три понятия относительны и требуют установления критериев оптимизации системы управления, т. е. конкретных параметров, к которым следует стремиться.

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

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

Максимальное удовлетворение спроса — достижение установленного процента удовлетворения заказов по номенклатуре. Ни один поставщик не надеется на полное удовлетворение спроса ввиду невозможности хранения всей номенклатуры товаров даже в системе складов. Уровень удовлетворения спроса редко превышает 90-95%, и этот конкретный уровень устанавливается каждым поставщиком для своей сбытовой сети как параметр стратегии управления запасами, влияющий на объем запасов и расходы по их содержанию.

При выборе стратегии главную роль играют издержки управления запасами.

Нормирование запасов

Управление запасами осуществляется обычно при различных ограничениях — по срокам подачи заказов и их исполнения, по экономичному объему партий, по уровню запасов.

Нормирование и контроль запасов — составляющие системы управления, от которых зависит своевременное устранение дефицита или затоваривания. Организация пополнения запасов характеризуется определенными и случайными параметрами. Интервалы между поставками, объемы партий и спрос не являются постоянными величинами, так как находятся под влиянием многих факторов, которые необходимо учитывать при формировании запасов. Например, время на перевозку одной партии отличается от времени на перевозку следующей, на оформление документов также может требоваться разное время и т.д.

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

Нормы запасов — количества товаров каждого наименования, которые должны храниться на складе для обеспечения бесперебойной реализации. Различают максимальные, минимальные, средние нормы запасов, точки заказов, нормы страховых запасов. Точка заказа может быть установлена на уровне минимального запаса, если этого запаса хватит до поступления новой партии товара.

Прежде, чем решить вопрос о том, сколько данного товара следует иметь в запасе, необходимо определить потребность в этом товаре. Однако потребность не является единственным критерием для обоснования уровня запасов. Руководство предприятия должно определить цель создания запасов определенных товаров и в свете поставленных задач рассматривать вопрос о потребности.

Большинство предприятий стремятся к тому, чтобы обеспечить:

> постоянную готовность к отгрузке товаров;

минимальные вложения в запасы денежной наличности;

> минимальный риск;
> простоту восполнения запасов;
> непрерывный, устойчивый ход реализации.

Такие цели и требуют поддержания запасов на оптимальном уровне.

Чем чаще оборачиваются запасы, тем ниже капиталовложения на их образование, тем меньше становится риск и тем больше высвобождается денег на приобретение новых товаров, на совершенствование и расширение деятельности.

Поддержание запасов на минимальном уровне является средством увеличения прибыли. Поэтому главной задачей является нахождение оптимального уровня запасов для каждой товара.

Независимо от других соображений для бесперебойного снабжения потребителей следует всегда иметь в наличии достаточное количество товаров каждого наименования, а для этого нужно знать статистику расхода каждого товара.

Определение потребности в товарах может быть основано на прогнозировании сбыта или на прошлом опыте.

Прогнозирование сбыта возможно, если известны примерное количество потребителей и примерные нормы расхода товаров на каждого потребителя в определенный период времени. Ориентировочная потребность в товарах будет равна норме расхода товара, умноженной на количество потребителей. Затем при помощи различных методов ориентировочную потребность корректируют, учитывая возможное влияние экономической ситуации, сезонность сбыта, возможное сокращение или увеличение количества потребителей и т.п.

Определение потребности на основе данных прошлого периода - это предположение, что продажи в будущем периоде будут такими же, как и в прошлом, с корректировками на ожидаемые изменения конъюнктуры рынка. Этот метод менее точен, чем метод прогнозирования.

Объемно-стоимостной анализ[15] используют для того, чтобы определить, какие запасы должны контролироваться методом прогнозирования сбыта и какие — методом экстраполяции прошлого опыта. В объемно-стоимостном анализе количество товаров каждого наименования, реализованного в анализируемом периоде, умножается на его цену, с тем, чтобы определить его «денежную активность». Как правило, объемно-стоимостный анализ показывает, что наибольшая денежная активность (70—80%) у небольшого (10—20%) количества наименований товаров. Такой анализ очень важен, поскольку активные товары нужно контролировать тщательнее, чем не активные. Потребность в них лучше определять более точным методом прогнозирования сбыта, в то время как потребность в не активных товарах может определяться более дешевым методом учета прошлого сбыта.

Количество наименований активных товаров обычно невелико, однако с точки зрения денежной активности они играют главную роль, так как в наибольшей степени влияют на стоимость запасов. Товары этих наименований следует закупать часто - каждый месяц или каждую неделю – это зависит от вида товара, с тем чтобы уменьшить сумму средств, вложенных в запасы, и ускорить их оборачиваемость.

Поскольку затраты, связанные с необходимостью ускорения оборачиваемости, обычно оправданны, то интервалы закупок по этим видам товаров должны быть максимально сокращены. Этим товарам нужно уделять как можно больше внимания, и они должны контролироваться с помощью наиболее эффективной системы учета. Если желательно подразделить запасы более чем на две классификационные группы, то нередко прибегают к хорошо известной системе «анализа АВС». По этой системе запасы подразделяются на группы А, В и С. Группа А объединяет наиболее активные в денежном отношении виды запасов, В — запасы средней активности и С — запасы с наиболее низким уровнем активности. Для классификации по группам А, В и С применяют тот же метод, что и при объемно-стоимостном анализе. Годовая реализация каждого вида товаров умножается на цену, затем товары располагаются по убывающей денежной активности. Группа А, как наиболее активная, подвергается самому тщательному контролю, группе В оказывается меньше внимания, а группа С контролируется наименее активно.

Однако следует иметь в виду, что многие предприятия помимо стремления к наивысшей прибыльности операций, вынуждены, в силу характера товаров и своих обязательств перед потребителями хранить на складе, помимо денежно активных товаров, большую номенклатуру товаров, которые мало активны в

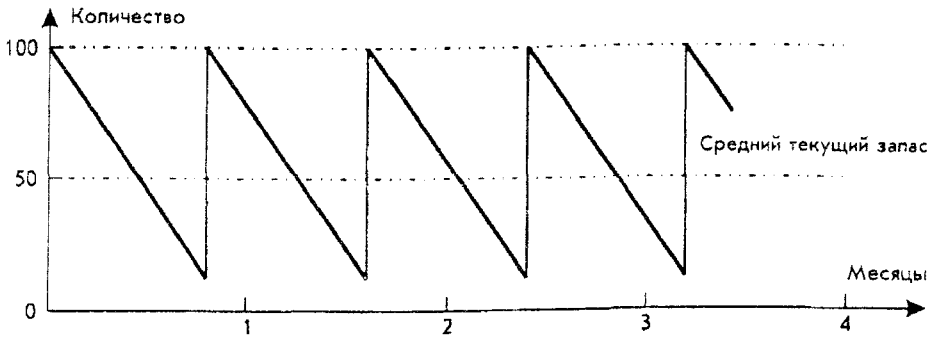
денежном отношении, но должны всегда быть в наличии. Наиболее характерными примерами таких товаров являются запасные части и медикаменты.

Для улучшения контроля за их движением и определения потребности на предстоящий период их тоже группируют в три и более категории, однако анализ проводится только по количеству проданных единиц товара каждого наименования, без учета стоимости и решения о периодичности закупок принимаются на основе этого анализа. *Тем самым предпочтение отдается обязательствам перед потребителями.*

Реальная стоимость отдельных товаров значительно больше, чем их цена или степень их денежной активности. Ремонт автомобиля может быть сорван из-за отсутствия какой-нибудь копеечной детали, чья-то жизнь может зависеть от наличия дешевого лекарства. Поэтому даже дешевые товары должны подлежать тщательному контролю. Объемно-стоимостной анализ тоже проводится – он полезен и в этом случае.

Рассмотрим движение запаса товаров в самом простом варианте. Для случая, приведенного на рисунке, принято, что в течение месяца продается 100 каких-либо товаров. В конце месяца запас мгновенно пополняется, и цикл повторяется. В данном случае минимальный запас равен 0, максимальный — 100 шт., средний — 50 шт.

Средний текущий запас является важным показателем для контроля запасов, он определяет среднюю величину средств, вложенных в запасы и среднюю стоимость их содержания.



Упрощенная схема движения запаса

Такой упрощенный случай в практике не встречается, т. к. запасы не могут пополняться немедленно из-за колебаний интервалов поставок, а продажа товаров нестабильна ввиду колебаний спроса.

Для удовлетворения спроса в любой момент, независимо от задержек в поставках или скачка заказов, в систему управления включают страховые запасы товаров.

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

Факторы, влияющие на размер страховых запасов, подразделяются на две группы — связанные с колебаниями спроса и определяемые условиями поставки. Учет первой группы факторов связан с прогнозированием величины спроса.

и вероятных величин отклонения спроса в расчетном периоде. Влияние второй группы факторов выражается в отклонениях интервалов поставок от заданных в системе из-за нарушений ритмичности производства товаров, опозданий подачи транспорта, задержек в пути и т. п.

Все эти отклонения вызываются случайными и не зависящими одна от другой причинами, поэтому моделирование закономерностей этих отклонений выполняют по методологии изучения случайных массовых явлений. Например, выясняется, как часто встречается отклонение интервала поставки и какова наиболее вероятная величина отклонения.

Срок поставки состоит из следующих компонентов:

- время на подготовку заказа;
- время на передачу заказа поставщику;
- время обработки заказа у поставщика (от момента поступления заказа до момента погрузки);
- время транспортировки заказанного товара до склада заказчика;
- время приемки заказанного товара на склад.

Каждый из перечисленных периодов может быть больше или меньше расчетного.

Критерием оптимальности, как отмечалось ранее, является минимизация расходов на пополнение и содержание запасов. Для поддержания запасов на определенном уровне разрабатывается порядок их формирования (установление нормы запаса и правил пополнения) и контроля. Оптимальный размер запасов каждого наименования товаров определяется с учетом следующих общих принципов:

— для товаров высокого спроса (группа А) — включение в запас максимального страхового запаса для покрытия любых скачков спроса;

— для товаров постоянного спроса (группа В) — включение в запас умеренного страхового запаса;

— для товаров нерегулярного спроса (группа С) — низкий или нулевой уровень страховых запасов.

Для корректировок оптимального размера запаса практикуют:

— частый контроль запасов товаров группы А;

— периодический контроль запасов товаров группы В;

— выборочный контроль запасов товаров группы С.

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

Запас страховой > Запас текущий — Неудовлетворенные заявки +
+ Поставки ожидаемые — Спрос прогнозируемый

При этом:

Запас текущий = Спрос прогнозируемый х Период временной

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

Пополнение запасов складов дистрибьюторов и дилеров основаны на применении одной из нижеприведенных систем:

Система с фиксированным размером заказа (количество единиц товара определено расчетом оптимального размера заказа, например: по 100 единиц): решение принимается только о моменте размещения заказа. Заказ на поставку размещается при уменьшении наличного запаса до *точки заказа.* Запас пополняется на одну и ту же величину, равную размеру *поставки, диктуемому поставщиком* или *оптимальному размеру заказа,* но *интервалы поставки* могут быть различны в зависимости от расходования запаса.

Эту систему иногда называют «двухбункерной, т.к. запас разделен как бы на два бункера: в первом — для удовлетворения спроса в течение периода от даты поставки до даты заказа, во втором — в течение периода от даты заказа до даты поставки.

Система с фиксированным размером заказа предполагает непрерывный учет *остатков* для определения точки заказа.

Система с фиксированным интервалом между заказами - фиксируется *период между заказами* (раз в неделю, в месяц и т.д.), а решение принимается о количестве заказываемых товаров. В конце каждого периода проверяется уровень *запасов* и исходя из него определяется размер заказа. Запас пополняется каждый раз до уровня, не превышающего максимальный запас, но с помощью различных по объему партий поставок, размер которых зависит от степени расходования запаса в предшествующем периоде. Эта система эффективна, если имеется возможность варьировать размер партии поставки, а *закупочные расходы* относительно невелики.

Система с двумя контрольными уровнями запасов и с фиксированной периодичностью заказа — система, в которой уровень *запасов* регулируется и сверху, и снизу. Устанавливается максимальный уровень запасов и нижний уровень - *точка заказа.* Если запас снижается до точки заказа до истечения установленного *периода между заказами,* то возможно размещение внеочередного заказа. В остальных случаях рассматриваемая система функционирует как система с фиксированной периодичностью заказа.

Система с двумя контрольными уровнями запасов без фиксированной периодичности заказа, система минимум-максимум —заказ высылается в случае, когда уровень запаса достиг *точки заказа.* Период между заказами и размер заказа в этой системе не фиксируется.

Система «точно в срок» (Just in Time, JIT) - товары заказываются заранее на длительный период с фиксированными количествами в партии и фиксированным графиком доставки. Запасы у получателя не создаются или создаются только на несколько дней реализации. Самый наглядный пример – булочные, ежедневно получающие ровно столько товара, сколько нужно для работы в течение одного дня.

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

При системе с фиксированным размером заказа придерживаются двух правил контроля:

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

— заказывать партии товаров оптимального объема.

Предусматривают последовательность операций подготовки заказа:

— рассчитывается оптимальный размер заказа с точки зрения наибольшей скидки при близком к необходимому количестве (например, наибольшая скидка — при покупке 24 единиц (одна коробка), а расчетная потребность — 21шт., выбирается размер заказа 24 шт.);

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

— проверяется остаток запаса после каждой продажи;

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

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

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

При системе с фиксированным интервалом между заказами предусматривают последовательность операций подготовки заказа:

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

— рассчитывается величина требуемых запасов как сумма количеств, продаваемых за период контроля запасов и за время ожидания поставки и количеств в страховом запасе;

> составляется и выполняется график проведения контроля уровня запасов — например, компьютер должен каждую среду выдавать сводку запасов по контролируемым товарам;

> принимается решение о размере заказа - выписывается количество товаров, необходимое для доведения количеств наличного запаса до расчетного требуемого запаса;

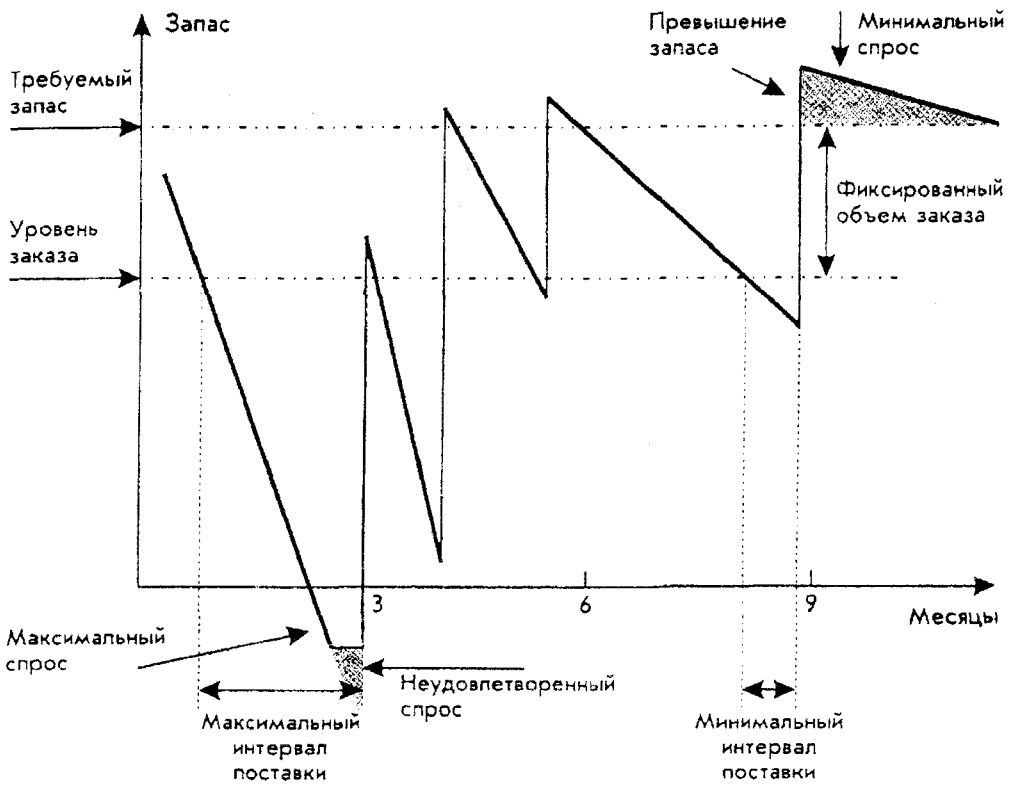
> заказ высылается в установленный графиком день.

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

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

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

На рисунке показано движение запаса товаров в реальных условиях.



Движение запаса при переменном спросе, переменном интервале поставок и фиксированных объеме и уровне (точке) заказа

Оптимальный размер заказа - такое количество товара, при котором стоимость получения и хранения единицы товара является (с учетом всех факторов) минимальной. Это не значит, что цена за единицу товара должна быть самой низкой. Чтобы должным образом определить оптимальный размер заказа, необходимо рассчитать все связанные с ним затраты. Они могут быть подразделены на две группы.

Затраты на заказы или затраты на восстановление запасов связаны с приобретением запасов и возникают каждый раз, когда восполняются запасы - это расходы на закупку каждой партии, включающие затраты на контроль наличия, подготовку заказа, высылку заказа, получение товара, проверку количества и качества, раскладку по местам хранения, проверку документов, подготовку рекламаций, постановку на учет, бухгалтерские проводки.

Затраты на содержание запасов включают проценты на средства, вложенные в запасы; налоги; страхование; потери от устаревания, износа и порчи; расходы по складированию и хранению.

Проценты на средства, вложенные в запасы, - порой наибольшая часть издержек по содержанию запасов. Если средства собственные, а не заемные, проценты не выплачивают, но все равно должна учитываться так называемая «стоимость упущенной возможности». Она означает те вероятные доходы, которые могли быть получены, если бы деньги, вложенные в запасы, были использованы для других целей или просто находились в депозите под выгодные проценты. Эти проценты по депозиту и есть «стоимость упущенной возможности».

Затраты на содержание запасов могут составлять значительную часть всех затрат по содержанию запасов. Однако в состав этих издержек включают только переменные расходы по хранению запасов.

Точно подсчитать затраты на содержание запасов нелегко, поэтому на практике пользуются средними величинами, в виде процента от стоимости запасов. За расчетный период подсчитывают все суммы налогов, страховок, потерь от порчи и уценок. Отношение полученной суммы к средней стоимости запасов плюс процент на средства, вложенные в запасы, и представляет собой коэффициент стоимости содержания запасов.

В таблице расходы за трехлетний период приняты как база для определения средней стоимости содержания запасов.

	Годы		
	1-й	2-й	3-й
Средняя стоимость запасов, руб.	100000	125 000	110000
Налоги, руб.	3000	3400	3200
Страхование, руб.	1400	1500	1400
Устаревание, руб.	2500	2000	1500
Уценка, руб.	500	800	400
Общая сумма, руб.	7400	7700	6500

Если принять «стоимость упущенной возможности» за 10%, то стоимость содержания запасов (в виде коэффициента):

21600 (вся сумма затрат / 335 000 (вся стоимость запасов) + 0.10 = 0.16 =16%

Затраты на содержание запасов стоимостью 100 рублей составляет 16 рублей.

Предположим, что ежегодное потребление какого-то товара составляет 300 шт. и что стоимость единицы этого товара —15 руб. Затраты на восполнение запаса — 10 руб. за каждый заказ и затраты на содержание товара в запасе в течение года—20% от стоимости запаса. Если все количество товара, потребное на год, заказывается сразу, то запас достигает 300 шт. плюс резерв, уже имевшийся в наличии. Если потребность определена точно, то к концу года на складе останется только резерв. Оборотный запас будет изменяться от 300 шт. в начале года до нуля в конце. Следовательно, средняя величина запаса составит половину первоначального количества, или 150 шт.

Если же вместо одного заказа в 300 шт. в течение года будет сделано 10 заказов по 30 шт., то в оборотном запасе будет находиться от 30 шт. до нуля в течение каждого из 10 циклов потребления, а средний запас составит 15 шт.

Затраты на содержание запаса равны годовой стоимости содержания единицы товара, умноженной на средний уровень запаса.

Если сразу заказывается 300 шт., то сумма годовых издержек по содержанию запасов составит 450 руб. - (20% х 15 руб. х 150 руб.).

Если же заказывается несколько раз по 30 шт., то сумма годовых издержек по содержанию запасов составит 45 руб. - (20% х 15 руб. х 15 руб.).

Затраты на заказы рассчитываются таким образом. Если заказ составляет 300 шт. и в течение года делается один заказ, то стоимость оформления восполнения запаса равняет 10 руб. При 10 отдельных заказах по 30 шт. годовая стоимость оформления будет равна 100 руб. Чем меньше размер заказов, тем выше годовая стоимость оформления. Очевидно, что оформить заказ на 300 шт. не дороже, чем оформить заказ на 30 шт.

Однако и другие факторы должны быть приняты во внимание. Обычно чем больше размер заказа, тем ниже уровень расходов на единицу закупаемого товара (вследствие скидок на стоимость единицы в связи с величиной заказа) и более низки транспортные расходы. С другой стороны, издержки по содержанию и хранению запасов возрастают по мере увеличения запаса. Следует определить размер заказа, при котором издержки по содержанию запаса и по оформлению самого заказа будут минимальными.

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

Требуемый запас = Количество, расходуемое за период контроля + + Количество, расходуемое за период поставки + Страховой запас

Из этого следует, что:

Размер заказа = Требуемый запас — (наличный запас + ожидаемый приход)

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

Оптимальные размеры заказов определяются при сопоставлении издержек на содержание запасов и расходов на заказы. Расходы на заказы — это издержки на закупку каждой партии, включающие затраты на контроль наличия, подготовку заказа, высылку заказа, получение товара, проверку количества и качества, раскладку по местам хранения, проверку документов, подготовку рекламаций, постановку на учет, бухгалтерские проводки.

Затраты на заказы и на содержание запасов всегда анализируются, и для расчетов применяются средние величины. Очевидно, что чем чаще заказывать, тем дороже это обходится.

Выполним примерный расчет годовых затрат на заказы и хранение одного наименования товара на базе следующих данных:

Выбираем три разных товара, закупочная стоимость которых — обозначим ее "Р"— составляет 0,5 руб., 0,1 руб. и 10,0 руб.

Расходы на заказы каждой партии — обозначим их "А" — условно составляют 0,2 руб.

Расходы по хранению единицы товара — обозначим их "В" — условно составляют 65%, т. е. для наших товаров 0,325 руб., 0,065 руб., и 6,5 руб. соответственно.

Годовой расход товаров — обозначим его "С" — 48 шт.

Размер *одной закупочной партии* — обозначим его "F" — установлен поставщиком в 4, или 12, или 24, или 48 шт. и более, кратно количеству в упаковке.

Расчет годовых затрат производится по следующим формулам:

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

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

Суммарные годовые затраты $S = D + E$

При различных частоте и размере заказов годовые суммарные затраты изменяются разнонаправлено — это подтверждают данные таблицы. Расчет затрат производится в зависимости от частоты заказов и размеров партий товаров.

Очевидно, что для товаров небольшой стоимости затраты на заказы более весомы, чем затраты на хранение.

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

*Подчеркнуты экономичные варианты заказов.

Приведенный далее график, построенный по данным таблицы, показывает, что точка экономичного заказа находится в точке равенства расходов на закупку и хранение. Для дорогих товаров затраты на закупку незначительны, и основная тяжесть падает на расходы по хранению.

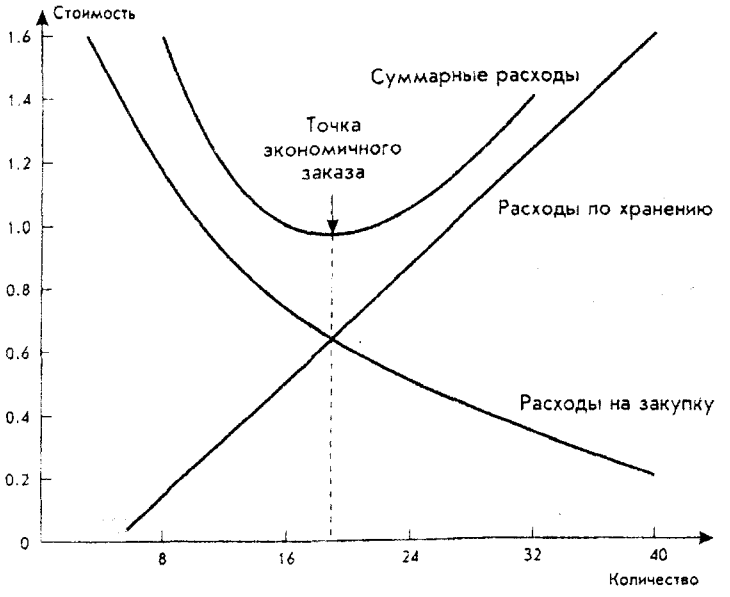
Затраты могут быть минимизированы, если товары малой стоимости заказывать большими партиями через длительные интервалы, а дорогие — заказывать чаще, но мелкими партиями.

На практике расчеты выполняются по таблицам, построенным на известной формуле Вильсона, включающей вышеприведенные компоненты и основанной на положении, что при оптимальных объемах партий и периодичности заказов затраты на заказы примерно равны расходам на хранение.

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

Если подставить приведенные выше значения, получим:

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



Расчет оптимального объема заказа

Ближайшее количество, кратное четырем (количеству в одной упаковке), равно 16. Если устраивают сроки размещения заказа, это количество и заказывается в установленный момент подачи заявки.

При расчете сделаны допущения для упрощения задачи:

- расход товара в период между заказами будет постоянным, т. е. средний уровень запаса составит половину годового сбыта;
- в использовании складских площадей ограничений нет.

Полученный оптимальный размер заказа реален лишь в случае, если в темпах сбыта в течение года и в затратах по содержанию запасов и оформлению заказов не произойдет изменений. Изменение стоимости единицы товара повлияет на общую сумму сбыта в рублях, что соответственно изменит количество оптимального заказа. Для компенсации влияния этих факторов нужен новый расчет с новыми данными.

В торговле запчастями широкого ассортимента относительно стабильного спроса расчет объемов очередных заказов выполняют по методу **«скользящего среднего».**

Рассчитывается среднедневная реализация за последние три-шесть месяцев (период выбирается в зависимости от сезонности спроса или от необходимости фиксации тенденции) и умножается на то количество дней, в течение которого ожидается реализация заказываемой партии. Полученное количество корректируется с учетом условий поставки (минимально поставляемое количество, грузовой модуль или скидка при определенном количестве), а также с учетом анализа тенденций колебания спроса и окончательное количество включается в заказ.

Некоторые автокомпании применяют нижеследующий вариант расчета оптимального количества каждой запчасти для заказа у поставщика:

Параметры для расчета:

а - годовой прогноз продаж, например: *средняя продажа в неделю* 19,8 шт., прогноз годового сбыта 19,8 * 52 = 1029,6 шт.

б - себестоимость (закупочная цена плюс складские расходы), например, 32,00 руб.

с - розничная цена брутто (до скидок), например, 173 руб.

д - складские расходы (процент от розничной цены), например, 18,5%

Оптимальное количество для заказа (формула Вильсона) = √ (2*а*б) / с*д

$$= \sqrt{\frac{2*32{,}00*1029{,}6}{\frac{18{,}5}{100} * 173}} = \sqrt{\frac{65894{,}4}{32{,}01}} = 45{,}37 \text{ штук}$$

Некоторые важные принципы, связанные с определением оптимального размера заказа:

> общая сумма издержек для данного заказываемого количества минимальна тогда, когда затраты по заказу равны затратам на содержание соответствующего запаса;

> в пределах ±20% объема заказов общая сумма издержек по заказам изменяется незначительно, но вне этих пределов издержки резко растут или снижаются;

> в большинстве случаев дороже заказывать мало, чем заказывать много; чем чаще заказывать, тем дороже это обходится;

> изменение затрат на содержание запасов больше влияет на оптимальный объем заказа, чем изменение в затратах на заказы.

Моменты размещения заказов

Оптимальный размер заказа — это ответ на вопрос: сколько товара следует заказывать в каждом заказе?

Для того чтобы ответить на вопрос, когда следует заказывать, — нужно определить так называемую точку заказа, т. е. момент пополнения запасов по каждой позиции. Определение таких точек базируется на сроках доставки товаров по заказам. Если срок доставки, например, составляет 5 дней и сбыт — 20 единиц за день, то очередной заказ на поставку товара следует делать тогда, когда текущий запас понизится до 100 единиц. Тогда запас будет восполнен к тому времени, когда текущий запас будет использован полностью. Большинство предприятий содержит страховые запасы на случай скачков спроса в период ожидания поставок или на случай задержек поставок. Уровень страхового запаса обычно определяется по той же точке заказа для каждого наименования товара и, как правило, выражается в виде процента к количеству единиц, реализуемых в течение срока поставки. Если установлен коэффициент, равный 33% от среднего сбыта в 100 шт. в течение срока поставки, то страховой запас составляет 33 шт.

По существу страховой запас представляет собой просто разность между средним потреблением в течение заготовительного периода и точкой заказа. Чем выше точка заказа, тем выше уровень страхового запаса.

Страховой запас предотвращает дефицит, когда фактический сбыт выше расчетного. Чтобы определить точку заказа, нужно определить уровень страхового запаса, который обеспечивал бы надлежащую степень защиты против дефицита. Чем выше точка заказа, тем меньше вероятность дефицита, но тем больше издержки по содержанию дополнительного запаса.

Цель состоит в определении точки заказа так, чтобы потери от дефицита балансировались издержками на содержание сверхнормативного запаса. Вероятность возникновения дефицита служит основой для определения точки заказа.

При этом, однако, следует определить допустимый уровень риска. Если предприятие ставит себе целью *никогда* не допускать дефицита запасов, оно вынуждено иметь излишние страховые запасы, и при этом такие большие, что более реалистично примириться с дефицитом и попытаться ограничить лишь частоту его возникновения.

Считается, что лучше выражать степень гарантии от дефицита в виде среднего интервала между моментами дефицита, чем в виде степени вероятности таких дефицитов. В среднем один случай дефицита за два года может рассматриваться как приемлемое число. Если годовой сбыт составляет 500 шт., а оптимальный размер заказа 100, то количество заказов за год будет 5 (500:100). В течение двух лет для пополнения запаса будет дано в среднем 10 заказов. Поэтому один дефицит за два года—это то же самое, что и один дефицит за 10 периодов поставки. Это значит, что вероятность дефицита в течение периода пополнения запаса равна 10%.

Точки заказов должны устанавливаться на уровне, когда затраты на содержание и потери от дефицита являются минимальными, или на уровне, при котором уменьшение потерь от дефицита, обусловленное прибавлением лишней единицы к точке заказа, равно дополнительной стоимости содержания этой единицы.

Расчет заказываемого количества осуществляется следующими шагами, которые должны быть заложены в компьютерную программу:

- расчет средненедельной продажи;
- расчет планового количества запаса;
- расчет минимально-допустимого планового количества (точка заказа);
- определение наличия по учету;
- сопоставление оприходованного наличия с минимально-допустимым плановым количеством;
- определение *оптимального заказываемого количества* по формуле Вильсона;
- проверка на ограничение заказываемого количества в связи с возможными колебаниями спроса;
- коррекция заказываемого количества в зависимости от ожидаемых колебаний спроса, в том числе сезонных, и в случае с новыми запчастями;
- округление на упаковочную единицу;
- вывод заказываемого количества в файл заказа.

Оптимизация запасов экономит до половины издержек по работе с ними. Многие принимаются за оптимизацию, но скоро вязнут в большой номенклатуре, так как без современной компьютерной системы оптимизировать управление запасами каждого из тысяч наименований товаров невозможно.

Компьютерная система должна обеспечивать проведение объемно-стоимостного АВС—анализа и XYZ - анализа и автоматически рассчитывать оптимальные объемы заказов.

Торговля запасными частями требует содержания страховых запасов для обеспечения заявок потребителей в периоды задержек поставок. Торговля принадлежностями и сопутствующими материалами может вполне обходиться без страховых запасов – эти товары не являются жизненно важными для поддержания работоспособности машин и кратковременное их отсутствие не отпугнет покупателей.

Поэтому в торговле принадлежностями и сопутствующими материалами чаще всего практикуется система пополнения запасов, называемая у нас "с колес", а у зарубежных специалистов "J I T" (just in time – точно во-время). Самый наглядный пример – булочные, ежедневно покупающие ровно столько товара, сколько нужно для работы в течение одного дня.

Условия для применения такой системы:

- доверять поставщикам и иметь с ними долгосрочные контракты;
- заказывать товары часто и малыми партиями и всегда быть на связи с поставщиками;
- внедрить надежный контроль качества при приемке товаров.

Преимущества системы - ликвидируются затраты на хранение запасов, освободившиеся площади и средства используются на другие цели.

Алгоритмы распределения запасов

Технологией многих нынешних программ предусмотрено, что обработка заказов производится компьютером склада по мере поступления, причем все заказы находятся *в равном положении* и при нехватке количества деталей они достанутся заказчику, чья заявка поступила раньше. Это значит, что и собственные дилеры или сервисные мастерские, и любые сторонние заказчики равны в правах. Такая политика не только не способствует поддержке дилеров, о которой должен заботиться дистрибьютор, но и препятствует улучшению его имиджа и развитию продаж автомобилей. Особенно негативно эта практика сказывается в случаях потребности деталей для гарантийного ремонта.

Еще более удивительны факты продажи рядовыми продавцами дистрибьюторов или дилеров сторонним покупателям последних, по данным о наличии, деталей - никаких ограничений на продажу последней детали компьютерные программы не устанавливают. Значит, если эти детали понадобятся себе для ремонта, придется ждать срочной поставки.

Базы данных по деталям и потребителям не содержат многих параметров, необходимых для управления процессом распределения запасов.

Поддержание запаса деталей постоянного спроса по номенклатуре для исключения перебоев в удовлетворении заказов выполняется при помощи создания страхового запаса каждой детали, грамотного распределения запасов при обработке заявок потребителей. Для этой цели необходимо ввести, по примеру всех дистрибьюторов (это постановка задач для программирования):

- обработку заказов сторонних потребителей не по всему наличию дефицитных деталей, а по половине или другой доле – остальное должно быть резервом для дилеров;
- специальный контроль и признаки распределения запаса для каждой детали - обработка разрешена по всему наличию, по половине наличия, по четверти наличия, не разрешена при наличии минимального запаса и т.д.
- каждому заказчику присвоить код важности в обработке заявок, например, собственный сервисный центр дистрибьютора – 1, официальные дилеры

– 2, независимые сервисники – 3, торговые фирмы(включая собственный магазин) – 4, именно в такой последовательности;

 ориентирование независимых сервисников и магазинов на закупки запчастей у официальных дилеров, а дилер не продаст дефицитную запчасть, зная, что он заработает и на ней, и на ее установке.

Пример компьютерного заказа

Проект заказа готовится компьютером на базе среднемесячного расхода. Проект требует анализа товароведом и *ручной корректировки* на основании условий, которые не могут быть учтены компьютером – сокращение числа потребителей, снятие детали с производства, замена детали и т.п.

Расчетный заказ на 2 месяца = Потребность на 2 месяца – Остаток + Среднемесячный расход(для реализации в период ожидания поставки= 1 месяцу)

Количества заказа с минусом означают излишние запасы, которые можно продать по сниженным ценам.

Номер детали	Наименование	Среднемесячный расход	Остаток на складе	Потребность 2 месяцев	Заказ на 2 месяца расчетный	Заказ окончательный ручной	Сумма заказа в розничных ценах	Розничная цена	Сумма продаж	ABC	XYZ
1111-3506081	Колодка	135,0	215	270	**190**		3230,0	17,0	6885,0	A	X
2108-3705010	Катушка	40,7	9	81	**113**		20905,0	185,0	22570,0	A	X
2108-3734910	Коммутатор	30,0	8	60	**82**		14760,0	180,0	16200,0	A	X
1111-3508180	Трос привода	24,7	15	49	**59**		4720,0	80,0	5920,0	A	X
1111-3726010	Указатель	19,7	0	39	**59**		2183,0	37,0	2183,0	A	Y
1111-3101015	Диск колесный	16,0	0	32	**48**		17760,0	370,0	17760,0	A	X
1111-3414056	Наконечник	20,7	17	41	**45**		3600,0	80,0	4960,0	A	Y
1111-1601130	Диск ведомый	13,0	0	26	**39**		9750,0	250,0	9750,0	A	X
1111-1203032	Хомут	15,3	12	31	**34**		748,0	22,0	1012,0	A	Y
1111-3708010	Стартер	12,7	4	25	**34**		28050,0	825,0	31350,0	A	X
1111 2215012	Шарнир	16,7	19	33	**31**		19220,0	620,0	31000,0	A	X
1111-3106020	Камера	10,3	0	21	**31**		1860,0	60,0	1860,0	A	Y
1111-1201005	Глушитель	11,0	6	22	**27**		14850,0	550,0	18150,0	A	X
1111-3703010	АКБ 55 а\ч	8,7	0	17	**26**		19838,0	763,0	19838,0	B	X
2108-5208060	Жиклер	21,0	37	42	**26**		104,0	4,0	252,0	A	Z
14148190	Лампа 21 Вт	11,0	7	22	**26**		130,0	5,0	165,0	A	Z
2105-3747010	Прерыватель	8,3	1	17	**24**		1800,0	75,0	1875,0	B	Y
1111-3711010	Фара	8,7	3	17	**23**		6670,0	290,0	7540,0	B	X
1111-8401014	Облицовка	10,0	7	20	**23**		4025,0	175,0	5250,0	A	X
1111-1601085	Диск нажимной	9,3	8	19	**20**		7200,0	360,0	10080,0	B	X
2108-3725010	Прикуриватель	11,0	13	22	**20**		1100,0	55,0	1815,0	A	Y
1111-3507037	Планка	7,7	4	15	**19**		665,0	35,0	805,0	B	Z
2108-1306010	Термостат	6,3	1	13	**18**		2520,0	140,0	2660,0	B	Y
6-256706	Подшипник	10,3	13	21	**18**		2160,0	120,0	3720,0	A	Y
1111-	Манжета	15,0	28	30	**17**		425,0	25,0	1125,0	A	Y

3104035											
1111-1005224	Шестерня	6,3	3	13	**16**		2640,0	165,0	3135,0	B	Y
2108-1307010	Насос водяной	5,3	1	11	**15**		3375,0	225,0	3600,0	B	Y
1111-3501014	Суппорт	5,7	3	11	**14**		4480,0	320,0	5440,0	B	X
1111-3400010	Механизм	4,3	5	9	**8**		8800,0	1100,0	14300,0	B	X
1111-5206054	Уплотнитель	2,3	6	5	**1**		215,0	215,0	1505,0	C	Y
1111-6100015	Дверь левая	2,3	6	5	**1**		560,0	560,0	3920,0	C	Y
2101-1602591	Штуцер шланга	16,7	50	33	**0**		0,0	6,0	300,0	A	Z
1111-1701100	Вал вторичный	0,7	2	1	**0**		0,0	530,0	1060,0	C	Y
1111-2803016	Кронштейн	1,3	4	3	**0**		0,0	15,0	60,0	C	Z
2108-3506060	Шланг	3,3	24	7	**-14**		-840,0	60,0	600,0	C	Z
1111-1012024	Фланец	2,7	28	5	**-20**		-1360,0	68,0	544,0	C	Z

Учет запасов

Выбирая метод учета запасов, следует учитывать особенности каждого.

ФИФО (first in, first out - первый пришел, первым ушел): при этом методе учета запасные части учитываются отдельно по ценам прихода каждой партии и при продаже списывается себестоимость раннее пришедших.

При применении метода ФИФО остатки на балансе наиболее соответствуют текущим рыночным стоимостям, так как более поздние закупки доминируют на балансовых счетах. Однако себестоимость не отвечает текущей рыночной стоимости, так как в нее включаются более ранние закупки. В условиях инфляции при повышении закупочных цен получается самая высокая чистая прибыль, что приводит к самым высоким налоговым платежам. Если же рыночные цены падают, то получается самая низкая чистая прибыль и самые низкие налоги.

ЛИФО (last in, first out - последним пришел, первым ушел): при этом методе учета запасные части учитываются отдельно по ценам прихода каждой партии и при продаже списывается себестоимость пришедших последними.

При применении метода ЛИФО на балансе остаются товары, приобретенные давно. В инфляционных условиях *при повышении* закупочных цен остатки на балансе оказываются значительно ниже текущих рыночных цен, а себестоимость продаж наиболее полно им соответствует. Таким образом получается самая высокая себестоимость. Следовательно, в результате мы получаем самую низкую прибыль и, соответственно, самые низкие налоговые платежи. *При понижении* цен ситуация меняется на противоположную.

Средневзвешенный метод учета: при этом методе учета запасные части учитываются по средним ценам, получаемым из расчета на базе суммирования стоимостей имеющихся и новых парий за отчетный период, включая остаточную стоимость на балансе в начале отчетного периода.

Этот метод чаще всего применяется в торговле запасными частями. По последствиям применения он находится между двумя описанными выше, а при быстром обороте запасов этот метод почти аналогичен методу ФИФО.

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 расхо-

дов 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;

Удешевление контроля

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

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

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

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

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

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

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

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

Снижение риска неликвидности запасов

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

- падение спроса из-за появления конкуренции;
- падение спроса из-за ликвидации потребителя — ваш клиент, скажем, дорожно-строительная организация, стал работать в другом районе и там же ремонтирует машины;
- ошибочные закупки излишних количеств;
- ошибочные закупки деталей устаревшей конструкции;
- порча деталей из-за повреждений, повышенной влажности;
- брак, не замененный поставщиком по рекламациям;
- появление новой модификации деталей, заменяющей прежние;
- изменение технологии ремонта — например, в районе появился мастер по ремонту генераторов, и новые генераторы в сборе перестали покупать;
- оприходование по ошибке;
- пересортица в поставках;
- не списание реализованных деталей;
- пересортица из-за неверной раскладки, обнаруженная при поиске другой детали;
- потери на складе из-за небрежности в указании адресов или нанесения их нестойкой краской, обнаруженные при инвентаризации;

> разукомплектование узла и невозможность продать некомплектный.

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

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

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

Неликвиды у многих дилеров составляют по номенклатуре до 30%, по стоимости - примерно столько же. Терпимым для регионального склада считается наличие неликвидов до 20% по номенклатуре, но только для значительного многомарочного парка с большой долей старых моделей.

Допустимым объемом неликвидов по стоимости считают около 5% - иначе расходы по содержанию, налоги на имущество, обесценение доллара и т.д. съедают прибыль без всякой надежды на компенсацию – неликвиды не просто лежат – они дорожают с каждым годом, они занимают место на складе.

В большинстве случаев работа по ликвидации мертвых запасов почти не ведется и в базах данных и не предусмотрены параметры для быстрой обработки такой номенклатуры в разных аспектах с целью ускорения принятия мер по избавлению от нее.

Подход к формированию цен на неликвиды для их сбыта.

Прежде всего, определяется пригодность детали для сбыта – может ли она вообще кому-то понадобиться.

- если деталь можно предложить торговцам запасными частями, независимым сервисникам, корпоративным клиентам, то цену стараются установить на уровне, лишь едва покрывающем себестоимость, учитывая, что в запас детали покупают неохотно и только в случае явной выгодности сделки, а также тот факт, что вторично тому же клиенту неликвиды предложить не удастся – снижение цены при повторном предложении лишь укрепит его сомнения в нужности или в качестве этой детали;
- если применения детали не нашли, цены устанавливают “бросовые” за штуку или за вес и предлагают детали на выбор или на вес;
- если избавиться от неликвидов не удалось, их списывают.

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

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

> еженедельный или ежемесячный перечень товаров, запас которых снизился меньше установленного минимума. Это нужно для своевременного размещения заказов;

> ежеквартальные расчеты оборачиваемости по каждому наименованию. Это необходимо для принятия мер по оптимизации сроков и объемов заказов новых партий;

> ежемесячный перечень товаров, переданных на реализацию и находящихся у посредников сверх установленных сроков. Это нужно для решения вопросов продления сроков реализации или возврата;

> ежеквартальные предложения по списанию испорченных, утерянных, похищенных и неликвидных товаров.

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

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

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

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

• Ввести и строго соблюдать систему адресов для ячеек, стеллажей и других мест хранения товара. Ведомость наличия на складе должна содержать адрес каждого товара. Своевременно корректировать в картотеках и памяти компьютера адреса при изменениях места хранения товара. Поддерживать в читабельном состоянии бирки адресов и наименований товаров во избежание ошибок при размещении и отборе.

• Обеспечивать соблюдение рекомендуемых поставщиком правил хранения каждого товара.

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

• Своевременно рассматривать рекламации покупателей, обеспечивать их удовлетворение.

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

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

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

• Вести картотеку поставщиков, покупателей, перевозчиков.

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

Активизация запасов

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

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

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

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

Утилизация

Далее приведены рекомендации одной из автокомпаний по утилизации неликвидов.

«Для хорошего управления запасами необходима регулярная утилизация излишних и устаревших деталей. Излишние и устаревшие детали появляются в результате закупок ошибочных

количеств из-за неверного прогноза, конструктивных изменений, проблем с качеством, непредвиденного падения спроса, ошибочной политики формирования запасов.

Чтобы определить излишние и устаревшие запасы обратитесь к методу, показанному далее. Подготовка правил классификации деталей в зависимости от величины спроса и длительности сроков поставок зависит от опыта и маркетингового чутья менеджера по запчастям.

Полезное правило, применяемое некоторыми автокомпаниями:

"Если на деталь не было спроса в течение 6 лет, отправь в лом остаток и прекращай обслуживание."

Организуют комиссию по ликвидации излишних и устаревших запасов, принимающую также меры по предотвращению образования подобных запасов в будущем.

Предварительные условия для утилизации в лом:

Сделайте отдельный годовой бюджет на утилизацию и ежемесячно списывайте соответствующие количества. Для справки – максимальный годовой бюджет утилизации в Компании – 0.5% объема продаж в предыдущем году, а время утилизации – конец каждого месяца. Однако мы утилизуем немедленно излишние и устаревшие запасы, препятствующие нормальной работе склада.

Разработайте заранее собственную политику периодов поддержки сервиса снятых с производства моделей машин, чтобы на ее основе установить критерии излишних и устаревших запасов.

Номер детали	(A Наименовани	(B) STANDARD COST	(C) O\H + O\O Q-ty	(D) AVG MTH DEMAND	(E) OVER 48 MONTHS QTY	(F) AMOUNT	(G) OVER 72 MONTHS QTY	(H) AMOUNT
99999-99999xx	xxxxxxx	99999	99999	99999	9999	99999	9999	99999
Всего 99999 строк					US$99999 99999 строк 99999999 PCS			

Примечания:

Не включать детали, по которым период применения менее года и которые еще не имеют достаточной истории спроса.

A: Название детали.

B: Закупочная цена.

C: В наличии + Заказано у поставщиков.

D: Средний спрос за последние 3 месяца, считая с конца отчетного месяца.

E: Количества, превышающие 48-месячный спрос могут рассматриваться как излишние.

F: Сумма = B x E.

G: Количества, превышающие 72-месячный спрос могут рассматриваться как излишние.

H: Сумма = B x G.»

Управление запасами при ручном учете

Система управления запасами без использования ЭВМ включает применение двух типов карточек учета запасов: одна - для управления запасами, т.е. для сбора информации по управлению, другая - оперативного учета, т.е. для обычного учета поступления и расхода деталей.

В верхней части карточки, предназначенной для управления запасами, содержится обычная информация. В следующей группе строк записывается информация, необходимая для принятия обоснованных решений по управлению запасами:

группировка запасов *(ABC и XYZ);*

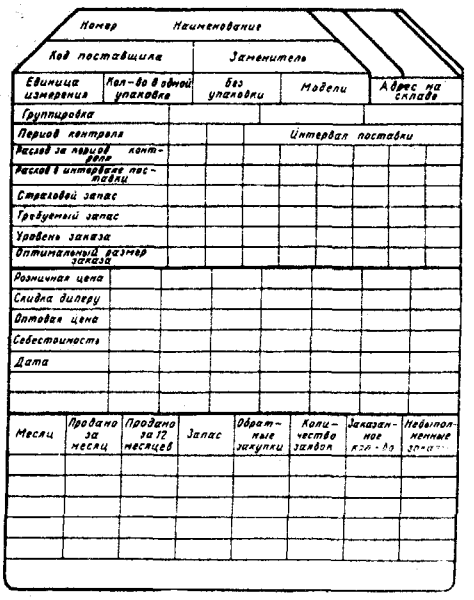
период контроля;

время исполнения заказа (интервал поставки);

расход изделий за период контроля;

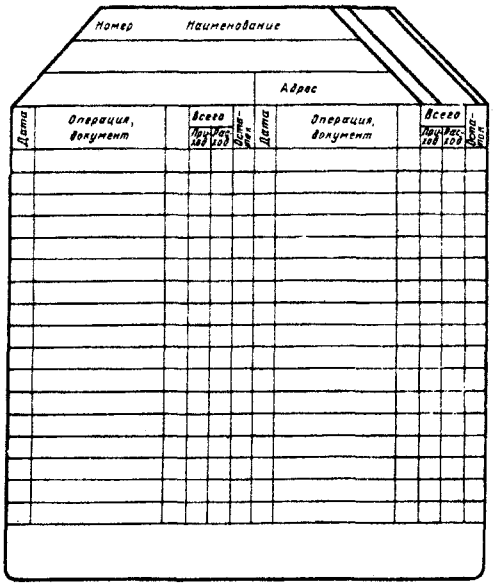
расход изделий за время исполнения заказа;

страховой запас.



Карточка для управления запасами

Если применяется система с фиксированным интервалом пополнения запасов, то перечисленной информации достаточно для расчета величины требуемого запаса. В соответствующей строке карточки, где показана величина требуемого запаса, имеется ряд клеток для ее корректировки при изменении ситуации.



Карточка для оперативного учета

При применении системы с фиксированным интервалом устанавливают фиксированную точку (уровень) заказа, которая определяет резервный уровень заказа, обычно эквивалентный суммарному числу деталей, расходуемых за один период контроля и один период исполнения заказа.

В обычных условиях уровни запасов проверяются лишь в установленные сроки с интервалом в три - четыре месяца. Для непредвиденных случаев устанавливают уровень запасов, при достижении которого в период между проверками (вследствие неожиданно большого расхода деталей) должен быть сделан

В следующей строке карточки предусмотрено место для записи фиксированной величины минимального запаса, являющегося одновременно уровнем (точкой) заказа. Эта величина характеризует уровень запасов, при котором должно производиться их пополнение при фиксированном размере заказов. Чтобы рассчитать этот уровень, нужно знать оптимальный размер заказа; для записи этой информации предусмотрена специальная строка карточки.

Следующая группа строк предназначена для записи цены детали. Здесь также предусмотрена возможность многократной записи последующих изменений.

Нижняя часть карточки содержит информацию о продажах, запасах и заказах детали. В первых двух столбцах указывается месяц и объем продаж детали в этот месяц. Третий столбец используется для записи скользящего итога объема продаж за последние 12 месяцев или же для нарастающей суммы продаж текущего года. В остальных столбцах отражается обычное движение запасов.

Организация работы системы управления запасами при выполнении операций вручную. Ручная система эффективна тогда, когда управляющий складом запасных частей пользуется поддержкой дирекции и располагает необходимыми техническими средствами.

Практика выработала ряд правил, придерживаясь которых можно добиться успешной работы ручной системы управления запасами.

1. Эффективное управление запасами позволяет сокращать вложения в запасы и увеличивать прибыль. Чтобы добиться таких результатов, необходимо иметь хорошо подготовленный и достаточно оплачиваемый персонал и обеспечивать ему хорошие условия работы.

2. Из обычной системы контроля и управления запасами выводят детали малой стоимости, а также детали, относящиеся к "мертвым" и бездействующим запасам. В результате вручную выполняются исключительно операции по анализу номенклатуры деталей, находящихся в движении.

3. Находящуюся в движении номенклатуру деталей разбивают на группы *A, B, C и X, Y, Z.* Это дает возможность работникам склада запасных частей концентрировать свое внимание на деталях, которые составляют основную часть объема реализации и стоимости запасов.

4. Если для установления оптимальной периодичности контроля запасов используется принцип оптимального размера заказа, то каждую карточку учета запасов контролируют в установленный для изделия срок.

5. Информация, содержащаяся на карточках для управления запасами, позволяет также использовать компьютеры для обработки текущих данных о движении запасов и прогнозировании будущего спроса. Благодаря группировке номенклатуры хранимых деталей при выполнении этих операций возможна концентрация внимания на деталях групп *A, B, X* и *Y.*

6. Компьютеры используют для расчета скидок и для подготовки прейскурантов.

Определение скорости оборота запасов отдельных деталей. Для установления показателей по группам сбыта *A, B,* C) и группам запасов *(X, Y,* Z) применяется простая выборка. После проведения этой работы карточка учета запасов каждого изделия кодируется следующим образом:

группа сбыта *(A, B, C);*
группа запаса *(X, Y,* Z);
скорость оборота запасов.

Примеры заполнения карточек

Деталь №14 *А/Х/0,5* Большой объем реализации вследствие высокой стоимости изделия при очень медленном обороте запаса. Начальный запас должен в 2 раза превышать объем продаж за год.

Деталь №43 *А/У/10* Быстрый оборот умеренных запасов обусловливает хороший показатель скорости оборота запасов (10 раз в год)

Деталь №17 *В/Х/1* Умеренный объем реализации при относительно высоком уровне запасов, оборачивающихся лишь раз в год. Требуется исследование.

Деталь №125 *В/Z/38* Умеренный объем реализации при низком уровне запасов обусловливает очень большую скорость оборота запасов. В этих условиях нужно предусмотреть возможность нехватки запасов.

Деталь №105 *С/Х/-* 1 Сбыт отсутствует, большая стоимость запасов, это привело к отрицательной величине скорости оборота запаса. Требуется исследование.

Деталь №18 *С/У/-2* Сбыт отсутствует, стоимость запасов достаточно велика. Возможно, эта запас устаревших деталей.

Общая для склада скорость оборота запасов является важным показателем. Однако этот показатель не содержит информации, необходимой для эффективных действий. Чтобы предпринять конкретные меры, нужно знать, какие детали имеют быстрый, средний и медленный оборот. Скорость оборота деталей данного вида устанавливается отношением количества проданных за год деталей к среднему количеству деталей, находящихся на складе.

Если количество деталей на складе меньше годового объема их продаж, результат бывает положительным числом (как в случае с деталью №125 в приведенном выше примере). Если число проданных за год изделий меньше объема запаса, то результатом является десятичная дробь (как это было в случае с деталью №14).

Если в течение прошедшего года по какой-то детали вообще не было сбыта, то результатом является отрицательная скорость оборота запасов, указывающая количество хранимых деталей, по которым не было движения. В приведенном примере отрицательное движение отмечено у деталей №105 и 18.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Дистрибьюторское соглашение
между заводом-изготовителем (или его коммерческой структурой) и региональным дистрибьютором

Примечание:

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 должна быть мощным компьютеризированным маркетинговым центром, а вовсе не примитивным отделом сбыта (продукцию в рыночных условиях приходится не "сбывать с рук", а квалифицированно продвигать через товаропроводящую сеть: региональные дистрибьюторы – дилеры – торговые агенты дилеров – 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.

Примерное дистрибьюторское соглашение

г. Энск __ _____ 2000г.

(Предприятие-изготовитель), именуем___ в дальнейшем "Завод" в лице (должность, ф.и.о.), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с одной стороны, и (наименование другого участника Соглашения),именуем__ в дальнейшем "Дистрибьютор", в лице (должность, ф.и.о), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с другой стороны, именуемые в дальнейшем "Стороны", заключили настоящее Соглашение о нижеследующем.

1. ТЕРМИНЫ

1.1.Продукция – машины и запасные части, поставляемые Заводом и согласованные для реализации через Дистрибьютора и его дилерскую сеть.

1.2.Дистрибьютор – монопольный торговый агент Завода, содержащий региональный склад Продукции и обеспечивающий реализацию, гарантийные, послегарантийные ремонты и техническое обслуживание Продукции через свою дилерскую сеть в согласованном Регионе.

1.3.Регион – согласованный район деятельности Дистрибьютора, границы которого совпадают с административными границами или с естественными рубежами (реки, озера, горные цепи и т.п.).

1.4.Дилеры – монопольные агенты Дистрибьютора или Завода, заключившие с ними дилерские соглашения, содержащие склады Продукции и осуществляющие реализацию, гарантийные, послегарантийные ремонты и техническое обслуживание Продукции через свои предприятия, а также через своих субдилеров, сервисных и торговых агентов на согласованной территории.

1.5.Конечные потребители – владельцы техники, покупающие Продукцию Завода у дилеров, субдилеров, торговых агентов.

1.6.Рекомендованные розничные цены (далее - РРЦ) - цены, рекомендуемые Заводом для реализации конечным потребителям и указанные в прейскурантах Завода. РРЦ являются базой для всех расчетов. Ценовая политика предусматривает предоставление скидок с РРЦ по особой шкале от Завода для Дистрибьютора и от Дистрибьютора дилерам и другим заказчикам (приложение 1).

1.7.Фактические цены – РРЦ минус скидки, т.е. цены нетто, оплачиваемые Дистрибьютором.

1.8.Гарантийная политика – правила констатации гарантийных случаев, оформления претензий, выполнения гарантийных ремонтов и удовлетворения претензий потребителей.

1.9.Дистрибьюторский лимит - минимальная стоимость месячного объема Продукции, который Дистрибьютор должен выкупать у Завода, в фактических ценах, согласовывается Сторонами на каждый очередной год.

1.10. 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), согласовывается сторонами на каждый очередной год.

2. ПРЕДМЕТ СОГЛАШЕНИЯ

2.1.Завод предоставляет и гарантирует, а Дистрибьютор соглашается принять и осуществлять монопольное право на выполнение дистрибьюторских функций по маркетингу и продаже Продукции Завода в районе, именуемом в дальнейшем "Регион", включающем следующие области России:

2.1.1 Курская область,
2.1.2 Смоленская область,
2.1.3 Брянская область,
2.1.4 ...

2.2.Расширение Региона оформляется специальным дополнением к Соглашению.

2.3.В случае, если Завод впоследствии сочтет необходимым сократить Регион, он обязуется выплатить Дистрибьютору отступные в возмещение его затрат по созданию дилерской сети, привлечению заказчиков и рекламе на изымаемой части Региона. Изъятие части Региона и сумма отступных согласовываются Сторонами в специальном дополнении к настоящему Соглашению.

2.4.Поставка Продукции Дистрибьютору будет осуществляться по текущим договорам купли-продажи, заключаемым на условиях настоящего Соглашения.

2.5.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 исключительно Дистрибьютору в Регионе его деятельности по прямым договорам, на условиях не худших, чем поставлял бы Завод.

2.6.Дистрибьютор создаст и будет развивать свою 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.

2.7.Дистрибьютор будет содержать свои торговые и сервисные мощности в соответствии с "Типовыми требованиями к организации, оборудованию и менеджменту фирм – официальных дилеров" (приложение 2).

2.8.Дистрибьютор будет заключать со своими дилерами дилерские соглашения содержание которых должно быть идентично содержанию настоящего Соглашения (за исключением статей, характерных только для дистрибьюторских операций), включая "Ценовую политику" (приложение 1), "Типовые требования к организации, оборудованию и менеджменту фирм – официальных дилеров" (приложение 2) и "Гарантийную политику".

2.9.Дистрибьютор будет побуждать дилеров создавать свои сбытовые сети из субдилеров, торговых и сервисных агентов, на условиях, не противоречащих настоящему Соглашению.

2.10. Дистрибьютор будет осуществлять надзор над своими полномочными дилерами и принимает на себя ответственность за их торговые и сервисные операции.

2.11. Дистрибьютор будет содержать региональный склад запасных частей, предназначенный для обеспечения не менее, чем трехмесячной потребности полномочных дилеров в Регионе, хранить на складе номенклатуру оригинальных запчастей, достаточную для ремонтов и розничной продажи.

2.12. Дистрибьютор и его дилеры за свой счёт обеспечат проверку и предпродажную подготовку каждой новой машины до передачи ее розничному покупателю, в соответствии с инструкциями, предоставляемыми Заводом.

2.13. Дистрибьютор и его дилеры будут выполнять для розничных покупателей гарантийный ремонт в соответствии с гарантийной политикой Завода бесплатно от имени Завода.

2.14. Дистрибьютор и его дилеры будут выполнять для розничных покупателей послегарантийный ремонт на коммерческой основе.

2.15. Дистрибьютор и его дилеры будут торговать запасными частями в розницу, обеспечивая потребности рынка.

2.16. Дистрибьютор обеспечит направление Заводу только крупных предварительных(несрочных) заказов, замыкая на себя только заказы дилеров, на дилеров – заказы остальных покупателей, путем предоставления предусмотренных ценовой политикой Завода скидок: дилерам - максимальных, их агентам – средних, ремонтным предприятиям – минимальных и конечным потребителям – символических (приложение 1).

2.17. Дистрибьютор реализует Продукцию Завода от своего имени и за свой счет.

2.18. Дистрибьютор пользуется независимостью в отношении собственной деятельности.

2.19. Дистрибьюторское вознаграждение будет состоять из разницы между РРЦ и фактическими ценами, по которым Дистрибьютор покупает Продукцию у Завода и определяться полученными скидками.

2.20. 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 увеличения суммы заявок.

2.21. Завод предоставит Дистрибьютору товарный кредит в объеме Дистрибьюторского резерва на согласованных условиях.

2.22. Иные формы сотрудничества, а также поручения Завода будут оформляться отдельными договорами.

3. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ДИСТРИБЬЮТОРА

Дистрибьютор принимает на себя следующие обязательства.

3.1.Содержать и требовать, чтобы дилеры содержали такие офисы, сервисные мощности, помещения для хранения машин и запасных частей, которые будут достаточны для обслуживания потребителей в Регионе.

3.2.Обеспечить осуществление всеми полномочными дилерами всех видов ремонтных работ, включая кузовной ремонт.

3.3.Иметь в своей ремонтной базе и обязать полномочных дилеров иметь ремонтное оборудование и специальные инструменты, а также рекламное оформление тех видов, которые рекомендованы Заводом.

3.4.Обеспечить направление на обучение в учебный центр Завода соответствующего своего персонала и персонала своих полномочных дилеров, чтобы обеспечить компетентное и качественное техническое обслуживание машин Завода.

3.5.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.

3.6.Возмещать дилерам расходы по гарантии независимо от того, имеет или нет Дистрибьютор право на компенсацию от Завода.

3.7.Принимать за основу РРЦ и шкалу скидок, установленную Заводом, представлять рекомендации по ценовой политике.

3.8.Осуществлять основной объем закупок по предварительным заявкам и минимизировать количество срочных заявок. Направлять Заводу ежеквартальные заявки для изготовления Продукции не позднее, чем за месяц до требуемого срока поставки.

3.9.Направлять Заводу прогноз потребности Региона в Продукции на следующий год или предварительный заказ не позднее 30 сентября каждого года.

3.10. Обеспечить полное удовлетворение спроса на Продукцию Завода в Регионе (при условии выполнения заявок Дистрибьютора Заводом) исключив обращение заказчиков непосредственно на Завод.

3.11. 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.

3.12. Выполнять, при необходимости, сертификацию машин, агрегатов, деталей согласно местным требованиям.

3.13. 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, организовывать пробеги, шоу и соревнования.

3.14. Использовать в ходе выполнения ремонтов только оригинальные запасные части, если иное не указано в соответствующей технической литературе Завода и требовать от своих дилеров того же. Дистрибьютор не будет приобретать и продавать дилерам детали, которые не являются оригинальными или рекомендованными Заводом.

3.15. Предоставлять Заводу по его запросу информацию о производственных мощностях, складах, стоянках, офисных помещениях, как собственных, так и арендованных, используемых для исполнения настоящего Соглашения, а также той информации, которую Завод считает необходимой для анализа.

3.16. Предоставлять информацию о ходе исполнения настоящего Соглашения по согласованной форме.

3.17. Разрешать уполномоченным представителям Завода инспектировать помещения Дистрибьютора и любого дилера, изучать соответствующие документы и материалы для оценки и контроля, проводить проверки, аудит, воспроизводить и снимать копии любых счетов или записей, которые должны вести Дистрибьютор и его дилеры по настоящему Соглашению..

3.18. Требовать от своих дилеров предоставления той информации, которая может требоваться в соответствии с нормативными актами Региона. Информировать Завод об изменениях в местном законодательстве Региона, имеющих отношение к исполнению настоящего Соглашения.

3.19. Собирать и предоставлять Заводу конкурентные материалы о деятельности конкурентов и их ценах.

3.20. Не продавать Продукцию вне согласованной Территории – не нарушать монопольные права других Дистрибьюторов и не конкурировать с ними.

3.20. Соблюдать и охранять интересы Завода в рамках настоящего Соглашения:

3.20.1. Не представлять интересы конкурентов Завода.

3.20.2. Своевременно и в полном объеме оплачивать получаемую Продукцию.

3.20.3. Защищать интересы Завода и оградить его от финансовых потерь, включая судебные издержки и вознаграждение адвокатов, возникающие из или в связи с торговыми и сервисными операциями, выполняемыми Дистрибьютором и его дилерами.

3.20.4. Предоставлять гарантию банка, свои векселя и страховые полисы на Продукцию, стоимость которой не оплачена Заводу (Дистрибьюторский резерв и Продукция, поставляемая с рассрочкой платежа), оформленные в пользу Завода, как получателя платежей при наступлении соответствующих сроков.

3.20.5. Хранить как коммерческую тайну всю информацию о коммерческой деятельности Завода, полученную в ходе исполнения настоящего Соглашения, допускать ознакомление с ней лишь ограниченного внутренней инструкцией Дистрибьютора круга сотрудников.

4. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ЗАВОДА

Завод обязуется:

4.1.Обеспечивать Дистрибьютора технической информацией:

4.1.1 Инструкции по эксплуатации машин.

4.1.2 Сервисные книжки.

4.1.3 Инструкции по предпродажной подготовке.

4.1.4 Инструкции по гарантийным ремонтам.

4.1.5 Инструкции по консервации и хранению машин.

4.1.6 Руководства по ремонту и обслуживанию.

4.1.7 Каталоги запасных частей.

4.1.8 Каталоги специнструментов.

4.1.9 Периодическая информация о введении в конструкции новых деталей и снятии с производства деталей устаревших конструкций.

4.1.10 Рекомендации по выбору оборудования для оснащения сервисных центров.

4.1.11 Нормативы трудозатрат при ремонте и обслуживании машин.

4.2.Организовать периодическое обучение специалистов Дистрибьютора и его дилеров особенностям ремонта машин, как в своем учебном центре, так и выездными экспертами.

4.3.Обеспечивать полное и своевременное выполнение заявок Дистрибьютора на Продукцию по номенклатуре и объемам.

4.4.Обеспечивать прием и подтверждение заявок Дистрибьютора, а также направление документов и информации через Интернет.

4.5.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.

4.6.Разрабатывать РРЦ для Региона на основе конкурентных материалов и рекомендаций Дистрибьютора.

4.7.Предоставлять Дистрибьютору скидки на запасные части с РРЦ, зафиксированные в Ценовой политике Завода (приложение 1 к настоящему Соглашению) и обеспечивающую рентабельную работу Дистрибьютора и его дилеров, возможность Дистрибьютору предоставлять скидки дилерам, возможность дилерам предоставлять скидки своим торговым и сервисным агентам.

4.8.Соблюдать и охранять интересы Дистрибьютора в рамках настоящего Соглашения:

4.8.1 Не продавать в 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%.

4.8.2 Завод может продавать непосредственно заказчикам только те виды Продукции, от реализации которых отказался Дистрибьютор в специально подписанном дополнении к настоящему Соглашению.

4.8.3 Пересылать Дистрибьютору заявки других заказчиков из Региона, поступившие на Завод, ориентировать таких заказчиков на Дистрибьютора и его дилеров.

4.8.4 Включать адресные реквизиты Дистрибьютора и его полномочных дилеров во все виды своей общероссийской рекламы.

4.8.5 Хранить как коммерческую тайну всю информацию о дилерской сети Дистрибьютора, производственных мощностях, складах, стоянках, конторских помещениях, используемых Дистрибьютором и информацию о ходе исполнения настоящего Соглашения, полученную от Дистрибьютора, допускать ознакомление с ней лишь ограниченного внутренней инструкцией Завода круга должностных лиц.

4.8.6 Предоставлять Дистрибьютору по его запросам полную и подробную информацию о поставляемой и планируемой к поставке Продукции.

4.8.7 Уведомлять Дистрибьютора об изменениях в составе Продукции и выпуске новых изделий не позднее чем за месяц до начала коммерческих поставок.

5. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

5.1.Дистрибьютор может высылать Заводу заказы со сроком поставки квартал, месяц, неделя.

5.2.Качество и комплектность поставляемой Продукции должно соответствовать стандартам, техническому описанию, предъявляемым требованиям, а также заявкам Дистрибьютора.

5.3.К Продукции Заводом должны прилагаться все необходимые документы, обеспечивающие беспрепятственное перемещение Продукции по России и продажу ее третьим лицам.

5.4.Право собственности на Продукцию переходит от Завода к Дистрибьютору с момента принятия Продукции железной дорогой, автоперевозчиком, авиаперевозчиком или представителем Дистрибьютора при наличии доверенности.

5.5.С момента передачи Продукции Дистрибьютору Завод не вправе устанавливать какие либо ограничения или дополнительные условия по реализации Продукции, кроме указанных в Соглашении и договорах.

5.6.Дистрибьютор не вправе искажать или уничтожать имеющиеся на Продукции и ее упаковке товарный знак, наименование, символику Завода.

5.7.Дистрибьютор вправе размещать на упаковке Продукции собственный товарный знак.

5.8.Дистрибьютор обязуется немедленно информировать Завод о любых известных ему нарушениях в использовании товарного знака, наименования, символики со Стороны третьих лиц, также предпринимать соответствующие меры по охране прав Завода в соответствии с полномочиями, предоставленными Заводом.

5.9.Дистрибьютор и его дилеры могут увеличить гарантийный срок путем предоставления дополнительной гарантии своих фирм, при этом все расходы по гарантийным ремонтам в период, превышающий срок гарантии Завода, относятся на их счет.

5.10. Дистрибьютор и его дилеры должны оказывать гарантийные услуги любой машине Завода, проданной любым официальным дистрибьютором Завода и их полномочными дилерами в любом регионе.

5.11. Дистрибьютор будет просить срочного направления специалистов Завода для сложных гарантийных ремонтов, которые не могут быть выполнены механиками Дистрибьютора или его дилеров.

5.12. Завод будет 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.

5.13. Стоимость использованных запасных частей будет возмещаться дистрибьютору по розничным ценам брутто действующего прейскуранта Завода, тем самым стоимость перевозки и накладных расходов считается тоже компенсированной.

5.14. 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.

5.15. Платежи Дистрибьютору в возмещение затрат на гарантийные ремонты будут осуществляться в каждом отдельном случае в форме, согласованной Сторонами – банковским переводом, зачетом при поставках очередных партий товаров и т.п.

5.16. Продукция, заказанная по ошибке Дистрибьютором или ошибочно отгруженные Заводом, может быть возвращена после разрешения Завода, в пределах 30 дней с даты счета.

5.17. Возвращаемая Продукция должна транспортироваться за счет Дистрибьютора. В случае, если они поставлены по ошибке Завода, то после получения и проверки Продукции Завод компенсирует стоимость транспортировки в обоих направлениях.

5.18. Компенсация за возвращенную Продукцию должна быть равна фактической нетто Дистрибьюторской цене, с учетом всех скидок, указанной в счете Завода, с корректировкой:

- если заказано по ошибке Дистрибьютора - меньше на 15% за обработку груза;
- если поставлено по ошибке Завода - больше на 15%;

5.19. Полная стоимость Продукции, заказанной по ошибке Дистрибьютора и возврат которой разрешается Заводом в течение года, не должна превышать 2% стоимости закупок Дистрибьютора за предыдущий год.

5.20. Данные правила предусматривают исключительно возврат из-за ошибок в заказах и поставках и не касаются проблем с излишками запасов на складе Дистрибьютора.

5.21. Один раз в год Завод может разрешить возврат Продукции, нереализованной Дистрибьютором. Продукция должна быть новой, сохранять товарный вид и иметь цену не менее 100 рублей (для запасных частей).

5.22. Завод может указать в качестве адреса отгрузки свой адрес или адрес любого дистрибьютора или заказчика.

5.23. Все транспортные расходы по перевозке возвращаемой Продукции до пункта, указанного Заводом, оплачиваются Дистрибьютором.

5.24. Цена обратной покупки возвращаемой Продукции будет составлять 50% фактической Дистрибьюторской цены по прейскуранту Завода, действовавшему в последнем году поставки. Цена нетто за возвращаемые товары будет выплачена Заводом Дистрибьютору, либо зачтена в качестве оплаты по другим обязательствам Дистрибьютора Завода.

5.25. Общая стоимость товаров, возврат которых возможен по данным правилам, не должен превышать стоимости Дистрибьюторского резерва.

5.26. В исключительных случаях при необходимости прямой продажи Заводом Продукции в Регионе:

- реализовывать ее только по РРЦ действующего прейскуранта Завода без скидок;
- выплачивать Дистрибьютору разницу между РРЦ и стоимостью этой Продукции при закупке ее Дистрибьютором в возмещение затрат Дистрибьютора по продвижению Продукции Завода и рекламе в Регионе;
- направлять Дистрибьютору ежеквартальные отчеты о таких продажах и копии договоров между Заводом и заказчиками.

5.27. 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 сделки.

5.28. Завод будет высылать Дистрибьютору для сверки ежемесячные авизо, в которые будут включены все счета, высланные Дистрибьютору за истекший финансовый месяц. В них будут представлены все суммы к оплате и все возможные вычеты из задолженности, которые могут быть сделаны. Часть сальдо по авизо, превышающая Дистрибьюторский резерв и оставшаяся неоплаченной, будет считаться просроченной и на нее начисляются проценты за пользование кредитом с даты авизо.

5.29. Все отгрузки, на которые выставлены счета в текущем финансовом месяце, должны быть оплачены на 15-й день следующего месяца, но не позднее 15 дней с даты ежемесячного авизо/открытого счета.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

6.1.Стороны декларируют свои намерения неограниченного во времени сотрудничества, присутствия на рынке и качественного обслуживания потребителей и обязуются при выполнении настоящего Соглашения действовать в строгом соответствии с законодательными и нормативными актами России и соответствующих регионов, регламентирующими торговые и сервисные операции, отношения с потребителями и государством, а также обеспечить выполнение данного условия официальными дилерами.

Появление в общественном мнении и в публикациях СМИ негативной информации в связи с нарушениями законодательных и нормативных актов, судебными исками потребителей или деловых партнеров и т.п. будет расцениваться как нарушение соответствующей Стороной условий настоящего Соглашения и повлечет за собой возмещение ею понесенных в связи с этим убытков другой Стороне.

6.2.Завод заключает настоящее Соглашение, учитывая предъявленные Дистрибьютором лицензию на право осуществлять соответствующие виды деятельности и документы о сертификации соответствующих видов работ и услуг, являющиеся обязательными для предоставления полномочий Дистрибьютору.

6.3.Завод заключает настоящее Соглашение, основываясь на заверениях Дистрибьютора, что его основные средства и другие активы не находятся под арестом, не заложены и не являются объектом судебных исков третьих лиц.

6.4.Завод заключает настоящее Соглашение, основываясь исключительно на заверениях Дистрибьютора, что в Регионе не существует законодательных ограничений, которые неблагоприятно повлияют на права и интересы Завода. Дистрибьютор признаёт, что Завод не заключил бы данное Соглашение, если бы знал о существовании подобных ограничений.

6.5.Дистрибьютор обязуется немедленно уведомлять Завод в письменной форме о полном содержании и последствиях любых нормативных актов, ограничивающих права и интересы Завода в случае, если Дистрибьютор обнаружит их существование в Регионе после заключения Соглашения или в случае, если таковые будут введены после вступления Соглашения в силу.

6.6.В течение одного месяца после получения такого письменного уведомления Завод определит, должны ли стороны расторгнуть Соглашение или нет и должны ли стороны приостановить действие настоящего Соглашения до согласования новых условий, обеспечивающих соблюдение интересов Завода. Если Завод выберет вариант новых переговоров по условиям данного Соглашения, Стороны приложат все усилия, чтобы закончить таковые как можно скорее.

6.7.Завод будет контролировать исполнение Дистрибьютором и его дилерами условий настоящего Соглашения и заключаемых на его основе договоров, проверять соответствие действительности предоставляемой ими информации.

6.8.Выполнение Дистрибьютором и его дилерами обязательств, в отношении: качества и размеров помещений, менеджмента сервиса, персонала, предпродажной подготовки, работы с запасными частями, оборудования и инструментария ремонтных цехов, качества обслуживания клиентов будут оцениваться Заводом ежегодно.

Неудовлетворительные оценки этих направлений деятельности будут показателями недостаточной компетентности Дистрибьютора и дилеров.

6.9.Сторона, не исполнившая или не надлежащим образом исполнившая обязательства в рамках настоящего Соглашения, возмещает потерпевшей Стороне убытки в полном объеме.

6.10. Стороны освобождаются от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств, если это явилось результатом действия непреодолимой силы или принятия государственными органами актов, влияющих на деятельность Сторон и делающих невозможным исполнение ими своих обязательств.

6.11. Под непреодолимой силой понимаются обстоятельства чрезвычайные и непредотвратимые в данной ситуации: пожары, землетрясения, наводнения, война и военные действия, катастрофы на транспорте, общеотраслевые забастовки, охватывающие предприятия Сторон, и другие подобные обстоятельства, находящиеся вне контроля обеих Сторон, которые и добросовестная Сторона не смогла бы предвидеть и предотвратить.

6.12. Сторона, которая подверглась воздействию обстоятельств непреодолимой силы, обязана без промедления сообщить об этом другой Стороне в письменной форме в т.ч. по телефаксу, телексу, телефонограммой, электронной почтой. В противном случае Сторона лишается права ссылаться на указанные обстоятельства. Сообщение об указанных обстоятельствах должно быть подтверждено достоверными документами, заверенными компетентными органами. В случае наступления указанных обстоятельств, сроки выполнения обязательств продлеваются на период действия этих обстоятельств. Если указанные в п. настоящего Соглашения обстоятельства действуют более 6 месяцев подряд, Стороны должны решить по взаимному согласию судьбу Соглашения.

7. ДЕЙСТВИЕ СОГЛАШЕНИЯ

7.1.Настоящее Соглашение вступает в силу с даты его подписания и будет действовать в течение пяти лет. Срок его действия автоматически продлевается на один год при условии, что ни одна из Сторон не уведомит другую об отказе от Соглашения за два месяца до даты его истечения.

7.2.Любые изменения, дополнения, особые соглашения и оговорки по настоящему Соглашению приобретают силу, если они совершены в письменной форме, подписаны обеими Сторонами и заверены печатями. Все дополнения и приложения к настоящему Соглашению, подписанные Сторонами, являются его неотъемлемыми частями.

7.3.Прекращение действия одного или нескольких положений настоящего Соглашения не нарушает целостности настоящего Соглашения, но при этом Стороны обязаны заменить не действующие положения новыми или аннулировать их дополнением к Соглашению.

7.4.Вся документация и извещения по Соглашению направляются заказными письмами или по факсимильной связи.

7.5.Настоящее Соглашение может быть расторгнуто досрочно без обращения в суд, по письменному согласию Сторон или в одностороннем порядке при нарушении одной из Сторон своих обязанностей или действий руководителей или владельцев, противоречащих целям этого Соглашения.

7.6.Завод может расторгнуть Соглашение в одностороннем порядке в следующих случаях:

7.6.1. Если Дистрибьютор лишится лицензии, требуемой для выполнения его обязательств по данному Соглашению.

7.6.2. Если Завод определит, что Дистрибьютор не может соответствующим образом исполнять свои обязательства, Завод уведомит Дистрибьютора в письменной форме о причинах недостатков в его деятельности и о сроке, в течение которого от Дистрибьютора ожидается ликвидация недостатков - если недостатки не будут ликвидированы до истечения указанного срока.

7.6.3. Если работа Дистрибьютора по созданию дилерской сети неудовлетворительна – отсутствие дилеров или их субдилеров на перспективных, по мнению Завода, участках, площадь которых превышает 10% площади Региона. неудовлетворительная работа диле-

ров ввиду слабого контроля со стороны Дистрибьютора. большое количество жалоб потребителей, поступающих непосредственно Заводу или в СМИ.

7.6.4. Если существуют споры или разногласия между владельцами или руководителями Дистрибьютора, которые по мнению Завода могут отрицательно повлиять на деятельность или интересы Дистрибьютора или Завода.

7.6.5. В случае отказа Дистрибьютора своевременно предоставить предусмотренную Соглашением информацию по или отказа разрешить представителю Завода провести проверку документации Дистрибьютора.

7.6.6. В случае неплатежеспособности Дистрибьютора и его добровольного заявления о банкротстве, объявления Дистрибьютора банкротом или назначения получателя или поручителя за Дистрибьютора, выполнения Дистрибьютором переуступки выгоды в пользу кредиторов, или лишение права выкупа закладной, или другая законная процедура, по которой третья Сторона получает права на деятельность, собственность или счета Дистрибьютора.

7.6.7. В случае неверного информирования Завода Дистрибьютором о ходе исполнения обязательств по этому Соглашению.

7.6.8. В случае сознательного уклонения Дистрибьютора от соответствия положениям нормативных актов, относящихся к сервису или другим обязательствам, которые должны исполняться Дистрибьютором.

7.6.9. В случае смены руководства Дистрибьютора по любой причине.

7.6.10. В случае неоднократных нарушений монопольных прав дистрибьюторов, действующих на других Территориях, путем поставки Продукции на эти территории Дистрибьютором или его дилерами.

7.6.11. В случае представления Дистрибьютором ложных претензий количеству или качеству товара, по платежам, кредитам, скидкам.

7.7.Дистрибьютор может расторгнуть Соглашение в одностороннем порядке в следующих случаях:

7.7.1 Если Завод будет поставлять Продукцию другим заказчикам в Регионе в нарушение монопольных прав Дистрибьютора и не выплачивать ему предусмотренную настоящим Соглашением компенсацию.

7.7.2 Если Завод будет срывать сроки поставок по заявкам Дистрибьютора, тем самым лишая Дистрибьютора возможности выполнять свои обязательства перед дилерами и потребителями.

7.7.3 Если Завод установит неконкурентоспособные цены на Продукцию или невыгодные скидки, лишая Дистрибьютора и его дилеров возможности рентабельно работать.

7.8.После истечения срока действия или при досрочном расторжении Соглашения его действие будет считаться прекращенным лишь после выполнения взаимных обязательств и урегулирования всех расчетов между Заводом и Дистрибьютором.

7.9.Несмотря на расторжение или истечение срока действия данного Соглашения, по просьбе Завода Дистрибьютор будет продолжать выполнение своих гарантийных и любых обязательств перед третьими сторонами вытекающих из данного Соглашения, в течение двенадцати (12) месяцев с момента расторжения или истечения срока действия данного Соглашения.

7.10. Все споры, возникающие в результате исполнения настоящего Соглашения, решаются Сторонами путем переговоров. В случае невозможности урегулирования споров по настоящему Соглашению или в связи с ним путем переговоров такие споры не подлежат подсудности общим судам и подлежат разрешению в Арбитражном суде, находящемуся по месту регистрации ответчика. Решение Арбитражного суда будет являться окончательным и обязательным для Сторон.

7.11. Настоящее Соглашение составлено в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из Сторон.

8. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН

Приложение 1 к Дистрибьюторскому соглашению

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

в торговле запасными частями, комплектующими и принадлежностями

Завод издает и направляет Дистрибьюторам прейскуранты рекомендованных розничных цен (далее – РРЦ) на запасные части, разработанные на основе конкурентных материалов и учитывающие средние затраты и прибыль дистрибьюторов и их дилеров.

Корректировка отдельных цен может выполняться ежемесячно, корректировка всего прейскуранта – не чаще раза в квартал.

Завод установил шкалу скидок для всех звеньев сбытовой сети в зависимости от заявляемого периода поставки.

Шкала скидок с рекомендованных розничных цен, указанных в прейскурантах Завода (по одной группе запчастей)

	Срочный заказ	Месячный заказ	Квартальный заказ	Поощрительные скидки
Дистрибьюторы - от завода	X% (20%)*	(X+10)% (30%)	(X+ 25)% (45%)	1-5%
Дилеры - от дистрибьюторов и завода (при необходимости)	(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.

3. С прейскурантных цен Завод предоставляет Дистрибьюторам установленные для них скидки.

4. Завод рекомендует Дистрибьюторам и их дилерам использовать в практике РРЦ, направляя заводу информацию о необходимости увеличения или снижения отдельных цен, подтвержденную конкурентными материалами - прейскурантами и счетами конкурентов.

5. Завод рекомендует Дистрибьюторам и их дилерам применять в практике установленную Заводом шкалу скидок для всех звеньев сбытовой сети:

в случае обращения торговых и ремонтных предприятий к дистрибьютору, минуя дилера, им предоставляются скидки не выше тех, которые они получат у дилера;

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.

6. Шкала скидок позволяет:

> организовать поток заказов через торговую сеть по цепочке: розничные покупатели – торговые или ремонтные предприятия – дилеры – дистрибьюторы;

> сократить количество мелких заказов, поступающих к дилерам, дистрибьюторам и заводу;

> укрупнить заказы дилеров и дистрибьюторов;

> 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 дистрибьюторов 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 дистрибьюторам в прогнозировании спроса и своевременном планировании производства и пополнении запасов на складах;

> помогает эффективно планировать производство.

Приложение 2 к Дистрибьюторскому соглашению

ТИПОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

к организации, оборудованию и менеджменту

фирм – официальных дилеров Дистрибьютора и Завода

От официального дилера ожидается выполнение следующих функций:

Продажа машин и запасных частей, поставляемых Заводом.

Гарантийные ремонты в соответствии с гарантийной политикой Завода, учет претензий по гарантиям и урегулирование соответствующих вопросов с покупателями и поставщиками машин.

Встречное приобретение подержанных машин при продаже новых и их и последующая продажа или утилизация.

Коммерческие ремонты и сервисное обслуживание машин.

Содержание склада запасных частей для обеспечения рынка.

Создание и развитие сбытовой сети в районе деятельности из собственных или привлеченных к сотрудничеству ремонтных мастерских (сервисных агентов), и магазинов (торговых агентов) по розничной продаже запасных частей и контроль их деятельности.

Ежегодное увеличение объемов продаж машин и запчастей, соответственно устанавливаемым квотам ежегодных или ежеквартальных продаж.

Поддержание престижа торговой марки Завода.

Изучение рынка, конкуренции и местных нормативных актов, разработка торговой политики, рекламной политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта.

Сертификация согласно местным требованиям машин, агрегатов, деталей, услуг.

Ведение учета и статистики, формирование базы данных о клиентах в соответствии с инструкциями.

Информирование нас и отчетность перед нами в соответствии с инструкциями.

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 Завода 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.).

Официальный дилер должен обеспечить:

> направление служащих на курсы, устраиваемые дистрибьютором;
> выработка мер по технике безопасности и экологическому контролю;
> выяснение степени удовлетворения клиентов сервисом;
> безопасность сотрудников, клиентов, машин, оборудования установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения;
> эффективное планирование, адекватное имеющимся мощностям и рабочей силе;
> периодическое обновление материалов для публикаций о сервисе, обеспечение всех сотрудников информацией об изменениях в продукции и методах сервиса;
> своевременный заказ необходимых информационных материалов, бланков документации, обеспечение надлежащих процедур оформления ремонтов.

Приемку автомобилей в ремонт рекомендуется организовать следующим образом:

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

Требования к помещениям и оборудованию:

> количество, комплектность и состояние оборудования соответствуют установленным параметрам;
> для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;
> имеется действующая сервисная литература;
> оборудованы помещения для отдыха, обучения и собраний сотрудников;
> применяются рекомендованные оргтехника и компьютерные системы;
> организация труда соответствует технологическим рекомендациям.

При выполнении заказов на ремонт и обслуживание:

> заказы оформляются на типовом бланке, согласно имеющимся в нем указаниям, графам и нормативам времени, и подписываются клиентом;
> сроки выполнения работ указываются в заказах и соблюдаются;
> работа по гарантии выполняется согласно инструкции;
> заказ передается приемщиком в цех заблаговременно, для обеспечения подготовки;
> дополнения к заказанным работам согласуется с клиентом;
> выполненные работы отмечаются в соответствующих графах заказа;
> работы контролируются бригадиром во время и после исполнения;
> заполняется сервисная книжка, и используются сервисные рабочие листки.

> счет выписывается с соблюдением требований и нормативов времени, указанных в стандартных бланках;
> счет вручается клиентам при выдаче автомобиля.
> автомобиль выдается лично клиенту, позиции счета при необходимости объясняются;
> демонтированные детали передаются клиенту, по его желанию;
> автомобиль должен быть чист внутри и снаружи.

Требования к складу и магазину запасных частей:

> размеры склада – не менее 100 кв. м;
> расположение и планировка склада (ворота, двери, проходы) удобны для выдачи запасных частей в мастерскую и торговый зал, разгрузки и сортировки поступающих грузов;
> стеллажей достаточно для упорядоченного складирования;
> система нумерации адресов хранения соответствует требованиям;
> номенклатура склада включает оригинальные запасные части, стандартизированные детали и нормали, смазочные материалы, принадлежности;
> количество позиций и стоимость запаса соответствуют месячной потребности обслуживаемого рынка, минимальная стоимость - ___ тыс. руб;
> для пополнения запасов выдерживаются приоритеты, сроки и форма подачи заказов, установленные региональным дистрибьютором;
> новая позиция включается в ассортимент постоянного хранения при двух случаях ее продажи в течение 6 месяцев;
> первоначальный ассортимент запасных частей для новых моделей заказывается на основании рекомендации завода;
> количество персонала соответствует потенциалу фирмы;
> персонал обязательно проходит периодическое обучение;
> менеджер службы запасных частей имеет необходимые знания в области коммерции, экономики и техники;
> для всех сотрудников имеются должностные инструкции;
> менеджер ведет статистику развития рынка, обновления ассортимента, соотношения затрат и доходов.
> зона приемки и отгрузки позволяет въезд, разгрузку и загрузку грузовиков;
> имеются верстаки для комплектации, проверки и упаковки товара;
> имеется отдельный участок для хранения восстановленных агрегатов и для хранения дефектных деталей по гарантийным случаям;
> информация о движении товаров на складе корректно документируется и хранится в полном объеме;
> имеется достаточно места и мебели для работы с документами, подбора и комплектации запасных частей.
> имеются действующие каталоги, прейскуранты, справочная литература;
> для розничной продажи выделен торговый зал достаточной площади;
> оформление и оборудование торгового зала, форма одежды продавцов соответствуют требованиям;
> имеются витрины для демонстрации принадлежностей и сопутствующих товаров;
> на рабочем месте каждого продавца имеются: монитор компьютера для проверки наличия товара на складе, каталоги товаров, прейскуранты;
> у каждого продавца отдельный телефонный аппарат, минимум один телефонный номер выделен только для приема звонков от клиентов;
> номера запасных частей определяются по действующим каталогам;
> четко и корректно оформляются все документы;
> товар выдается обязательно со счетом и/или накладной, они регистрируются и хранятся;
> практикуется резервирование вновь поступивших товаров для покрытия недопоставок по ранее принятым заказам;
> неудовлетворенный спрос регистрируется и анализируется;
> ведется картотека оптовых покупателей;
> оптовым покупателям не реже раза в год направляются льготные предложения по всем видам товаров и услуг.

Официальному дилеру предоставляются монопольные права для торговли в согласованном районе, т.е. поставка машин и запчастей для продажи в районе осуществляется только дилеру. Дилер, в свою очередь, обязуется не нарушать таких же прав официальных дилеров Завода 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.

Дистрибьютор (Завод) оставляют за собой право наводить справки и выяснять необходимые нам 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.

ГАРАНТИЙНАЯ ПОЛИТИКА

(здесь не приводится, так как у каждого завода свои особенности и вопросы гарантии более или менее отработаны)

Приведен вариант текста для покупателей в качестве примера:

Правила гарантийного ремонта автомобилей,
реализуемых в торговой сети АО «_____».

Техническое обслуживание и гарантийный ремонт автомобиля осуществляют уполномоченные заводом-изготовителем сервис-центры АО «_____».

Заключение о гарантийном случае (т.е. о возникновении неисправности по вине завода-изготовителя) делается непосредственно в сервис-центре инженером по гарантии после осмотра автомобиля. Инженер по гарантии руководствуется требованиями завода-изготовителя.

Гарантийный период установлен заводом-изготовителем и указан в сервисной книжке. Гарантийный период на автомобили составляет 12 месяцев со дня приобретения автомобиля или 10 000 км, в зависимости от того, что истечет ранее.

1. Сервис – центр АО "_____" обязуется:

1.1.В течение гарантийного срока проводить безвозмездное устранение недостатков, возникших в гарантийных случаях, при условии соблюдения владельцем правил эксплуатации и ухода, изложенных в руководстве по эксплуатации и сервисной книжке для данной категории автомобилей.

1.2.Проводить техническое обслуживание в объеме требований сервисной книжки с оплатой услуг владельцем. Цена технического обслуживания складывается из стоимости выполненных работ и стоимости затраченных расходных материалов, установленных действующими прейскурантами сервис-центра.

1.3.Для автомобилей, имеющих рекламную наклейку АО «_____» на стекле, предоставляется скидка 5% на все платные работы, кроме жестяных и малярных.

2. Владелец автомобиля должен:

2.1. Соблюдать правила эксплуатации и ухода за автомобилем в соответствии с требованиями, изложенными в руководстве по эксплуатации и сервисной книжке.

2.2. В гарантийный период своевременно проводить указанные в талонах сервисной книжки плановые технические обслуживания автомобиля только в сервис-центрах АО «_____» с периодичностью, указанной в сервисной книжке.

В течение гарантийного срока владелец обязан следить за автомобилем, проверять уровни технических жидкостей, масла в двигателе, наличия течей различных эксплуатационных материалов.

2.3. Представлять автомобиль в сервис-центр для устранения неисправностей, возникших по вине завода-изготовителя, сразу по мере их возникновения. При эксплуатации автомобиля с не устраненными неисправностями все появившиеся вследствие этого дефекты устраняются за счет владельца.

2.4. Предъявлять при выполнении работ по гарантии документ, удостоверяющий личность, доверенность (если автомобилем распоряжается по доверенности), сервисную книжку, свидетельство о регистрации транспортного средства.

2.5. При предоставлении владельцем для использования при ремонте эксплуатационных материалов или запчастей, приобретенных не в сервис-центре АО "_____", вся ответственность за отказы, связанные с некачественными материалами, возлагается на владельца.

3. Условия гарантии.

3.1. В случае нарушения владельцем автомобиля п. п.2.1.-2.3 настоящих Правил, устранение недостатков производится за его счет.

3.2. Гарантийные обязательства не распространяются на:

- детали, подвергающиеся износу, зависящему от интенсивности, условий эксплуатации и стиля вождения владельца автомобиля (тормозные колодки, тормозные диски и барабаны, ведомый и ведущий диски сцепления, щетки стеклоочистителей, предохранители, выжимной подшипник, шины, лампочки, аккумуляторные батареи);
- детали и материалы с регламентированными пробегами, оговоренными в сервисной книжке (свечи зажигания, фильтры, приводные ремни, масла, охлаждающая и тормозная жидкости);
- детали, подвергающиеся естественному старению (шины, шланги, резино-технические изделия);
- текущее техническое обслуживание, включая балансировку колес, регулировку развала/схождения, регулировку работы двигателя, регулировку направления света фар;
- стекла автомобиля, стекла фар;
- контакты прерывателя-распределителя зажигания.

Если дефект обнаружен в детали узла или агрегата автомобиля и эту деталь легко заменить или отремонтировать, то замена всего узла или агрегата не входит в гарантийные обязательства.

Исполнение гарантийных работ предусматривается в сроки:

- для разовых рекламаций - в течение __ дней;
- для сложных рекламаций - в течение __ дней.

По договоренности с владельцем, срок может быть увеличен.

Гарантийные обязательства утрачивают силу до истечения гарантийного периода в следующих случаях:

- невыполнение очередного технического обслуживания, предусмотренного сервисной книжкой, в сервис-центре АО «_____»;
- самовольная разборка или ремонт узлов и агрегатов автомобиля;

- внесение в конструкцию автомобиля изменений и установка дополнительных электропотребителей (установка подкрылков, стеклоподъемников, аудиотехники, сигнализации и т.п.) не на предприятиях, рекомендованных продавцом автомобиля;
- повреждение автомобиля в результате аварии, если она произошла не в результате технических неисправностей;
- несоблюдение владельцем требований руководства по эксплуатации и сервисной книжки, в том числе по применению указанных в руководстве эксплуатационных материалов и своевременном контроле уровней всех эксплуатационных жидкостей;
- использование запчастей и деталей, непредусмотренных заводом-изготовителем;
- использование автомобиля для практического обучения вождению;
- использование автомобиля на спортивных соревнованиях;
- последствий (дефектов), вызванных применением некачественного топлива;
- нарушение правил эксплуатации а/м при низких температурах;
- не принятие владельцем мер по предотвращению возникшей неисправности;
- использование некачественного или не рекомендованного заводом-изготовителем топлива.

Условия гарантии не распространяются на последствия от воздействия внешних факторов, таких как: хранение автомобиля в несоответствующих условиях, удары камней, промышленные выбросы, смолистые осадки деревьев. соль, град, шторм, молния или другие природные и экологические выбросы. Устранение недостатков, которые возникли по перечисленным причинам, производятся за счет владельца.

В период длительного хранения а/м (более 1 месяца) владелец обязан выполнять требования завода-изготовителя по хранению автомобиля.

Накладные расходы, связанные с устранением дефектов заводского происхождения, не покрываются гарантийными обязательствами. К ним относятся:

- расходы на телефонные и телеграфные переговоры;
- расходы на стоянку поврежденного автомобиля;
- расходы на буксировку;
- расходы на дорогу, проживание и питание;
- потери времени, ущерб деловой активности владельца;
- компенсация неудобств владельца.

Владелец предоставляет автомобиль для проведения ТО или гарантийного ремонта в сроки, предварительно оговоренные с сервис-центром, согласно установленной последним очередности.

Услуги сервис-центров в проведении комплекса работ по техническому обслуживанию, согласно талонов сервисной книжки, и работы, отнесенные инженером по гарантии к перечисленным в пп. 3.1-3.2 настоящих правил, оплачиваются на основании действующего в сервис-центре на момент проведения этих работ прейскуранта.

4. Адреса сервис-центров гарантийною ремонта и технического обслуживания:

Дилерское соглашение

Между региональными дистрибьюторами и территориальными дилерами

Для случая, когда завод торгует без дистрибьюторов, в тексте соглашения заменить слово «дистрибьютор» на слово «завод».

Примечание:

Дилерское соглашение заключается обычно не с новичками, а с фирмами, с которыми ранее было заключено сервисное соглашение без права торговли машинами и которые показали свою пригодность к работе дилером.

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.

Примерное дилерское соглашение

г. Бамск __ _____2001г.

(Наименование предприятия), г. _____, именуем___ в дальнейшем «Дистрибьютор» в лице (должность, ф.и.о.), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с одной стороны,

и (наименование другого участника Соглашения), г. ____, именуем__ в дальнейшем «Дилер», в лице (должность, ф.и.о), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с другой стороны, именуемые в дальнейшем «Стороны», заключили настоящее Соглашение о нижеследующем.

1. ТЕРМИНЫ

1.1.Продукция – машины и запасные части, поставляемые Дистрибьютором и согласованные для реализации через Дилера и его торговую сеть.

1.2.Дилер – монопольный агент Дистрибьютора, содержащий склад Продукции и осуществляющий реализацию, гарантийные, послегарантийные ремонты и техническое обслуживание Продукции через свои предприятия и агентскую сеть на согласованной Территории.

1.3.Территория – согласованный район деятельности Дилера, границы которого совпадают с административными границами или с естественными рубежами (реки, озера, горные цепи и т.п.).

1.4.Торговые Агенты – агенты Дилера, заключившие с ним агентское соглашение и приобретающие Продукцию у Дилера для реализации в розницу.

1.5.Сервисные Агенты – агенты Дилера, заключившие с ним агентское соглашение и осуществляющие гарантийные, послегарантийные ремонты и техническое обслуживание Продукции Дилера.

1.6.Конечные потребители – владельцы техники, покупающие Продукцию в розницу.

1.7.Завод – изготовитель Продукции.

1.8.Рекомендованные розничные цены (далее - РРЦ) - цены, рекомендуемые Заводом для реализации конечным потребителям и указанные в прейскурантах Завода. РРЦ являются базой для всех расчетов. Ценовая политика предусматривает предоставление скидок с РРЦ по особой шкале от Завода для Дистрибьютора, от Дистрибьютора Дилерам, от Дилера другим заказчикам (приложение 1).

1.9.Фактические цены – РРЦ минус скидки, т.е. цены нетто, оплачиваемые Дилером.

1.10. Гарантийная политика – правила констатации гарантийных случаев, оформления претензий, выполнения гарантийных ремонтов и удовлетворения претензий потребителей.

1.11. Дилерский лимит - минимальная стоимость месячного объема Продукции, который Дилер должен выкупать у Дистрибьютора, в фактических ценах, согласовывается Сторонами на каждый очередной год.

1.12. Дилерский резерв - неоплаченная часть Продукции, хранящаяся с согласия Дистрибьютора на складах Дилера в фактических ценах (товарный кредит под соответствующие гарантии и с выплатой процентов за пользование кредитом), согласовывается Сторонами на каждый очередной год.

2. ПРЕДМЕТ СОГЛАШЕНИЯ

2.1.Дистрибьютор предоставляет и гарантирует, а Дилер соглашается принять и осуществлять монопольное право на выполнение дилерских функций по маркетингу и продаже Продукции Дистрибьютора в районе, именуемом в дальнейшем Территория, включающем следующие административные образования:

2.1.1 Курская область. (Вариант: Петровский, Ивановский, Земской районы Курской области).

2.2.Расширение Территории оформляется специальным дополнением к Соглашению.

2.3.В случае, если Дистрибьютор впоследствии сочтет необходимым сократить Территорию, он обязуется выплатить Дилеру отступные в возмещение его затрат по созданию агентской сети, привлечению заказчиков и рекламе на изымаемой части Территории. Изъятие части Территории и сумма отступных согласовываются Сторонами в специальном дополнении к настоящему Соглашению.

2.4.Поставка Продукции Дилеру будет осуществляться по текущим договорам купли-продажи, заключаемым на условиях настоящего Соглашения.

2.5.Дистрибьютор будет поставлять Дилеру запасные части всей необходимой номенклатуры – производства Завода и производства субпоставщиков.

2.6.Дилер создаст и будет развивать свою товаропроводящую сеть субдилеров, сервисных и торговых агентов с сервисными центрами и магазинами запчастей в стратегических местах на Территории и предоставлять им гарантии на машины, продаваемые в розницу, на тех же условиях, которые Дистрибьютор предоставляет Дилеру.

2.7.Дилер будет содержать свои торговые и сервисные мощности в соответствии с «Типовыми требованиями к организации, оборудованию и менеджменту фирм – официальных дилеров» (приложение 2).

2.8.Дилер будет заключать со своими субдилерами, сервисными и торговыми агентами соглашения, содержание которых должно быть идентично содержанию настоящего Соглашения (за исключением статей, характерных только для операций Дилера), включая «Ценовую политику» (приложение 1), «Типовые требования к организации, оборудованию и менеджменту фирм – официальных дилеров» (приложение 2) и «Гарантийную политику».

2.9.Дилер будет осуществлять надзор над своими полномочными субдилерами, сервисными и торговыми агентами и принимает на себя ответственность за их торговые и сервисные операции.

2.10. Дилер будет содержать склад запасных частей, предназначенный для обеспечения не менее, чем месячной потребности его субдилеров, сервисных и торговых агентов на Территории, хранить на складе номенклатуру оригинальных запчастей, достаточную для ремонтов и розничной продажи.

2.11. Дилер за свой счёт обеспечит проверку и предпродажную подготовку каждой новой машины до передачи ее розничному покупателю, в соответствии с инструкциями, предоставляемыми Дистрибьютором.

2.12. Дилер и его субдилеры и сервисные агенты будут выполнять для розничных покупателей гарантийный ремонт в соответствии с гарантийной политикой Завода бесплатно от имени Завода.

2.13. Дилер и его субдилеры и сервисные агенты будут выполнять для розничных покупателей послегарантийный ремонт на коммерческой основе.

2.14. Дилер и его субдилеры, сервисные и торговые агенты будут торговать запасными частями в розницу, обеспечивая потребности рынка.

2.15. Дилер обеспечит направление Дистрибьютору только крупных предварительных(несрочных) заказов, замыкая на себя заказы остальных покупателей, путем предоставления предусмотренных ценовой политикой Дистрибьютора скидок: субдилерам и агентам – средних, прочим ремонтным предприятиям – минимальных и конечным потребителям – лишь символических (приложение 1).

2.16. Дилер реализует Продукцию Дистрибьютора от своего имени и за свой счет.

2.17. Дилер пользуется независимостью в отношении собственной деятельности.

2.18. Дилерское вознаграждение будет состоять из разницы между РРЦ и фактическими ценами, по которым Дилер покупает Продукцию у Дистрибьютора и определяться полученными скидками.

2.19. Дилер обеспечит среднемесячный объем заявок на Продукцию Дистрибьютора на сумму не менее Дилерского лимита, при этом неисполнение Дистрибьютором части заявок не может служить основанием для требований Дистрибьютора об увеличения суммы заявок.

2.20. Дистрибьютор предоставит Дилеру товарный кредит в объеме Дилерского резерва на согласованных условиях.

2.21. Иные формы сотрудничества, а также поручения Дистрибьютора будут оформляться отдельными договорами.

3. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ДИЛЕРА

Дилер принимает на себя следующие обязательства.

3.1.Содержать такие офисы, сервисные мощности, помещения для хранения машин и запасных частей, которые будут достаточны для обслуживания потребителей.

3.2.Обеспечить осуществление всех видов ремонтных работ, включая кузовной ремонт.

3.3.Иметь в своей ремонтной базе ремонтное оборудование и специальные инструменты, а также рекламное оформление тех видов, которые рекомендованы Дистрибьютором.

3.4.Обеспечить направление на обучение в учебный центр Завода соответствующего своего персонала и персонала своих полномочных дилеров, чтобы обеспечить компетентное и качественное техническое обслуживание машин Завода.

3.5.Вести и сохранять в течение периода, требуемого Дистрибьютором, соответствующие документы по оформлению, учету и статистике претензий по качеству Продукции, записи по истории гарантийного обслуживания каждой машины по форме, требуемой Дистрибьютором и требовать того же от субдилеров и сервисных агентов.

3.6.Возмещать субдилерам и сервисным агентам расходы по гарантии независимо от того, имеет или нет Дилер право на компенсацию от Дистрибьютора.

3.7.Принимать за основу РРЦ и шкалу скидок, установленную Дистрибьютором, представлять рекомендации по ценовой политике.

3.8.Осуществлять основной объем закупок по предварительным заявкам и минимизировать количество срочных заявок. Направлять Дистрибьютору ежемесячные заявки для подготовки Продукции не позднее, чем за месяц до требуемого срока поставки.

3.9.Направлять Дистрибьютору прогноз потребности Территории в Продукции на следующий год или предварительный заказ не позднее 15 сентября каждого года.

3.10. Обеспечить полное удовлетворение спроса на Продукцию Дистрибьютора на Территории (при условии выполнения заявок Дилера Дистрибьютором) исключив обращение заказчиков непосредственно к Дистрибьютору.

3.11. Изучать рынок, условия конкуренции, региональное законодательство и нормативные акты; разрабатывать меры по закреплению на рынке и расширению сбыта.

3.12. Выполнять, при необходимости, сертификацию машин, агрегатов, деталей согласно местным требованиям.

3.13. Продвигать за свой счет Продукцию Дистрибьютора на Территории с использованием рекламных и технико-информационных материалов, предоставленных Дистрибьютором а также собственных. Включать торговую марку Завода во все виды своей рекламы. Участвовать во всех выставках и ярмарках в стратегических городах Территории, в которых может демонстрироваться Продукция Дистрибьютора, организовывать пробеги, шоу и соревнования.

3.14. Использовать в ходе выполнения ремонтов только оригинальные запасные части, если иное не указано в соответствующей технической литературе Завода и требовать того же от своих субдилеров и сервисных агентов. Дилер не будет приобретать и продавать детали, которые не являются оригинальными или рекомендованными Заводом.

3.15. Предоставлять Дистрибьютору по его запросу информацию о производственных мощностях, складах, стоянках, офисных помещениях, как собственных так и арендованных, используемых для исполнения настоящего Соглашения, а также той информации, которую Дистрибьютор считает необходимой для анализа.

3.16. Предоставлять информацию о ходе исполнения настоящего Соглашения по согласованной форме.

3.17. Разрешать уполномоченным представителям Дистрибьютора инспектировать помещения Дилера и любого субдилера, сервисного и торгового агента, изучать соответствующие документы и материалы для оценки и контроля, проводить проверки, аудит, воспроизводить и снимать копии любых счетов или записей, которые должны вести Дилер и его субдилеры, сервисные и торговые агенты по настоящему Соглашению.

3.18. Информировать Дистрибьютора об изменениях в местном законодательстве Территории, имеющих отношение к исполнению настоящего Соглашения.

3.19. Собирать и предоставлять Дистрибьютору конкурентные материалы о деятельности конкурентов и их ценах.

3.20. Не продавать Продукцию вне согласованной Территории – не нарушать монопольные права других Дилеров и не конкурировать с ними.

3.20. Соблюдать и охранять интересы Дистрибьютора в рамках настоящего Соглашения:

3.20.1.Не представлять интересы конкурентов Дистрибьютора.

3.20.2.Своевременно и в полном объеме оплачивать получаемую Продукцию.

3.20.3.Защищать интересы Дистрибьютора и оградить его от финансовых потерь, включая судебные издержки и вознаграждение адвокатов, возникающие из или в связи с торговыми и сервисными операциями, выполняемыми Дилером и его субдилерами, сервисными и торговыми агентами.

3.20.4.Предоставлять гарантию банка, свои векселя и страховые полисы на Продукцию, стоимость которой не оплачена Дистрибьютору (Дилерский резерв и Продукция, поставляемая с рассрочкой платежа), оформленные в пользу Дистрибьютора, как получателя платежей при наступлении соответствующих сроков.

3.20.5.Хранить как коммерческую тайну всю информацию о коммерческой деятельности Дистрибьютора, полученную в ходе исполнения настоящего Соглашения, допускать ознакомление с ней лишь ограниченного внутренней инструкцией Дилера круга сотрудников.

4. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ДИСТРИБЬЮТОРА

Дистрибьютор обязуется:

4.1.Обеспечивать Дилера технической информацией, получаемой от Завода:

4.1.1 Инструкции по эксплуатации машин.

4.1.2 Сервисные книжки.

4.1.3 Инструкции по предпродажной подготовке.

4.1.4 Инструкции по гарантийным ремонтам.

4.1.5 Инструкции по консервации и хранению машин.

4.1.6 Руководства по ремонту и обслуживанию.

4.1.7 Каталоги запасных частей.

4.1.8 Каталоги специнструментов.

4.1.9 Периодическая информация о введении в конструкции новых деталей и снятии с производства деталей устаревших конструкций.

4.1.10 Рекомендации по выбору оборудования для оснащения сервисных центров.

4.1.11 Нормативы трудозатрат при ремонте и обслуживании машин.

4.2.Организовать периодическое обучение специалистов Дилера особенностям ремонта машин как в учебном центре Завода, так и выездными экспертами.

4.3.Обеспечивать полное и своевременное выполнение заявок Дилера на Продукцию по номенклатуре и объемам.

4.4.Обеспечивать прием и подтверждение заявок Дилера, а также направление документов и информации через Интернет.

4.5.Обеспечивать за свой счет Дилера в достаточном количестве необходимыми действующими рекламными и технико-информационными материалами, связанными с Продукцией, для проведения демонстраций, выставок, пробегов и для адресной рекламы.

4.6.Разрабатывать РРЦ на основе конкурентных материалов и рекомендаций Дилера.

4.7.Предоставлять Дилеру скидки на запасные части с РРЦ, зафиксированные в Ценовой политике Дистрибьютора (приложение 1 к настоящему Соглашению) и обеспечивающую рентабельную работу Дилера и его сбытовой сети, возможность Дилеру предоставлять скидки своим субдилерам, торговым и сервисным агентам.

4.8.Соблюдать и охранять интересы Дилера в рамках настоящего Соглашения:

4.8.1 Не продавать на Территории свою Продукцию другим заказчикам, соблюдая монопольные права Дилера, кроме случаев поставок Продукции в качестве комплектующих предприятиям-изготовителям техники в объемах, необходимых для изготовления техники, плюс 10%.

4.8.2 Дистрибьютор может продавать непосредственно заказчикам только те виды Продукции, от реализации которых отказался Дилер в специально подписанном дополнении к настоящему Соглашению.

4.8.3 Пересылать Дилеру заявки других заказчиков с Территории, поступившие Дистрибьютору, ориентировать таких заказчиков на Дилера.

4.8.4 Включать адресные реквизиты Дилера во все виды своей региональной рекламы.

4.8.5 Хранить как коммерческую тайну всю информацию о сбытовой сети Дилера, производственных мощностях, складах, стоянках, конторских помещениях, используемых Дилером и информацию о ходе исполнения настоящего Соглашения, полученную от Дилера, допускать ознакомление с ней лишь ограниченного внутренней инструкцией Дистрибьютора круга должностных лиц.

4.8.6 Предоставлять Дилеру по его запросам полную и подробную информацию о поставляемой и планируемой к поставке Продукции.

4.8.7 Уведомлять Дилера об изменениях в составе Продукции и выпуске новых изделий не позднее чем за месяц до начала коммерческих поставок.

5. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

5.1.Дилер может высылать Дистрибьютору заказы со сроком поставки квартал, месяц, неделя, три дня.

5.2.Качество и комплектность поставляемой Продукции должно соответствовать стандартам, техническому описанию, предъявляемым требованиям, а также заявкам Дилера.

5.3.К Продукции Дистрибьютором должны прилагаться все необходимые документы, обеспечивающие беспрепятственное перемещение Продукции по России и продажу ее третьим лицам.

5.4.Право собственности на Продукцию переходит от Дистрибьютора к Дилеру с момента принятия Продукции железной дорогой, автоперевозчиком, авиаперевозчиком или представителем Дилера при наличии доверенности.

5.5.С момента передачи Продукции Дилеру Дистрибьютор не вправе устанавливать какие либо ограничения или дополнительные условия по реализации Продукции, кроме указанных в Соглашении и договорах.

5.6.Дилер не вправе искажать или уничтожать имеющиеся на Продукции и ее упаковке товарный знак, наименование, символику Завода.

5.7.Дилер вправе размещать на упаковке Продукции собственный товарный знак.

5.8.Дилер обязуется немедленно информировать Дистрибьютора о любых известных ему нарушениях в использовании товарного знака, наименования, символики Завода со Стороны третьих лиц, а также предпринимать соответствующие меры по охране прав Завода и Дистрибьютора в соответствии с полномочиями, предоставленными Дистрибьютором.

5.9.Дилер может увеличить гарантийный срок путем предоставления дополнительной гарантии своей фирмы, при этом все расходы по гарантийным ремонтам в период, превышающий срок гарантии Завода, относятся на их счет.

5.10. Дилер, субдилеры и сервисные агенты должны оказывать гарантийные услуги любой машине, проданной любым официальным дилером Завода или Дистрибьютора в любом регионе.

5.11. Дилер будет просить срочного направления специалистов Дистрибьютора для сложных гарантийных ремонтов, которые не могут быть выполнены механиками Дилера.

5.12. Дистрибьютор будет возмещать Дилеру 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.

5.13. Стоимость использованных запасных частей будет возмещаться Дилеру по розничным ценам брутто действующего прейскуранта Завода, тем самым стоимость перевозки и накладных расходов считается тоже компенсированной.

5.14. Трудозатраты при гарантийных ремонтах Дилеру 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.

5.15. Платежи Дилеру в возмещение затрат на гарантийные ремонты будут осуществляться в каждом отдельном случае в форме, согласованной Сторонами – банковским переводом, зачетом при поставках очередных партий товаров и т.п.

5.16. Продукция, заказанная по ошибке Дилером или ошибочно отгруженные Дистрибьютором, может быть возвращена после разрешения Дистрибьютора, в пределах 30 дней с даты счета.

5.17. Возвращаемая Продукция должна транспортироваться за счет Дилера. В случае, если они поставлены по ошибке Дистрибьютора, то после получения и проверки Продукции Дистрибьютор компенсирует стоимость транспортировки в обоих направлениях.

5.18. Компенсация за возвращенную Продукцию должна быть равна фактической нетто Дилерской цене, с учетом всех скидок, указанной в счете Дистрибьютора, с корректировкой:

- если заказано по ошибке Дилера - меньше на 15% за обработку груза;
- если поставлено по ошибке Дистрибьютора - больше на 15%;

5.19. Полная стоимость Продукции, заказанной по ошибке Дилера и возврат которой разрешается Дистрибьютором в течение года, не должна превышать 2% стоимости закупок Дилера за предыдущий год.

5.20. Данные правила предусматривают исключительно возврат из-за ошибок в заказах и поставках и не касаются проблем с излишками запасов на складе Дилера.

5.21. Один раз в год Дистрибьютор может разрешить возврат Продукции, нереализованной Дилером. Продукция должна быть новой, сохранять товарный вид и иметь цену не менее 100 рублей (для запасных частей).

5.22. Дистрибьютор может указать в качестве адреса отгрузки свой адрес или адрес любого дистрибьютора или заказчика.

5.23. Все транспортные расходы по перевозке возвращаемой Продукции до пункта, указанного Дистрибьютором, оплачиваются Дилером.

5.24. Цена обратной покупки возвращаемой Продукции будет составлять 50% фактической Дилерской цены по прейскуранту Дистрибьютора, действовавшему в последнем году поставки. Цена нетто за возвращаемые товары будет выплачена Дистрибьютором Дилеру, либо зачтена в качестве оплаты по другим обязательствам Дилера Дистрибьютору.

5.25. Общая стоимость товаров, возврат которых возможен по данным правилам, не должен превышать стоимости Дилерского резерва.

5.26. В исключительных случаях при необходимости прямой продажи Дистрибьютором Продукции в Регионе:

- реализовывать ее только по РРЦ действующего прейскуранта Дистрибьютора без скидок;
- выплачивать Дилеру разницу между РРЦ и стоимостью этой Продукции при закупке ее Дилером в возмещение затрат Дилера по продвижению Продукции Дистрибьютора и рекламе в Регионе;

- направлять Дилеру ежеквартальные отчеты о таких продажах и копии договоров между Дистрибьютором и заказчиками.

5.27. В случае продажи Дистрибьютором Продукции в Регионе другим заказчикам без ведома Дилера или без выплаты Дилеру разницы в ценах, завод выплатит по требованию Дилера, доказанному документально, штраф в размере двойной суммы сделки.

5.28. Дистрибьютор будет высылать Дилеру для сверки ежемесячные авизо, в которые будут включены все счета, высланные Дилеру за истекший финансовый месяц. В них будут представлены все суммы к оплате и все возможные вычеты из задолженности, которые могут быть сделаны. Часть сальдо по авизо, превышающая Дилерский резерв и оставшаяся неоплаченной, будет считаться просроченной и на нее начисляются проценты за пользование кредитом с даты авизо.

5.29. Все отгрузки, на которые выставлены счета в текущем финансовом месяце, должны быть оплачены на 15-й день следующего месяца, но не позднее 15 дней с даты ежемесячного авизо/открытого счета.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

6.1.*Стороны декларируют свои намерения неограниченного во времени сотрудничества*, присутствия на рынке и качественного обслуживания потребителей и обязуются при выполнении настоящего Соглашения действовать в строгом соответствии с законодательными и нормативными актами России и соответствующих регионов, регламентирующими торговые и сервисные операции, отношения с потребителями и государством.

Появление в общественном мнении и в публикациях СМИ негативной информации в связи с нарушениями законодательных и нормативных актов, судебными исками потребителей или деловых партнеров и т.п. будет расцениваться как нарушение соответствующей Стороной условий настоящего Соглашения и повлечет за собой возмещение ею понесенных в связи с этим убытков другой Стороне.

6.2.Дистрибьютор заключает настоящее Соглашение, учитывая предъявленные Дилером лицензию на право осуществлять соответствующие виды деятельности и документы о сертификации соответствующих видов работ и услуг, являющиеся обязательными для предоставления полномочий Дилеру.

6.3.Дистрибьютор заключает настоящее Соглашение, основываясь на заверениях Дилера, что его основные средства и другие активы не находятся под арестом, не заложены и не являются объектом судебных исков третьих лиц.

6.4.*Дистрибьютор заключает настоящее Соглашение, основываясь исключительно на* заверениях Дилера, что на Территории не существует законодательных ограничений, которые неблагоприятно повлияют на права и интересы Дистрибьютора. Дилер признаёт, что Дистрибьютор не заключил бы данное Соглашение, если бы знал о существовании подобных ограничений.

6.5.Дилер обязуется немедленно уведомлять Дистрибьютора в письменной форме о полном содержании и последствиях любых нормативных актов, ограничивающих права и интересы Дистрибьютора в случае, если Дилер обнаружит их существование на Территории после заключения Соглашения или в случае, если таковые будут введены после вступления Соглашения в силу.

6.6.В течение одного месяца после получения такого письменного уведомления Дистрибьютор определит, должны ли стороны расторгнуть Соглашение или нет и должны ли стороны приостановить действие настоящего Соглашения до согласования новых условий, обеспечивающих соблюдение интересов Дистрибьютора. Если Дистрибьютор выберет вариант новых переговоров по условиям данного Соглашения, Стороны приложат все усилия, чтобы закончить таковые как можно скорее.

6.7.Дистрибьютор будет контролировать исполнение Дилером, его субдилерами, сервисными и торговыми агентами условий настоящего Соглашения и заключаемых на его основе договоров, проверять соответствие действительности предоставляемой ими информации.

6.8.Выполнение Дилером обязательств, в отношении: качества и размеров помещений, менеджмента сервиса, персонала, предпродажной подготовки, работы с запасными частями, оборудования и инструментария ремонтных цехов, качества обслуживания клиентов будут оцениваться Дистрибьютором ежегодно.

Неудовлетворительные оценки этих направлений деятельности будут показателями недостаточной компетентности Дилера.

6.9.Сторона, не исполнившая или не надлежащим образом исполнившая обязательства в рамках настоящего Соглашения, возмещает потерпевшей Стороне убытки в полном объеме.

6.10. Стороны освобождаются от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств, если это явилось результатом действия непреодолимой силы или принятия государственными органами актов, влияющих на деятельность Сторон и делающих невозможным исполнение ими своих обязательств.

6.11. Под непреодолимой силой понимаются обстоятельства чрезвычайные и непредотвратимые в данной ситуации: пожары, землетрясения, наводнения, война и военные действия, катастрофы на транспорте, общеотраслевые забастовки, охватывающие предприятия Сторон, и *другие подобные обстоятельства*, находящиеся вне контроля обеих Сторон, которые и добросовестная Сторона не смогла бы предвидеть и предотвратить.

6.12. Сторона, которая подверглась воздействию обстоятельств непреодолимой силы, обязана без промедления сообщить об этом другой Стороне в письменной форме в т.ч. по телефаксу, телексу, телефонограммой, электронной почтой. В противном случае Сторона лишается права ссылаться на указанные обстоятельства. Сообщение об указанных обстоятельствах должно быть подтверждено достоверными документами, заверенными компетентными органами. В случае наступления указанных обстоятельств, сроки выполнения обязательств про-

длеваются на период действия этих обстоятельств. Если указанные в п. настоящего Соглашения обстоятельства действуют более 6 месяцев подряд, Стороны должны решить по взаимному согласию судьбу Соглашения.

7. ДЕЙСТВИЕ СОГЛАШЕНИЯ

7.1.Настоящее Соглашение вступает в силу с даты его подписания и будет действовать в течение пяти лет. Срок его действия автоматически продлевается на один год при условии, что ни одна из Сторон не уведомит другую об отказе от Соглашения за два месяца до даты его истечения.

7.2.Любые изменения, дополнения, особые соглашения и оговорки по настоящему Соглашению приобретают силу, если они совершены в письменной форме, подписаны обеими Сторонами и заверены печатями. Все дополнения и приложения к настоящему Соглашению, подписанные Сторонами, являются его неотъемлемыми частями.

7.3.Прекращение действия одного или нескольких положений настоящего Соглашения не нарушает целостности настоящего Соглашения, но при этом Стороны обязаны заменить не действующие положения новыми или аннулировать их дополнением к Соглашению.

7.4.Вся документация и извещения по Соглашению направляются заказными письмами или по факсимильной связи.

7.5.Настоящее Соглашение может быть расторгнуто досрочно без обращения в суд, по письменному согласию Сторон или в одностороннем порядке при нарушении одной из Сторон своих обязанностей или действий руководителей или владельцев, противоречащих целям этого Соглашения.

7.6.Дистрибьютор может расторгнуть Соглашение в одностороннем порядке в следующих случаях:

7.10.1.Если Дилер лишится лицензии, требуемой для выполнения его обязательств по данному Соглашению.

7.10.2.Если Дистрибьютор определит, что Дилер не может соответствующим образом исполнять свои обязательства, Дистрибьютор уведомит Дилера в письменной форме о причинах недостатков в его деятельности и о сроке, в течение которого от Дилера ожидается ликвидация недостатков - если недостатки не будут ликвидированы до истечения указанного срока.

7.10.3.Если работа Дилера по созданию дилерской сети неудовлетворительна - отсутствие субдилеров, сервисных и торговых агентов на перспективных, по мнению Дистрибьютора, участках, площадь которых превышает 10% площади Территории. неудовлетворительная работа дилеров ввиду слабого контроля со стороны Дилера, большое количество жалоб потребителей, поступающих непосредственно Дистрибьютору, на Завод или в СМИ.

7.10.4.Если существуют споры или разногласия между владельцами или руководителями Дилера, которые по мнению Дистрибьютора могут отрицательно повлиять на деятельность или интересы Дилера или Дистрибьютора.

7.10.5.В случае отказа Дилера своевременно предоставить предусмотренную Соглашением информацию по или отказа разрешить представителю Дистрибьютора провести проверку документации Дилера.

7.10.6.В случае неплатежеспособности Дилера и его добровольного заявления о банкротстве, объявления Дилера банкротом или назначения получателя или поручителя за Дилера, выполнения Дилером переуступки выгоды в пользу кредиторов, или лишение права выкупа закладной, или другая законная процедура, по которой третья сторона получает права на деятельность, собственность или счета Дилера.

7.10.7.В случае неверного информирования Дистрибьютора Дилером о ходе исполнения обязательств по этому Соглашению.

7.10.8.В случае сознательного уклонения Дилера от соответствия положениям нормативных актов, относящихся к сервису или другим обязательствам, которые должны исполняться Дилером.

7.10.9.В случае смены руководства фирмы Дилера по любой причине.

7.10.10. В случае неоднократных нарушений монопольных прав дилеров, действующих на других Территориях, путем поставки Продукции на эти территории.

7.10.11. В случае представления Дилером ложных претензий количеству или качеству товара, по платежам, кредитам, скидкам.

7.11. Дилер может расторгнуть Соглашение в одностороннем порядке в следующих случаях:

7.11.1 Если Дистрибьютор будет поставлять Продукцию другим заказчикам на Территории в нарушение монопольных прав Дилера и не выплачивать ему предусмотренную настоящим Соглашением компенсацию.

7.11.2 Если Дистрибьютор будет срывать сроки поставок по заявкам Дилера, тем самым лишая Дилера возможности выполнять свои обязательства перед потребителями.

7.11.3 Если Дистрибьютор установит неконкурентоспособные цены на Продукцию или невыгодные скидки, лишая Дилера возможности рентабельно работать.

7.12. После истечения срока действия или при досрочном расторжении Соглашения его действие будет считаться прекращенным лишь после выполнения взаимных обязательств и урегулирования всех расчетов между Дистрибьютором и Дилером.

7.13. Несмотря на расторжение или истечение срока действия данного Соглашения, по просьбе Дистрибьютора Дилер будет продолжать выполнение своих гарантийных и любых обязательств перед третьими сторонами вытекающих из данного Соглашения, в течение двенадцати (12) месяцев с момента расторжения или истечения срока действия данного Соглашения.

7.14. Все споры, возникающие в результате исполнения настоящего Соглашения, решаются Сторонами путем переговоров. В случае невозможности урегулирования споров по настоящему Соглашению или в связи с ним путем переговоров такие споры не подлежат подсудности общим судам и подлежат разрешению в Арбитражном суде, находящемуся по месту регистрации ответчика. Решение Арбитражного суда будет являться окончательным и обязательным для Сторон.

7.15. Настоящее Соглашение составлено в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из Сторон.

8. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН

Примечание:

Приложение 1 к Дилерскому соглашению (ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА) аналогично приложению 1 к Дистрибьюторскому соглашению.

Сервисное соглашение

между дилером и его сервисным агентом,

или между региональным дистрибьютором и ремонтным предприятием - кандидатом в официальные дилеры

Для случая, когда соглашение заключается между дистрибьютором и кандидатом в дилеры, слово "Дилер" заменить на слово "Дистрибьютор". Для случая, когда завод заключает соглашение непосредственно, в тексте соглашения заменить слово "Дилер" на слово "Завод".

Примечание:

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.

Примерное сервисное соглашение

г. Ванино _____ 2001г.

(Наименование предприятия), г. _____, именуем___ в дальнейшем "Дилер" в лице (должность, ф.и.о.), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с одной стороны,

и (наименование другого участника Соглашения), г. ____, именуем__ в дальнейшем "Сервисный Агент", в лице (должность, ф.и.о), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с другой стороны, именуемые в дальнейшем "Стороны", заключили настоящее Соглашение о нижеследующем.

1. ТЕРМИНЫ

1.1.Продукция – автомобили и запасные части, поставляемые Заводом для реализации через Дилера и его торговую сеть.

1.2.Дистрибьютор – монопольный агент Завода, содержащий региональный склад Продукции и обеспечивающий реализацию, гарантийные, послегарантийные ремонты и техническое обслуживание автомобилей через свою дилерскую сеть в согласованном регионе.

1.3.Дилер – монопольный агент Завода или Дистрибьютора, содержащий склад Продукции и осуществляющий реализацию, гарантийные, послегарантийные ремонты и техническое обслуживание автомобилей через свои предприятия и агентскую сеть в согласованном районе.

1.4.Сервисный агент – ремонтное предприятие, заключившее сервисное соглашение с Дистрибьютором или дилером о выполнении гарантийных, послегарантийных ремонтов и технического обслуживания автомобилей.

1.5.Территория – согласованный район деятельности Сервисного Агента, границы которого совпадают с административными границами или с естественными рубежами (реки, озера, горные цепи и т.п.).

1.6.Торговые агенты - торговые предприятия, приобретающие у Дилера запасные части для реализации в розницу.

1.7.Конечные потребители – розничные покупатели.

1.8.Завод – изготовитель автомобилей и запасных частей.

1.9.Гарантийная политика – правила констатации гарантийных случаев, оформления претензий, выполнения гарантийных ремонтов и удовлетворения претензий потребителей.

1.10. Рекомендованные розничные цены (далее - РРЦ) - цены, рекомендуемые Заводом для реализации конечным потребителям и указанные в прейскурантах Завода. РРЦ являются базой для всех расчетов. Ценовая политика предусматривает предоставление скидок с РРЦ по особой шкале от Завода для Дистрибьютора, от Дистрибьютора Дилерам, от Дилера другим заказчикам (приложение 1).

2. ПРЕДМЕТ СОГЛАШЕНИЯ

2.1.Дилер предоставляет, а Сервисный Агент соглашается осуществлять право на выполнение гарантийных и послегарантийных ремонтов и технического обслуживания автомобилей, реализованных Дилером в районе, именуемом в дальнейшем Территория, включающем следующие административные образования: Земской район Курской области.

2.2.Поставка запасных частей Сервисному Агенту будет осуществляться Дилером по текущим договорам купли-продажи.

2.3.Сервисный Агент будет выполнять для розничных покупателей гарантийный ремонт в соответствии с гарантийной политикой Завода бесплатно от имени Завода.

2.4.Сервисный Агент будет выполнять для розничных покупателей послегарантийный ремонт и обслуживание на коммерческой основе.

2.5.Сервисный Агент будет одержать склад запасных частей, предназначенный для обеспечения не менее, чем месячной потребности, хранить на складе номенклатуру оригинальных запчастей, достаточную для ремонтов и розничной продажи.

2.6.Сервисный Агент пользуется независимостью в отношении собственной деятельности.

3. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СЕРВИСНОГО АГЕНТА

Сервисный Агент принимает на себя следующие обязательства.

3.1.Содержать такие сервисные мощности и помещения для запасных частей, которые будут достаточны для обслуживания потребителей на Территории.

3.2.Содержать свои торговые и сервисные мощности в соответствии с "Типовыми требованиями к организации, оборудованию и менеджменту фирм – сервисных агентов" (приложение 2).

3.3.Иметь в своей ремонтной базе ремонтное оборудование и специальные инструменты, а также рекламное оформление тех видов, которые рекомендованы Заводом и Дилером.

3.4.Обеспечить осуществление всех видов ремонтных работ, включая кузовной ремонт.

3.5.Направлять на обучение в учебный центр Завода своих механиков, чтобы обеспечить компетентное и качественное техническое обслуживание машин Завода.

3.6.Вести и сохранять в течение периода, требуемого Дилером, соответствующие документы по оформлению, учету и статистике претензий по качеству автомобилей, записи по истории гарантийного обслуживания каждой машины по форме, требуемой Заводом.

3.7.Использовать в ходе выполнения ремонтов только оригинальные запасные части, если иное не указано в соответствующей технической литературе Завода.

3.8.Предоставлять Дилеру по его запросу информацию о производственных мощностях, складах, стоянках, офисных помещениях, как собственных так и арендованных, используемых для исполнения настоящего Соглашения, а также той информации, которую Дилер считает необходимой для анализа.

3.9.Предоставлять информацию о ходе исполнения настоящего Соглашения по согласованной форме.

3.10. Разрешать уполномоченным представителям Дилера инспектировать помещения Сервисного Агента, изучать соответствующие документы и материалы для оценки и контроля, проводить проверки, аудит, воспроизводить и снимать копии любых счетов или записей, которые должен вести Сервисный Агент по настоящему Соглашению.

3.11. Информировать Дилера об изменениях в местном законодательстве Территории, имеющих отношение к исполнению настоящего Соглашения.

3.12. Собирать и предоставлять Дилеру конкурентные материалы о деятельности конкурентов и их ценах.

3.12. Соблюдать и охранять интересы Дилера в рамках настоящего Соглашения:

3.12.1.Не представлять интересы конкурентов Дилера.

3.12.2.Хранить как коммерческую тайну всю информацию о коммерческой деятельности Дилера, полученную в ходе исполнения настоящего Соглашения, допускать ознакомление с ней лишь ограниченного внутренней инструкцией Сервисного Агента круга сотрудников.

4. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ДИЛЕРА

Дилер обязуется:

4.1.Обеспечивать Сервисного Агента технической информацией, получаемой от Завода:

4.1.1 Инструкции по гарантийным ремонтам.

4.1.2 Руководства по ремонту и обслуживанию.

4.1.3 Каталоги запасных частей.

4.1.4 Каталоги специнструментов.

4.1.5 Периодическая информация о введении в конструкции новых деталей и снятии с производства деталей устаревших конструкций.

4.1.6 Рекомендации по выбору оборудования для оснащения сервисных центров.

4.1.7 Нормативы трудозатрат при ремонте и обслуживании машин.

4.2.Организовать направление на периодическое обучение специалистов Сервисного Агента особенностям ремонта машин в учебный центр Завода.

4.3.Поставлять Сервисному Агенту запасные части всей номенклатуры – собственного производства Завода и производства субпоставщиков, закупаемые по кооперации.

4.4.Обеспечивать полное и своевременное выполнение заявок Сервисного Агента на запасные части по номенклатуре и объемам.

4.5.Возмещать Сервисному Агенту расходы по гарантии в соответствии с гарантийной политикой Завода независимо от того, имеет или нет Дилер право на компенсацию от Завода.

4.6.Обеспечивать за свой счет Сервисного Агента в достаточном количестве необходимыми действующими рекламными и технико-информационными материалами, получаемыми от Завода, для проведения адресной рекламы.

4.7.Готовить рекомендации Заводу по корректировке РРЦ для Территории на основе конкурентных материалов и рекомендаций Сервисного Агента.

4.8.Предоставлять Сервисному Агенту скидки на запасные части с РРЦ, зафиксированные в ценовой политике Завода (приложение 1 к настоящему Соглашению).

4.9.Соблюдать и охранять интересы Сервисного Агента в рамках настоящего Соглашения:

4.9.1 Включать адресные реквизиты Сервисного Агента во все виды своей рекламы.

4.9.2 Хранить как коммерческую тайну всю информацию о производственных мощностях, складах, стоянках, конторских помещениях, используемых Сервисным Агентом и информацию о ходе исполнения настоящего Соглашения, полученную от Сервисного Агента, допускать ознакомление с ней лишь ограниченного внутренней инструкцией Дилера круга должностных лиц.

5. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

5.1.Сервисный Агент может размещать заказы на запасные части квартальные, месячные, срочные.

5.2.Качество и комплектность поставляемых запасных частей должно соответствовать стандартам, техническому описанию, предъявляемым требованиям, а также заявкам Сервисного Агента.

5.3.К запасным частям Дилером должны прилагаться все необходимые документы, обеспечивающие продажу ее третьим лицам.

5.4.Право собственности на запчасти переходит от Дилера к Сервисному Агенту с момента принятия их железной дорогой, автоперевозчиком, авиаперевозчиком или представителем Сервисного Агента при наличии доверенности.

5.5.Сервисный Агент не вправе искажать или уничтожать имеющиеся на запасных частях и их упаковке товарный знак, наименование, символику Завода.

5.6.Сервисный Агент обязуется немедленно информировать Дилера о†любых известных ему нарушениях в использовании товарного знака, наименования, символики со стороны третьих лиц, также предпринимать соответствующие меры по охране прав Завода в соответствии с полномочиями, предоставленными Дилером.

5.7.Дилер будет контролировать исполнение Сервисным Агентом условий настоящего Соглашения, проверять соответствие действительности предоставляемой ими информации.

5.8.Выполнение Сервисным Агентом обязательств, в отношении: качества и размеров помещений, менеджмента сервиса, персонала, предпродажной подготовки, работы с запасными частями, оборудования и инструментария ремонтных цехов будут оцениваться Дилером ежегодно.

5.9.Неудовлетворительные оценки этих направлений деятельности будут показателями недостаточной компетентности Сервисного Агента.

5.10. Сторона, не исполнившая или не надлежащим образом исполнившая обязательства в рамках настоящего Соглашения, возмещает потерпевшей Стороне убытки в полном объеме.

5.11. Сервисный Агент должен оказывать гарантийные услуги любой машине, проданной любым официальным дилером Завода или Дистрибьютора в любом регионе.

5.12. Для сложных гарантийных ремонтов, которые не могут быть выполнены его механиками, Сервисный Агент будет просить срочного направления специалистов Дилера.

5.13. Дилер будет возмещать Сервисному Агенту 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.

5.14. Стоимость использованных запасных частей будет возмещаться по розничным ценам брутто действующего прейскуранта Завода, тем самым стоимость перевозки и накладных расходов считается тоже компенсированной.

5.15. Трудозатраты при гарантийных ремонтах 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.

5.16. Платежи в возмещение затрат на гарантийные ремонты будут осуществляться в каждом отдельном случае в форме, согласованной Сторонами – банковским переводом, зачетом при поставках очередных партий товаров и т.п.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

6.1.Стороны декларируют свои намерения неограниченного во времени сотрудничества, присутствия на рынке и качественного обслуживания потребителей и обязуются при выполнении настоящего Соглашения действовать в строгом соответствии с законодательными и нормативными актами России и соответствующих регионов, регламентирующими торговые и сервисные операции, отношения с потребителями и государством.

6.2.Появление в общественном мнении и в публикациях СМИ негативной информации в связи с нарушениями законодательных и нормативных актов, судебными исками потребителей или деловых партнеров и т.п. будет расцениваться как нарушение соответствующей Стороной условий настоящего Соглашения и повлечет за собой возмещение ею понесенных в связи с этим убытков другой Стороне.

6.3.Дилер заключает настоящее Соглашение, учитывая предъявленные Сервисным Агентом лицензию на право осуществления соответствующих видов деятельности и документы о сертификации соответствующих видов работ и услуг, являющиеся обязательными для предоставления полномочий.

6.4.Дилер заключает настоящее Соглашение, основываясь на заверениях Сервисного Агента, что его основные средства и другие активы не находятся под арестом, не заложены и не являются объектом судебных исков третьих лиц.

6.5.Дилер заключает настоящее Соглашение, основываясь исключительно на заверениях Сервисного Агена, что на Территории не существует законодательных ограничений, которые неблагоприятно повлияют на права и интересы Дилера, иначе Дилер не заключил бы данное Соглашение.

6.6.Сервисный Агент обязуется немедленно уведомлять Дилера в письменной форме о полном содержании и последствиях любых нормативных актов, ограничивающих права и интересы Дилера в случае, если Сервисный Агент обнаружит их существование на Территории после заключения Соглашения или в случае, если таковые будут введены после вступления Соглашения в силу.

6.7.В течение одного месяца после получения такого письменного уведомления Дилер определит, должны ли стороны расторгнуть Соглашение или нет и должны ли стороны приостановить действие настоящего Соглашения до согласования новых условий, обеспечивающих соблюдение интересов Дилера. Если Дилер выберет вариант новых переговоров по условиям данного Соглашения, Стороны приложат все усилия, чтобы закончить таковые как можно скорее.

6.8.Дилер будет контролировать исполнение Сервисным Агентом условий настоящего Соглашения, проверять соответствие действительности предоставляемой ими информации.

6.9.Выполнение Сервисным Агентом обязательств, в отношении: качества и размеров помещений, менеджмента сервиса, персонала, работы с запасными частями, оборудования и инструментария ремонтных цехов, качества обслуживания клиентов будут оцениваться Дилером ежеквартально.

6.10. Неудовлетворительные оценки этих направлений деятельности будут показателями недостаточной компетентности Сервисного Агента.

6.11. Сторона, не исполнившая или не надлежащим образом исполнившая обязательства в рамках настоящего Соглашения, возмещает потерпевшей Стороне убытки в полном объеме.

6.12. Стороны освобождаются от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств, если это явилось результатом действия непреодолимой силы или принятия государственными органами актов, влияющих на деятельность Сторон и делающих невозможным исполнение ими своих обязательств.

6.13. Под непреодолимой силой понимаются обстоятельства чрезвычайные и непредотвратимые в данной ситуации: пожары, землетрясения, наводнения, война и военные действия, катастрофы на транспорте, общеотраслевые забастовки, охватывающие предприятия Сторон, и другие подобные обстоятельства, находящиеся вне контроля обеих Сторон, которые и добросовестная Сторона не смогла бы предвидеть и предотвратить.

6.14. Сторона, которая подверглась воздействию обстоятельств непреодолимой силы, обязана без промедления сообщить об этом другой Стороне в письменной форме в т.ч. по телефаксу, телексу, телефонограммой, электронной почтой. В противном случае Сторона лишается права ссылаться на указанные обстоятельства. Сообщение об указанных обстоятельствах должно быть подтверждено достоверными документами, заверенными компетентными органами. В случае наступления указанных обстоятельств, сроки выполнения обязательств продлеваются на период действия этих обстоятельств. Если указанные в п. настоящего Соглашения обстоятельства действуют более 6 месяцев подряд, Стороны должны решить по взаимному согласию судьбу Соглашения.

7. ДЕЙСТВИЕ СОГЛАШЕНИЯ

7.1.Настоящее Соглашение вступает в силу с даты его подписания и будет действовать в течение года. Срок его действия автоматически продлевается на один год при условии, что ни одна из Сторон не уведомит другую об отказе от Соглашения за два месяца до даты его истечения.

7.2.Любые изменения, дополнения, особые соглашения и оговорки по настоящему Соглашению приобретают силу, если они совершены в письменной форме, подписаны обеими Сторонами и заверены печатями. Все дополнения и приложения к настоящему Соглашению, подписанные Сторонами, являются его неотъемлемыми частями.

7.3.Прекращение действия одного или нескольких положений настоящего Соглашения не нарушает целостности настоящего Соглашения, но при этом Стороны обязаны заменить не действующие положения новыми или аннулировать их дополнением к Соглашению.

7.4.Вся документация и извещения по Соглашению направляются заказными письмами или по факсимильной связи.

7.5.Настоящее Соглашение может быть расторгнуто досрочно без обращения в суд, по письменному согласию Сторон или в одностороннем порядке при нарушении одной из Сторон своих обязанностей или действий руководителей или владельцев, противоречащих целям этого Соглашения.

7.6.Дилер может расторгнуть Соглашение в одностороннем порядке в следующих случаях:

7.6.1. Если Сервисный Агент лишится лицензии, требуемой для выполнения его обязательств по данному Соглашению.

7.6.2. Если Дилер определит, что Сервисный Агент не может соответствующим образом исполнять свои обязательства, Дилер уведомит Сервисного Агента в письменной форме о причинах недостатков в его деятельности и о сроке, в течение которого от него ожидается ликвидация недостатков - если недостатки не будут ликвидированы до истечения указанного срока.

7.6.3. Если работа Сервисного Агента неудовлетворительна – большое количество жалоб потребителей, поступающих непосредственно Дилеру, на Завод или в СМИ.

7.6.4. Если существуют споры или разногласия между владельцами или руководителями Сервисного Агента, которые по мнению Дилера могут отрицательно повлиять на деятельность или интересы Дилера.

7.6.5. В случае отказа Сервисного Агента своевременно предоставить предусмотренную Соглашением информацию по или отказа разрешить представителю Дилера провести проверку документации.

7.6.6. В случае неплатежеспособности Сервисного Агента и его добровольного заявления о банкротстве, объявления Сервисного Агента банкротом или назначения получателя или поручителя за Сервисного Агента, выполнения Сервисным Агентом переуступки выгоды в пользу кредиторов, или лишение права выкупа закладной, или другая законная процедура, по которой третья сторона получает права на деятельность, собственность или счета Сервисного Агента.

7.6.7. В случае неверного информирования Дилера Сервисным Агентом о ходе исполнения обязательств по этому Соглашению.

7.6.8. В случае сознательного уклонения Сервисного Агента от соответствия положениям нормативных актов, относящихся к сервису или другим обязательствам, которые должны им исполняться.

7.6.9. В случае смены руководства фирмы Сервисного Агента по любой причине.

7.6.10.В случае представления Сервисным Агентом ложных претензий количеству или качеству товара, по платежам, кредитам, скидкам.

7.7.Сервисный Агент может расторгнуть Соглашение в одностороннем порядке в следующих случаях:

7.7.1. Если Дилер будет срывать сроки поставок по заявкам Сервисного Агента, тем самым лишая Сервисного Агента возможности выполнять свои обязательства перед потребителями.

7.7.2. Если Дилер установит неконкурентоспособные цены на Продукцию или невыгодные скидки, лишая Сервисного Агента возможности рентабельно работать.

7.8.После истечения срока действия или при досрочном расторжении Соглашения его действие будет считаться прекращенным лишь после выполнения взаимных обязательств и урегулирования всех расчетов между Сервисным Агентом и Дилером.

7.9.Несмотря на расторжение или истечение срока действия данного Соглашения, Сервисный Агент по просьбе Дилера будет продолжать выполнение своих гарантийных и любых обязательств перед третьими сторонами вытекающих из данного Соглашения, в течение двенадцати (12) месяцев с момента расторжения или истечения срока действия данного Соглашения.

7.10. Все споры, возникающие в результате исполнения настоящего Соглашения, решаются Сторонами путем переговоров. В случае невозможности урегулирования споров по настоящему Соглашению или в связи с ним путем переговоров такие споры не подлежат подсудности общим судам и подлежат разрешению в Арбитражном суде, находящемуся по месту регистрации ответчика. Решение Арбитражного суда будет являться окончательным и обязательным для Сторон.

Сервисное и гарантийное соглашение (инофирмы)
одной из зарубежных автокомпаний с фирмой в другой стране,
претендующей на работу в качестве дистрибьютора или дилера

Такое соглашение заключается с несколькими фирмами и по результатам работы в течение года-двух принимается решение о предоставлении им полномочий дилера или дистрибьютора.

Такое соглашение заключается также с фирмами, которым поручается обслуживание тяжелой техники, поставляемой напрямую от изготовителя предприятиям-потребителям.

Право на торговлю машинами они должны заслужить, хотя пробные продажи могут идти через них без оформления этого права.

Оглавление

1 Гарантия
2 Гарантийный период
3 Срок действия
4 Возмещение затрат
4..1. Запасные части
4..2. Трудозатраты
4..3. Калькуляция цен и нормативы трудозатрат
5 Платежи
6 Ответственность Дистрибьютора
6..1. Сервисная сеть
6..2. Производственные мощности и персонал
6..3. Обучение
6..4. Сохранение и контроль учетных данных
6..5. Предпродажный контроль и подготовка
6..6. Гарантийная политика, кампании и программы сервиса
6..7. Оригинальные запасные части
6..8. Обслуживание и ремонт
6..9. Оборудование и инструмент
6..10. Соответствие правовому регулированию
6..11. Оценка исполнения сервиса
6..12. Предотвращение убытков
6..13. Соответствие стандартам сервисных мастерских
7 Прекращение действия соглашения
7..1. Принципы
7..2. Прекращение из-за отсутствия лицензии
7..3. Прекращение из-за нарушений исполнения
7..4. Прекращение по причине действий или событий
8 Право на снабжение запасными частями и аксессуарами
8..1. Снабжение запасными частями и аксессуарами
8..2. Отсутствие претензий на право продажи автомобилей
9 Общие условия
9..1. Приложения
9..2. Зависимость соглашения
9..3. Применяемое законодательство
9..4. Ограничительные условия
9..5. Арбитраж

Настоящее Соглашение заключено и вступило в действие __.__. 99 между "Auto Company", должным образом организованной и действующей в соответствии с законодательством _____ (далее именуемой «Компания») и

_____ _____ ____, предприятием, должным образом организованным и действующим в соответствии с законодательством России, имеющим главный офис по адресу: _____(далее именуемое «Дистрибьютор».

Принимая во внимание, что Компания занимается производством новых автомобилей под торговой маркой «_____» (далее именуемой «Автомобили Компании») и желает, чтобы гарантийный сервис таких автомобилей был обеспечен в России (далее именуемой «Территория») и принимая во внимание, что Дистрибьютор желает получить неисключительное право на выполнение гарантийного сервиса на условиях, приведенных ниже, стороны договорились о нижеследующем:

1.0 ГАРАНТИЯ

Компания должна обеспечить ограниченную гарантию на Автомобили Компании (совместную « Гарантию Компании «) следующим образом: Компания соглашается возмещать Дистрибьютору ремонт и\или замену любой части (кроме шин) Автомобилей Компании, изготовленных и поставленных Компанией, оказавшейся дефектной в материале или изготовлении при нормальном использовании и обслуживании в течение периода времени и\или пробега, идентифицированного ниже.

Дистрибьютор должен развить и поддерживать свою сеть уполномоченных сервисных центров для пассажирских и коммерческих автомобилей, указанных в Приложении А в стратегических местах на Территории и предоставлять упомянутым уполномоченным сервисным центрам гарантии на автомобили, продаваемые в розницу, на тех же условиях, которые Компания предоставляет Дистрибьютору в течение установленного периода времени и\или пробега.

Дистрибьютор также будет содержать адекватную товаропроводящую сеть для запасных, которая позволит ему снабжать уполномоченные сервисные центры необходимыми частями когда им потребуется.

Дистрибьютор далее соглашается, требовать от всех уполномоченных сервисных центров исполнения любого требуемого гарантийного ремонта в соответствии с Гарантией Компании для розничного покупателя Транспортных средств Компании, от имени Компании и Дистрибьютора, как сформулировано в Гарантии Компании и Руководстве по работе с претензиями. Гарантийное обслуживание клиентов будет производиться бесплатно. Более того, Дистрибьютор должен всегда быть обязан гарантировать Транспортные средства Компании в соответствии с условиями Гарантии Компании и возмещать сервисным центрам расходы по гарантии в полном объеме, независимо от того, должен или нет Дистрибьютор иметь право на компенсацию от Компании.

Компания заключает настоящее соглашение в уверенности относительно способностей человека, идентифицированного ниже как владелец и\или оператор Дистрибьютора (в дальнейшем «Оператор») и относительно гарантий Оператора, что его персональные услуги обеспечат деятельность Дистрибьютора. Дистрибьютор соглашается, что Оператор активно осуществит полномочное оперативное управление деятельностью, и что все совладельцы Дистрибьютора будут каждый продолжать владеть, как по учету, так и в прибылях, долей собственности, о которой сообщено Компании.

Название(Имя) Оператора _____

Если Дистрибьютор желает заменить Оператора, или продать основные активы, или изменить свою долю в собственности, Дистрибьютор заранее направит Компании письменное уведомление о предполагаемом изменении или продаже.

2.0 ГАРАНТИЙНЫЙ ПЕРИОД

Транспортные средства Компании гарантированы от дефектов в материале и изготовлении в течение периодов и пробегов, предусмотренных в Приложении А с даты поставки первому розничному клиенту или даты ввода транспортного средства в эксплуатацию. Любой из вышеупомянутых гарантийных периодов не может начинаться позже даты первичной регистрации транспортного средства в соответствующих правительственных учреждениях.

В каждом случае, однако, гарантийный период должен истечь через 12 месяцев плюс период, предусмотренный в Приложении А после даты отгрузки транспортного средства от Компании.

3.0 СРОК ДЕЙСТВИЯ

Если не будет прекращено досрочно, как предусмотрено далее, Соглашение вступит в силу __.__.__ и должно истечь _.___.__.

Соглашение может быть возобновлено на последующий период только по взаимному согласию и должно быть оформлено сторонами в письменном виде.

4.0 ВОЗМЕЩЕНИЕ ЗАТРАТ

Компания должна возместить затраты, понесенные Дистрибьютором для выполнения работ по Гарантии Компании, как сформулировано в этом пункте; при условии, что Компания может время от времени устанавливать более подробные условия для проведения гарантийной политики таким путем, который Компания считает справедливым и разумным, учитывая рыночную ситуацию.

4.01 Запасные части

Стоимость использованных запасных частей будет возмещаться дистрибьютору по закупочным ценам (landed cost), которая является « экспортная цена нетто Компании « умноженной на «Коэффициент калькуляции « одобренный Компанией.

« Экспортная цена нетто Компании « означает цену, действующую для Дистрибьютора в день ремонта, указанную в Прейскуранте на запчасти и принадлежности, изданном Компанией, и скорректированную с учетом всех действующих скидок и льгот. « Коэффициент калькуляции» покрывает такие затраты, как упаковка, обработка груза, морской фрахт, страхование, таможенную пошлины – все, понесенные между пунктом отгрузки и складом Дистрибьютора. Этот процент увеличения цены служит для возмещения средней стоимости импорта.

4.02 Трудозатраты

Трудозатраты при гарантийных ремонтах Дистрибьютору будут возмещены в объеме, определенном умножением норматива стоимости рабочего часа, одобренного Дистрибьютором, на вре-

мя, предусмотренное для соответствующей операции, как установлено в Стандарте Трудозатрат, изданном Компанией и действующем на день ремонта.

4.03 Калькуляция цен и нормативы трудозатрат

Коэффициент калькуляции и нормативы трудозатрат приведены в Приложении В.

5.0 ПЛАТЕЖИ

Компания будет осуществлять платежи на счёт Дистрибьютора как согласовано в форме, указанной в Приложении С, через банк, выбранный Компанией, в суммах, одобренных Компанией для возмещения расходов Дистрибьютору.

6.0 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДИСТРИБЬЮТОРА

6.01 Сервисная сеть

Дистрибьютор должен развивать и поддерживать отдельную сеть уполномоченных сервис-центров для легковых и коммерческиxx автомобилей, указанных в Приложении А, в стратегических местах Территории.

6.02 Производственные мощности и персонал

Дистрибьютор будет содержать такие офисы, сервисные мощности и помещения (включая, но не ограничиваясь: для хранения автомобилей и запасных частей), которые будут достаточны для обслуживания и ремонта автомобилей Компании.

Дистрибьютор наймёт достаточное количество опытного обслуживающего персонала, которые хорошо квалифицированны для их должностей (включая, но не ограничиваясь: менеджер по сервису, менеджер по запчастям, администратор сервиса, техники).

6.03 Обучение

Дистрибьютор должен обеспечить направление и обучение соответствующего персонала своих уполномоченных сервисных центров чтобы обеспечить компетентное, быстрое, эффективное, искусное, вежливое и качественное техническое обслуживание автомобилей Компании, как может требоваться розничными покупателями в упомянутых сервис - центрах. Направление и обучение, предоставляемое Дистрибьютором, должно соответствовать тем стандартам и процедурам, которые периодически устанавливает Компания, а также законам и правилам, действующим на Территории.

6.04 Сохранение и контроль учетных данных

Дистрибьютор должен требовать от своих уполномоченных сервис - центров предоставления той информации, которую Компания считает необходимой или которая может требоваться в соответствии с законами и нормативными актами Территории. В дополнение к этому, Дистрибьютор должен сохранять записи по истории гарантийного обслуживания каждого автомобиля по форме, требуемой Компанией. Вся эта информация должна хранится в течение периода, требуемого Компанией.

Чтобы обеспечить точность информации, предоставляемой Дистрибьютором и ее базирование на общепринятых принципах бухгалтерии, Дистрибьютор будет следовать унифицированной бухгалтерской системе, одобренной Компанией.

Любой назначенный представитель Компании уполномочен проводить проверки, аудит, воспроизводить и снимать копии любых счетов или записей, которые должен выполнять Дистрибьютор по данному Соглашению.

6.05 Предпродажный контроль и подготовка

Если Компания требует, Дистрибьютор должен за свой счёт обеспечить проверку и предпродажную подготовку каждого нового автомобиля Компании до доставки розничному покупателю, в соответствии с графиками и инструкциями, время от времени предоставляемыми Компанией.

6.06 Гарантийная политика, кампании и программы сервиса

Дистрибьютор должен выполнить сам или заставить уполномоченные сервис - центры выполнять все гарантийные обязательства и сервисную политику по каждому автомобилю Компании, предъявленному в любой из уполномоченных сервис - центров для обслуживания в соответствии с гарантией и политикой, применимой в каждом случае и в соответствии с подходящими положениями "Руководства по гарантиям и рекламациям" или других инструкций Компании.

Дистрибьютор будет оказывать гарантийные услуги любому автомобилю Компании, будь он продан Дистрибьютором или нет.

Дистрибьютор должен выполнять или заставить свои уполномоченные сервис - центры осуществлять кампании и программы обслуживания владельцев и пользователей автомобилей Компании, как указано в инструкциях по проведению сервисных кампаний и программ, издаваемых Компанией или в соответствующих положениях Руководства по Гарантии и Претензиям и прилагаемых инструкциях.

Дистрибьютор будет представлять претензии Компании на возмещение расходов на запчасти и трудозатраты, использованные при выполнении услуг по гарантии, при проведении сервисных кампаний и программ. Компания возместит Дистрибьютору расходы в соответствии с положениями "Руководства по Гарантии и Претензиям" или других применимых инструкций Компании.

Дистрибьютор будет вести соответствующие записи и документы, подтверждающие таковые претензии, в соответствии с положениями "Руководства по Гарантии и Претензиям" или других применимых инструкций Компании.

Дистрибьютор будет срочно информировать Компанию и просить ее поддержки в отношении любых гарантийных услуг, проведении сервисных кампаний и программ, которые не могут быть им выполнены так, как требует Компания.

6.07 Оригинальные запасные части

Дистрибьютор должен поставлять и требовать использование оригинальных запасных частей в ходе выполнения гарантийных ремонтов, сервисных кампаний и программ, если иное не указано в соответствующей литературе Компании или требуется законом. Дистрибьютор не будет продавать или предлагать продажу для использования в ремонте любых автомобилей Компании в

ными, если они не одобрены Компанией. Дистрибьютор должен хранить на складе достаточное количество оригинальных запчастей для гарантийных ремонтов, сервисных кампаний и программ.

6.08 Обслуживание и ремонт

Дистрибьютор должен обеспечить чтобы все уполномоченные сервис - центры осуществляли все требуемые работы по обслуживанию и ремонту, включая, где возможно, кузовной ремонт, обоснованно требуемый владельцами или пользователями автомобилей Компании.

6.09 Оборудование и инструмент

Дистрибьютор обязан иметь или заставить уполномоченные сервис - центры иметь соответствующее сервисное оборудование и такой специальный и необходимый инструмент, которые требует Компания для выполнения своих обязательств по обслуживанию в соответствии с положениями "Руководства по Гарантии и Претензиям" или других применимых инструкций Компании.

6.10 Соответствие правовому регулированию

Дистрибьютор будет выполнять свои обязательства, предусмотренные Соглашением, в соответствии с регулирующими законами, правилами и постановлениями.

6.11 Оценка исполнения сервиса

Выполнение Дистрибьютором его обязательств по сервису, в части удовлетворения потребителей, помещений, менеджмента сервиса и выполнения операций, персонала, предпродажной подготовки, работы с запасными частями, оборудования и инструментария ремонтных цехов будут оцениваться Компанией не реже, чем ежегодно. Плохое исполнение в этих направлениях будет расцениваться как показатель недостаточной компетенции Дистрибьютора, если он не предпримет быстрых действий, чтобы исправить положение и достичь удовлетворительных результатов в сервисе.

Дистрибьютор должен разрешать уполномоченным представителям и лицам, назначенным Компанией, инспектировать помещения Дистрибьютора и любого уполномоченного сервис - центра и изучать соответствующие документы и материалы с целью оценки и контроля. Дистрибьютор согласен осуществлять надзор над всеми уполномоченными сервис - центрами и взять на себя полную ответственность за все сервисные операции всех уполномоченных сервис - центров.

6.12 Предотвращение убытков

Дистрибьютор принимает на себя обязательства по защите интересов Компании и оградит ее от денежных потерь или урегулирований, письменно подтверждаемых Компанией, включая неограниченные судебные издержки и вознаграждение адвокатов, возникающие из или в связи с услугами, выполняемыми Дистрибьютором.

6.13 Соответствие стандартам сервисных мастерских

Дистрибьютор должен иметь или заставить уполномоченные сервис - центры иметь мощности и торговые знаки тех типов, конструкций и размеров, которые одобрены Компанией в соответствии со «Идентификационными Стандартами Сервисной Мастерской".

7.0 ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ СОГЛАШЕНИЯ

7.01 Принципы

Компания может расторгнуть данное Соглашение без или по причинам, указанным ниже, в любой момент периода его действия, путем письменного уведомления Дистрибьютора, без какой-либо ответственности перед Дистрибьютором.

Если Компания расторгает данное Соглашение по причинам, указанным ниже, или другим причинам, разрешенным или признанным существующими и/или будущими законами или правилами, такое расторжение будет осуществлено без ущерба любым и всем правам, полномочиям и привилегиям, предоставленным Соглашением Компании по закону, в соответствии с ним или без оного.

Несмотря на расторжение или истечение срока действия данного Соглашения, по просьбе Компании Дистрибьютор будет продолжать выполнение своих гарантийных обязательств и любых обязательств перед третьими сторонами вытекающих из данного Соглашения, в течение двенадцати (12) месяцев с момента расторжения или истечения срока действия данного Соглашения.

7.02 Расторжение из-за отсутствия лицензии

Если Дистрибьютору не удается обеспечить или сохранить любую лицензию требуемую для выполнения его обязательств по данному Соглашению, или такая лицензия задержана или изъята, Компания может немедленно расторгнуть данное Соглашение.

7.03 Расторжение из-за нарушений исполнения

Если Компания определит, что Дистрибьютор не смог соответствующим образом исполнять свои сервисные обязательства, Компания уведомит Дистрибьютора в письменной форме о причинах недостатков в его деятельности и о сроке, в течение которого от Дистрибьютора ожидается ликвидация недостатков. Если недостатки не были полностью ликвидированы до истечения указанного срока, Компания может расторгнуть данное Соглашение.

7.04 Расторжение по причине действий или событий

Каждый из следующих пунктов представляет собой действие или событие, которое находится под контролем Дистрибьютора или происходит от действия предпринятого Дистрибьютором, его руководителями или владельцами и которое настолько противоречит духу и целям этого Соглашения, что гарантирует его расторжение:

1. смещение, отставка, уход или устранение Оператора от Дистрибьютора по любой причине без предварительного письменного одобрения Компании;
2. любая попытка продажи или действительная продажа, передача или переуступка любых прав Дистрибьютора по настоящему Соглашению, любая попытка передачи или действительная передача, уступка или делегирование Дистрибьютором любых обязательств, принятых им по данному Соглашению, без предварительного письменного одобрения Компании;

3. любые споры или разногласия между владельцами или руководящими сотрудниками Дистрибьютора, которые по мнению Компании могут отрицательно повлиять на деятельность или интересы Дистрибьютора или Компании;

4. отказ Дистрибьютора своевременно предоставить информацию по продажам или финансам и подкрепляющие её данные или разрешить Компании провести проверку или аудит счетов и записей Дистрибьютора;

5. сознательное уклонение Дистрибьютора от соответствия положениям законов или правил, относящихся к сервису или другим обязательствам, которые должны исполняться Дистрибьютором;

6. представление Дистрибьютором ложных заявок или претензий по любому платежу, кредиту, скидкам или льготам;

7. неплатежеспособность Дистрибьютора и его добровольное заявление о банкротстве; объявление Дистрибьютора банкротом или назначение получателя или поручителя за Дистрибьютора; выполнение Дистрибьютором переуступки выгоды в пользу кредиторов, или лишение права выкупа закладной, или другая законная процедура, по которой третья сторона получает права на деятельность, собственность или счета Дистрибьютора;

8. неспособность Дистрибьютора выполнять свои обычные сервисные операции в течение его обычных рабочих часов на протяжении десяти (10) рабочих дней подряд;

9. любое неверное информирование Компании Дистрибьютором или его служащими применительно к этому Соглашению или касательно деятельности и управления Дистрибьютора.

8.0 ПРАВО НА СНАБЖЕНИЕ ЗАПАСНЫМИ ЧАСТЯМИ И АКСЕССУАРАМИ

8.01 Снабжение запчастями и аксессуарами

В объемах, необходимых для выполнения своих обязательств и в пределах условий данного Соглашения, изложенных в главе 3, Дистрибьютор получит неисключительное право закупать у Компании и продавать оригинальные запасные части и аксессуары, требующиеся для ремонта и обслуживания автомобилей Компании.

8.02 Отсутствие претензий на право сбыта автомобилей

За исключением ограниченных целей, указанных выше в пункте 8.01, Дистрибьютор не будет иметь права на сбыт автомобилей Компании. Пока Дистрибьютор и Компания не заключат отдельное «Дистрибьюторское соглашение» в письменной форме, не содержащее в себе никаких противоречащих положений, ничто в настоящем Соглашении не может расцениваться как предоставление Дистрибьютору какого-либо права на закупку и продажу автомобилей Компании.

Дистрибьютор признает и согласен, что он не имеет прав или полномочий на отдельное соглашение на дистрибьюторство автомобилей Компании и что решение о предоставлении дистрибьюторства Дистрибьютору будет приниматься Компанией только по ее усмотрению.

9 ОБЩИЕ УСЛОВИЯ

9.01 Приложения

Приложения _____ прилагаемые здесь, являются неотъемлемой частью Соглашения. Компания сохраняет за собой право время от времени вносить, если потребуется, изменения в данные Приложения по своему усмотрению.

9.02 Зависимость Соглашения

Данное Соглашение заключено в развитие Дистрибьюторского Соглашения между сторонами, датированного _____.

Таким образом, любые и все условия в Дистрибьюторском Соглашении, применимые к субъектам настоящего Соглашения, будут рассматриваться как сформулированные полностью в настоящем документе.

Дистрибьюторское Соглашение, настоящее Соглашение и другие дополнительные инструкции в «Руководстве по Гарантии и Претензиям» составляют единое цельное соглашение сторон и не могут быть изменены иначе, чем в письменном виде, подписанном официальным представителем каждой стороны.

9.03 Применяемое законодательство

Настоящее Соглашение подчиняется и рассматривается во всех аспектах в соответствии с законами _____ (страна). *Дистрибьютор безотзывно соглашается на неисключительную юрисдикцию судов* _____ (страна) или судов на Территории по выбору Компании.

9.04 Ограничительное законодательство

Дистрибьютор добровольно и искренне признает, что Компания заключает настоящее Соглашение, основываясь исключительно на заверениях Дистрибьютора, что на Территории не существует ограничительного кодекса(свода правил) или установленных законом положений или юридически разработанных доктрин, кроме конкретно упомянутых в Приложении D, которые неблагоприятно влияют на права и привилегии представленные здесь в пользу Компании в соответствии с доктриной свободы сделок. Дистрибьютор далее признаёт, что Компания не заключила бы данное Соглашение, если бы знала о существовании других ограничительных кодексов или установленных положений или юридически оформленных доктрин.

Таким образом, Дистрибьютор настоящим соглашается немедленно уведомлять Компанию в письменной форме о полном содержании и последствиях любых ограничительных кодексов или правительственных положений или юридически оформленных доктрин в случае, если Дистрибьютор впоследствии обнаружит их существование на Территории после заключения Соглашения или в случае, если таковые будут введены или разработаны после вступления Соглашения в силу.

В течение одного месяца после получения такого письменного уведомления Компания определит, должны ли стороны расторгнуть отношения, указанные здесь или нет и должны ли стороны отложить взаимодействие до согласования новых условий настоящего Соглашения для удовлетворения требований Компании. Если Компания выберет вариант новых переговоров по услови-

ям данного Соглашения, стороны приложат все усилия, чтобы закончить таковые как можно скорее.

9.05 Арбитраж

Любые споры или претензии возникающие из или в связи с данным Соглашением или любое нарушение оного в конечном итоге должны быть урегулированы арбитражем. Арбитраж будет проходить в _____, в соответствии с правилами Коммерческого Арбитражного Суда, тремя арбитрами, назначенными в соответствии с этими правилами.

Решение большинства из этих трех арбитров будет окончательным и обязательным для сторон.

Вынесение решения по любому вознаграждению, присужденному арбитражем, может быть передано в любой суд имеющий необходимую юрисдикцию.

От имени и по поручению От имени и по поручению

Договор о техническом обслуживании (инофирмы)

между Автокомпанией, с одной стороны, и Сервисным Агентом (Дилером), далее именуемым «Партнер», с другой стороны.

§1 Предмет договора

(1) Предметом настоящего договора является обеспечение технического обслуживания (работ по уходу, обслуживанию и ремонту) и гарантийных работ на следующих изготовленных Автокомпанией и снабжённых товарными знаками автомобилях: легковые автомобили, грузовые автомобили, малотоннажные автомобили

Указанные работы проводятся и в отношении автомобилей, зарегистрированных вне пределов территории по договору.

(2) Территорией по договору считается город Энск и Энская область.

§ 2 Задачи и организация сервиса

(1) Партнер обязуется с учетом рекомендаций Автокомпании обеспечить на договорной территории техническое обслуживание, а также гарантийные и ремонтные работы в мастерской, которую он оборудует сам, в соответствии с требованиями фирмы Автокомпании, специализируясь на продукции Автокомпании, которая предназначена для обслуживания товара по договору, включая транзитные и туристические автомобили.

(2) Партнер обязуется приобрести, в соответствии с образцами фирмы Автокомпании, инструменты, необходимые для мастерской. Автокомпания оказывает Партнеру поддержку при первоначальной закупке специальных инструментов Автокомпании, с оплатой 35% цены брутто по прейскуранту. Партнер обязан следить за аккуратным обращением с этими специнструментами. В случае их износа или отсутствия в наличии Партнер закупает их заново за свой счет.

(3) Автокомпания бесплатно предоставляет Партнеру начальный (первичный) комплект техдокументации на английском языке, необходимый для обслуживания и ремонта договорного товара. Объем и число комплектов технической документации в каждом конкретном случае определяются Автокомпанией. Расходы в связи с последующими изменениями оплачивает Партнер по договору.

(4) При выборе ответственных руководителей предприятия и начальника мастерской Партнер ориентируется в отношении их квалификации на критерии Автокомпании и представляет их поимённо.

(5) Партнер организует по договоренности с Автокомпанией или одним из Партнеров Автокомпании, на договорной территории службу срочного и аварийного ремонта, предусматривающую дежурство на телефоне, мобильное техническое обслуживание и доставку запчастей, в том числе и сверх обычного рабочего времени. При осуществлении этого вида услуг должны учитываться особенности местных условий.

(6) Партнер обязан рассчитывать работы, производимые с товаром по договору, перечисленные в п. (1) на основе нормативных сроков, предоставленных Автокомпанией, по приемлемым ценам.

§3 Гарантия, выполнение и расчет стоимости гарантийных работ

(1) Партнер обязан в рамках обслуживания указанной в настоящем договоре программы автомобилей Автокомпании, выполнять гарантийные работы по поставленным Автокомпанией автомобилям, шасси, агрегатам и запасным частям в соответствии с гарантийными условиями, определёнными Автокомпанией, вне зависимости от того, где и через кого были проданы указанные товары, а также от того, были ли они иностранного исполнения.

(2) Для удовлетворения гарантийных требований Автокомпания предоставляет в распоряжение Партнера соответствующие средства оргтехники. Гарантийные требования оформляются в установленном порядке незамедлительно, но не позднее чем через 15 дней после выполнения работ, и направляются в отдел сервиса Автокомпании.

(3) Деталь, в отношении которой выдвинуто гарантийное требование, должна храниться Партнёром на специально организованном им закрытом гарантийном складе. Автокомпания известит Партнера в возможно короткие сроки, о своем решении по гарантийному случаю. В этом сообщении Автокомпания определит, что должно произойти с деталью, в отношении которой вы-

двинуто гарантийное требование, т.е. необходимо ли её и далее хранить на закрытом гарантийном складе, прислать обратно или утилизовать.

(4) В случае признания Автокомпанией гарантийного случая она сама оплачивает стоимость замененной детали и наиболее дешевой её доставки. Кроме того, Автокомпания принимает на себя стоимость проведения ремонтных работ в соответствии с установленными фирмой нормативами в размере определённых Автокомпанией часовых ставок. Возмещение расходов по оплате работ и материалов в случае гарантийного обслуживания будет осуществление Автокомпанией в соответствии с согласованными ставками расчёта стоимости работ и материалов посредством денежного перевода на расчётный счёт Партнёра на основании поступившего гарантийного извещения в возможно короткие сроки, но не позднее, чем через 3 месяц после его поступления.

§4 Продажа и использование запчастей

(1) Партнер обязуется содержать за свой счёт соответствующий размерам предприятия и потребностям клиентов и организованный согласно предписаниям Автокомпании склад оригинальных запасных частей производства Автокомпании и обеспечивать в достаточной мере имеющуюся на договорной территории и содержащуюся в данном договоре программу автомобилей Автокомпании оригинальными запасными частями и материалами согласно предписаниям Автокомпании. Покупка этих оригинальных запасных частей Автокомпании осуществляется исключительно через региональный склад Автокомпании по отдельному договору.

(2) Покупка и продажа оригинальных запасных частей Автокомпании являются составной частью деятельности Партнера и регулируется отдельным договором.

(3) Партнер не имеет права продавать или использовать в ремонтных и профилактических работах, проводимых с автомобилями и шасси Автокомпании детали, агрегаты, сменные запчасти и сменные агрегаты, конкурирующие с оригинальными запчастями Автокомпании. В настоящем договоре под оригинальными понимаются запчасти, агрегаты, сменные агрегаты и сменные запчасти, поставляемые Автокомпанией.

§5 Обучение персонала

(1) Партнер обязан в соответствии с рекомендациями Автокомпании направлять своих специалистов по продаже, организации работы, запчастям и сервису на учебные курсы, предлагаемые самой Автокомпанией. Расходы по организации курсов, как правило, несет Автокомпания, а командировочные расходы должен оплачивать Партнер по договору. Партнер должен также заботиться о том, чтобы уровень подготовки его персонала в целом соответствовал уровню требований, предъявляемому к предприятию Автокомпании.

§6 Торговая марка

(1) Совместное поддержание имиджа всего предприятия в соответствии с единым международным стандартом Автокомпании является предметом общих интересов Партнера и Автокомпании. Исходя из этого Партнер обязуется при внешнем и внутреннем оформлении своего производства, в наружной рекламе и в используемых деловых бумагах придерживаться стилевых рекомендаций Автокомпании.

§7 Обязанности общего характера

(1) Партнер предоставит Автокомпании возможность ознакомления со своим годовым балансом и предоставит в срок данные, необходимые для производственно-экономического анализа (в частности, производственные и финансовые отчеты). Автокомпания будет рассматривать эти данные и документы как конфиденциальные.

Партнер должен гарантировать (в частности, за счет собственного капитала) капиталовооруженность, соответствующую объему его бизнеса.

(2) Автокомпания в любой момент имеет право направить на территорию своего представителя. Партнер должен оказывать представителю всяческое содействие в решении задач, поставленных фирмой, в особенности это касается предоставления справочной информации и ознакомления со своими документами.

(3) Партнер во время действия договора не имеет права без предварительного письменного согласия Автокомпании:

а) модифицировать автомашины или шасси Автокомпании, кроме тех случаев, когда заявку на модификацию подает конечный потребитель и она касается только конкретного купленного им автомобиля или шасси. Это не должно отрицательно влиять на дорожную безопасность и эксплуатационную надежность автомобиля;

б) заниматься производством автомобилей или шасси;

в) предлагать, посредничать при сделках или продавать самому новые автомобили и шасси других фирм-производителей;

г) заключать с третьими лицами соглашения о сбыте и/или сервисе автомобилей или шасси других производителей; это распространяется в том числе и на автомобили Автокомпании, технически или визуально переделанные третьей стороной, а также предлагаемые для таких целей третьей стороной комплекты деталей.

(4) Во время действия договора Партнер не имеет права без предварительного письменного согласия Автокомпании участвовать напрямую или освенно в каких-либо предприятиях (ни путем вложения более 25% капитала, или более 25% голосов), если это предприятие подпадает под один из упомянутых в п. 3 случаев. Партнер должен следить за тем, чтобы обязательства, указан-

ные в п. 3 выполнялись его компаньонами и управляющими, а также другими фирмами, участвующими в его предприятии.

(5) Внутренние вопросы, связанные с договорными отношениями, должны рассматриватся как конфиденциальные.

§8 Обозначение представителя и использование символики

(1) Партнер имеет право и обязан в течение всего срока настоящего договора, действуя в его рамках, на всех письмах и распоряжениях именовать себя

«Авторизированная станция технического обслуживания Автокомпании».

Оформление документации, на которой проставлено это обозначение, необходимо согласовать с Автокомпанией.

(2) Партнер имеет право и обязан использовать в своей деятельности в рамках данного договора названия Автокомпании, товарные знаки и торговые марки специфических услуг Автокомпании, а именно исключительно для изделий фирмы Автокомпании и произведенных услуг в форме, одобренной Автокомпанией. Партнер не имеет права включать в свое фирменное обозначение названия и товарные знаки Автокомпании.

§9 Срок действия договора

(1) Настоящий договор вступает в силу с момента подписания и заключается на неопределенный срок. Каждый из партнеров может письменно заявить о расторжении договора не позднее чем за 3 месяца до конца года. Если деловые отношения без уведомления продолжаются и после объявления о расторжении договора, то действуют положения настоящего договора, а оба партнера имеют право заявить о немедленном отказе от продолжения деловых отношений.

(2) Оба партнера имеют право прервать отношения немедленно при наличии веских причин. Такими вескими причинами для Автокомпании являются:

а) грубое нарушение положений настоящего договора, несмотря на письменные предупреждения. Предупреждения не требуется в тех случаях, когда нарушение важнейших договорных обязанностей было настолько серьезным, что Автокомпания считает невозможным дальнейшее продолжение деловых отношений до вступления в силу расторжения договора в обычном порядке;

б) неплатежеспособность, а также неоднократные опротестования чека или векселя;

в) длительные конфликты между владельцами, компаньонами или управляющими, которые отрицательно сказываются на выполнении договора;

г) форс-мажор (например природные конфликты, война, революция, забастовка);

д) смена владельца или управляющего как физического лица, или изменения состава компаньонов или долей в капиталах компании партнёра по договору, а также продажа значительной части производственного имущества без предварительного письменного согласия Автокомпании. Автокомпания не откажет в своем согласии, если ничто не будет угрожать ее интересам.

(3) Договорные отношения не прекращаются со смертью управляющего компаньона (в том случае, если это товарищество) или управляющего (в том случае, если он выступает субъектом права). Если в течение 6 месяцев не будет назван квалифицированный преемник или компаньон, или соуправляющий, который возьмет на себя выполнение обязанностей умершего, и который будет одобрен Автокомпанией, последней может быть объявлено о прекращении договорных отношений по прошествии последующих 6 месяцев. Если коммерсант имел несколько наследников, достаточно объявить об этом одному наследнику или его доверенному лицу.

§10 Последствия прекращения действия договора

(1) При прекращении действия договора, независимо от причины, Автокомпания имеет право купить полностью или частично свои имеющиеся в наличии изделия по цене, не превышающей стоимость нетто по счету плюс документально подтвержденные фрахтовые, страховые и таможенные затраты. Что касается печатных материалов, чертежей и т.п. являющихся собственностью Автокомпании, то Партнер обязан вернуть их по окончании договора Автокомпании.

(2) Возможность претензий Партнера по договору, связанных с прекращением действия договора, в особенности требование компенсации, исключена.

С прекращением действия договора Партнер теряет право на дальнейшее использование в каком бы то ни было виде названий, товарных знаков и торговых марок услуг Автокомпании. Партнер должен немедленно по окончании договора убрать названия, товарные знаки и торговые марки услуг Автокомпании из своей фирмы, если их использование для этих целей не было разрешено в порядке исключения, а также убрать какие-либо ссылки на прежние договорные отношения из бланков, рекламных материалов и адресных справочников. В отношении этих требований Автокомпании предъявление каких-либо прав на отказ от выполнения своих обязательств до выполнения их другой стороной исключено.

§11 Общие положения

(1) Региональный склад, расположенный в Москве, уполномочен от Автокомпании оказывать содействие и осуществлять помощь в руководстве партнёру по договору.

(2) Изменения и дополнения к договору совершаются в письменной форме.

(3) Претензии Партнера по договору, вытекающие из настоящего договора не могут быть переданы третьим лицам.

(4) Если какое-либо положение настоящего договора станет недействительным или потеряет силу, действие остальных положений останется без изменений. В данном случае партнеры обяз-

ны незамедлительно достичь договоренности, которая в экономическом аспекте как можно более соответствовала бы недействительному или потерявшему силу положению.

(5) Настоящий договор подпадает под юрисдикцию страны Автокомпании.

(6) Все претензии, вытекающие из настоящего договора, и все остальные претензии партнеров по договору, находящиеся в его рамках или выходящие за них, связанные с договорными отношениями, будут решаться в суде г. _____.

(7) Настоящий договор представлен в двух экземплярах.. В приложении 4 представлен перевод текста договора на русский язык. Английский вариант договора имеет юридическую силу.

Примечание

Партнер обязуется в течение 6 месяцев с момента его подписания создать условия для ремонта грузовых и малотоннажных автомобилей в соответствии с требованиями Автокомпании.

Приложение:

Общие условия продажи автомобилей

Условия продажи автомобилей от автокомпании (инофирмы)

(дилерам одной из зарубежных автокомпаний)

I. Предложение и заключение договора.

1. Наши предложения всегда остаются без обязательств. Заказ является обязательным для заказчика в течение четырех недель с даты поступления заказа на завод. Договор считается заключенным после получения заказчиком письменного подтверждения от завода. Содержание договора состоит исключительно из содержания подтверждения вместе с заказом. Изменения или дополнения к договору действительны только после нашего письменного подтверждения.

2. Передача заказчиком прав, вытекающих из договора, третьей стороне допустима лишь при нашем письменном согласии.

3. Комиссионные или заводские номера, указанные а предложениях, подтверждениях или переписке и т.д. предназначены только для наших внутренних отношений.

4. Прием и передача заказов по телеграфу и телефону производятся за счет и на риск заказчиков.

II. Цены и условия платежа.

1. Если не оговорено иное, цены понимаются «франко-граница страны Автокомпании» или «ФОБ порт Северного моря (Гамбург/Антверпен/Амстердам/Роттердам)» или «ФОБ Балтийское море, страна Автокомпании».

Риск ухудшения или гибели, с момента погрузки на заводе-поставщике несет покупатель. Цены установлены нетто, без скидок. Таможенную пошлину и прочие сборы оплачивает заказчик. Для перевозки товаров по железной дороге и внутренним водным путем мы обеспечиваем транспортное страхование до места назначения; страховой взнос оплачивается заказчиком. В случае изменения цен расчет производится на основе цен, действующих в день поставки.

При поставке товара на территорию страны Автокомпании заказчик дополнительно оплачивает действующие в день поставки налоги с оборота и расходы на поставку на территории страны.

2. Платежи производятся наличными с исключением всяких прав на взаимное погашение встречных денежных требований или на отказ от выполнения обязательств по договору до их выполнения другой стороной. Торговые представители, коммивояжеры. продавцы и т.д. не вправе без особого полномочия принимать платежи. Пеня за просрочку платежа рассчитывается на основе банковских процентных ставок. Векселя н чеки принимаются, в крайнем случае, только к оплате, а не взамен платежа. В случае неоплаты векселя мы не несем ответственности за своевременное предъявление. опротестование, нотификацию и возвращение. Если не оговорено иное, платеж производится в течение одной недели с момента сообщения о готовности к поставке, на возможный аванс проценты не выплачиваются.

3. В случае просрочки платежа, мы имеем право без дополнительного продления срока платежа потребовать, по нашему выбору, исполнения обязательств и возмещения ущерба вследствие просроченного исполнения или невыполнения обязательств или отказаться от выполнения договора. В последнем случае, мы имеем право потребовать уплаты согласованного аванса - но не менее одной трети продажной цены - или удержать его как договорный штраф. Эта сумма рассматривается и как минимальный убыток вследствие невыполнения обязательств.

III. Оговорка о сохранении права собственности на товар.

1. Если, по каким-либо причинам, поставка товара была произведена до полной оплаты цены наличными, то до ее осуществления мы оставляем за собой право собственности на поставляемые товары. Заказчик обязан застраховать товары страхованием гражданской ответственности и страхованием «каско» от пожара и кражи с условием предоставления нам прав, вытекающих из страхового договора, до платежа а окончательный расчет; по запросу нам должны быть предъявлены страховое свидетельство, а также квитанции страховых взносов.

Если сроки платежа не будут соблюдены, мы имеем право перевести товар обратно в наше владение, причем это не рассматривается как запрещенное самоуправство, и отказать заказчику в его выдаче до тех пор, пока мы не будем полностью удовлетворены. Продажа, передача в залог

или передача кредитору права собственности не допускается без предыдущего письменного согласия на период действия оговорки о сохранении права собственности на товар. При нарушении уплачивается договорный штраф суммой в два раза выше еще неоплаченной цены.

2. О посягательстве кредиторов заказчика, особенно при передаче товара в залог, заказчик должен немедленно сообщить нам заказным письмом, а также нести расходы, вытекающие из интервенционных процессов, если они не подлежат оплате другой стороной.

IV. Поставка и срок поставки

1. Мы прилагаем все усилия с тем, чтобы соблюсти указанные сроки поставки, отсчет которых начинается не ранее, чем с выдачей последних правил по исполнению автомобиля. Все указания сроков поставки, также и в переписке, во всяком случае не являются для нас обязующими. Если мы опоздали с поставкой более, чем на три месяца, то заказчик наделяется правом отказаться от договора, если он недоволен несоблюдением срока, и потребовать возврата выплаченной суммы с 5-процентным доходом. Другие требования, связанные с несоблюдением срока поставки, а частности возмещение ущерба, исключены.

Случаи действия форс-мажорных обстоятельств, забастовок, локаута, заводских помех и т.п. на нашем предприятии или предприятиях наших заводов, несоблюдения сроков поставки нашими поставщиками, блокировки или задержки транспорта, мобилизации, войны, мятежа и подобных происшествий, при их влиянии на нашу способность осуществления поставок не рассматриваются как несоблюдение срока с нашей стороны; таким образом, они предоставляют нам право отказаться полностью или частично от договора, если он еще не был исполнен, или отложить срок поставки а соответствии с препятствиями по производству или поставке, причем без права предъявления претензий другой стороной.

2. В случаях, если мы по каким-либо причинам, например, из-за изменения типов производства, производственной программы и т.д., не сможем соблюсти срок поставки или соблюсти его лишь с затруднениями, то, за исключением других требований, мы обязаны выплатить только уже уплаченный аванс с 5-процентным доходом.

V. Содержание и объем поставки.

1. Мы оставляем за собой право изменения конструкции. Наши данные, которые приведены также а каталогах и проспектах, по отношению к весу, размерам, скоростям, фрахтовым ставкам. цифрам и т д. рассматрваются только как приблизительные и не являются обязательными.

2. Если заказчик не вовремя выдал правила по исполнению автомобиля, то мы имеем право определить вид исполнения.

VI. Приемка и отправка.

1. Заказчик имеет право сам или через своего представителя проверить предмет поставки. Проверка автомобилей ограничивается пробной поездкой на принятом у нас для этих проверок участке. Если заказчик или его уполномоченный управляет автомобилем, то ДТП, гражданская ответственность и повреждения автомобиля относятся на его счет. Приемка предмета поставки должна быть осуществлена а течение одной недели после сообщения о готовности к поставке; иначе может быть предъявлен счет за хранение, страхование и т.д. В случае выраженного или молчаливого отказа заказчика от проверки считается, что предмет поставки поставлен надлежащим образом. Дальнейшие рекламации исключаются. Молчаливый отказ от проверки считается, если заказчик выдает приказ об отправке или не проводит проверку в течение указанного срока приемки. Если заказчик не примет и не оплатит товар в согласованный или в указанный нами срок. то мы без ограничения наших других прав уполномочены распорядиться предметом поставки другим образом и поставить взамен другой предмет поставки в течение соразмерного срока и соответственно условиям договора.

2. Отправка исполняется по нашему усмотрению наивыгоднейшими транспортными средствами, однако без всяких обязательств с нашей стороны.

VII. Гарантийные условия.

1. Гарантируется бездефектность предмета поставки по исходному материалу и по заводскому изготовлению в течение 12 месяцев. Этот срок действителен со дня ввода в эксплуатацию, однако не позднее, чем со дня первого допуска к эксплуатации; во всяком случае, гарантия истекает не позднее 18 месяцев после отправки предмета поставки с завода-изготовителя.

Для грузовых и специализированных автомобилей, а также для автобусов, за исключением универсальных машин и тягачей, гарантия прекращает действовать до истечения гарантийного срока после пробега 50000 км или 30000 миль, гарантия на двигатель, коробку передач, (карданные валы) и ведущий мост (ведущие мосты) прекращает действовать после пробега 100 000 км или 60 000 миль (уставных миль). Гарантия на двигатель АТС во всяком случае истекает после 1200 часов эксплуатации, если двигателем АТС приводятся вспомогательные агрегаты.

Для универсальных машин и тягачей гарантия прекращает действовать до истечения гарантийного срока после общего пробега 30000 хм или 20 000 миль (уставных миль). Гарантия прекращает действовать во всяком случае, т.е. до истечения гарантийного срока или до достижения общего пробега, после 1200 часов эксплуатации.

2. Гарантия осуществляется по выбору завода-изготовителя ремонтом предмета поставки или бесплатной заменой частей, признанных нами дефектными.

3. Гарантия предоставляется и на детали, не изготовленные нами, за исключением кузовов, сделанных третьими фирмами, шин, аккумуляторных батарей, радиоприемников, электрическо-

го оборудования и измерительных приборов: для этих деталей гарантия распространяется только на уступку наших возможных претензий по гарантии н фирме-изготовителю. Гарантия не предоставляется на поврежденное стекло.

4. Если завод-изготовитель специально признает случай предоставления гарантии, то он несет расходы на самый дешевый вид перевозки поставленных взамен деталей и соразмерные издержки по их установке. Возмещение расходов по установке осуществляется при условии, что установка деталей проводится заводом-изготовителем или авторизованной нами станцией технического обслуживания.

5. Детали, по которым предъявляются претензии, по нашему выбору либо бесплатно направляются заводу-изготовителю, либо хранятся в указанном нами месте для их проверки уполномоченным представителем завода. Признанные дефектными и замененные детали переходят в нашу собственность.

6. Гарантия истекает, если предмет поставки был изменен третьей стороной или в нем заказчик установил детали, изготовленные третьими фирмами, и если возникший дефект имеет причинную связь с этими изменениями. Кроме того, гарантия истекает, если заказчик не соблюдает наши предписания по обращению с автомобилями (инструкция по эксплуатации), применяет предмет поставки не по нормальному назначению и, в особенности, если предписанные в сервисной книжке техосмотры и ТО проводятся ненадлежащим образом на станции технического обслуживания, не авторизованной нами. Кроме того, гарантия исключается, если будет обнаружено превышение допускаемой полной массы автомобиля, осевых нагрузок, установленной для данного автомобиля полезной нагрузки или грузоподъемности шасси.

7. Другие требования по гарантии исключаются, в особенности по аннулированию договора купли-продажи, снижению цены и возмещению убытка.

8. Гарантия не распространяется на естественный износ и наладочные работы. Кроме того, гарантия не предоставляется на дефекты, возникшие из-за небрежного или неквалифицированного обращения с предметом, хранения или перевозки.

9. Претензии по гарантии учитываются только тогда, если они предъявляются нам или нашему компетентному представителю в письменном виде немедленно после обнаружения дефекта.

10. К услугам, которые оказываются на основе предъявления претензии по гарантии, применяются вышеназванные правила, причем гарантия на используемые для замены детали идентична с еще не истекшей гарантией на дефектную (замененную) деталь. В случае продажи обязательство по предоставлению гарантии прекращает действовать. Для подержанных автомобилей исключаются всякие претензии по гарантии.

VIII. Ответственность.

Косвенный или прямой ущерб ни в коем случае не возмещаются.

IX. Место выполнения обязательств и подсудность.

Местом выполнения всех обязательств обеими сторонами является местонахождение завода-поставщика. Все нынешние и будущие претензии, выте-кающке из деловых связей, а также обязательства по векселю или чеку подсудны судам в городе завода-поставщика. Мы имеем право предъявить иск по месту жительства или нахождения заказчика. Судебное решение основывается всегда на законодательстве страны Автокомпании, а толкование настоящего договора на его английском тексте.

X. Общие положения.

Устные заявления наших представителей и служащих обязательны только после нашего письменного подтверждения.

Условия поставок запасных частей дилерам (инофирмы)

одной из зарубежных компаний-изготовителей тракторов

(это приложение к дилерскому соглашению)

Положения, приведенные далее, устанавливают порядок применения «Соглашения о Дилерской торговле и техническом обслуживании», к продукции, поставляемой Отделом Запчастей Компании и являются обязательными для каждого Дилера, заключившего такое соглашение. Продукция, на которую распространяется настоящая Программа, включается в прейскуранты запчастей Компании.

1. Скидки.

А. Скидка учетная.

Скидка учетная на запчасти является разницей между ценой, указанной в предложениях па поставку и ценой нетто, указанной в прейскуранте Компании па запчасти. Счета на запчасти выставляются по ценам, действующим на дату отгрузки.

В. Скидка оплачиваемая. На запчасти, поставляемые по специальным программам крупных «складских заказов» для пополнения запасов, представляется оплачиваемая скидка, если платежи получены Компанией, согласно условиям, указанным в программах «складских заказов». (См. примечания)

II. Дилерские заказы.

1. Дилеры могут размещать заказы складские, срочные и экстренные.

2. Новые Дилеры могут размещать «первый складской заказ», который дает право на отсрочку платежа в различных вариантах, представленных в ст. IV, п. 1-е.

3. При продаже новых моделей машин Дилеры обеспечиваются спецификациями рекомендуемых запчастей для обслуживания новых машин.

4. Время от времени Компания извещает об очередной программе «складских заказов» со специальными скидками и/или условиями помощи Дилерам в работе с запасами деталей.

5. Когда Дилеры направляют экстренный заказ. Компания добавляет $3.00 к стоимости каждой позиции заказа, чтобы покрыть стоимость экстренного выполнения заказа. Надбавка за экстренное обслуживание не применяется на детали, временно отсутствующие на складе.

III. Транспортные расходы.

1. Если не оговорено иное. Компания будет оплачивать транспортные расходы на запчасти, поставляемые по «складским заказам», если общая стоимость заказа превосходит $1000. Фрахт на все остальные заказы, такие, как срочные и экстренные, оплачивается за счет Дилеров.

2. Экспедиторские расходы или специальную транспортировку, запрошенную Дилером, будет оплачивать Дилер. Таблица ставок за подобные услуги включается в публикуемый прейскурант Компании.

3. Если специально не оговорено обратное, Компания не ответственна за транспортные расходы по возврату деталей, заказанных по ошибке и возвращенных в пределах 30 дней по правилам тридцатидневного возврата; любых деталей, возвращенных по правилам годового возврата; деталей, полученных как помощь, и прочих деталей, разрешенных к возврату.

IV Правила открытого счета.

1. Компания будет высылать ежемесячные авизо/открытый счет, в которые будут включены все счета, высланные Дилеру за истекший финансовый месяц. В них будут представлены все суммы к оплате, включая очередные по рассрочке платежа, предоставленной по «складским заказам», если таковые имеются, и все возможные вычеты из задолженности, которые могут быть сделаны, если оплата причитающихся сумм получена Компанией до или в день действия вычетов, указанного в авизо. Сальдо по авизо, оставшееся неоплаченным, будет считаться просроченным и на него начисляется интерес за рассрочку с этой даты.

A. Все отгрузки, на которые выставлены счета в текущем финансовом месяце, должны быть оплачены на 15-й день следующего месяца, (за исключением поставок по «складским заказам»), но не позднее 15 дней с даты ежемесячного авизо/открытого счета.

B. Дилер может выбрать систему рассрочек платежей по «складским заказам» или же иным, отдельно оговоренным формам заказов. Если специально не оговорено, сумма заказа будет представлена к оплате в три равных месячных взноса с минимальной суммой оплаты в $100, начиная с 1го дня месяца, непосредственно следующего за месяцем заказа. Минимальная сумма любого возврата, вытекающего из «складских заказов», должна быть $100.

C. Новый Дилер может запросить рассрочку платежа за свой «первый складской заказ» запчастей равными ежемесячными долями, начиная 01-го числа 7-го месяца с даты выставления счета. Минимальная сумма оплаты -триста долларов ($300), и максимальный срок рассрочки - тридцать (30) месяцев. Возвращаемые детали, счета на которые выставлены после даты первого платежа по рассрочке, не влияют на график платежей по рассрочке. Подобные части будут отгружаться на условиях зачета по авизо/открытому счету.

На суммы, причитающиеся к оплате после 6-ти месяцев рассрочки, начисляется интерес за пользование кредитом, рассчитанный на ежемесячный неоплаченный остаток по ставкам, упомянутым в ст. IX. Интерес оттачивается ежемесячно.

B. Платежи, причитающиеся к оплате на условиях рассрочки по «складским заказам», предусмотренные пп. 1-b и 1-c, которые останутся неоплаченными в установленные даты, считаются просроченными. Если они не поступят до высылки очередного авизо, весь остаток по авизо предъявляется к немедленной оплате.

2. Авизо должны включать все платежи и кредиты, касающиеся запчастей, услуг по продаже, рекламных материалов, интереса, прочих товаров, и всех остальных обязательств Дилера, которые подлежат учету.

V. Машины.

Следующие наименования, заказанные и поставляемые через отдел запчастей, имеют возможность отсрочки платежа:

A. Запасные части к индустриальным трайлерам.

1. Первый срок - 25-й календарный день 6-го месяца со дня поставки.
2. Последний срок - непроданные, неиспользованные, находящиеся у Дилера на день первого срока оплаты могут быть оплачены позднее (до 6 месяцев), с интересом 10% на сумму задолженности.

B. Запасные части к тракторам.

1. Первый срок- 25-й календарный день 3-го месяца со дня поставки.

2. Последний срок - непроданные, неиспользованные, находящиеся у Дилера на день первого срока оплаты, могут быть оплачены позднее (до 3 месяцев) с интересом 10% на сумму задолженности.

VI. Правила возврата в 30 дней.

1. Части, заказанные по ошибке Дилера или ошибочно отгруженные Компанией, могут быть возвращены после разрешения Компании, в пределах 30 дней с даты счета. Подобные части будут возвращены в день, указанный менеджером отдела запчастей Компании.

2. Все части, возвращенные по данным правилам, должны транспортироваться за счет Дилера. В случае, если они поставлены по ошибке Компании, то после проверки, Компания компенсирует стоимость транспортировки в обоих направлениях.

3. Результирующая компенсация за возвращенные части должна быть равна нетто Дилерской цене, с учетом всех скидок, указанной в счете Компании, с корректировкой:

a. Если заказано по ошибке Дилера - меньше на 15% за обработку груза, однако не более 25 долларов за позицию.

b. Если поставлено по ошибке компании - больше на 15%, однако, не более 25 долларов за позицию.

4. Полная стоимость частей, заказанных по ошибке Дилера и возврат которых разрешается компанией по данным правилам, не должна превышать 2% стоимости закупок Дилером за предыдущий финансовый год, заканчивающийся 31 октября.

5. Данные правила оговаривают исключительно возврат из-за ошибок в заказах и поставках и не касаются проблем с излишками запасов на складе Дилера.

VII. Правила обратных закупок непроданного за год товара.

1. Один раз в год, как можно скорее после 31 октября, Компания скупает обратно определенные части, превышающие потребности Дилера. Компания принимает детали любого номера по текущему прейскуранту, /за исключением некоторых деталей, обозначенных как невозвращаемые, если данные части были закуплены Дилером у Компании в течение последних 4-х финансовых лет. Эти детали должны быть новыми, неиспользованными, сохранять товарный вид и иметь цену не менее 10 долларов. Компания проверит годность деталей, указанных в запросе на возврат, и ответит Дилеру соответственно.

2. Все транспортные расходы по возврату деталей до пункта, указанного компанией, оплачиваются Дилером.

3. Цена обратной покупки подобных частей будет составлять 50% Дилерской цены по прейскуранту Компании, действовавшему в последнем году поставки. Цена нетто за возвращаемые детали будет выплачена компанией Дилеру, либо зачтена в качестве оплаты по другим обязательствам Дилера Компании или ее филиалам. 4. Общая стоимость деталей, возврат которых возможен по данным правилам, не должен превышать 10% стоимости Дилерских «складских заказов» у Компании за последний фискальный год, заканчивающийся 31 октября, за исключением стоимости «первого складского заказа». Для «первых складских заказов» новых Дилеров действуют специальные льготные условия возврата.

VIII. Правила льготного возврата.

Части, заказанные новым Дилером в «первом складском заказе» могут быть возвращены по просьбе Дилера в любое время по истечении 12 месяцев со дня поставки, однако до истечения 18 месяцев. Транспортные расходы несет Дилер.

Типовая спецификация, содержащая номера деталей, которые обычно разрешаются к возврату, будет предоставлена Дилеру для подготовки запроса на возврат. Общая стоимость разрешенных к возврату деталей по данным правилам не должна превышать 50 процентов стоимости «первого складского заказа» Дилера.

Возвращаемые части должны быть новыми и неповрежденными; Дилеру будет возмещена стоимость по ценам на момент их закупки Дилером.

IX. Интерес.

По условиям настоящей Программы, платежи обязательны к выполнению в указанные выше сроки. Интерес за пользование кредитом, как сказано выше, будет начисляться до и после установленных сроков платежей, посредством простых годовых ставок: Ставки интереса:

1. На все позиции, на которые начисляется интерес до последнего срока платежа, будет применяться Первичная ставка, публикуемая Континентальным национальным банком Иллинойса и Трастовой Компанией Чикаго.

2. Ставка на все просроченные платежи будет установлена, как Первичная плюс 3.5 процента.

3. За оговоренные выше ставки принимаются ставки, действующие на первый день фискального месяца Компании. Эти ставки применяются в текущем фискальном месяце до тех пор, пока не будут опубликованы новые. Применяемые ставки не будут превышать уровень, установленный законом.

4. Интерес начисляется на задолженность, указанную в ежемесячном авизо/открытом счете/, высылаемом Дилеру и должен выплачиваться ежемесячно.

X. Страхование.

Дилер должен страховать все позиции, стоимость которых не выплачена полностью Компании, указывая в страховке Компанию как дополнительного заинтересованного страхователя и должен предоставить свидетельство о страховке Компании.

XI. Гарантийная замена частей.

A, Дилер должен знакомить покупателей при розничной продаже с текущими гарантиями Компании, способами и формами их осуществления:

1. Гарантия на запчасти к сельскохозяйственным и промышленным машинам и минитракторам.

Новые запчасти Компании к машинам гарантированы от дефектов в материале и при изготовлении на момент продажи. Компания отремонтирует или заменит, по своему усмотрению, без всякой доплаты любые части в течение 90 дней с даты продажи, а при гарантийном ремонте машины, когда период гарантии не истек, срок гарантии на установленную деталь будет равен либо остатку срока гарантии на машину, либо 90 дней с даты установки, смотря какой срок дольше. Для получения гарантийного ремонта или замены владелец должен доставить деталь за свой счет Дилеру. Срочная гарантия предоставляется взамен всех прочих форм гарантии и устанавливает порядок исключительного ремонта. Ни в каком случае покупатель не будет иметь право возмещения при поломках в дорожных происшествиях или тому подобных.

2. Гарантия на запчасти для потребительских товаров - ограниченная 90-дневная гарантия. Компания при продаже новых запчастей к потребительским товарам гарантирует отсутствие в них дефектов в материале или изготовлении на момент продажи. Компания отремонтирует или заменит, по своему усмотрению, безвозмездно (не включая стоимость работы) любую неисправную деталь в течение 90-дневного периода со дня продажи или же гарантия продлевается для машины, если срок гарантии неисправной детали еще не истек. Для получения гарантийного ремонта или обслуживания владелец должен доставить деталь за свой счет Дилеру Компании. Ни при каких обстоятельствах Компания не несет ответственности за поломки при дорожных происшествиях и тому подобные. На следующие детали не распространяется данная гарантия и все из нее вытекающее: ветровое стекло и расходные материалы, как то: ремни, свечи, лампочки, тормозные накладки, фильтры, и т. п. В некоторых штатах не разрешаются исключения и ограничения поломок при дорожных происшествиях или тому подобных, тогда, соответственно, эти исключения и ограничения не могут быть применены к вам. Эта гарантия дает вам специфические права в рамках закона, но вы также можете иметь какие-либо дополнительные права, которые варьируются от штата к штату.

B. Эти гарантии подчиняются параграфу 16 Соглашения о Дилерской торговле и техническом обслуживании. Дилер должен получать компенсацию за гарантийное обслуживание в соответствии с гарантийными правилами Компании при выполнении этого обслуживания.

C. Скидка за выполнение гарантийного обслуживания. Компания представляет Дилеру скидку за выполнение гарантийного обслуживания в размере 110% Дилерской цены за запчасти, замененные в рамках гарантийного ремонта.

Если Дилер аттестован Компанией, как Старший Сервис-Дилер по ее программе «Сертифицированного Центра Обслуживания», скидка будет увеличена до 120% за указанные части.

B. Вышеуказанные гарантии применимы только если для замен используются запасные части Компании. Для прочих изделий Компании существуют отдельные и специальные гарантии.

Примечания

К ст. 1. Учетная скидка составляет разницу между ценой нетто для срочных заказов, указанной в прейскуранте и фактической ценой закупки Дилером у Компании, которая может быть ниже прейскурантной цены. Цена закупки может быть различна в зависимости от вида заказа - складской, срочный или экстренный, а также в зависимости от каких-либо льгот. По срочным заказам цены равны прейскурантным, по экстренным - цены те же, что и для срочных, но применяется надбавка за экстренность. Скидка оплачиваемая устанавливается Компанией при объявлении очередной программы складских заказов для увеличения заинтересованности Дилеров в создании запасов и указывается в счетах.

Договор о техобслуживании и ремонте техники

с корпоративными клиентами (предприятиями)

Этот договор очень актуален и может стать для многих главным в деятельности, так как в настоящее время многие фирмы ищут специалистов, которые могли бы обслуживать и ремонтировать их технику.

г. Новосибирск __.__.200_ г.

АО "...", именуемое в дальнейшем "Заказчик", в лице генерального директора Пряхина В.Л., действующего на основании (устава, положения, доверенности), с одной стороны, и АО, ЗАО, ___., именуемого в дальнейшем "Исполнитель", действующего на основании (устава, положения, доверенности), с другой стороны, полномочия которых на заключение договора прилагаются к экземплярам его для сторон, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Общие положения

1.1.Исполнитель обязуется осуществлять ввод в эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт (в дальнейшем "выполнение работ") техники.

Заказчик обязуется принимать и надлежаще оплачивать выполненные работы.

1.2. Наименование техники и выполняемых работ определяется в "Перечне техники" (приложение No 1). Сроки выполнения работ, предусмотренные в Перечне техники, устанавливаются в Графике выполнения работ (приложение No 2). Приложения 1 и 2 к договору являются неотъемлемой частью договора. При согласовании приложений 1 и 2 стороны руководствуются требова-

ниями эксплуатационной и ремонтной документации предприятия-изготовителя техники (в дальнейшем "Изготовитель").

1.3 Работы, не включенные в приложение 2, но связанные с устранением неисправности техники, вызванных отказами или сбоями, приводятся Исполнителем на основании заявки (письма, телеграммы, факса, телефонограммы) Заказчика. В заявке указывается тип, заводской номер, дата изготовления техники, наименование Изготовителя, период времени, в течение которого эксплуатируется техника)

1.4. На условиях, согласованных с Заказчиком, Исполнитель выполняет для него монтажные и другие непредусмотренные п.1.1. работы в местах эксплуатации техники за дополнительную плату.

1.5. Заказчик ведет журнал по учету рабочего состояния техники и предоставляет его Исполнителю для внесения записей о выполненных работах.

Записи в журнале учитываются при составлении актов о невыполнении или не качественном выполнении работ.

1.6. При заключении Договора стороны могут согласовывать дополнительные условия, отражающие специфику выполнения работ и особенности взаимоотношения сторон.

1.7. Основания для заключения Договора: (не обязательно).

2. Обязанности и права Исполнителя

2.1. Исполнитель обязан выполнять работу в сроки, определенные Приложением 2, а также устранять неисправности техники по заявкам Заказчика.

2.2. Исполнитель выполняет работы в объеме, установленном эксплуатационной и ремонтной документацией Изготовителя. Кроме того, Исполнитель выполняет дополнительные работы в местах эксплуатации техники согласно п. 1.4 договора.

2.3. Исполнитель обеспечивает своевременный выезд специалистов к Заказчику для выполнения работ, включенных в приложение 2, сообщая Заказчику до выезда состав командируемых специалистов для бронирования мест в гостинице.

2.4. Для устранения выявленных в период эксплуатации техники неисправностей Исполнитель обязан прибыть к Заказчику в следующие сроки с момента получения его заявки (не считая времени, необходимого для проезда):

в течение 24 часов - по заявке одногороднего Заказчика, в течение . . . дней - по заявке иногороднего Заказчика. Исполнитель осуществляет восстановление работоспособности техники не позднее ... дней после прибытия к Заказчику. Если для выполнения работ требуется приобретение запасных частей, сроки ремонта удлиняются не более чем: до . . . .. .дней с момента прибытия к одногороднему Заказчику и до . . . . дней с момента прибытия к иногороднему Заказчику.

2.5. Исполнитель обязан по получении от Заказчика сообщения о невыполнении или некачественном выполнении работ, согласно пункту 3.3 договора, устранить за свой счет отмеченные недостатки в кратчайший технически возможный срок, согласованный сторонами, но не более . . . . . дней после получения сообщения.

2.6. В случае необеспечения Заказчиком к началу или в процессе выполнения работ соответствия мест ремонта техники требованиям эксплуатационной документации Изготовителя, правилам техники безопасности и пожарной безопасности, Исполнитель имеет право перенести сроки выполнения работ с внесением согласованных с Заказчиком изменений в Приложении __ и взыскать с Заказчика штраф и убытки, причиненные неисполнением либо ненадлежащим исполнением договорных обязательств.

2.7. Несоблюдение правил эксплуатации техники отражается в актах, составляемых Исполнителем с участием Заказчика.

2.8. Исполнитель инструктирует представителя Заказчика по вопросам соблюдения правил эксплуатации техники.

3. Обязанности и права Заказчика

3.1. Заказчик обязан:

а) обеспечить к началу проведения работ соответствие мест для ремонта техники требованиям эксплуатационной документации Изготовителя, правилам техники безопасности и пожарной безопасности;

б) распаковать и расконсервировать поступившую (новую) технику, проверить ее комплектность, установить технику с участием Исполнителя;

в) предоставить по заявкам Исполнителя на время выполнения работ рабочие места для специалистов Исполнителя;

г) обеспечить по заявке Исполнителя проживание его специалистов в гостинице на весь срок выполнения работ.

3.2. В случае выявления несоответствия качества или комплектности новой техники или ее комплектующих изделий, узлов деталей, поступивших к Заказчику от Изготовителя, требованиям нормативно-технической документации или договорам на поставку Заказчик при участии Исполнителя обязан составить акт в соответствии с Инструкцией о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству П-7.

3.3. В случае невыполнения или некачественного выполнения Исполнителем работ Заказчик сообщает ему об этом в двухдневный срок после обнаружения недостатков для принятия необходимых мер.

4. Цены и порядок расчетов

4.1. Работы, выполненные Исполнителем по вводу в эксплуатацию, техническому обслуживанию и ремонту техники, оплачиваются Заказчиком по согласованным ценам, приведенным в (номер и дата протокола согласования или др. документа).

4.2. Работы по вводу техники в эксплуатацию, а также по устранению неисправностей (ремонту) техники оплачиваются Заказчиком на основании двусторонних актов сдачи-приемки выполненных работ, составляемых Исполнителем совместно с Заказчиком по окончании работ.

4.3. Оплата выполненных Исполнителем работ по техническому обслуживанию техники производится Заказчиком ежемесячно равными долями в размере . . . . . (сумма прописью) рублей на основании двухсторонних актов сдачи-приемки выполненных работ, составляемых Исполнителем совместно с Заказчиком ежемесячно. Стоимость технического обслуживания техники составляет за год. . . . . (сумма прописью)рублей.

4.4. Расчеты за выполнение работ производится путем перечисления соответствующих сумм на счет Исполнителя или оплаты наличными в течение 3 дней с даты подписания документов о выполнении работ.

4.5. Расчеты за выполненные Исполнителем работы по техническому обслуживанию и ремонту техники производятся непосредственно между Заказчиком и Исполнителем.

4.6. Расчеты за дополнительные работы, услуги Исполнителя согласно пункту 1.4 и разделу 5 договора производится по ценам, согласованным в (номер и дата документа) на основании актов приема-сдачи, составляемых Исполнителем и Заказчиком.

4.7. Общая сумма договора составляет. . . . . (сумма прописью) рублей.

5. Дополнительные условия

5.1. Заказчик прилагает к Договору перечень третьих лиц административно ему подчиненных, либо находящихся с ним в договорных отношениях (со ссылкой на соответствующие договоры), использующих вышеназванную технику.

В соответствии с частью 1 статьи 38 Основ гражданского законодательства, на третьих лиц, перечисленных в списке, возлагается исполнение обязательств, предусмотренных в пп. . . . . настоящего договора.

5.2. Другие (особые) условия по усмотрению сторон

Комментарий. В этом пункте целесообразно предусмотреть такие вопросы, как например, распределение обязанностей сторон по приобретению комплектующих и запасных частей, виды дополнительных работ, услуг или ссылку на решение этих вопросов в каких-либо дополнительно составляемых документах.

6. Ответственность сторон

6.1. За невыполнение или ненадлежащее выполнение своих обязательств стороны несут ответственность, предусмотренную действующим законодательством.

6.2. Дополнительные штрафные санкции:

а) за нарушение сроков выполнения работ, установленных приложением 2, а также за неустранение неисправности техники в сроки, установленные пп. . . . . .Договора, Исполнитель уплачивает Заказчику штраф в размере. .. . . . рублей за каждый день просрочки, но не более . . . . . .рублей, а за невыполнение или некачественное выполнение работ штраф в размере .. . . .рублей за каждый случай;

б) за ненадлежащее выполнение обязательств, предусмотренных п. а) и в) п. 3.1 договора, повлекшие за собой нарушение Исполнителем графика работ, Заказчик уплачивает Исполнителю штраф в размере . . . . . рублей за каждый случай;

в). . . . . .

6.3. После уплаты штрафа (пени) сторона, нарушившая условия Договора, (возмещает, не возмещает) другой стороне, причиненные в результате этого убытки в части, не покрытой штрафом (пеней).

6.4. Уплата штрафа(пени) за нарушение условий Договора, а также возмещение причиненных убытков не освобождает стороны от выполнения обязательств по Договору.

6.5. Споры по договорам между сторонами разрешаются в установленном законодательством порядке.

7. Условия расторжения или продления Договора

7.1. В случае досрочного расторжения Договора производятся взаимно расчеты по фактическим затратам, произведенным на момент прекращения обязательств.

7.2. Договор считается продленным на следующий год, если ни одна

из сторон не заявит о расторжении договора не менее чем за два месяца до истечения срока его действия.

7.3. Договор может быть расторгнут в одностороннем порядке:

а) Заказчиком - в случае завышения Исполнителем цены на выполненные работы;

б) Исполнителем лишь в случае . . . . . .

8. Заключительные условия

8.1. По вопросам, связанным с выполнением обязательств по Договору, стороны выделяют ответственных представителей:

От Исполнителя: (должность, фамилия, имя, отчество, контактный телефон)

От Заказчика: (должность, фамилия, имя, отчество, служебный телефон)

8.2. Все изменения, дополнения настоящего Договора действительны лишь в том случае, если они оформлены в письменной форме и подписаны обеими сторонами.

8.3. Заголовки статей предназначены для удобства пользования текстом и не будут приниматься во внимание при толковании настоящего Договора.

8.4. Настоящий Договор выражает все соглашения и понимание между участвующими сторонами в отношении всех упомянутых здесь вопросов, при этом все предыдущие обсуждения, обещания между сторонами, если таковые имелись, кроме упомянутых в п. 1.7, теряют силу и заменяются настоящим текстом.

8.5. Настоящий Договор действует с __.__.200_ г. до __.__.200_ г.

9. Юридические адреса сторон

Приложение 1. Перечень техники.

Приложение 2. График работ.

Заказчик Исполнитель

Договор купли – продажи запасных частей

(Наименование предприятия-изготовителя), именуем___ в дальнейшем "Продавец" в лице (должность, ф.и.о.), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с одной стороны, и (наименование другого участника Договора), именуем__ в дальнейшем "Покупатель", в лице (должность, ф.и.о), действующего на основании (устава, положения, доверенности с указанием ее номера и даты), с другой стороны, именуемые в дальнейшем "Стороны", заключили настоящий Договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1.Предметом настоящего договора является поставка запасных частей к автотракторной технике производства Продавца Покупателю в ассортименте, количествах и в сроки, согласовываемые Сторонами в приложениях к настоящему договору, подписываемых по мере поступления заявок Покупателя.

1.2.Получив заявку Покупателя, Продавец подтверждает ее путем высылки проекта приложения к договору с указанием очередного номера приложения, номенклатуры, количеств, цен, скидок, итоговой суммы и срока поставки. Покупатель подписывает приложение и направляет его Продавцу.

1.3.Подписанные приложения являются неотъемлемыми частями договора.

1.4.Запасные части по качеству и комплектности должны соответствовать нормативно-технической документации, иметь сертификат качества.

1.5.Условия поставки - FCA г. _____, железнодорожным, автомобильным транспортом, самовывозом. При доставке запасных частей железнодорожным, автомобильным транспортом Продавца, Покупатель оплачивает стоимость перевозки, услуг по охране и сопровождению грузов, а также стоимость железнодорожных услуг, взысканных с Продавца на станции-отправления. Стоимость услуг указывается отдельной строкой в счете.

1.6.Поставка запасных частей Покупателю производится по ценам, действующим на момент подписания приложений.

1.7.Цены на запасные части и стоимость соответствующей партии указываются в приложениях к договору.

1.8.Продавец за 15 дней до введения новых цен извещает об этом Покупателя, однако в подписанных Сторонами приложениях, отгрузка по которым не завершена, цены изменяться не должны.

1.9.Датой поставки считается дата штемпеля перевозчика на транспортной накладной или дата приемо-сдаточного акта при самовывозе. С момента передачи запасных частей перевозчику или Покупателю, определяемому указанными датами, на Покупателя переходит право собственности на запасные части и риск его случайной гибели.

1.10. Запасные части отгружаются Продавцом по отгрузочным реквизитам, указанным Покупателем. По письменному указанию Покупателя отгрузка может быть произведена другому получателю.

1.11. Одновременно с отгрузкой запасных частей Покупателю направляются относящиеся к ним документы (технический паспорт, сертификат качества, инструкции по установке и т.п.), необходимые при использовании запасных частей по назначению, хранении, перевозке и розничной реализации.

1.12. Запасные части страхуются Продавцом на период перевозки до момента поступления его на склад Покупателя (кроме случаев самовывоза в пользу Покупателя. Расходы по страхованию включаются в счет отдельной строкой.

2. ПРИЕМКА

2.1. Запасные части принимаются Покупателем по количеству, качеству и ассортименту на складе Покупателя в порядке и сроки, предусмотренные (применительно) «Инструкцией о порядке приемки товаров производственно-технического назначения по количеству» N П-6»,

утвержденной постановлением Госарбитража СССР от 15.06.65. и «Инструкцией о порядке приемки товаров народного потребления по качеству» N П-7, утвержденной постановлением Госарбитража СССР от 25.04. 66.

2.2. В случае выявления количественных или качественных несоответствий запасных частей условиям настоящего договора или согласованным условиям по ассортименту запасных частей Покупатель составляет соответствующий акт, который служит документальным обоснованием при урегулировании сторонами возникших разногласий.

2.3.Претензии по количеству и качеству направляются Продавцу в письменном виде с приложением акта.

3. ГАРАНТИИ

3.1.Продавец гарантирует высокое качество поставляемых запасных частей, а также их соответствие условиям, изложенным в приложениях к настоящему Договору.

3.2.Гарантийный срок на запасные части составляет с даты поставки: 3 месяца – по количеству и ассортименту, 3 месяца по качеству – по явным дефектам, 12 месяцев по качеству – по скрытым дефектам. Покупатель не будет иметь право на возмещение при поломках в дорожных или производственных происшествиях и авариях.

3.3.Покупатель обязан возвратить дефектные запасные части Продавцу согласно акту. Транспортные расходы Продавец принимает на себя. Покупатель несет ответственность за сохранность возвращаемых запасных частей до передачи их перевозчику и обязан возместить убытки, связанные с утратой и некомплектностью возвращаемых запасных частей.

3.4.Продавец возместит стоимость запасных частей, оказавшихся дефектными в материале или при изготовлении, хранении и упаковке Продавцом в течение 30 дней с даты получения возвращенных дефектных запасных частей.

4. УПАКОВКА И МАРКИРОВКА

4.1.Запасные части подлежит маркировке в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, должны быть упакованы в соответствии с теми же требованиями.

4.2.Запасные части должны отгружаться в упаковке, соответствующей характеру поставленных запасных частей. Упаковка и консервация должны предохранить запасные части от повреждений и коррозии при перевозке по железной дороге или автотранспортом с учетом нескольких перевалок в пути, а также длительного хранения.

4.3.Продавец обязан на каждое место составить подробный упаковочный лист, в котором указывается перечень упакованных запасных частей, их номер по каталогу или номер чертежа, количество, номер места, вес брутто и нетто, наименование Продавца и Покупателя.

4.4.Один экземпляр упаковочного листа в непромокаемом конверте вкладывается в ящик вместе с запасными частями. Второй экземпляр в непромокаемом конверте, покрытый жестяной или пластиковой пластинкой, прикрепляется к наружной стенке ящика. Третий экземпляр прилагается к сопроводительным документам.

4.5.Ящики маркируются с 2-х боковых сторон. На каждое место наносится несмываемой краской следующая маркировка:

Верх Транс №
Осторожно Место№
Не кантовать Вес брутто ___ кг.
Договор № _____ Вес нетто____ кг.
Продавец _____ Размер ящика, см. (длина, ширина, высота)
Покупатель _____

4.6.Ящики нумеруются дробными числами, причем числитель будет означать порядковый номер ящика, а знаменатель – общее количество мест в партии.

4.7.Продавец несет ответственность перед покупателем за порчу запасных частей вследствие некачественной или ненадлежащей консервации и упаковки, а также за убытки, связанные с засылкой запасных частей не по адресу вследствие неполноценной или неправильной маркировки.

5. РАСЧЕТЫ

5.1.Расчеты производятся денежными средствами или ценными бумагами по согласию Сторон.

5.2.Формы расчетов между Сторонами: предоплата, оплата по факту и отсрочка платежа, или же их комбинация.

5.3.Отсрочка платежа - период от 5 до 15 календарных дней после факта отгрузки.

5.4.Оплата по факту - период от 5 календарных дней до факта отгрузки и до 5 календарных дней после факта отгрузки.

5.5.Предоплата - период от 5 до 15 календарных дней до отгрузки.

5.6.Покупатель оплачивает не менее 85% от суммы очередной поставки и неоплаченную часть предыдущей поставки.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

6.1.Сторона договора, имущественные интересы (деловая репутация) которой нарушены в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств по договору другой стороной, вправе требовать полного возмещения причиненных ей этой стороной убытков, под которыми понимаются расходы, которые сторона, чье право нарушено, произвела или произведет для восстановления своих прав и интересов; утрата, порча или повреждение запасных частей (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые эта сторона получила бы при обычных условиях делового оборота, если бы ее права и интересы не были нарушены (упущенная выгода).

6.2.Отсутствие вины за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору доказывается стороной, нарушившей обязательства.

6.3.Сторона, не исполнившая или ненадлежащим образом исполнившая свои обязательства по договору при выполнении его условий, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение обязательств оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы (форс - мажор), т.е. чрезвычайных и непредотвратимых обстоятельств при конкретных условиях конкретного периода времени.

6.4.За неисполнение или ненадлежащее исполнение условий настоящего договора стороны его несут взаимную материальную ответственность (штраф, пеня, неустойка):

6.5.За нарушение сроков поставки запасных частей или неполную поставку его Продавец уплачивает Покупателю штраф в размере 0,2% стоимости не поставленного Продавцом запасных частей за каждый день просрочки, но не более чем за 15 дней.

6.6.В случае отказа Покупателя от части заказанного объема Продукции, Покупатель выплачивает неустойку в размере 5% от суммы невостребованной части заказанной Продукции.

6.7.В случае просрочки оплаты Покупатель обязан уплатить проценты за пользование кредитом за период просрочки в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ, действовавшей на день наступления срока оплаты.

6.8.За нарушение условий договора по количеству, качеству или ассортименту поставленных запасных частей, Продавец уплачивает Покупателю штраф в размере 10 % от стоимости запасных частей, которые пришлось возвратить Продавцу.

6.9.По требованиям об уплате санкций (штраф, пеня, неустойка) на сторонах не лежит бремя доказательства понесенных ими убытков.

6.10. При неисполнении или ненадлежащем исполнении условий и обязательств по настоящему договору убытки, понесенные любой из сторон, взыскиваются сверх санкций в полной сумме.

6.11. Уплата штрафа, пени и неустойки не освобождает ни одну из сторон настоящего договора от надлежащего исполнения условий его в полном объеме.

7. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

7.1.Настоящий договор вступает в силу со дня подписания его сторонами, с которого и становится обязательным для сторон, заключивших его. Условия настоящего договора применяются к отношениям сторон, возникшим только после заключения настоящего договора.

7.2.Срок действия договора составляет пять лет и будет автоматически продлевается на один год при условии, что ни одна из Сторон не уведомит другую об отказе от договора за два месяца до даты его истечения.

7.3.Любые изменения, дополнения, особые соглашения и оговорки по настоящему договору приобретают силу, если они совершены в письменной форме, подписаны обеими Сторонами и заверены печатями. Все дополнения и приложения к настоящему договору, подписанные Сторонами, являются его неотъемлемыми частями.

7.4.Прекращение действия одного или нескольких положений настоящего договора не нарушает целостности настоящего договора, но при этом Стороны обязаны заменить не действующие положения новыми или аннулировать их дополнением к договору.

7.5.Оформление дополнений и приложений и вся переписка могут производиться заказными письмами, по факсимильной связи или электронной почте, при этом каждый документ имеет полную юридическую силу.

7.6.Настоящий договор может быть расторгнут досрочно по письменному согласию Сторон или в одностороннем порядке при нарушении одной из Сторон своих обязанностей или действий руководителей или владельцев, противоречащих целям этого договора.

7.7.Договор может быть расторгнут судом по требованию одной из сторон только при существенном нарушении условий договора одной из сторон или в иных случаях, предусмотренных настоящим договором или действующим законодательством.

7.8.Нарушение условий договора признается существенным, когда одна из сторон его допустила действие (или бездействие), которое влечет для другой стороны такой ущерб, что дальнейшее действие договора теряет смысл, поскольку эта сторона в значительной мере лишается того, на что рассчитывала при заключении договора.

7.9.Договор может быть расторгнут сторонами или по решению суда, если в период его действия произошло существенное изменение обстоятельств, из которых стороны исходили при заключении договора, когда эти обстоятельства изменились настолько, что, если бы такие изменения можно было предвидеть заранее, договор между сторонами его вообще не был бы

заключен или был бы заключен на условиях, значительно отличающихся от согласованных по настоящему договору.

7.10. Последствия расторжения настоящего договора определяются взаимным соглашением сторон его или судом по требованию любой из сторон договора.

7.11. Споры, которые могут возникнуть при исполнении условий настоящего договора, стороны его будут стремиться разрешать путем переговоров, при этом каждая из сторон вправе претендовать на наличие у нее в письменном виде результатов разрешения возникших споров.

7.12. К обстоятельствам непреодолимой силы стороны настоящего договора отнесли такие: явления стихийного характера (землетрясение, наводнение, удар молнии, извержение вулкана, сель, оползень, цунами и т.п.), температуру, силу ветра и уровень осадков в месте исполнения обязательств по договору, исключающих для человека нормальную жизнедеятельность; мораторий органов власти и управления; забастовки, организованные в установленном законом порядке, и другие обстоятельства, которые могут быть определены сторонами договора как непреодолимая сила для надлежащего исполнения обязательств.

7.13. На отношения Сторон по настоящему договору распространяются положения ГК РФ о договорах купли-продажи и соответствующие нормы российского законодательства.

7.14. Прекращение (окончание) срока действия настоящего договора влечет за собой прекращение обязательств сторон по нему, но не освобождает стороны договора от ответственности за его нарушения, если таковые имели место при исполнении условий настоящего договора.

7.15. После истечения срока действия или при досрочном расторжении договора его действие будет считаться прекращенным лишь после выполнения взаимных обязательств и урегулирования всех расчетов между Продавцом и Покупателем.

7.16. Все споры, возникающие в результате исполнения настоящего договора, решаются Сторонами путем переговоров. В случае невозможности урегулирования споров по настоящему договору или в связи с ним путем переговоров такие споры не подлежат подсудности общим судам и подлежат разрешению в Арбитражном суде, находящемуся по месту регистрации ответчика. Решение Арбитражного суда будет являться окончательным и обязательным для Сторон.

7.17. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из Сторон.

8. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА

Нумерация деталей автомобилей

Детали машин производства автозаводов СССР, СНГ, России, нумеруются в соответствии с разработанными отраслевыми стандартами. Эти номера применяются для составления чертежей, каталогов запасных частей, планирования производства, составления заказов на запасные части.

Ниже приведены «Правила нумерации деталей автомобилей производства автозаводов СССР, СНГ, России, для составления каталогов запасных частей и заказов на запасные части». Эти правила распространяются на всю колесную технику, включая колесные тракторы. Эти правила следует изучить и применять всем, кто работает с запчастями к машинам отечественного производства.

Каталог запасных частей содержит спецификации, в которых указаны сборочные единицы и детали автомобиля, их наименование и количество на 1 машину. Каталог сопровождается иллюстрациями конструктивных сборочных единиц и деталей, расположенных в порядке сборки. Каталог является справочным пособием при составлении заявок и поставке запасных частей. Он предназначается для работников, занимающихся эксплуатацией, обслуживанием и ремонтом автомобилей, для торговых и сбытовых организаций, а также индивидуальных владельцев автомобилей.

Каталог деталей составляется на основе технической документации и охватывает всю номенклатуру деталей, которые могут потребоваться при эксплуатации и ремонте автомобилей.

Каталог обычно состоит из следующих разделов:

- техническая характеристика модели автомобиля;
- правила пользования каталогом;
- указатель групп и подгрупп (не всегда);
- перечень иллюстраций;
- указатель покупных деталей;
- указатель нормализованных деталей;
- узлы и детали автомобиля;
- покупные детали (подшипники, шарики, ролики, резиновые манжеты, шланги и трубки, лампочки);

- нормализованные детали;
- номерной указатель;
- узлы и детали модификаций основной модели автомобилей.

В разделе «Указатель групп и подгрупп» приведен порядок расположения и указана принадлежность каждого узла или системы к определенной группе или подгруппе. Знакомство с указателем групп и подгрупп намного облегчает последующую работу с каталогом.

В разделе «Узлы и детали» даны обозначение деталей, наименование, количество деталей на подгруппу. Все узлы и детали, объединенные в группы и подгруппы по функциональному признаку, расположены в порядке возрастания номеров. Крепежные детали указаны в тексте непосредственно после деталей, которые они крепят.

Узлы и детали обозначены по единой семизначной системе нумерации, действующей на всех автомобильных заводах СССР, СНГ и России.

По этой системе обозначение детали, например, **1111 - 3501010** состоит из следующих элементов:

1111 (в данном случае цифры, отделяемые дефисом от семизначного номера детали) - индекс модели автомобиля (Ока).

35 (первые две цифры семизначного номера детали) - номер группы «Тормоза».

01 (вторые две цифры семизначного номера детали) - номер подгруппы «Тормоза рабочие передние».

010 (последние три цифры семизначного номера детали) - порядковый номер детали «Тормоз правый в сборе».

Обозначение детали 1111 - 3501010 *читается следующим образом:* одиннадцать одиннадцать, тридцать пять, ноль один, ноль десять.

Семизначный номер, оканчивающийся на «0» присваивается узлам и агрегатам.

При введении в конструкцию **новой детали** ей присваивается свободный номер в той подгруппе, в которую она вводится.

При **изменении конструкции существующей детали** к ее номеру добавляются после дефиса специальные индексы.

Буквенные обозначения А, Б, В и т. д. после обозначения детали или сборочной единицы указывают, что в конструкцию детали или сборочной единицы были внесены изменения. Обозначения А, А1, А2 и т. д. (например 1111-3501010-А) указывают, что измененные детали сохраняют взаимозаменяемость с основной деталью (не имеющей буквы) и между собой.

Детали, имеющие обозначения Б, Б1, Б2 и т. д., не взаимозаменяемы с ранее выпущенными деталями (не имеющими буквы) или с деталями, имеющими обозначения А, А1, А2 и т. д., но взаимозаменяемы между собой.

Параллельно буквенным обозначениям при всех последующих изменениях для указания взаимозаменяемости или невзаимозаменяемости деталей или сборочных единиц вводятся цифровые индексы:

01 —первый взаимозаменяемый вариант;

02—второй взаимозаменяемый вариант;

09—девятый взаимозаменяемый вариант;

10 — первый невзаимозаменяемый вариант;

11 —первый взаимозаменяемый вариант невзаимозаменяемого варианта 10;

12—19—последующие взаимозаменяемые варианты невзаимозаменяемого варианта 10;

20—второй невзаимозаменяемый вариант;

21—29 — взаимозаменяемые варианты второго невзаимозаменяемого варианта 20 и т. д.

Цифровые индексы **01, 02, 03...,** например 1111-3501010-02, стоящие после номера детали, обозначают, что детали в процессе производства подвергались изменению, но взаимозаменяемы с первоначальной деталью (без индекса) и между собой.

Индексы **10, 11, 12...**, означают, что эти детали взаимозаменяемы между собой, но не взаимозаменяемы с первоначальной деталью, имеющей обозначение без индекса или с деталями, имеющими индексы А, А1, А2...или 01, 02..

Цифровые индексы **20, 21, 22...** означают, что эти детали взаимозаменяемы между собой (в пределах диапазона 20-29), но не взаимозаменяемы с деталью без индекса и деталями с индексами А, А1, А2, А3..., или 01, 02, 03...

Нумерация обозначения всех сборочных единиц и деталей осуществляется по единой семизначной системе. Например, вал вторичный в сборе коробки передач имеет обозначение: 452-1701105-Б, где:

452—первые цифры до тире означают модель автомобиля или, в деталях двигателя, шасси, кузова, соответственно, модель двигателя, шасси или кузова (кабины) автомобиля.

17—первые две цифры семизначного номера означают номер группы, в данном случае «Коробка передач».

01 —вторые две цифры семизначного номера означают номер подгруппы, в данном случае «Коробка передач».

105—последние три цифры семизначного номера указывают порядковый номер детали, в данном случае «Вал вторичный».

Детали производства заводов - субпоставщиков в тексте каталога даются с обозначением завода-изготовителя, но в графе «Наименование» после текста, в скобках, иногда указан семизначный номер, присвоенный этой детали на автозаводе. Каталог снабжен иллюстрациями, на которых детали изображены в изометрии в порядке конструктивной сборки.

В каталоге сборочные единицы и детали сгруппированы по конструктивному и функциональному признакам. Каждая группа и подгруппа сопровождаются рисунками сборочных единиц и деталей, расположенных в порядке сборки и их взаимодействия в данной сборке, что способствует лучшему ознакомлению с конструкцией автомобилей и правильной разборке и сборке сборочных единиц. В подрисуночной подписи, кроме наименования рисунка, указана подгруппа, к которой относится изображенная на рисунке сборочная единица.

Сборочные единицы и детали на рисунках имеют позиции, а также обозначения.

Раздел «Сборочные единицы и детали» каталога представляет собой таблицу, включающую номер рисунка, позицию па рисунке, обозначение сборочных единиц и деталей, код ОКП (общесоюзный классификатор продукции), количество в подгруппе па модель автомобиля и наименование. Часть сборочных единиц и деталей комплектуется специально для запасных частей, например: комплекты поршневых колец, гильза с поршнем, комплекты шатунных и коренных вкладышей и т. д.

В разделе «Покупные детали» указаны унифицированные детали, подшипники, шарики, ролики, манжеты, шланги и трубки, лампочки; даны их основные параметры, посадочные и присоединительные размеры, а также указано, в каких подгруппах они применяются и в каком количестве на автомобиль. Таблицами этого раздела удобно пользоваться при подборе деталей, исходя из их размерности и применяемости, а также при расчете общего числа покупных изделий. В разделе «Стандартизованные детали» помещены таблицы типовых нормалей, применяемых на автомобилях, в которых указаны обозначение детали, основные размеры, количество на автомобиль, где применяется. Для каждого типа дан эскиз.

Подшипники, сальники и электрические лампы сгруппированы по назначению и типам в таблицы, которые содержат рисунок детали, обозначение или тип изделия по нумерации заводов-поставщиков, номер подгруппы, где применяется данная деталь, ее количество в подгруппе на модель автомобиля, основные размеры и наименование.

Все стандартизованные детали (болты, шпильки, винты, гайки, шайбы и т. д.) сведены в таблицы, которые содержат рисунок детали, ее наименование, обозначение, номер подгруппы, где применяется деталь, ее количество в на модель автомобиля и основные размеры. Для облегчения поиска обозначения деталей они сгруппированы в порядке возрастания и имеют шестизначное обозначение, а в конце одно из указанных ниже условных обозначений защитных покрытий.

Например, деталь 250511-П8 обозначает шестигранную гайку, имеющую противокоррозионное покрытие П8, в данном случае - цинковое. Встречающиеся в каталоге стандартизованные детали имеют следующие покрытия:

П - без покрытия;

П2 —фосфатирование и промасливание;

П4 — фосфатирование и окраска в черный цвет;

П8 — цинкование;

П13 — защитно-декоративное хромирование с полированием;

П15 — оксидирование;

П 1 б — свинцевание;

П22 — защитно-декоративное хромирование без полирования;

П29 — цинкованне с хроматированием.

Наравне с шестизначным обозначением стандартизованных деталей применяется восьмизначное обозначение, которое состоит из трех групп, разделяемых вертикальной наклонной чертой, например, 1/32742/01. Деталь может изготавливаться в различных вариантах, которые отличаются материалом и возможным покрытием. Основной пятизначный номер определяет деталь с размерными характеристиками. Предпоследняя цифра восьмизначного обозначения является условным обозначением материала детали, а последняя - условным обозначением покрытия.

Значение цифр, указывающих материал детали

Обозначение	Материал
	Сталь с пределом прочности на разрыв, кгс/мм^2:
0	34 - 50
1	50 – 80
2	80 – 100
3	100 – 120
4	Латунь
5	Легкий сплав
6	Медь
7	Другие металлические материалы, кроме перечисленных
8	Неметаллические материалы
9	Смешанные материалы

Значение цифр, указывающих покрытие

Обозначение	Покрытие
0	Отсутствие покрытия
1	Цинкование
2	Хроматирование
3	Фосфатирование
4	Лужение
5	Никелирование блестящее
6	Оксидирование

Номерной указатель содержит все детали каталога (кроме нормализованных деталей), расположенные в порядке возрастания обозначений, номер подгруппы, где применяется деталь, и количество в подгруппе на модель автомобиля.

Детали и сборочные единицы, заимствованные от автомобилей старых моделей, сохраняют свои прежние обозначения.

Детали или сборочные единицы, используемые только для ремонта, имеют буквенные приставки Р, Р1, Р2 или АР, АР1 и т. д. Например, ВК24-1000100-АР — комплект поршневых колец ГАЗ24 с увеличенным размером на 0,50 мм.

Сборочные единицы и детали, обозначение которых выделено полужирным шрифтом, составляют рекомендованную заводом номенклатуру запасных частей.

Условное обозначение «+» означает возможное изготовление сборочной единицы или детали в вариантном исполнении.

Чтобы найти номер нужной детали, следует по ее функциональной принадлежности определить (по указателю групп и подгрупп), к какой подгруппе она относится. В разделе «Узлы и детали» на рисунке, относящемся к данной группе или подгруппе, найти деталь, (по внешнему виду и месту ее расположения в узле), а затем по номеру рисунка и номеру позиции найти строку в тексте, где помещены обозначение и наименование данной детали. В каталогах, издаваемых в последние годы, номера деталей указываются сразу на рисунках.

В разделе «Номерной указатель» перечислены в порядке возрастания номеров детали автомобилей (кроме нормализованных деталей). Против номера детали указаны, количество деталей на автомобиль и номера подгрупп, где применяется данная деталь.

В старых каталогах можно видеть для каждой детали «Код ОКП». Это код «Общесоюзного классификатора продукции», применявшийся для централизованного планирования производства и сейчас не нужный.

Указатель групп и подгрупп

Группа	Подгруппа	Наименование
10		Двигатель
	1000	Двигатель
	1001	Подвеска двигателя
	1002	Блок цилиндров
	1003	Головка блока цилиндров
	1004	Поршни и шатуны
	1005	Вал коленчатый
	1006	Вал распределительный
	1007	Клапаны и толкатели

	1008	Газопровод .
	1009	Картер масляный
	1011	Насос масляный
	1013	Радиатор масляный
	1014	Вентиляция картера
	1016	Привод распределителя зажигания
	1017	Фильтр очистки масла
11		Система питания
	1101	Бак топливный
	1103	Пробка топливного бака
	1104	Трубопроводы топливные
	1106	Насос топливный
	1107	Карбюратор
	1108	Акселератор (управление подачей топлива)
	1109	Фильтр воздушный
	1117	Фильтр тонкой очистки топлива
	1127	Устройства дополнительные карбюратора
12		Система выпуска отработавших газов
	1201	Глушитель
	1202	Резонатор
	1203	Трубы выпускные и подвеска глушителя
	1213	Система рециркуляции отработавших газов
13		Система охлаждения
	1301	Радиатор
	1303	Трубопроводы и шланги
	1304	Пробка радиатора
	1305	Краник сливной
	1306	Термостат
	1307	Насос водяной
	1308	Вентилятор и его привод
	1309	Кожух вентилятора
	1310	Жалюзи радиатора
	1311	Бачок расширительный
16		Сцепление
	1601	Сцепление
	1602	Механизм и привод управления сцеплением
17		Коробка передач
	1700	Коробка передач в сборе
	1701	Коробка передач
	1702	Механизм переключения передач
18		Раздаточная коробка
	1801	Раздаточная коробка в сборе
22		Привод ведущих мостов
	2200	Карданная передача трансмиссии
	2201	Карданный вал заднего моста
	2215	Привод передних ведущих колес
23		Мост передний ведущий
	2301	Мост передний ведущий в сборе
	2303	Дифференциал переднего ведущего моста
24		Мост задний
	2400	Мост задний в сборе
	2401	Картер и кожухи полуосей заднего моста
	2402	Главная передача
	2403	Дифференциал и полуоси заднего моста
28		Рама
	2801	Рама
	2802	Брызговик
	2803	Бампер передний
	2804	Бампер задний
29		Подвеска
	2901	Подвеска передняя в сборе
	2902	Пружины передней подвески
	2904	Стойки и рычаги передней подвески
29	2905	Амортизаторы передние
	2906	Стабилизатор поперечной устойчивости
	2912	Рессоры задние
	2915	Амортизаторы задние

30		Ось передняя
	3001	Кулаки поворотные
31		Колеса
	3101	Колеса
	3102	Колпаки колес
	3103	Ступица передних колес
	3105	Держатель запасного колеса
	3106	Покрышки и камеры, шины бескамерные
34		Управление рулевое
	3400	Управление рулевое в сборе
	3401	Механизм рулевого управления
	3402	Колесо рулевого управления
	3403	Крепление колонки рулевого управления
	3414	Тяги рулевые
35		Тормоза
	3501	Тормоза рабочие передние
	3502	Тормоза рабочие задние и тормозные барабаны
	3504	Педаль и привод механизма управления тормозами
	3505	Цилиндр главный гидротормозов
	3506	Трубопроводы
	3508	Привод механизма управления стояночным тормозом
	3510	Усилитель тормоза вакуумный
	3535	Регулятор тормозного момента гидравлических систем
	3546	Сигнализация прекращения действия тормозов аварийная
	3552	Трубопроводы вакуумного усилителя тормоза
37		Электрооборудование
	3701	Генератор
	3702	Регулятор напряжения
	3703	Батарея аккумуляторная
37	3704	Выключатель зажигания
	3705	Катушка зажигания
	3706	Датчик-распределитель
	3707	Свечи и провода зажигания
	3708	Стартер
	3709	Переключатели
	3711	Фары
	3713	Патроны ламп
	3714	Плафоны внутреннего освещения кузова
	3715	Лампы переносная и подкапотная
	3716	Фонари задние
	3717	Фонарь освещения номерного знака
	3720	Выключатель сигнала торможения
	3721	Сигналы звуковые
	3722	Предохранители электрических цепей
	3723	Соединители электропроводов
	3724	Электропровода
	3725	Прикуриватель
	3726	Указатели поворота
	3734	Коммутатор транзисторный
	3737	Выключатель „массы"
	3743	Фары противотуманные
	3757	Фонари опознавательные
38		Приборы
	3801	Комбинация приборов
	3802	Спидометр
	3803	Сигнализаторы
	3804	Часы
	3817	Таксометр
	3819	Вал гибкий спидометра
	3827	Датчик указателя уровня топлива
	3828	Датчик указателя температуры охлаждающей жидкости
	3829	Датчик указателя давления масла
	3847	Блок электронного управления
39		Инструмент и принадлежности
	3901	Инструмент водителя и приспособления
	3912	Санитарные принадлежности

	3913	Домкрат винтовой
	3914	Утеплители
60		Кузов
	5000	Кузов в сборе
51		Пол
	5101	Пол
	5102	Настил пола
	5107	Кожухпола
	5109	Коврики пола
	5112	Термошумоизоляция пола
52		Окно ветровое
	5205	Стеклоочиститель и привод
	5206	Стекла, уплотнители и отделочная рамка ветрового окна
	5208	Омыватель ветрового стекла
53		Передок
	5301	Передок
	5302	Обивка передка
	5303	Ящик вещевой
	5312	Термошумоизоляция передка
	5325	Панель приборов
	5326	Консоль панели приборов
54	5401	Боковина
	5402	Обивка боковины
	5403	Окно боковины
56		Задок
	5601	Задок
	5602	Обивка полки задка
	5603	Окно задка
	5604	Крышка багажника
	5605	Петли и упор крышки багажника
	5606	Замок багажника
	5608	Обивка багажника
	5613	Крышка люка запасного колеса
	5629	Воздуховод
57		Крыша
	5701	Крыша
	5702	Обивка крыши
	5712	Термошумоизоляция крыши
61		Дверь передняя
	6100	Дверь передняя в сборе
	6101	Дверь передняя
	6102	Обивка передней двери
	6103	Окно передней двери
	6104	Стеклоподъемник передней двери
	6105	Замок и ручки передней двери
	6106	Навеска передней двери
	6107	Уплотнители передней двери
	6112	Термошумоизоляция передней двери
	6114	Подлокотник передней двери
62		Дверь задняя
	6200	Дверь задняя в сборе
	6201	Дверь задняя
	6202	Обивка задней двери
	6203	Окно задней двери
	6204	Стеклоподъемник задней двери
	6205	Замок и ручки задней двери
	6206	Навеска задней двери
	6207	Уплотнители задней двери
	6212	Термошумоизоляция задней двери
	6214	Подлокотник задней двери
63		Дверь задка
	6300	Дверь задка в сборе
	6301	Дверь задка
	6303	Окно двери задка
	6305	Замок и ручки двери задка
	6306	Навеска и механизм уравновешивания замка двери задка

	6307	Уплотнение двери
68		Сиденья
	6800	Сиденье водителя
	6803	Подушка сиденья водителя
	6804	Механизм регулирования положения сиденья водителя
	6805	Спинка сиденья водителя
	6808	Подголовник сиденья водителя
	6810	Сиденье переднее
	6813	Подушка переднего сиденья
68	6814	Механизм регулирования положения переднего сиденья
	6815	Спинка переднего сиденья
	6818	Подголовник переднего сиденья
	6820	Сиденье заднее
	6823	Подушка заднего сиденья
	6825	Спинка заднего сиденья
	6826	Подлокотник заднего сиденья
	6840	Сиденье двухместное
	6841	Остов двухместного сиденья
	6842	Обивка двухместного сиденья
	6843	Подушка двухместного сиденья
	6845	Спинка двухместного си-
	6870	Сиденье откидное
	6871	Остов откидного сиденья
	6873	Подушка откидного сиденья
	6875	Спинка откидного сиденья
78		Перегородка кузова
	7801	Перегородка
	7802	Накладка перегородки
	7803	Окно перегородки
79		Радиооборудование
	7901	Радиоприемник
	7903	Антенна
	7904	Фильтры радиопомех
	7905	Провода радиооборудования
	7909	Громкоговоритель
81		Вентиляция и отопление
	8101	Отопитель
	8101	Отопитель и трубопроводы
	8102	Обогрев ветрового стекла
	8103	Распределитель воздухообогрева
	8104	Вентиляция кузова
	8107	Крепление заднего отопителя
	8108	Обогрев боковых стекол кузова
	8109	Управление вентиляцией и отоплением кузова
	8110	Отопитель кузова задний
	8119	Воздухопроводы
	8120	Трубопроводы
	8126	Обогрев стекла окна задка
82		Принадлежности кузова
	8201	Зеркала (для модели
	8202	Держатели (поручни), крючки для одежды
	8203	Пепельницы (для модели ГАЗ-24-10)
	8204	Козырек противосолнечный
	8217	Ремни безопасности
84		Оперение (облицовка)
	8401	Облицовка радиатора
	8402	Капот
	8403	Крыло переднее
	8404	Крыло заднее
	8406	Замок и привод замка капота
	8407	Навеска и упор капота
	8413	Люк заднего крыла

Нумерация деталей зарубежной техники

Кодирование оригинальных деталей зарубежных машин осуществляется по тем же принципам, что и у нас, т.е. номера деталей несут информацию об агрегатах, узлах, группах оборудования, иногда материалах, из которых изготовлены.

Для всех марок и моделей в рамках одного производителя используется единая форма кодировки.

Например:
Mercedes – xxx_xxx_xx_xx,
BMW – xx_xx_x_xxx_xxx,
Toyota – xxxxx_xxxxx(буква),
Volkswagen/Audi - xxx_xxx_xxx_(буква) или x(буква)x_xxx_xxx_(буква),
Subaru – xxxxx-(буква)(буква)xxx.
В каталогах имеются подробные объяснения значений каждого знака в номере детали.

Для неоригинальных запасных частей каждым производителем применяется своя буквенно-цифровая кодировка. Каталоги неоригинальных запасных частей формируются обычно по принципу одной товарной группы запчастей, но на разные марки и модели техники. Реже, но бывает, что поставщиком предлагается каталог, специализированный по марке или маркам автомобилей (например, запасные частидля Mercedes Benz (от Febi или Lemforder), для автомобилей немецкого производства (от Hans Pries), или японских автомобилей (Nipparts).

Каждой детали соответствует определенный номер, причем, у другого оператора вторичного рынка для точно такой же детали будет другой номер. Это является главным неудобством для работников магазинов и станций техобслуживания. Приходится тратить много времени на идентификацию и перевод одних неоригинальных номеров в другие и «привязывать» все к единой системе отсчета, как правило, оригинальным номерам деталей. Даже наиболее полный кроссреференс по «неоригиналу» «Tech Doc» иногда помочь не в силах. Эта программа составляется заинтересованными лицами, которые предлагают за некоторую плату поучаствовать в создании информационной базы операторов «афтермаркет». В итоге все сводится к тому, что больше информации о том, кто активней проявил себя в этом процессе (очевидно, с финансовой точки зрения). В «Tech Doc» можно увидеть информацию о товаре, которого вообще не увидишь на российском рынке, ибо им никто из оптовиков никто не торгует. В то же время банальнейшая деталь и распространенная на нашем рынке марка не «пробиваются», например, по применяемости.

Для неоригинальных запасных частей характерна ситуация, когда каталожный номер детали может не совпадать с номером, проставленным на самом изделии. Как правило, на самой детали стоит технологический номер, необходимый для процесса производства, который в дальнейшем в процессе продажи не используется.

Должностные инструкции

Генеральный директор

Общие положения.

Генеральный директор назначается и увольняется (Правлением, или Советом директоров, или собранием акционеров предприятия) и отчитывается перед ним.

Генеральный директор имеет управленческую и экономическую подготовку по организации и планированию торговли, по работе с персоналом, обладает общими знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта, владеет вопросами гарантийной политики, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности, опасных производств, экологических требований, а также здоровья и безопасности персонала.

Генеральный директор ответственен за прибыльность деятельности предприятия, за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций и социальной сферы, за отношения с клиентами, отношения с деловыми кругами и административными органами.

Генеральный директор в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, решениями общего собрания акционеров, решениями (совета директоров, наблюдательного совета, правления предприятия), условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Генеральный директор при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Генеральный директор будет согласовывать с (советом директоров, наблюдательным советом) сроки длительного отсутствия и периоды использования отпусков, кандидатуру лица, исполняющего в период его отсутствия обязанности руководителя предприятия.

Генеральный директор будет представлять в установленные сроки (совету директоров, наблюдательному совету, правлению предприятия, общему собранию акционеров) затребованную ими информацию о состоянии дел в предприятии.

Генеральный директор несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Генеральный директор имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях, включая судебные.

Распоряжаться имуществом и денежными средствами предприятия для достижения целей, предусмотренных уставом и планами предприятия.

Подписывать, в качестве первого распорядителя кредитов, все финансовые документы, открывать в банке расчетные и другие счета, заключать от имени предприятия сделки, выдавать доверенности.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Утверждать структуру, штатное расписание предприятия и систему оплаты труда, заключать и расторгать трудовые договоры (контракты) с работниками в соответствии с законодательством о труде РФ, применять к ним предусмотренные законом меры дисциплинарного и экономического воздействия.

Назначать и увольнять своих заместителей, финансового директора, главного бухгалтера, распределять обязанности между ними, определять их полномочия.

Генеральный директор обязан:

Обеспечивать соблюдение действующего законодательства в деятельности предприятия, активное использование правовых средств для совершенствования управления, укрепления договорной дисциплины, финансового положения предприятия.

Обеспечивать выполнение лицензионных, сертификационных и экологических требований для гарантирования непрерывности деятельности предприятия.

Обеспечивать достоверность бухгалтерского учета в предприятии, своевременное представление отчетности в соответствующие органы.

Обеспечивать своевременное выполнение всех обязанностей предприятия перед государством, установленных законодательством РФ;

Представлять документы о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по требованию ревизионной комиссии и аудитора предприятия, а также уполномоченных контрольных органов.

Обеспечить обязательное проведение юридической экспертизы договоров, заключаемых предприятием с юридическими и физическими лицами.

Разрабатывать и реализовывать кадровую политику предприятия, принимать меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по надлежащему использованию потенциала знаний и опыта работников, по повышению уровня их квалификации, по повышению уровня социально-бытового положения работников предприятия и усилению их социальной защищенности.

Обеспечивать выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, действующих в предприятии инструкций и правил, а также условий трудовых договоров. В случае совершения работниками предприятия дисциплинарных и иных проступков привлекать их к ответственности в установленном порядке.

Обеспечивать участие представителей администрации в переговорах с представителями работников предприятия по разработке, заключению или изменению коллективного договора. Обеспечивать выполнение обязательств предприятия по коллективному договору.

Обеспечивать соблюдение нормативных требований по охране труда, технике безопасности, противопожарной безопасности в предприятии.

Определять состав и объем сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия, определять порядок ее защиты, обеспечивать ее сохранение. При заключении трудовых договоров с работниками предприятия устанавливать для каждого работника состав и объем сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну предприятия.

Отслеживать с привлечением специалистов ситуацию на рынках сбыта, изучать тактику, стратегию, экономическое положение и тенденции развития конкурирующих компаний.

Анализировать с привлечением специалистов рынок аналогичных товаров, определять потенциал рынка, разрабатывать методы продвижения товаров предприятия.

Осуществлять необходимые деловые, политические, имиджевые контакты с деловыми кругами и административными учреждениями.

Повышать собственную квалификацию.

Обеспечивать, при необходимости, наличие мобилизационных мощностей и выполнение требований по гражданской обороне.

Исполнять функции финансового директора при отсутствии такой должности в штате.

Замещать финансового директора на период его длительного отсутствия.

Оперативные функции Генерального директора:

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности функциональной структуры предприятия.

Подбор и расстановка управленческих кадров.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности кадровой политики и системы оплаты труда.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности финансовой политики.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности торговой, сервисной и гарантийной политики.

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности планов паблик рилейшнз и рекламы.

Организация разработки и контроль эффективности планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Организация внедрения современных компьютерных технологий в управленческую и производственную деятельность.

Организация эффективного планирования деятельности предприятия, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Утверждение и контроль бюджетов всех подразделений.

Организация разработки и корректировка должностных инструкций для управленческого персонала. Определение необходимой квалификации для каждой должности. Оценка деятельности управленческого персонала.

Выработка стратегических и тактических решений на основе изучение аналитических материалов и финансовых отчетов подразделений.

Организация разработки и контроль исполнения планов повышения рентабельности.

Организация разработки и контроль исполнения программ развития предприятия.

Решение вопросов кредитования крупных клиентов.

Организация разработки и контроль исполнения мер по технике безопасности и экологическому контролю, контроль их исполнения. Утверждение должностных и нормативно-технических инструкций, инструкций по вопросам техники безопасности, противопожарной безопасности и т. п.

Контроль степени удовлетворения клиентов.

Стимулирование руководителей подразделений за принятие мер по ликвидации непродуктивных затрат времени, непроизводительных расходов, по совершенствованию бизнес-операций.

Контроль материалов для публикаций.

Собеседования с желающими поступить на работу в качестве управленческого персонала.

Контроль повышения квалификации управленческого персонала.

Обеспечение продвижения по службе квалифицированных и достойных служащих.

Участие в деятельности общественных организаций, в которых предприятие является членом.

Координация крупных торговых и рекламных мероприятий.

Посещение выставок, конференций и т.п. мероприятий в сфере бизнеса для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательства.

Ознакомление управленческого персонала с изменениями в политике, операциях и задачах предприятия в целях поддержания уровня информированности персонала, увеличения его заинтересованности в политике и планах предприятия и покупке акций предприятия.

Другие функции, необходимые для достижения целей деятельности предприятия и обеспечения его нормальной работы.

Финансовый директор

Если его в штате предприятия нет, функции исполняются генеральным директором (но не главным бухгалтером!).

Общие положения.

Финансовый директор назначается и увольняется генеральным директором и отчитывается перед ними.

Финансовый директор имеет подготовку по финансовому менеджменту, организации и планированию, по работе с персоналом, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности.

Финансовый директор ответственен за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций, за отношения с деловыми и финансовыми кругами, административными органами.

Финансовый директор в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями генерального директора, утвержденными планами работы предприятия, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Финансовый директор при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Финансовый директор в случае исполнения обязанностей генерального директора в период его длительного отсутствия будет согласовывать свои действия с советом директоров (наблюдательным советом) предприятия.

Финансовый директор несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Финансовый директор обязан:

Обеспечивать соблюдение действующего законодательства в деятельности предприятия, активное использование правовых средств для совершенствования управления, укрепления договорной дисциплины, финансового положения предприятия.

Контролировать обязательное проведение юридической экспертизы договоров, заключаемых подразделениями с юридическими и физическими лицами.

Разрабатывать с привлечением специалистов и утверждать инструкции по исполнению финансовых операций (бизнес-процессов) для персонала подразделениями.

Финансовый директор имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы во всех отечественных и иностранных предприятиях, фирмах, организациях, учреждениях, включая судебные.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Оперативные функции финансового директора:

Организация финансовой работы на предприятии:

- разрабатывает прогнозы и проекты прямых, венчурных и портфельных инвестиции;
- выполняет необходимые к ним расчеты, оценивает альтернативные варианты вложения капитала с учетом степени риска и размера дохода;
- выбирает оптимальные варианты.

Разработка проектов перспективных и текущих (годовых, а при необходимости квартальных) финансовых планов, планов поступления и расходования иностранной валюты, доводит показатели этих планов до подразделений.

Участие в разработке бизнес-плана (в части финансовых показателей) предприятия.

Участие в разработке финансовых нормативов (нормативы оборотных средств по видам сырья, материалов, других товарно-материальных ценностей, нормативы затрат и т.п.).

Определение показателей внутрихозяйственного подряда.

Определение объемов поступления и расходования денежных средств, доходы и расходы, размеры налогов для предприятия.

Определение кредитных взаимоотношений. Составление кассовых планов, кредитных заявок и соглашений. Участие в составлении гарантийных писем, залоговых свидетельств, страхового полиса, в выпуске векселей и т.п.

Проведение валютной политики. Организует проведение валютных операций (конверсия валюты, покупка и продажа валюты, валютные расчеты и кредиты, страхование от валютных рисков).

Оформление финансовой документации (банковскую, статистическую, оперативную и т.п.).

Анализ финансового состояния предприятия и его подразделений, финансовых результатов хозяйственных мероприятий, эффективности использования финансовых ресурсов, уровня валютной самоокупаемости.

Контроль выполнения плановых финансовых показателей, соблюдения кассовой дисциплины, своевременности поступления денежных средств, расчетов с другими предприятиями, налоговыми органами, банками, органами государственного управления (контроля).

Ведение переписки по счетам, не оплаченным в установленные сроки.

Участие в разработке и внедрении предложений по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия и подразделений, улучшению использования финансовых ресурсов, наращиванию капитала, предупреждению образования и ликвидации излишних запасов товарно-материальных ценностей, повышению ликвидности активов, в том числе ценных бумаг, выпускаемых предприятием.

Ведение учета выполнения финансового плана, плана по договорам и прибыли, уплаты налогов, погашения кредиторской и дебиторской задолженности, наличия средств, в том числе валютных на счетах в банке.

Подготовка отчетности о выполнении финансового плана.

Проверка финансовой деятельности всех подразделений, дача им указания, направленные на повышение отдачи финансовых ресурсов, вложений капитала и рациональной организаций финансовой работы.

Контакты с банками по вопросам кредитования, депозитов, расчетов.

Контакты с инвесторами.

Подготовка отчетов для собраний акционеров.

Контроль и анализ бухгалтерской отчетности.

Работа с банками, поставщиками и оптовыми заказчиками по оформлению специфических видов расчетов (аккредитивы, рассрочки, залоги и т.д.).

Личные контакты с административными органами, с деловыми кругами, с прессой и т.д. в стиле, выбранном для паблик рилейшнз.

Подготовка заданий для развития корпоративной информационной системы.

Повышение собственной квалификации.

Подбор и расстановка кадров для сотрудников служб.

Организация разработки и корректировка функций сотрудников служб и должностных инструкций персонала.

Контроль повышения квалификации кадров подчиненнних служб.

Подготовка аналитических материалов.

Участие в разработке, корректировке и контроле эффективности торговой, сервисной и гарантийной политики.

Участие в разработке, корректировке и контроле эффективности планов паблик рилейшнз и рекламы.

Участие в разработке, корректировке и контроле эффективности планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Участие в разработке, корректировке и контроле эффективности планов развития корпоративной информационной системы на базе современных компьютерных технологий.

Личные контакты с административными органами, с деловыми кругами, с прессой и т.д. в стиле, выбранном для паблик рилейшнз.

Разработка с привлечением специалистов и контроль бюджетов подразделений и предприятия.

Участие в разработке должностных инструкций для управленческого персонала и сотрудников финансовых служб.

Повышение собственной квалификации, контроль повышения квалификации кадров.

Подготовка аналитических материалов и финансовых отчетов для принятия стратегических и тактических решений.

Разработка с привлечением специалистов и контроль исполнения планов повышения рентабельности.

Разработка с привлечением специалистов и контроль исполнения программ развития.

Подготовка решения вопросов кредитования крупных клиентов.

Рассмотрение предложений руководителей подразделений о мерах по ликвидации непроизводительных расходов, по совершенствованию бизнес-операций.

Участие в разработке крупных торговых и рекламных мероприятий.

Посещение выставок, конференций и т.п. мероприятий в своей сфере бизнеса для поддержания уровня информированности в части изменений нормативной документации, а также в части развития рыночной ситуации.

Коммерческий директор

Общие положения.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор руководит деятельностью подразделений, осуществляющих торговлю автомобилями и запасными частями, техническое обслуживание, а также подразделений, ответственных за маркетинговое, правовое и рекламное обеспечение торговли.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор имеет управленческую и экономическую подготовку по организации и планированию торговли, по работе с персоналом, обладает профессиональными знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта, владеет вопросами гарантийной политики, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности, опасных производств, экологических требований, а также здоровья и безопасности персонала.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор ответственен за прибыльность деятельности предприятия, за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития

деловых операций и социальной сферы, за отношения с клиентами, отношения с деловыми кругами и административными органами.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями генерального директора, утвержденными планами работы подразделений и предприятия, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор в случае исполнения обязанностей генерального директора в период его длительного отсутствия будет согласовывать свои действия с (правлением, советом директоров, наблюдательным советом предприятия).

Заместитель генерального директора – коммерческий директор несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях, включая судебные.

Распоряжаться имуществом и денежными средствами предприятия для достижения целей, предусмотренных уставом и планами предприятия в пределах своих полномочий.

По доверенности заключать от имени предприятия сделки, отнесенные к его компетенции, подписывать финансовые документы.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Определять структуру, штат и квалификацию персонала контролируемых подразделений.

Определять систему, формы и размер оплаты труда персонала контролируемых подразделений.

Заключать и расторгать трудовые договоры со специалистами.

Заместитель генерального директора – коммерческий директор обязан:

Осуществлять необходимые деловые, политические, имиджевые контакты с деловыми кругами и административными.

Обеспечивать соблюдение действующего законодательства в деятельности подразделений, активное использование правовых средств для совершенствования управления, укрепления договорной дисциплины, финансового положения предприятия.

Обеспечивать выполнение лицензионных, сертификационных и экологических требований для гарантирования непрерывности деятельности предприятия.

Обеспечивать выполнение работниками подразделений правил внутреннего трудового распорядка, иных действующих в предприятии правил и положений, а также условий трудовых договоров. В случае совершения работниками предприятия дисциплинарных и иных проступков привлекать их к ответственности в установленном порядке.

Обеспечивать соблюдение требований по охране труда, технике безопасности, противопожарной безопасности в предприятии.

Организовать разработку специалистами и утверждать инструкции и по исполнению бизнес-процессов (производственных операций) для персонала подразделений.

Обеспечивать, при необходимости, выполнение требований по гражданской обороне.

Обеспечивать исполнение планов и мер, необходимых для достижения целей деятельности предприятия и обеспечения его нормальной работы.

Контролировать внедрение современных компьютерных технологий в управленческие операции.

Повышать собственную квалификацию.

Посещать выставки, конференции и т.п. мероприятий в сфере автобизнеса для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательства.

Общие оперативные функции заместителя генерального директора – коммерческого директора:

Организация разработки, корректировка и контроль эффективности функциональной структуры контролируемых подразделений предприятия.

Подбор и согласование с генеральным директором руководителей подразделений.

Разработка с привлечением специалистов, корректировка и контроль эффективности торговой, сервисной и гарантийной политики.

Разработка с привлечением специалистов, корректировка и контроль эффективности планов паблик рилейшнз и рекламы.

Контроль эффективности внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Разработка с привлечением специалистов и контроль бюджетов контролируемых подразделений.

Организация разработки должностных инструкций для персонала контролируемых подразделений. Определение необходимой квалификации для каждой должности. Оценка деятельности персонала.

Руководство аналитической работой в контролируемых подразделениях.

Выработка стратегических и тактических решений на основе изучения аналитических материалов и финансовых отчетов контролируемых подразделений и.

Разработка с привлечением специалистов и контроль исполнения планов повышения рентабельности.

Контроль исполнения программ развития предприятия.

Решение вопросов кредитования крупных клиентов.

Разработка с привлечением специалистов и контроль исполнения мер по технике безопасности и экологическому контролю, контроль их исполнение.

Контроль степени удовлетворения клиентов.

Стимулирование руководителей подразделений за меры по ликвидации непродуктивных затрат времени, непроизводительных расходов, по совершенствованию бизнес-операций.

Собеседования с желающими поступить на работу в качестве руководителей подразделений и ведущих специалистов.

Организация и контроль повышения квалификации персонала.

Обеспечение продвижения по службе квалифицированных и достойных служащих.

Ознакомление персонала с изменениями в политике, операциях и задачах предприятия в целях поддержания уровня информированности персонала, увеличения его заинтересованности в политике и планах предприятия и покупке акций предприятия.

Организация собраний персонала для решения внутрифирменных проблем и планирования предстоящих действий по продвижению товаров и услуг.

Анализ цен, прибыльности.

Анализ работы товаропроводящей сети в сравнении с конкурентами.

Анализ работы предприятия с товаропроводящей сетью.

Координация дилерами мер по повышению конкурентоспособности, развитию сбыта машин, запчастей и услуг по ремонту, проверка их эффективности.

Контроль поддержания коммерчески обоснованных запасов машин и запчастей.

Контроль удовлетворения спроса клиентов.

Контроль оптовых поставок машин и запчастей своим автосалонам, дилерам, субдилерам, агентам, корпоративным клиентам.

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

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

Анализ эффективности используемых методов «паблик рилейшнз».

Контроль постановки работ по проверке договорной, расчетной, транспортной и др. документации на соответствие нормативным и правовым актам.

Контроль ведения арбитражных и судебных дел.

Обеспечение сохранности сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия.

Выполнение иных обязанностей, обусловленных статусом руководителя.

Технический директор

Общие положения.

Технический директор руководит отделом организации технического обслуживания и обеспечивает проведение политики предприятия в области сервиса и исполнения гарантийных обязательств.

Технический директор назначается и увольняется генеральным директором и отчитывается перед ним и его заместителем по коммерческим вопросам.

Технический директор имеет подготовку по управлению, организации и планированию, по работе с персоналом, обладает профессиональными знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта, владеет вопросами гарантийной политики, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности.

Технический директор ответственен за исполнение функций отдела организации технического обслуживания, предусмотренных «Положением об отделе», за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций, за отношения с деловыми кругами, административными органами.

Технический директор в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями генерального директора, утвержденными планами работы предприятия, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Технический директор при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Технический директор несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Технический директор имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях, включая судебные.

По доверенности заключать от имени предприятия договоры и соглашения, отнесенные к его компетенции.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Определять структуру, штат и квалификацию персонала отдела.

Определять формы и размер оплаты труда персонала отдела.

Ходатайствовать о приеме на работу и увольнении специалистов.

Обязанности технического директора.

Организация товарно-экспертных операций, методического руководства работой центров технического обслуживания и ремонта автомобилей, повышения квалификации кадров для технического обслуживания и ремонта.

Разработка годовых и квартальных планов и бюджетов отдела, контроль их исполнения.

Участие в разработке и проведении торговой, сервисной и гарантийной политики предприятия.

Участие в разработке и исполнении мероприятий PR, по рекламе, по участию в выставках, пробегах, соревнованиях, шоу и т.п.,.

Участие в разработке и исполнении планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению конкурентоспособности, развитию сбыта машин, проверке их эффективности.

Участие в разработке и исполнении программ развития предприятия.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению рентабельности.

Организация разработки и контроль исполнения технологических инструкций по исполнению операций (бизнес-процессов) и должностных инструкций для персонала.

Осуществление личных контактов с административными органами, с деловыми кругами, с заказчиками, с прессой и т.д. в стиле, выбранном для паблик рилейшнз.

Обеспечение соблюдения действующего законодательства в деятельности отдела.

Обеспечение юридической поддержки договоров, заключаемых отделом с юридическими и физическими лицами.

Изучение аналитических материалов и выработка решений по управлению деятельностью отдела, по повышению конкурентоспособности и рентабельности предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Подбор, расстановка и обеспечение повышения квалификации кадров.

Обеспечение рационального распределения обязанностей между работниками, содействие созданию нормального психологического климата в коллективе отдела.

Стимулирование дополнительных усилий персонала по повышению результативности работы, за ликвидацию непроизводительных расходов, совершенствование бизнес-операций.

Повышение собственной квалификации.

Посещение выставок, конференций и т.п. мероприятий в сфере автобизнеса, мониторинг прессы для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательской деятельности.

Обеспечение соблюдения правил и инструкций по технике безопасности, охране труда, промышленной санитарии и пожарной безопасности работниками отдела.

Обеспечение сохранности сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия.

Периодическое информирование персонала предприятия на собраниях о поступившей технической информации заводов-изготовителей, о необходимых корректировках методов работы и т.д.

Выполнение иных обязанностей, обусловленных статусом руководителя.

Главный инженер

На должность назначается лицо, имеющее высшее техническое образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли.

Должен знать:

законодательные и нормативные акты, регулирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли;

организационно-распорядительные документы и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия;

профиль, специализацию и особенности структуры предприятия;

перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и предприятия;

порядок составления и согласования планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

производственные мощности предприятия;

научно-технические достижения в соответствующей отрасли и опыт лучших предприятий;

технологию производства продукции предприятия;

рыночные методы хозяйствования и управления предприятием;

порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;

экономику и организацию производства, труда и управления;

основы экологического законодательства;

основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

Обязанности

Определять техническую политику и направления технического развития предприятия, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

Обеспечивать необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие продукции действующим стандартам, техническим условиям.

В соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу руководить разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий руда и повышению технической культуры производства.

Организовывать разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Обеспечивать эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.

На основе передового опыта с учетом конъюнктуры рынка организовывать работу по совершенствованию и обновлению работ (услуг), по проектированию и внедрению в производство средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, контроля и испытаний высокопроизводительного специализированного оборудования, разработке нормативов трудоемкости работ, сокращению издержек.

Осуществлять контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

Обеспечивать своевременную подготовку технической документации.

Организовывать внедрение проектов технического перевооружения.

Координировать работу по сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения, механоэнергетического обслуживания производства.

Принимать меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ.

Организовывать проведение исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии, а также работу в области научно-технической информации, рационализации и изобретательства, распространения производственного опыта.

Организовывать обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечивать постоянное совершенствование подготовки персонала.

Руководить деятельностью технических служб предприятия, контролировать результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в сотрудников подразделениях.

Нести ответственность за результаты и эффективность производственной деятельности, за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, 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.

Главный механик

На должность назначается лицо, имеющее высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических и руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли.

Должен знать;

нормативные, методические и другие материалы по организации ремонта оборудования, зданий, сооружений;

профиль, специализацию и особенности организационно-технологической структуры предприятия, перспективы его развития;

основы технологии производства продукции предприятия;

организацию ремонтной службы на предприятии; порядок и методы планирования работы оборудования и производства ремонтных работ;

систему планово-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации технологического оборудования;

производственные мощности, технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы оборудования предприятия, правила его эксплуатации; методы монтажа и ремонта оборудования, организацию и технологию ремонтных работ;

порядок составления ведомостей дефектов, паспортов, альбомов чертежей запасных частей, инструкций по -эксплуатации оборудования и другой технической документации;

правила приема и сдачи оборудования после ремонта;

требования рациональной организации труда при эксплуатации, ремонте и модернизации оборудования и ремонтной оснастки;

передовой отечественный и зарубежный опыт ремонтного обслуживания предприятия;

основы экономики, организации производства, труда и управления;

основы экологического законодательства;

основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

Обязанности

Обеспечивать бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, повышение ее сменности, содержание в работоспособном состоянии.

Организовывать разработку планов (графиков) осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования в соответствии с положениями системы планово-предупредительного ремонта, утверждать эти планы и контролировать их выполнение, обеспечивать техническую подготовку производства.

Согласовывать планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, способствовать обеспечению их технической документацией, участвовать в составлении титульных списков на капитальный ремонт.

Организовывать работу по учету наличия и движения оборудования, составлению и оформлению технической и отчетной документации.

Руководить разработкой нормативных материалов по ремонту оборудования, расходу материалов на ремонтно-эсплуатационные нужды, анализом показателей его использования, составлением смет на проведение ремонтов, оформлением заявок на приобретение материалов и запасных частей, необходимых при эксплуатации оборудования,

Организовывать межремонтное обслуживание, ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивать рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Принимать участие в подготовке предложений по аттестации, рационализации, учету и планированию рабочих мест, по модернизации оборудования, реконструкции, техническому перевооружению предприятия, внедрению средств механизации и автоматизации технологических процессов, охраны окружающей среды, в разработке планов повышения эффективности производства.

Организовывать проведение инвентаризации производственных основных средств,. определять устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта, и устанавливать очередность производства ремонтных работ.

Участвовать в экспериментальных, наладочных и других работах по внедрению и освоению новой техники, в испытаниях оборудования, в приемке нового и вышедшего из ремонта оборудования, реконструируемых зданий и сооружений.

Изучать условия работы оборудования, отдельных узлов и деталей, разрабатывать и осуществлять мероприятия по предупреждению внеплановых остановок оборудования, продлению сроков службы узлов и деталей, межремонтных периодов, улучшению сохранности оборудования, повышению надежности его в эксплуатации, обеспечивать организацию на предприятии специализированного ремонта, централизованного изготовления запасных частей, узлов и сменного оборудования.

Принимать участие в изучении причин повышенного износа оборудования, его простоев, расследовании аварий, разработке и внедрении мероприятий по их ликвидации и предупреждению.

Руководить разработкой и внедрением мероприятий по замене малоэффективного оборудования высокопроизводительным, по сокращению внеплановых ремонтов и простоев оборудования, снижению затрат на ремонт и его содержание на основе применения новых прогрессивных методов ремонта и восстановления деталей, узлов и механизмов.

Обеспечивать контроль за качеством работ по монтажу оборудования, рациональным расходованием средств на капитальный ремонт, правильностью хранения оборудования на складах, своевременностью проверки и предъявления органам, осуществляющим государственный технический надзор, подъемных механизмов и других объектов, внесения изменений в паспорта на оборудование.

Принимать меры по выявлению неиспользуемого оборудования и его реализации, улучшению эксплуатации действующего оборудования, организации ремонтных работ на основе механизации труда и внедрения прогрессивной технологии. совершенствованию организации труда работников ремонтной службы,

Обеспечивать соблюдение правил охраны труда и техники безопасности при проведении ремонтных работ.

Участвовать в разработке и внедрении мероприятий по созданию безопасных и благоприятных условий труда при эксплуатации и ремонте оборудования, в рассмотрении рационализаторских предложений, касающихся улучшения работы оборудования, давать отзывы и заключения на наиболее сложные из них, а также на проекты отраслевых нормативов и государственных стандартов, содействовать внедрению принятых рационализаторских предложений.

Принимать участие в составлении заявок на приобретение оборудования на условиях лизинга.

Руководить работниками отдела и подразделениями, осуществляющими ремонтное обслуживание оборудования, зданий и сооружений предприятия, организовывать работу по повышению их квалификации.

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, 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.

Заместитель директора по управлению персоналом

Обязанности.

Руководить работой по формированию кадровой политики, определять ее основные направления в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации.

Участвовать в разработке планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами.

Организовать проведение исследований, разработку и реализацию мер по привлечению и закреплению на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях.

Проводить работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала.

Организовать и координировать разработку мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

Определять направление работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гаран-

тий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой отдачи.

Обеспечивать организацию и координацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в области нормирования и организации труда, оценки персонала, профотбора и профориентации, внедрение методических и нормативных разработок в практику.

Контролировать соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом.

Консультировать руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

Обеспечивать периодическую подготовку и своевременное представление аналитических материалов по социальным кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения.

Обеспечивать постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

Осуществлять методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом.

Главный бухгалтер

(Обязанности регламентированы законодательством).

Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью, собственности предприятия.

Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота.

Обеспечивает рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе применения современных информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля, формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах, а также разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины.

Организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, расходования фонда заработной платы, за установлением должностных окладов работникам предприятия, проведением инвентаризаций основных средств, материальных ценностей и денежных средств, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в подразделениях предприятия.

Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат.

Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства.

Участвует в оформлении материалов по недостачам и хищениям денежных средств и материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы.

Принимает меры по накоплению финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Осуществляет взаимодействие с банками по вопросам размещения свободных финансовых средств на банковских депозитных вкладах (сертификатах) и приобретения высоколиквидных государственных ценных бумаг, контроль за проведением учетных операций с депозитными и кредитными договорами, ценными бумагами.

Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, оформления и сдачи их в установленном порядке в архив.

Участвует в разработке и внедрении рациональной плановой и учетной документации, прогрессивных форм и методов ведения бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники.

Обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, об использовании бюджета, другой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы.

Оказывает методическую помощь работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

Руководит работниками бухгалтерии.

Должен знать:

- законодательство о бухгалтерском учете;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- гражданское право, финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство;
- структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития;
- положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения;
- порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета;
- формы и порядок финансовых расчетов;
- методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, выявления внутрихозяйственных резервов;
- порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, материальных и других ценностей;
- правила расчета с дебиторами и кредиторами;
- условия налогообложения юридических и физических лиц;
- порядок списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь;
- правила проведения инвентаризаций денежных средств и материальных ценностей;
- порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчетности;
- правила проведения проверок и документальных ревизий;
- современные средства вычислительной техники и возможности их применения для выполнения учетных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации бухгалтерского учета;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- основы технологии производства;
- рыночные методы хозяйствования;
- законодательство о труде;
- правила и нормы охраны труда.

Начальник информационной системы

На должность назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы в области автоматизации обработки информации.

Должен знать;

нормативные и методические материалы по организации автоматизированных систем управления производством;

перспективы развития предприятия;

технологию производства продукции предприятия;

организацию планирования и оперативного управления производством;

структуру предприятия, производственные и функциональные связи между его подразделениями;

задачи и содержание информационной системы (ИС) предприятия;

порядок разработки проектов ИС и ее подсистем;

технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и правила эксплуатации средств вычислительной техники, коммуникаций и связи;

порядок постановки задач, их алгоритмизации;

основы проектирования автоматизированной обработки информации и программирования;

языки программирования;

действующие системы счислений, шифров и кодов;

стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации;

порядок разработки и оформления технической документации;

основы экономики, организации производства, труда и управления;

основы трудового законодательства;

правила и нормы охраны труда.

Обязанности

Осуществлять руководство разработкой и внедрением проектов совершенствования управления производством на основе использования экономико-математических методов, современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

Организовывать проведение исследований системы управления, порядка и методов планирования и регулирования производства с целью определения возможности их формализации и целесообразности перевода соответствующих процессов на автоматизированный режим, а также изучение проблем обслуживания автоматизированных систем управления предприятия и его подразделений.

Участвовать в составлении технических заданий по созданию ИС и отдельных ее подсистем.

Обеспечивать подготовку планов проектирования и внедрения ИС и контроль за их выполнением, постановку задач, их алгоритмизацию, увязку организационного и технического обеспечения всех подсистем ИС, создание и внедрение типовых блоков.

Организовывать работу по совершенствованию документооборота на предприятии:

определение входных и выходных документов, порядка их ввода и вывода, приема и переформирования, передачи по каналам связи;

оптимизации документов;

рационализации содержания и построения документов, удовлетворяющих требованиям ИС и удобствам для работы соответствующих исполнителей;

проектированию технологических схем обработки информации по всем задачам ИС.

Осуществлять руководство разработкой инструкций, методических и нормативных материалов, связанных с информационным обеспечением ИС (кодирование сырья, материалов, готовых изделий, деталей, сборочных единиц, услуг, подготовка необходимых справочников, дешифраторов и т. п.), организацией подсистемы нормативно-справочной информации, обеспечением правильности переноса исходных данных на машинные носители.

Проводить работу по установке, отладке, опытной проверке и вводу в эксплуатацию комплекса технических средств ИС.

Обеспечивать бесперебойное функционирование системы и принимать оперативные меры по устранению возникающих в процессе работы нарушений.

Организовывать контроль за своевременностью и правильностью ввода первичных документов, предусмотренных системой, использования в соответствующих подразделениях обработанной при помощи средств вычислительной техники информации.

Анализировать случаи отказа системы, разрабатывать меры по повышению качества и надежности ИС, расширению сферы ее применения, модернизации применяемых технических средств, а также по совершенствованию организации и методов подготовки задач по алгоритмизации с целью сокращения сроков и стоимости проектирования ИС.

Оказывать методическую помощь подразделениям предприятия в подготовке исходных данных для ИС, по автоматизации и механизации процессов управления производством.

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, 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.

Начальник отдела информации

На должность назначается лицо, имеющее высшее техническое или инженерно –

экономическое образование и стаж работы по научно-технической информации на инженерно-технических и руководящих должностях.

Должен знать:

нормативные и методические материалы по организации научно-технической и экономической информации;

правила, инструкции, положения и другие нормативные акты, определяющие систему комплектования, хранения, поиска и выдачи научной и производственно-технической информации;

перспективы развития отрасли экономики и предприятия;

состояние и перспективы развития отечественной и зарубежной науки и техники в соответствующих областях знаний и отрасли экономики;

производственную и организационную структуру предприятия;

основные технологические процессы производства продукции предприятия;

методы организации и планирования информационной работы;

государственную систему научно-технической информации;

новые информационные технологии;

организацию справочно-информационного фонда;

порядок подготовки информационных материалов, каталогов, проспектов к изданию и основы редакционно-издательской работы;

действующий порядок координации переводов;

организацию библиотечной работы;

передовой отечественный опыт в области организации научно-технической информации на предприятиях;

основы экономики, организации производства, труда, и управления;

основы трудового законодательства;

правила и нормы охраны труда.

Обязанности

Организовывать работу с использованием новых информационных технологий по обеспечению подразделений предприятия и отдельных работников специально подготовленной информацией об отечественных и зарубежных достижениях науки, техники, экономики и деятельности конкурентов, с целью повышения уровня знаний работников и создания внешней и внутренней информационной среды предприятия.

Участвовать в решении задач маркетинга продукции предприятия и обеспечивать условия по их реализации, подготовке аналитических и рекламных материалов.

Возглавлять работу по выявлению потребностей руководителей и специалистов предприятия в научно-технической и экономической информации, необходимой для исследования конъюнктуры рынка и изучения проблем конкурентоспособности продукции предприятия, разработки конструкторских; и технологических проектов, принятия технических и организационных решений, подготовки мероприятий по совершенствованию производственных процессов, организации труда и управления предприятием.

Руководить созданием справочно-информационного фонда предприятия, обеспечивать внедрение современных информационно-поисковых систем, систематическое пополнение фонда на основе тематических планов комплектования отечественными и зарубежными материалами и использования новых информационных технологий.

Организовывать проведение исследования рынка информационных услуг и маркетинга продукции и услуг предприятия, сбор, систематизацию, изучение и обобщение информационных материалов, подготовку рефератов и аннотаций, тематических обзоров о состоянии и тенденциях развития производства, а также проведение работ по сопоставлению результатов деятельности предприятия с достижениями аналогичных отечественных и зарубежных предприятий.

Осуществлять контроль за использованием информационных материалов в подразделениях предприятия.

Обеспечивать участие отдела в проведении совещаний, семинаров, лекций, экскурсий, выставок, демонстрации научно-технических фильмов.

Участвовать в подготовке к изданию информационных материалов, каталогов и проспектов по выпускаемой предприятием продукции.

Организовывать перевод иностранных источников, каталогов, научно-технической документации, ведение учета эффективности использования на предприятии информационных материалов.

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, 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.

Начальник отдела маркетинга

Общие положения.

Начальник отдела руководит отделом маркетинга и обеспечивает проведение торговой политики предприятия.

Начальник отдела назначается и увольняется генеральным директором, отчитывается перед ним и его заместителем по коммерческим вопросам.

Начальник отдела имеет подготовку по маркетингу, по управлению, организации и планированию, по работе с персоналом, обладает общими знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта, владеет вопросами гарантийной политики, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности.

Начальник отдела ответственен за выполнение отделом функций, изложенных в «Положении об отделе», за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций, за отношения с деловыми кругами, административными органами.

Начальник отдела в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями генерального директора, утвержденными планами работы предприятия, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Начальник отдела при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Начальник отдела несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Начальник отдела имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях,. включая судебные.

По доверенности заключать от имени предприятия договоры и соглашения, отнесенные к его компетенции.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Определять структуру, штат и квалификацию персонала отдела.

Определять формы и размер оплаты труда персонала отдела.

Ходатайствовать о приеме на работу и увольнении специалистов.

Обязанности начальника отдела.

Организация формирования торговой и сервисной политики предприятия, развития товаропроводящей сети, методического обеспечения продвижения товаров и услуг на рынки сбыта, повышения квалификации кадров.

Организация:

- 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.

Участие в разработке и проведении торговой, сервисной и гарантийной политики предприятия.

Разработка годовых и квартальных планов и бюджетов отдела, контроль их исполнения.

Участие в разработке и исполнении мероприятий PR, по рекламе, по участию в выставках, пробегах, соревнованиях, шоу и т.п.,.

Участие в разработке и исполнении планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению конкурентоспособности, развитию сбыта машин, проверке их эффективности.

Участие в разработке и исполнении программ развития предприятия.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению рентабельности.

Организация разработки и контроль исполнения технологических инструкций по исполнению операций (бизнес-процессов) и должностных инструкций для персонала.

Осуществление личных контактов с административными органами, с деловыми кругами, с заказчиками, с прессой и т.д. в стиле, выбранном для паблик рилейшнз.

Обеспечение соблюдения действующего законодательства в деятельности отдела.

Обеспечение юридической поддержки договоров, заключаемых отделом с юридическими и физическими лицами.

Изучение аналитических материалов и выработка решений по управлению деятельностью отдела, по повышению рентабельности предприятия.

Подбор, расстановка, оценка, аттестация и обеспечение повышения квалификации кадров.

Обеспечение рационального распределения обязанностей между работниками, содействие созданию нормального психологического климата в коллективе отдела.

Стимулирование дополнительных усилий персонала по повышению результативности работы, за ликвидацию непроизводительных расходов, совершенствование бизнес-операций.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Обеспечение сохранности сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия.

Обеспечение соблюдения правил и инструкций по технике безопасности, охране труда, промышленной санитарии и пожарной безопасности работниками отдела.

Обеспечение исполнения маркетинговой политики, для чего:

Координирует оперативную деятельность фирмы по реализации товаров и услуг.

Координирует разработку и проведение маркетинговых исследований с привлечением работников компании или других организаций, согласовывает программы исследований и разработок с результатами указанных исследований.

Разрабатывает и контролирует бюджет маркетинговых мероприятий.

Участвует в маркетинговых проектах, связанных с анализом экономических тенденций, ценообразованием, сегментацией рынка, продвижением товаров и услуг, их доставкой, упаковкой, анализом предпочтений потребителей и моделей потребления, прогнозом объемов продаж, изучением каналов реализации и новых рынков, оценкой эффективности рекламы, анализом деятельности конкурентов и т. д.

Разрабатывает, согласовывает и контролирует бюджеты маркетинговых исследований.

Организует тендеры для отбора консультантов при проведении маркетинговых исследований.

Определяет потенциальных потребителей товаров и услуг компании.

Разрабатывает стратегии маркетинга и сбыта совместно с менеджерами по реализации. Участвует в осуществлении этих стратегий, посещая клиентов, презентации, акции технической поддержки, участвует в проведении рекламных кампаний и т. д.

Дает рекомендации менеджерам по реализации и руководителям подразделений по вопросам освоения и удержания сегментов рынка, прогнозирует изменения спроса и предложения.

Координирует и контролирует разработку новых товаров и услуг в подразделениях фирмы по следующим направлениям:

> принятие окончательных решений о целесообразности разработки отдельных идей;
> составление бюджета, анализ и прогноз прибыли на единицу вложений в разработку;
> установка цен на продукты и услуги;
> участие в разработке и реализации планов представления, маркетинга и сбыта товаров и услуг;
> тестирование опытных образцов товаров и услуг на рынке.

Поддерживает деловые контакты с руководителями предприятий - клиентов компании, анализирует качество обслуживания клиентов.

Поддерживает базу данных о нововведениях в отрасли.

Анализирует потребности клиентов и границы цен на товары и услуги, постоянно поддерживает связь с клиентами с целью получения статистической информации по товарам и услугам.

Оценивает все идеи, касающиеся характеристик товаров и услуг.

Анализирует товары и услуги конкурентов.

Предлагает каналы реализации товаров и услуг, условия продажи.

Совместно с менеджером по продажам разрабатывает стратегию и тактику сбыта, готовит прогнозы товаров и услуг.

Посещает выставки, конференции и т.п. мероприятия в сфере автобизнеса, мониторинг прессы для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательской деятельности.

Начальник отдела PR и рекламы

Общие положения.

Начальник отдела обеспечивает проведение торговой политики предприятия.

Начальник отдела назначается и увольняется генеральным директором, отчитывается перед ним и его заместителем по коммерческим вопросам.

Начальник отдела имеет подготовку в области PR и рекламы, работы с персоналом, обладает общими знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта.

Начальник отдела ответственен за выполнение отделом функций, изложенных в «Положении об отделе», за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций, за отношения с деловыми кругами, административными органами, потребителями и внутри предприятия.

Начальник отдела в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями генерального директора, утвержденными планами работы предприятия, условиями трудового договора, настоящей должностной инструкцией.

Начальник отдела при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Начальник отдела несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Начальник отдела имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях, включая судебные.

По доверенности заключать от имени предприятия договоры и соглашения, отнесенные к его компетенции.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Определять структуру, штат и квалификацию персонала отдела.

Определять формы и размер оплаты труда персонала отдела.

Ходатайствовать о приеме на работу и увольнении специалистов.

Начальник отдела организует выполнение персоналом отдела функций:

Разработка и выполнение PR и рекламных программ, способствующих завоеванию уважения клиентов, инвесторов и общества.

Установление, развитие и поддержание внутренних и внешних коммуникационных связей.

Прогнозирование кризисов и планирование контрмер.

Разработка бюджета на PR и рекламу, включая расходы на благотворительные цели.

Оценка отношения субъектов внешней среды к компании, ее деятельности, продуктам и услугам.

Согласование политики и практики компании с интересами общества и требованиями рынка.

Подготовка внутрифирменных публикаций, включая корпоративную газету и другие материалы.

Подготовка ответов на запросы других организаций и предприятий по общим вопросам деятельности компании.

Оценка, анализ и подготовка рекламных роликов и телевизионных клипов, связанных с формированием имиджа компании.

Разработка и контроль проведения рекламных кампаний в средствах массовой информации, с помощью прямой почтовой рассылки, на выставках и презентациях, в точках реализации товаров и услуг фирмы, в Интернете и т. д.

Организация разработки печатных, аудио- и видеорекламных материалов, тестирование и оценка этих материалов,.

Анализ эффективности используемых методов «паблик рилейшнз» и рекламных кампаний.

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

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

Оценка имиджа, товарного знака и других нематериальных активов.

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.

Подготовка аналитических материалов для выработки решений.

Подготовка заданий для развития корпоративной информационной системы.

Разъяснение партнерам долговременных целей и политики фирмы, рассеивание неверных представлений или опасений, коррекция отрицательных стереотипов. 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.

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

Исследование положительных и отрицательных стереотипов у имеющихся и потенциальных клиентов. Коррекция отрицательных стереотипов клиентов, предотвращение ложных слухов и т.п. Мягкое отсечение ненужных клиентов. Переориентация клиентов от конкурентов.

Проведение мероприятий по привлечению новых и удержанию постоянных клиентов.

«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.

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 мероприятий PR, 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.

Участие в разработке и проведении торговой, сервисной и гарантийной политики предприятия.

Участие в разработке и исполнении планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Участие в разработке и исполнении программ развития предприятия.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению рентабельности.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Начальник отдела организует следующую работу с персоналом 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».

Обучение технике работы с рекламными материалами специалистов по продажам.

Разработка стандартов ведения рекламных кампаний внутри и вне компании.

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.).

Сбор и хранение материалов по «истории фирмы».

Разъяснительная работа при новых назначениях или увольнениях.

Функции, непосредственно выполняемые начальником отдела.

Организация разработки и контроль исполнения технологических инструкций по исполнению операций (бизнес-процессов) и должностных инструкций для персонала.

Разработка годовых и квартальных планов и бюджетов отдела, контроль их исполнения.

Подготовка для руководства фирмы материалов об общественных интересах, которые оказывают или могут оказать влияние на имидж компании, а также ее продуктов и услуг.

Организация и проведение пресс-конференций по вопросам основных направлений деятельности компании, новых продуктов и услуг, изменения политики и процедур компании. Организует и контролирует содержание интервью менеджеров компании представителям средств массовой информации.

Обеспечение юридической поддержки договоров, заключаемых отделом с юридическими и физическими лицами.

Изучение аналитических материалов и выработка решений по управлению деятельностью отдела, по повышению рентабельности предприятия.

Подбор, расстановка и обеспечение повышения квалификации кадров.

Обеспечение рационального распределения обязанностей между работниками, содействие созданию нормального психологического климата в коллективе отдела.

Стимулирование дополнительных усилий персонала по повышению результативности работы, за ликвидацию непроизводительных расходов.

Повышение собственной квалификации.

Посещение выставок, конференций и т.п. мероприятий в сфере автобизнеса, мониторинг прессы для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательской деятельности.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Обеспечение сохранности сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия.

Выполнение иных обязанностей, обусловленных статусом руководителя.

Менеджер (директор) по продаже автомобилей

Менеджер по продаже автомобилей отвечает перед коммерческой дирекцией за достижение следующих целей предприятия.

Обслуживание в торговом зале на уровне, оправдывающем ожидания всех покупателей новых и подержанных автомобилей.

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.

Основные задачи

Конкретные задачи торгового подразделения заключаются в следующем.

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 менеджер по продаже автомобилей должен реализовать управленческие функции как специалист:

- по обслуживанию покупателей;
- маркетингу;
- логистике;
- рентабельной организации торговли;
- подготовке кадров.

Обслуживание покупателей.

Менеджер по продаже автомобилей должен организовать и обеспечить всё необходимое для достижения приоритетной цели, формулируемой как удовлетворение потребностей покупателей. Имеются в виду следующие конкретные виды деятельности.

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.

Задачи менеджера по продаже автомобилей должны детально согласовываться с руководством, а их конкретное содержание заключается в следующем.

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.

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 подержанных 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, а также
- 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.

Менеджер по продаже автомобилей должен настроить всех сотрудников 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 сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями.

Создание и поддержание у сотрудников 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 сотрудниками в беседах с каждым из них и на плановых совещаниях.

Создание и оптимизация системы оплаты труда, позволяющей вознаграждать каждого по заслугам.

Начальник отдела оптовой торговли машинами

Общие положения.

Начальник отдела руководит отделом оптовой торговли автомобилями и обеспечивает планируемую рентабельность реализации этого товара.

Начальник отдела имеет подготовку по управлению, организации и планированию торговли, по работе с персоналом, обладает профессиональными знаниям? о системах автомобилей и технологии ремонта, владеет вопросами гарантийной политики, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности.

Начальник отдела ответственен за выполнение отделом функций, изложенных в «Положении об отделе», за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций, за отношения с деловыми кругами, административными органами.

Начальник отдела в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями генерального директора, утвержденными планами работы предприятия, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Начальник отдела при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Начальник отдела несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Начальник отдела имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях, включая судебные.

По доверенности заключать от имени предприятия договоры и соглашения, отнесенные к его компетенции.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Определять структуру, штат и квалификацию персонала отдела.

Определять формы и размер оплаты труда персонала отдела.

Ходатайствовать о приеме на работу и увольнении специалистов.

Обязанности начальника отдела.

Организация поставок автомобилей в автосалоны предприятия и оптовой торговли автомобилями с дилерами, субдилерами, крупными клиентами.

Разработка годовых и квартальных планов и бюджетов отдела, контроль их исполнения.

Организация, контроль и анализ осуществления расчетов с поставщиками и заказчиками.

Участие в разработке и проведении торговой, сервисной и гарантийной политики предприятия.

Участие в разработке и исполнении мероприятий PR, по рекламе, по участию в выставках, пробегах, соревнованиях, шоу и т.п.,.

Участие в разработке и исполнении планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению конкурентоспособности, развитию сбыта машин, проверке их эффективности.

Участие в разработке и исполнении программ развития предприятия.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению рентабельности.

Организация разработки и контроль исполнения технологических инструкций по исполнению операций (бизнес-процессов) и должностных инструкций для персонала.

Осуществление личных контактов с административными органами, с деловыми кругами, с заказчиками, с прессой и т.д. в стиле, выбранном для паблик рилейшнз.

Обеспечение соблюдения действующего законодательства в деятельности отдела.

Обеспечение юридической поддержки договоров, заключаемых отделом с юридическими и физическими лицами.

Изучение аналитических материалов и выработка решений по управлению деятельностью отдела, по повышению конкурентоспособности и рентабельности предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Подбор, расстановка и обеспечение повышения квалификации кадров.

Обеспечение рационального распределения обязанностей между работниками, содействие созданию нормального психологического климата в коллективе отдела.

Стимулирование дополнительных усилий персонала по повышению результативности работы, за ликвидацию непроизводительных расходов, совершенствование бизнес-операций.

Повышение собственной квалификации.

Посещение выставок, конференций и т.п. мероприятий в сфере автобизнеса, мониторинг прессы для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательской деятельности.

Обеспечение соблюдения правил и инструкций по технике безопасности, охране труда, промышленной санитарии и пожарной безопасности сотрудниками.

Обеспечение сохранности сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия.

Выполнение иных обязанностей, обусловленных статусом руководителя.

Начальник отдела торговли запасными частями

Общие положения.

Начальник отдела руководит отделом торговли запасными частями и обеспечивает планируемую рентабельность реализации этого товара.

Начальник отдела торговли запасными частями назначается и увольняется генеральным директором и отчитывается перед ним и его заместителем по коммерческим вопросам.

Начальник отдела оптовой торговли запасными частями имеет подготовку по маркетингу, управлению, организации и планированию торговли, по работе с персоналом, обладает профессиональными знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта, о правилах складской обработки товаров, обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся предпринимательской деятельности.

Начальник отдела торговли запасными частями ответственен за выполнение отделом функций, изложенных в «Положении об отделе», за достижение результатов, необходимых для дальнейшего развития деловых операций, за отношения с деловыми кругами, административными органами.

Начальник отдела торговли запасными частями в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями генерального директора, утвержденными планами работы предприятия, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Начальник отдела торговли запасными частями при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Начальник отдела торговли запасными частями несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Начальник отдела торговли запасными частями имеет право:

Действовать от имени предприятия и представлять его интересы в отечественных и иностранных предприятиях, организациях, учреждениях, включая судебные.

По доверенности заключать от имени предприятия договоры и соглашения, отнесенные к его компетенции.

Привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц.

Оспаривать в суде в установленном законом порядке действия граждан, юридических лиц, органов государственного управления, предъявлять от имени предприятия претензии и иски к юридическим и физическим лицам.

Определять структуру, штат и квалификацию персонала отдела.

Определять формы и размер оплаты труда персонала отдела.

Ходатайствовать о приеме на работу и увольнении специалистов.

Обязанности начальника отдела торговли запасными частями.

Организация товарно-экспертных операций, работы центрального склада и магазинов запасных частей, закупки и реализации запасных частей и сопутствующих товаров, повышения квалификации кадров для центрального склада и магазинов запасных частей.

Обеспечение реализации запасных частей и сопутствующих товаров через дилерскую сеть и собственные магазины, а также продажи оптовым заказчикам.

Разработка годовых и квартальных планов и бюджетов отдела, контроль их исполнения.

Организация, контроль и анализ осуществления расчетов с поставщиками и заказчиками.

Участие в разработке и проведении торговой, сервисной и гарантийной политики предприятия.

Участие в разработке и исполнении мероприятий PR, по рекламе, по участию в выставках, пробегах, соревнованиях, шоу и т.п.,.

Участие в разработке и исполнении планов внедрения инжиниринговых, логистических и др. методов совершенствования организации бизнес-процессов.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению конкурентоспособности, развитию сбыта машин, проверке их эффективности.

Участие в разработке и исполнении программ развития предприятия.

Участие в разработке и выполнении мер по повышению рентабельности.

Организация разработки и контроль исполнения технологических инструкций по исполнению операций (бизнес-процессов) и должностных инструкций для персонала.

Осуществление личных контактов с административными органами, с деловыми кругами, с заказчиками, с прессой и т.д. в стиле, выбранном для паблик рилейшнз.

Обеспечение соблюдения действующего законодательства в деятельности отдела.

Обеспечение юридической поддержки договоров, заключаемых отделом с юридическими и физическими лицами.

Изучение аналитических материалов и выработка решений по управлению деятельностью отдела, по повышению конкурентоспособности и рентабельности предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Подбор, расстановка и обеспечение повышения квалификации кадров.

Обеспечение рационального распределения обязанностей между работниками, содействие созданию нормального психологического климата в коллективе отдела.

Стимулирование дополнительных усилий персонала по повышению результативности работы, за ликвидацию непроизводительных расходов, совершенствование бизнес-операций.

Проведение регулярных занятий с персоналом по совершенствованию исполнения производственных операций, использованию компьютера, корректировке номенклатуры товаров.

Инструктаж индивидуально каждого служащего, распределение обязанностей между ними, с учетом их возможностей, опыта и перспектив продвижения по службе.

Обоснование увольнения служащих, не соответствующих установленным требованиям.

Выполняет анализ деятельности службы запчастей.

Выборочная проверка правильности оформления счетов и товаросопроводительных документов.

Наблюдение за работой служащих, контроль качества исполнения, результативности и приемов исполнения операций, работа с персоналом по устранению проблемных и слабых моментов в работе.

Повышение собственной квалификации.

Посещение выставок, конференций и т.п. мероприятий в сфере автобизнеса, мониторинг прессы для информированности о развитии рыночной ситуации и изменениях в регулировании предпринимательской деятельности.

Обеспечение соблюдения правил и инструкций по технике безопасности, охране труда, промышленной санитарии и пожарной безопасности работниками отдела.

Обеспечение сохранности сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия.

Выполнение иных обязанностей, обусловленных статусом руководителя.

Начальник (менеджер) склада автомобилей

Общие положения.

Начальник склада автомобилей назначается и увольняется генеральным директором по представлению заместителя генерального директора.

Начальник склада является материально ответственным лицом.

Начальник склада ответственен за размещение, хранение, приемку, отгрузку, сохранность машин.

Начальник склада обладает знаниями о правилах складской обработки, приемки товаров по количеству и качеству, о складском учете, о менеджменте, о системах и агрегатах автомобиля.

Начальник склада в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, «Положением о центральном складе автомобилей», нормативными документами по учету товаров, указаниями начальника отдела, условиями трудового договора (контракта) и договора о материальной ответственности, настоящей должностной инструкцией.

Начальник склада при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Начальник склада несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Основные обязанности.

Эффективное использование площади склада.

Минимизация расходов.

Постановка задач для развития компьютерной системы.

Организация приемки и отгрузки машин.

Проверка непродуктивных затрат времени и направление предложений руководителю.

Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения.

Обеспечение эффективного планирования работ, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Повышение квалификации.

Соблюдение системы хранения и организации запасов.

Изучение новых моделей и модификаций машин.

Обеспечение сохранности машин от повреждений и хищений.

Обеспечение приемки автомобилей, поступающих на склад, по количеству, комплектности, наличию повреждений кузова и лакокрасочного покрытия.

Обеспечение заполнения при приемке автомобилей учетной карточки автомобиля с присвоением каждому автомобилю порядкового номера и указанием обнаруженных дефектов и некомплектности.

Обеспечение представления приходных документов (ПТС, учетная карточка, накладная, счет-фактура) в бухгалтерию.

Обеспечение выполнения уборочно-моечных работ на автомобилях, для проведения предпродажной подготовки.

Организация передачи автомобилей в ОГТО для прохождения ими предпродажной подготовки с отметкой в учетной карточке.

Организация приемки автомобилей после предпродажной подготовки с проверкой качество работ и отметкой в учетной карточке.

Организация передачи автомобилей дилерам и в автосалоны с учетными карточками.

Обеспечение чистоты и порядка на территории склада.

Обеспечение учета в журнале операций приемки и выдачи автомобилей.

Обеспечение контроля номеров кузовов и двигателей на машине и в учетной карточке при выдаче автомобилей со склада.

Проведение ежедневной выполняет физической инвентаризации машин.

Подготовка претензий на поврежденные при доставке автомобили.

Обеспечение охраны территории склада против проникновения посторонних лиц.

Начальник (менеджер, директор) склада запчастей

Общие положения.

Начальник склада является материально ответственным лицом.

Начальник склада ответственен за размещение, хранение, приемку, отгрузку, сохранность товаров.

Начальник склада обладает знаниями о правилах складской обработки, приемки товаров по количеству и качеству, о складском учете, о менеджменте, умеет работать с каталогами товаров и прейскурантами.

Начальник склада в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, «Положением о складе», нормативными документами по учету товаров, указаниями руководителей предприятия, условиями трудового договора (контракта) и договора о материальной ответственности, настоящей должностной инструкцией.

Начальник склада при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Начальник склада несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности

должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Основные обязанности Начальника склада.

Рациональное использование объема склада. Размещение товаров в стеллажах наиболее экономичным способом.

Обеспечение склада необходимым оборудованием, инвентарем, материалами. Оптимизация оборудования склада, минимизация расходов.

Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Организация приемки поступивших товаров, проверки количества и качества.

Организация отбора, упаковки и отгрузки товаров по заказам.

Организация и контроль оформления товаросопроводительных документов.

Организация подготовки претензий на поврежденные товары и неудовлетворительное исполнение отгрузок поставщиками.

Обеспечение сохранности товаров от повреждений и хищений.

Строгое соблюдение адресной системы хранения товаров во избежание пересортицы. Своевременная корректировка базы данных при изменении адресов хранения товаров.

Выявление неликвидов, подготовка предложений об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки.

Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения.

Своевременное представление в бухгалтерию отчетов о движении товаров.

Постановка задач для развития компьютерной системы предприятия.

Рациональная организация труда складских работников.

Организация сторожевой и пожарной охраны.

Обеспечение сохранности складируемых товарно-материальных ценностей, соблюдения режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов.

Контроль наличия и исправности противопожарных средств, состояния помещений, оборудования и инвентаря на складе, обеспечение их своевременного ремонта.

Организация погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением норм, правил и инструкций по охране труда. Обеспечение сбора, хранения и своевременного возврата поставщикам оборотной тары и другого погрузочного реквизита.

Организация физической инвентаризации по утвержденному графику и по согласованию с бухгалтером.

Организация и контроль учета движения товаров.

Разработка и осуществление мероприятий по повышению эффективности работы складского хозяйства, сокращению расходов на транспортировку и хранение товарно-материальных ценностей, внедрению в организацию складского хозяйства современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

Другие функции, связанные со статусом руководителя.

Должен знать:

- нормативные и методические материалы по вопросам организации складского хозяйства;
- стандарты и технические условия на хранение товарно-материальных ценностей;
- виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно-материальных ценностей и нормы их расхода;
- организацию погрузочно-разгрузочных работ;
- правила и порядок хранения и складирования товарно-материальных ценностей, положения и инструкции по их учету;
- условия договоров на перевозку и хранение грузов, на аренду складских помещений и оборудования;
- порядок расчетов за оказанные услуги и выполненные работы;
- правила эксплуатации компьютерной и оргтехники, коммуникаций и связи;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации.

Среднее профессиональное образование и стаж работы в должности заведующего складом не менее года или среднее (полное) общее образование и стаж работы в должности заведующего складом не менее лет.

Заместитель начальника отдела торговли запасными частями

Общие положения.

Заместитель начальника отдела торговли запасными частями назначается и увольняется генеральным директором по представлению начальника отдела и отчитывается перед начальником отдела.

Заместитель начальника отдела торговли запасными частями ответственен за организацию закупок, управление запасами, реализации запасных частей и сопутствующих товаров через дилерскую сеть и собственные магазины, а также продажи со склада оптовым заказчикам.

Заместитель начальника отдела обладает знаниями о маркетинге, ценообразовании, о правилах складской обработки, приемки товаров по количеству и качеству, о складском учете, о менеджменте, работе с кадрами, о системах и агрегатах автомобиля, умеет работать с каталогами запасных частей и сопутствующих товаров, прейскурантами.

Заместитель начальника отдела торговли запасными частями в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, уставом предприятия, указаниями начальника отдела, утвержденными планами работы отдела, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Заместитель начальника отдела торговли запасными частями при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Заместитель начальника отдела торговли запасными частями несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Основные обязанности заместителя начальника отдела.

Управление функциональными группами отдела в соответствии с задачами.

Обеспечение ведения всех видов учета при помощи программного комплекса.

Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Изучение конструктивных, эксплуатационных и ремонтных характеристик деталей, узлов и агрегатов.

Формирование торговой номенклатуры запасных частей, базы данных по запасным частям, комплектующим, специнструменту, принадлежностям и сопутствующим товарам.

Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками.

Ведение контрольных каталогов запасных частей.

Маркетинг и работа с дилерами, субдилерами, торговыми агентами и корпоративными клиентами.

Отслеживание ситуации на рынках сбыта, изучение конкуренции, анализ рынка аналогичных товаров. Отслеживание появления на рынке подделок и некондиционных деталей.

Определение потенциала рынка, методов продвижения товаров.

Изучение цен конкурентов, формирование розничных цен, системы скидок и бонусов.

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

Присвоение деталям в базе данных категорий скидок, запаса, спроса.

Анализ цен, прибыльности, степени удовлетворения спроса. Контроль рентабельности по каждой детали.

Контроль и анализ работы товаропроводящей сети в сравнении с конкурентами.

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

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.

Предъявление претензий дилерам, субдилерам в части выполнения ими обязательств по соглашениям.

Разбор претензий дилеров, субдилеров в части выполнения обязательств компании по соглашениям.

Подготовка информации для инструкций по ремонту, для рекламы, выставок, пробегов, ответов на письма по техническим вопросам.

Выяснение степени удовлетворения клиентов.

Проверка месячных сводок непродуктивных затрат времени и направление предложений администрации.

Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения.

Установление и поддержание хороших отношений с клиентами.

Повышение собственной квалификации, управленческой подготовки по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Организация и контроль работы подчиненных, распределение обязанности между ними с учетом их возможностей, опыта и перспектив роста по службе.

Разработка предложений по повышению конкурентоспособности фирмы.

Подготовка аналитических материалов и прогнозов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.

Организация повышения квалификации персонала отдела, центрального склада и собственных магазинов.

Квартальные задачи:

Проводит собеседования с желающими поступить на работу, выбирает из них подходящих, координирует обучение новых служащих на рабочем месте и направляет их на семинары, проводимые поставщиком машин.

Устанавливает планы по продаже, по прибыли и задачи для сотрудников.

Проводит регулярные занятия с персоналом по совершенствованию исполнения производственных операций, использованию компьютера, корректировке номенклатуры товаров.

Согласовывает цены при крупных оптовых заказах в целях увеличения продаж и прибыльности при создании и поддержании клиентской базы.

Разрабатывает технологические инструкции для персонала.

Разрабатывает и координирует рекламные мероприятия для увеличения продаж, а также специальные меры по развитию сбыта запчастей и услуг, проверяет их эффективность.

Ежемесячные задачи:

Контролирует соответствие фактического наличия данным компьютерного учета, устанавливает факты хищений.

Принимает решения по управлению запасами, анализируя текущий запас, будущее развитие продаж, тенденции, объемы и номенклатуру крупных закупок по льготным ценам, историю продаж, сроки поставок, увеличение потребностей обслуживаемого парка машин, новую номенклатуру к новым моделям машин и т.д..

Отслеживает неликвиды и принимает решение об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки.

Изучает ежемесячные финансовые сводки, подготовленные бухгалтерией в сравнении с данными о продаже и прибыли в предыдущем месяце, выявляя факторы, которые влияют на прибыльность.

Выполняет объемно-стоимостной анализ и прогноз сбыта в разрезе видов, групп и наименований товаров.

Выполняет анализ спроса по номенклатуре, контроль степени удовлетворения клиентов.

Выполняет анализ сбыта по каналам сбыта – своим магазинам, дилерам, независимым оптовым покупателям.

Выполняет анализ результатов деятельности предприятия на рынке запчастей по установленным критериям.

Еженедельные задачи:

Изучает и анализирует сообщения продавцов об упущенных продажах (отказы клиентам в связи с отсутствием деталей) и срочных закупках, принимает, в случае целесообразности, решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей.

Посещает и консультирует оптовых заказчиков в целях изучения их потребностей и увеличения продаж.

Осуществляет выборочную проверку правильности оформления счетов и товаросопроводительных документов.

Наблюдает за работой служащих, определяя качество исполнения, результативность и приемы исполнения операций, разрабатывает план работы с персоналом по устранению проблемных и слабых моментов в работе.

Изучает ежедневные сводки операций, отслеживая приход и расход товаров, определяя валовой доход и прибыль и моменты, требующие особого внимания.

Помогает служащим в решении текущих вопросов и проблем.

Разбирается с жалобами клиентов и отвечает на их вопросы.

Расследует причины неудовлетворения заказов, аннуляции или задержки отгрузок.

Рассматривает обращения оптовых заказчиков, желающих получать поставки на льготных условиях или в кредит.

Менеджер по закупкам отдела запасных частей

Общие положения.

Менеджер по закупкам отдела оптовой торговли запасными частями назначается и увольняется генеральным директором по представлению начальника отдела и отчитывается перед начальником отдела.

Менеджер по закупкам ответственен за обеспечение склада запасными частями и сопутствующими товарами для последующей реализации и за управление запасами – поддержание запасов каждого наименования товаров на уровне, обеспечивающем непрерывность удовлетворения спроса дилеров.

Менеджер по закупкам обладает знаниями о маркетинге, ценообразовании, о правилах складской обработки, приемки товаров по количеству и качеству, о складском учете, о менедж-

менте, о системах и агрегатах автомобиля, умеет работать с каталогами запасных частей и сопутствующих товаров, прейскурантами.

Менеджер по закупкам в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, указаниями начальника отдела, утвержденными планами работы отдела, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Менеджер по закупкам при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Менеджер по закупкам несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Основные обязанности менеджера по закупкам:

Формирование и размещение заявок на пополнение запаса товаров.

Закупки запасных частей и сопутствующих товаров, работа с поставщиками по коммерческим вопросам.

Формирование базы данных о поставщиках.

Управление запасами на центральном складе и в товаропроводящей сети с учетом анализа движения запасов, тенденций развития продаж, объемов и номенклатуры продаж, истории продаж, сроков поставок, увеличения потребностей оптовых заказчиков, появления новой номенклатуры и т.д. Разработка рекомендаций по формированию запасов на складах своих СТО и автосалонов, на складах дилеров, субдилеров и агентов.

Анализ упущенных продаж в связи с отсутствием деталей в торговой номенклатуре или в наличии, принятие решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей.

Расследование причин неудовлетворения заказов или задержки отгрузок.

Контроль степени удовлетворения спроса клиентов, анализ упущенных продаж, анализ спроса, прогноз потребности.

Распределение запасов, установление критериев и приоритетов распределения запаса по заявкам дилеров, субдилеров, агентов, крупных клиентов.

Выявление неликвидов и принятие решений об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки.

Поддержание необходимого уровня запасов запасных частей, выполнение учета и расчетов фактической оборачиваемости товаров.

Ведение учета при помощи программного комплекса.

Анализ спроса, прогноз спроса, подготовка заявок на пополнение запасов.

Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками.

Заключение договоров, осуществление расчетов.

Работа с поставщиками по техническим и коммерческим вопросам.

Расчет цен, гаммы скидок, групп скидок.

Формирование прейскурантного файла и корректировка его в соответствии с корректировками цен поставщиками и с конъюнктурой рынка.

Анализ цен, прибыльности, степени удовлетворения спроса.

Контроль соотношения затрат и доходов.

Подготовка документации для растаможивания импортных запасных частей.

Обеспечение прибыльности операций.

Обеспечение эффективного сотрудничества с другими подразделениями.

Изучение новых моделей и модификаций машин по технической информации и в сервисной службе.

Постановка задач для развития компьютерной системы.

Квартальные задачи.

Анализ рынка аналогичных товаров.

Повышение квалификации.

Постановка задач для доработки программного комплекса при необходимости.

Изучает товары, пользующиеся спросом и определяет объемы закупок.

Осуществляет надежное поддержание коммерчески обоснованного запаса товаров, с учетом сезона, тенденций, мер по продвижению товаров, появления новых моделей машин и т.д..

Изучает цены конкурентов для разработки конкурентоспособных цен на запасные части, подбирает конкурентные материалы для переговоров с поставщиками.

Рассматривает предложения поставщиков на неоригинальные запасные части, принадлежности, материалы и сопутствующие товары.

Согласовывает цены при крупных оптовых заказах в целях увеличения прибыльности.

Ежемесячные задачи:

Готовит специальные заявки на пополнение склада крупными партиями запасных частей по льготным ценам.

Изучает цены разных поставщиков для выбора наиболее конкурентоспособных цен при хорошем качестве.

Изучает и анализирует сообщения продавцов об упущенных продажах (отказы клиентам в связи с отсутствием деталей) и срочных закупках, принимает, в случае целесообразности, решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей.

Изучает товары, пользующиеся спросом и определяет объемы закупок.

Рассматривает предложения поставщиков на неоригинальные запасные части, принадлежности, материалы и сопутствующие товары.

Изучает и анализирует сообщения продавцов об упущенных продажах (отказы клиентам в связи с отсутствием деталей) и срочных закупках, принимает, в случае целесообразности, решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей.

Готовит претензии на поврежденные запасные части и неудовлетворительное исполнение отгрузок поставщиками.

Менеджер по реализации отдела запасных частей

Общие положения.

Менеджер по реализации отдела оптовой торговли запасными частями назначается и увольняется генеральным директором по представлению начальника отдела и отчитывается перед начальником отдела.

Менеджер по реализации ответственен за ответственен за обеспечение реализации запасных частей и сопутствующих товаров через дилерскую сеть и собственные магазины, а также продажи со склада оптовым заказчикам.

Менеджер по реализации обладает знаниями о маркетинге, ценообразовании, о правилах складской обработки, приемки товаров по количеству и качеству, о складском учете, о менеджменте, о системах и агрегатах автомобиля, умеет работать с каталогами запасных частей и сопутствующих товаров, прейскурантами.

Менеджер по реализации в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, указаниями начальника отдела, утвержденными планами работы отдела, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Менеджер по реализации при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Менеджер по реализации несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Основные обязанности менеджера по реализации.

Поставки запасных частей, принадлежностей и расходных материалов своим автосалонам и сервисным центрам для розничной торговли, предпродажной подготовки, гарантийных ремонтов, коммерческого обслуживания и ремонтов, ремонта собственного парка фирмы.

Коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов оптовым заказчикам - дилерам, субдилерам , агентам, независимым сервисным фирмам и магазинам.

Консультирование оптовых и мелкооптовых клиентов.

Оформление счетов и товаросопроводительных документов, контроль поступления платежей.

Ведение оперативного и финансового учета.

Регистрация упущенных продаж (отказов клиентам в связи с отсутствием деталей в торговой номенклатуре или в наличии).

Работа с заказчиками и поставщиками по удовлетворению претензий по количеству и качеству, по недопоставкам, по неудовлетворенным заявкам, оформление соответствующей документации. Расчеты по претензиям с поставщиками и заказчиками.

Расследование причин неудовлетворения заказов или задержки отгрузок.

Контроль соотношения затрат и доходов.

Поиск оптовых заказчиков.

Постановка задач для развития компьютерной системы.

Заключение договоров, осуществление расчетов.

Выяснение степени удовлетворения клиентов.

Анализ рынка аналогичных товаров.

Обеспечение прибыльности операций.

Периодическое обновление материалов для публикаций.

Повышение квалификации.

Изучение новых моделей и модификаций машин по технической информации и в сервисной службе.

Установление и поддержание хороших отношений с клиентами.

Квартальные задачи:

Принимает меры для увеличения прибыльности операций.

Разрабатывает и координирует рекламные мероприятия для увеличения продаж, а также специальные меры по развитию сбыта запчастей и услуг, проверяет их эффективность.

Ежемесячные задачи.

Проводит рекламные и специальные мероприятия в целях увеличения сбыта запасных частей и сервисных услуг.

Посещает и консультирует оптовых заказчиков в целях изучения их потребностей и увеличения продаж.

Организует выставление в витринах магазинов новейших товаров.

Стимулирует продавцов на инициативные продажи.

Ежедневные задачи:

Обрабатывает заказы клиентов.

Осуществляет выборочную проверку правильности оформления счетов и товаросопроводительных документов.

Расследует причины неудовлетворения заказов или задержки отгрузок.

Согласовывает цены при крупных заказах.

Учетчик склада запасных частей

Общие положения.

Бухгалтер-учетчик назначается и увольняется генеральным директором по представлению начальника отдела оптовой торговли запасными частями и отчитывается перед начальником отдела.

Бухгалтер-учетчик ответственен за ведение всех форм оперативного и финансового учета движения товаров при закупках и реализации запасных частей и сопутствующих товаров.

Бухгалтер-учетчик обладает знаниями о правилах складской обработки, приемки товаров по количеству и качеству, о складском учете, умеет работать с каталогами запасных частей и сопутствующих товаров и прейскурантами.

Бухгалтер-учетчик в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, «Положением о центральном складе запасных частей», нормативными документами по учету товаров, указаниями начальника отдела, условиями трудового договора (контракта), настоящей должностной инструкцией.

Бухгалтер-учетчик при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Бухгалтер-учетчик несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Основные обязанности бухгалтера – учетчика.

Ведет все виды учета при помощи программного комплекса.

Готовит счета и товаросопроводительную документацию.

Готовит документацию для растаможивания импортных запасных частей.

Готовит предложения по минимизации расходов.

Организует перманентную инвентаризацию запасов.

Ставит задачи для развития компьютерной системы.

Повышает квалификацию.

Ежемесячные задачи:

Координирует годовые, полугодовые, квартальные и т.д. задачи и физическую инвентаризацию товаров, проверяет соответствие фактического наличия данным компьютерного учета, устанавливает факты хищений и порчи товара.

Готовит месячные отчетные материалы.

Ежедневные задачи:

Учитывает приход и расход товаров, определяя валовой доход и прибыль и моменты, требующие особого внимания.

Оформляет расчетную и товаросопроводительную документацию.

Продавец магазина запасных частей

Общие положения.

Продавец запасных частей назначается и увольняется генеральным директором по представлению начальника отдела оптовой торговли запасными частями и отчитывается перед начальником отдела.

Продавец запасных частей является материально ответственным лицом.

Продавец запасных частей ответственен за размещение, хранение, приемку, отгрузку, сохранность и розничную продажу запасных частей.

Продавец запасных частей обладает знаниями о правилах складской обработки, приемки товаров по количеству и качеству, о складском учете, о системах и агрегатах автомобиля, о технике

и операциях продаж, включая варианты платежей, умеет работать с каталогами запасных частей и сопутствующих товаров, прейскурантами.

Продавец запасных частей в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, нормативными документами по приемке и учету товаров, указаниями начальника отдела, условиями трудового договора (контракта) и договора о материальной ответственности, настоящей должностной инструкцией.

Продавец запасных частей при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать квалифицированно, добросовестно и разумно в интересах предприятия.

Продавец запасных частей несет ответственность перед предприятием в соответствии с действующим законодательством, уставом, настоящей инструкцией, в том числе материальную за ущерб (убытки), причиненные предприятию его действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. При определении оснований и размера ответственности должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

Ежемесячные задачи:

Своевременно заказывает со склада товары для пополнения запасными частями и принадлежностями запасов магазина.

Обеспечивает эффективное использование объема магазина.

Предлагает рекламные мероприятия для увеличения продаж.

Предлагает новые задачи для развития компьютерной системы.

Отслеживает наличие товаров на складе в целях выявления деталей, требующих специальных закупок.

Обследует стеллажи и выявляет товары, размещение которых требует изменений.

Аккуратно отслеживает движение каждого наименования товаров.

Помогает руководителю в анализе и выявлении расхождений между компьютерным учетом и фактическим наличием товаров.

Ежемесячно инвентаризирует запасы товаров в магазине.

Организует выставление в витринах магазина новейших товаров.

Постоянно повышает квалификацию.

Участвует в совещаниях фирмы по вопросам повышения качества обслуживания и привлечения клиентов.

Еженедельные задачи:

Расширяет знания о новых запасных частях и товарах, их применяемости, изучая инструктивные материалы, техническую информацию и сообщения механиков.

Извещает руководителя о выявленных расхождениях в наличии и учете товаров.

Опознает и идентифицирует дефектные детали, получаемые от клиентов в гарантийных случаях.

Отслеживает активность продаж различных деталей с целью обеспечения соответствующих объемов закупок. Отслеживает состояние запасов в целях определения товаров, запас которых необходимо пополнить.

Принимает решение о хранении или возврате на склад непроданных деталей, анализируя перспективы сбыта.

Ежедневные задачи:

Встречает и приветствует клиентов, выясняет их потребности и обслуживает их.

Удовлетворяет потребности клиентов соответствующими деталями или услугами.

Уточняет правильные номера деталей при помощи обычных и компьютерных каталогов.

Определяет виды заказов зависимости от срочности, регулярности или объема.

Информирует клиентов в случае задержек в отгрузке заказанных ими деталей, предлагает клиентам скидки в особых ситуациях.

Оформляет доплату или возврат разницы по счетам в случае необходимости.

Отвечает на запросы по телефону о наличии запасных частей или сроках их прибытия.

Убеждается, что клиент получит именно ту деталь, которая нужна, сверяясь по каталогу.

Консультирует клиентов по вопросам применяемости и заказа запасных частей.

Обеспечивает выпуск товара из магазина только после оплаты.

Учитывает «упущенные продажи» (отказы клиентам в связи с временным отсутствием деталей) и спрос на детали, обычно не хранимые на складе, для лучшего управления запасами.

Ведет необходимые операции при помощи программного комплекса.

Осуществляет приемку и отгрузку товаров.

Начальник отдела организации и оплаты труда

На должность назначается лицо, имеющее высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в области организации и оплаты труда не менее лет.

Должен знать;

законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации управления производством и оплаты труда;

трудовое законодательство;

экономику труда;

экономику и организацию производства;

структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;

систему показателей по труду, методы их анализа и учета;

порядок разработки планов по труду, календарных планов пересмотра норм;

показатели по труду, достигнутые в предприятиях-конкурентах;

формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования;

методы нормирования труда, порядок разработки нормативов по труду, положений о премировании;

порядок заключения тарифных соглашений, коллективных договоров;

квалификационные характеристики работ, профессий рабочих и должностей служащих;

порядок тарификации работ и рабочих, установления разрядов оплаты труда рабочим и должностных окладов служащим, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате;

порядок разработки и утверждения положений о подразделениях, должностных инструкций работникам;

стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации;

методы и технические средства, применяемые при исследовании затрат рабочего времени, приемов и методов труда, анализе качества норм, расчете технически обоснованных норм;

основы технологии производства;

основы социологии и психологии труда;

передовой отечественный и зарубежный опыт организации, оплаты труда и управления производством;

средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;

правила и нормы охраны труда.

Обязанности

Обеспечивать организацию процессов труда и управления на предприятии в соответствии с его целями и стратегией, направленными на производство конкурентоспособной продукции, на основе рационального использования трудового потенциала каждого работника, применения эффективных форм и методов мотивации труда и научно обоснованных трудовых нормативов с целью повышения производительности труда и качества выполнения работ.

Возглавлять разработку планов по труду и системы трудовых показателей, базирующейся на анализе прогрессивных показателей, достигнутых аналогичными организациями. с учетом ситуации на рынке труда, внешних и внутренних факторов.

Организовывать работу по нормированию труда, расчету норм, анализу их качества и своевременному пересмотру, внедрению технически обоснованных нормативов по труду, расширению сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих, совершенствованию нормирования на основе применения межотраслевых и отраслевых нормативов по труду, методов микроэлементного нормирования.

Обеспечивать внедрение прогрессивных технологий создания трудовых нормативов на качественно новом уровне, использование компьютеров, автоматизированных рабочих мест нормировщиков, разработку новых форм представления нормативов в виде математических зависимостей затрат труда от переменных факторов.

Руководить проведением работ по изучению и анализу трудовых процессов, структур управления, условий труда на предприятии и выявлению резервов роста производительности труда, а также разработкой мероприятий по развитию коллективных форм организации и оплаты труда, улучшению использования рабочего времени, повышению квалификации и мобильности кадров, совершенствованию организации и обслуживания рабочих мест, приемов и методов труда, созданию благоприятных условий труда, совершенствованию организации труда, а также работ по определению экономической эффективности внедрения мероприятий по организации труда.

Анализировать эффективность применения, действующих форм и систем оплаты труда, материального и морального стимулирования, обеспечивать разработку предложений по внедрению прогрессивных форм оплаты и стимулирования труда, а также разработку положений о премировании работников предприятия применительно к конкретным условиям их деятельности, осуществлять контроль за правильностью применения этих положений.

Руководить формированием фондов оплаты труда структурных подразделений в зависимости от условий работы и структуры заработной платы, запланированного роста объемов производства, заданий по снижению трудоемкости.

Обеспечивать контроль за расходованием фондов оплаты труда и материального стимулирования, правильностью применения форм и систем заработной платы, тарифных ставок и расценок, установления разрядов оплаты труда и окладов.

Проводить работу по совершенствованию организационных структур управления, разработке положений о структурных подразделениях предприятия и должностных инструкций работни-

кам, внедрению современных технических средств коммуникации и связи, вычислительной техники и передовых технологий обработки информации.

Обеспечивать контроль за расходованием средств на социальные выплаты и льготы, выплаты по различным видам социального страхования, на обучение и повышение квалификации персонала.

Руководить разработкой организационных мер, предупреждающих необоснованное сокращение численности занятых на предприятии в случае изменения объемов производства (регулирование рабочего времени, перемещение на другие участки работы, введение сокращенной рабочей недели, раннего выхода на пенсию и др.).

Участвовать в рассмотрении проектов расширения и реконструкции предприятия по вопросам обеспечения организации труда и управления производством.

Осуществлять совместно, с соответствующими подразделениями предприятия и профсоюзной организацией разработку проектов коллективных договоров и обеспечивать проверку их исполнения.

Организовывать проведение семинаров, лекций и консультаций по вопросам организации и оплаты труда для рабочих, специалистов и служащих предприятия, участвовать в разработке условий конкурсов профессионального мастерства и мероприятий по развитию творческой активности работающих, распространению передового производственного опыта, обеспечивать ведение учета показателей по труду и составление установленной отчетности, руководить работниками отдела.

Организовать контроль за соблюдением на предприятии трудового законодательства, постановлений, распоряжений правительства и других нормативных актов по вопросам организации и оплаты труда, управления производством.

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, 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.

Инженер-энергетик

На должность назначается лицо, имеющее высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях.

Должен руководствоваться;

нормативными документами и методическими материалами по вопросам выполняемой работы;

уставом предприятия;

правилами трудового распорядка;

приказами и распоряжениями директора предприятия и непосредственного руководителя;

настоящей должностной инструкцией.

Должен знать;

постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по эксплуатации энергетического оборудования и коммуникаций;

организацию энергетического хозяйства;

перспективы технического развития предприятия;

технические характеристики, конструктивные особенности, режимы работы и правила технической эксплуатации энергетического оборудования;

систему планово-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации оборудования;

организацию и технологию ремонтных работ; порядок составления заявок на энергоресурсы, оборудование, материалы, запасные части, инструменты;

методы монтажа, регулировки, наладки и ремонта энергетического оборудования;

основы технологии производства продукции предприятия;

требования организации труда при эксплуатации, ремонте и модернизации энергетического оборудования;, передовой опыт по эксплуатации и ремонту энергооборудования;

правила сдачи оборудования в ремонт и приема после ремонта;

основы экономики, организации производства, труда и управления;

основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

Обязанности

Обеспечивать бесперебойную работу, правильную эксплуатацию, ремонт и модернизацию энергетического оборудования, электрических и тепловых сетей, воздухопроводов и газопроводов.

Определять потребность производства в топливно-энергетических ресурсах, готовить необходимые обоснования технического перевооружения, развития энергохозяйства, реконструкции и модернизации систем энергоснабжения.

Составлять заявки на приобретение оборудования, материалов, запасных частей, необходимых для эксплуатации энергохозяйства, выполнять расчеты с необходимыми обоснованиями ме-

роприятий по экономии энергоресурсов, потребности подразделений предприятия в электрической, тепловой и других видах энергии, участвовать в разработке норм их расхода, режима работы подразделений предприятия исходя из их потребностей в энергии.

Контролировать соблюдение норм расхода топлива и всех видов энергии.

Составлять графики снижения энергетических нагрузок в часы максимальных нагрузок энергосистемы и обеспечивать их выполнение в пределах определенной для подразделения предприятия величины, проводить паспортизацию установленных на предприятии энергетических, электрических и природоохранных установок.

Участвовать в испытаниях и приемке энергетических установок и сетей в промышленную эксплуатацию, в рассмотрении причин аварий энергетического оборудования и разрабатывать мероприятия по их предупреждению, созданию безопасных условий труда.

Организовывать проверку и испытания средств релейной защиты и автоматики.

Осуществлять технический надзор за контрольно-измерительными, электротехническими и теплотехническими приборами, применяемыми на предприятии, а также обеспечивать подготовку котлов, сосудов, работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды, электроустановок и других объектов энергохозяйства для приемки в эксплуатацию, проверки и освидетельствования органами государственного надзора.

Осуществлять контроль за соблюдением инструкций по эксплуатации, техническому обслуживанию и надзору за энергооборудованием и электрическими сетями.

Участвовать в разработке и внедрении стандартов и технических условий на энергетическое оборудование.

Подготавливать необходимые материалы для заключения договоров на ремонт оборудования с подрядными организациями.

Осуществлять контроль за выполнением капитальных и других ремонтов энергооборудо'вания.

Изучать и обобщать передовой отечественный и зарубежный опыт по рациональному использованию и экономии топливно-энергетических ресурсов.

Обеспечивать соблюдение правил и норм охраны труда при эксплуатации и ремонте энергоустановок и сетей.

Подготавливать отчетность по утвержденным формам и показателям.

Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

Привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия для решения возложенных на него обязанностей (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, 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.

Инженер по ремонту оборудования

На должность назначается лицо, имеющее высшее техническое образование и стаж работы в должности инженера по ремонту.

Должен знать;

постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по техническому обслуживанию и ремонту оборудования, перспективы технического развития предприятия; методы планирования ремонтных работ;

организацию ремонтных работ и технического обслуживания оборудования;

систему планово-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации технологического оборудования;

технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы оборудования предприятия, правила его технической эксплуатации;

основные технологические процессы производства продукции предприятия;

передовые системы ремонтов и технологию ремонтных работ;

порядок составления смет на проведение ремонтов, заявок на оборудование. материалы, запасные части, инструмент и т. п.;

основы экономики, организации производства, труда и управления;

основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

Во время отсутствия инженера его должностные обязанности выполняет заместитель. который несет полную ответственность за их выполнение.

Осуществлять разработку перспективных и текущих планов различных видов ремонта оборудования и других основных фондов предприятия (зданий, систем водоснабжения, канализации, воздухопроводов и т.д.), а также мер по улучшению их эксплуатации и обслуживания, контролировать выполнение утвержденных планов (графиков).

Способствовать внедрению системы регламентированного обслуживания, наладки и ремонта оборудования, прогрессивных технологий ремонта.

Участвовать в проверке технического состояния оборудования, качества ремонтных работ, в приемке нового оборудования, в необходимых случаях оформлять документацию на списание оборудования или его реализацию.

Организовывать подготовку ремонтных работ, определять потребность в запасных частях для ремонта оборудования.

Осуществлять контроль за деятельностью подразделений предприятия, участвующих в проведении ремонтных работ и испытаний оборудования, за соблюдением правил эксплуатации, технического обслуживания и надзора за ним.

Разрабатывать мероприятия, направленные на совершенствование организации обслуживания и ремонта оборудования, на снижение трудоемкости и стоимости ремонтных работ, улучшение их качества, повышение эффективности использования основных фондов (повышение износоустойчивости и уменьшение простоев оборудования).

Участвовать в работе по планированию технического развития производства. капитального ремонта и модернизации основных фондов, составлении баланса производственных мощностей и их использования.

Разрабатывать нормативные материалы по профилактическому обслуживанию и ремонту оборудования (нормативы ремонтно-эксплуатационных затрат, сроков службы запасных частей, номенклатуры сменных и быстроизнашивающихся деталей, нормы и лимиты расхода смазочных материалов).

Анализировать причины повышенного износа, аварий и простоев оборудования и участвовать в расследовании их причин, а также причин производственного травматизма, принимать меры по его предупреждению.

Осуществлять контроль за соблюдением установленных сроков составления ведомостей дефектов, заявок на проведение ремонта.

Составлять заявки и спецификации на запасные части, материалы, инструмент. контролировать правильность их расходования.

Готовить материалы для заключения договоров с предприятиями-изготовителями на поставку запасных частей и оборудования, а также со специализированными подрядными организациями на капитальный ремонт основных производственных фондов, осуществлять контроль за расходованием средств на эти цели.

Принимать участие в работе, связанной с разработкой и внедрением стандартов и технических условий по эксплуатации, содержанию и ремонту оборудования.

Давать заключения по рационализаторским предложениям и изобретениям, по вопросам совершенствования конструкции оборудования, организации ремонтных работ и технического обслуживания оборудования, оказывать рационализаторам и изобретателям практическую помощь и организовывать внедрение принятых предложений.

Вести учет и паспортизацию оборудования, зданий, сооружений и других основных фондов предприятия, вносить в паспорта изменения после их ремонта. модернизации и реконструкции, составлять необходимую техническую документацию и вести установленную отчетность.

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, 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.

Менеджер по персоналу

На должность назначается лицо, имеющее высшее образование по специальности менеджмент или высшее образование и дополнительную подготовку в области менеджмента.

Должен знать:

законодательные и нормативные правовые акты федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;

законодательство о труде;

основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;

конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;

порядок ценообразования и налогообложения;

основы маркетинга;

современные концепции управления персоналом;

основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;

формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;

порядок разработки трудовых договоров (контрактов);

методы и организацию менеджмента;

основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и их кадровый состав;

основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;

основы производственной педагогики;

этику делового общения;

передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

основы организации делопроизводства;

методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;

правила и нормы охраны труда.

Обязанности

Организовывать работу с персоналом в соответствии с целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Обеспечивать укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с нанимающимися на работу.

Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

Организовывать проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

Совместно с руководителями структурных подразделений участвовать в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.

Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

Принимать участие в планировании социального развития коллектива. разрешении трудовых споров и конфликтов.

Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.

Нести ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации, а также за совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения и причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

Специалист (эксперт) по автотехнической экспертизе

Должен иметь высшее автотехническое образование и дополнительную подготовку по программе «Эксперт-автотехник» с правом проведения без ограничений всех видов экспертных исследований по вопросам автотехнической экспертизы, в том числе; экспертных исследований причин дорожно-транспортного происшествия и математического анализа их возникновения, проведения транспортно-трассологических исследований, экспертизы транспортных средств, выдачи заключений по механизму дорожно-транспортных происшествий и транспортно-трассологическим исследованиям.

Должен знать;

нормативные и методические материалы, регламентирующие автотехническую экспертизу;

методы проведения автотехнической экспертизы;

методы установления стоимости объектов автотехнической экспертизы;

методы установления конкурентных параметров объектов автотехнической экспертизы;

таможенные нормативные акты;

порядок заключения договоров купли-продажи объектов автотехнической экспертизы и регистрации прав собственности;

международные нормативные акты, регулирующие правовые вопросы, относящиеся к объектам автотехнической экспертизы;

конструкцию узлов и агрегатов автотехнических средств, принципы их работы;

возможные повреждения и причины их возникновения;

особенности конструкций современных зарубежных транспортных средств и их дополнительного оборудования;

основы управляемости и устойчивости автомобилей;

особенности системы "автомобиль - водитель - дорога - среда движения" в зависимости от оснащенности автотехнических средств;

Правила дорожного движения Российской Федерации;

системы управления транспортными потоками;

методы проведения расчетов, связанных с моделированием дорожных ситуаций, установлением длины тормозного и остановочного пути;

методы оценки транспортных средств;

основы экономики и бухгалтерского учета;

этику делового общения;

правила проведения переговоров с клиентами;

передовой отечественный и зарубежный опыт в области автотехнической экспертизы и использования результатов автотехнической,экспертизы;

правила и нормы по охране труда.

Обязанности

Проводить автотехническую экспертизу на основе фактических данных о техническом состоянии транспортных средств, механизме дорожно-транспортного происшествия, дорожной обстановке и действиях участников движения, а также об обстоятельствах, способствовавших возникновению дорожно-транспортного происшествия.

Исследовать техническое состояние транспортных средств для установления фактических изменений (повреждений) отдельных деталей, узлов, агрегатов, систем и вызвавших их причин - в результате дорожно-транспортного происшествия или внешних воздействий различных предметов, атмосферных явлений и т. п.

Определять характер изменений (повреждений) транспортных средств и методы ремонтно-восстановительных работ.

Устанавливать причины и время возникновения повреждений и технических неисправностей транспортных средств.

Обосновывать необходимость применения специального контрольно-диагностического оборудования и приборной базы, требующихся для восстановления поврежденных транспортных средств, в соответствии с техническими требованиями и требованиями государственных и международных стандартов, а также нормативных документов заводов - изготовителей транспортных средств, действующих на момент проведения экспертизы.

Анализировать;

возможности обнаружения технической неисправности до момента наступления дорожно-транспортного происшествия;

причинную связь между обнаруженной неисправностью (повреждением) транспортного средства и событием происшествия;

возможности предотвращения дорожно-транспортного происшествия (наезда, столкновения, опрокидывания, возгорания и т. п.) при определенном техническом состоянии транспортного средства в момент происшествия;

обстоятельства, связанные с техническим состоянием транспортного средства, которые способствовали или могли способствовать возникновению дорожно-транспортного происшествия.

Исследовать обстоятельства, характеризующие механизм дорожно-транспортного происшествия или отдельные его элементы (фазы), в целях определения скорости и направления движения транспортного средства, тормозного и остановочного пути, направления действия сил между столкнувшимися транспортными средствами, их взаимное положение в различные моменты дорожно-транспортного происшествия.

Определять время преодоления транспортными средствами определенных участков пути, момент возникновения опасности для движения, требующий принятия экстренных мер по предотвращению происшествия.

Проводить необходимые расчеты, моделирование дорожной ситуации (взаимного положения транспортных средств и препятствий перед моментом происшествия, вариантов возможности предотвратить происшествие) и эксперименты, а также исследование действий участников дорожно-транспортного происшествия в целях установления действий водителей в сложившейся дорожной обстановке для обеспечения безопасности движения.

Устанавливать возможности водителя совершить необходимые действия для избежания или предотвращения случившегося, когда водитель должен был и мог предвидеть возникновение опасности для движения, причинную связь между действиями либо бездействием водителя по управлению транспортным средством и последствиями дорожно-транспортного происшествия.

На основе использования технических данных и учета объективных закономерностей проводить исследование;

обстановки на месте дорожно-транспортного происшествия для определения значений параметров и коэффициентов, характеризующих движение транспортных средств и других объектов (коэффициенты сцепления, замедления, сопротивления качению и т. д.);

условий видимости и обзорности с места водителя в момент дорожно-транспортного происшествия (по данным о дорожной обстановке и результатам проведенного осмотра);

обстоятельств, относящихся к дорожной обстановке, перед дорожно-транспортным происшествием, которые способствовали или могли способствовать его возникновению.

Определять техническую возможность предотвращения дорожно-транспортного происшествия не только по исходным данным, представленным органом (лицом), назначившим экспертизу, но и по данным, полученным расчетным путем по нескольким вариантам обстановки происшествия, вытекающим из представленных материалов.

Обеспечивать научную обоснованность, полноту и доказательность экспертизы.

На основе изучения отечественной и зарубежной специальной литературы, а также компьютерных баз данных проводить исследования и давать рекомендации по обоснованности исковых требований, правильности расчетов восстановительной стоимости ремонта транспортных средств, определению размера имущественного ущерба, причиненного в дорожно-транспортном происшествии.

Выполнять работу по установлению предмета и цели проведения экспертизы, принадлежности прав собственника на объекты автотехнической экспертизы.

Анализировать информацию об объекте экспертизы для проведения правовой экспертизы.

Обосновывать формы и методы автотехнической экспертизы.

Осуществлять деловые контакты, вести переговоры с клиентами, в соответствии с установленным порядком оформлять заключаемые договоры, контролировать их выполнение.

Консультировать клиентов по действующим правилам и требованиям нормативных актов, которыми необходимо руководствоваться при подготовке материалов, касающихся экспертизы.

Обеспечивать соблюдение законов и иных нормативных правовых актов, а также правильность оформления документов, необходимых для осуществления экспертизы, готовить экспертное заключение, акты и установленную отчетность о проведенной работе.

Соблюдать требования по обеспечению конфиденциальности информации, используемой в процессе экспертизы.

Оценщик

На должность назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области оценочной деятельности.

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.

Обязанности

Осуществлять на основании лицензии оценочную деятельность - установление в отношении объектов оценки рыночной или иной стоимости.

Выявлять потребность в услугах по оценке соответствующих объектов, осуществлять деловые контакты, вести переговоры с клиентами, заключать договоры с заказчиками о проведении оценки объектов, следить за соблюдением условий, предусмотренных договорами.

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 должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, 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.

Продавец автомобилей, мототехники, прицепов и агрегатов

Продавец обязан:

Изучать ассортимент техники и запасных частей на складе магазина.

Делать отметку о проведении предпродажной подготовки в сервисной книжке на технику или ином заменяющем ее документе.

Проверять целостность упаковки, качество запасных частей, сортность, маркировку.

Подготавливать к продаже (распаковка, сборка, комплектование, проверка эксплуатационных свойств и т.д.), технику для которой не организована специальная предпродажная подготовка.

Контролировать наличие ценников на все товары и правильность их оформления.

Подготавливать к продаже механизмов рабочее место, а также торговый инвентарь, торгово-технологическое оборудование и инструмент.

Оформлять демонстрационные стенды и витрины, размещать товары в торговом зале по группам, видам, сортам с учетом частоты спроса и удобства работы продавца.

Соблюдать чистоту и порядок на рабочем месте.

Обслуживать покупателей: выяснять их запросы, помогать в выборе автомобилей, мототехники, прицепов, номерных агрегатов и запасных частей к ним.

При демонстрации техники обеспечивать свободный доступ к ней покупателей, консультировать о качестве механизмов, о назначении запасных частей, о поставщиках, правилах хранения, способах ухода и правилах обращения. При необходимости, обеспечивать демонстрацию машин в движении.

Убирать нереализованные товары и тару.

Рекомендовать новые и сопутствующие товары.

Подсчитывать стоимость покупок, выписывать покупателям чеки.

Передавать покупателю вместе с товаром установленные изготовителем комплект принадлежностей и документов, в том числе сервисную книжку или иной заменяющий ее документ, а также документ, удостоверяющий право собственности на транспортное средство или номерной агрегат для их государственной регистрации.

Выдавать дубликат документа, удостоверяющего право собственности на транспортное средство или номерной агрегат с указанием серии, номера и даты ранее выданного документа (по заявлению владельца об утрате оригинала с предъявлением паспорта или заменяющего его документа).

Проверять при передаче техники ее комплектность, а также качество предпродажной подготовки. Подписывать с покупателем приемо-сдаточный акт на технику.

Передавать вместе с товаром покупателю товарный чек, в котором указываются наименование и марка товара, номера его агрегатов, дата продажи и цена товара, а также фамилия и подпись продавца.

Упаковывать товар, если это необходимо.

Организовать вывоз проданных тяжеловесных товаров за пределы магазина, организовать погрузку товаров на транспорт, доставляющий товары покупателю.

Разрешать спорные вопросы с покупателями или направлять их к администрации.

Изучать спрос покупателей, обобщать материалы изучения спроса, информировать администрацию магазина о спросе покупателей на отдельные товары.

Изучать прогрессивные методы обслуживания и осваивать их.

Следить за своевременным пополнением ассортимента товаров, состоянием витрин, порядком и чистотой в магазине (секции).

Информировать покупателей о сроках поступления в продажу отдельных товаров.

Подсчитывать и сдавать чеки (деньги) в установленном порядке.

Работать с контрольно-кассовой машиной. Сумму реализации сверять с показателем кассового счетчика.

Выявлять недостающий ассортимент товаров в магазине. Составлять заявки на товары.

Составлять товарные отчеты, акты на брак, недостачу, пересортицу товаров и приемо-сдаточные акты при передаче материальных ценностей.

Принимать участие в инвентаризации.

Заполнять опросный лист при телефонных звонках, запросах рекламных буклетов, заявках на покупку, визитах.

Фиксировать данные о клиенте, если он намерен приобрести технику в течение 3-6 месяцев.

Должен знать:

Ассортимент и классификацию реализуемой техники, прицепов и номерных агрегатов.

Номенклатуру запасных частей.

Комплектуюшие, используемые в производстве механизмов и запасных частей к ним.

Сорта, цены, марки товаров.

Основные требования стандартов и ТУ, предъявляемые к качеству товара.

Возможные дефекты и неисправности товаров, гарантийные и негарантийные дефекты.

Технику разборки и сборки машин, поставляемых со снятыми частями, правила приемки и порядок оприходования товаров.

Основных поставщиков товаров.

Сроки гарантии и правила ее применения.

Срок и дозировку смазки.

Сорта масел.

Методы изучения спроса покупателей.

Порядок приемки товаров от поставщиков, правила бракеража.

Принципы оформления оконных витрин, порядок проведения инвентаризации, порядок составления и оформления товарных отчетов, актов на брак, недостачу, пересортицу товаров и приемо-сдаточных актов при передаче материальных ценностей.

Требуется среднее профессиональное образование.

Инженер по гарантии

Ответственность

Инженер по гарантии должен корректно и доброжелательно разъяснять клиенту действующие правила гарантийного обслуживания и использовать их с максимально возможным для заявителя положительным эффектом.

Одновременно он является связующим звеном между дилером и сервисно-технической службой дистрибьютора во всём, что касается гарантийного обслуживания.

Основой его деятельности служат нормативные требования, изложенные в справочниках:

- гарантия;
- работа с изделиями автокомпании;
- работа с клиентами;
- охрана окружающей среды и защита прав потребителей.

Основные задачи

Удовлетворение потребностей клиентов.

Рассмотрение претензий по гарантии, в частности, в сомнительных случаях, требующих обращения к изготовителю или в сервисно-техническую службу дистрибьютора.

Реализация решений, принятых по итогам переписки.

Консультативная помощь работникам сервисного цеха в проблематичных случаях. Обращение к изготовителю за специальными указаниями по ремонту, за помощью в решении проблем сервисной службы или за аргументированной консультативной поддержкой.

Мониторинг качества изделий.

Непрерывное наблюдение за качеством изделий и регулярное составление отчётов о поступивших рекламациях.

Информирование сервисно-технической службы импортёра об эффективности рекомендованных ею решений по проблемам сервиса.

Работа с кадрами.

Интенсивное взаимодействие со всем руководством сервисного цеха в целях оптимального, с долговременным эффектом, устранения причин правомерных претензий. Правильное составление гарантийных заявок.

Требование от руководства сервисного цеха квалифицированного составления извещений о рекламациях, с оказанием необходимой при этом консультативной помощи.

Соблюдение правила обязательного извещения о поступивших рекламациях, а также других нормативных требований, содержащихся в справочнике по гарантии.

Организационные функции.

Отправка (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. Рассылка 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.

Экономика и организация автосервиса.

Проверка 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.

Нормативно-правовые аспекты.

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.

Инженер по гарантии подчиняется сервис-менеджеру.

Уполномоченный по охране окружающей среды

Уполномоченный по охране окружающей среды имеет право давать указания по всем вопросам, входящим в его компетенцию.

Он имеет право участвовать в принятии решений о плановых капиталовложениях в мероприятия по охране окружающей среды и утилизации отходов.

Уполномоченный по охране окружающей среды в своей работе подчиняется непосредственно коммерческому директору.

Как правило, уполномоченный совмещает свои функции с другими обязанностями, в рамках выполнения которых он подчиняется соответствующему руководителю.

Ответственность.

Уполномоченный действует по поручению коммерческой дирекции и отвечает за надлежащую реализацию на предприятии всех мер по охране окружающей среды.

Основные задачи.

Охрана окружающей среды.

Контроль надлежащей утилизации отходов.

Контроль состояния сточных вод и проведение мероприятий по их очистке.

Контроль состояния атмосферного воздуха и уровнем шума. Проведение мероприятий по очистке воздуха и снижению уровня шума.

Разработка и внедрение методов, позволяющих уменьшить долю отходов.

Информирование — в интересах поддержания положительного имиджа предприятия — общественности и клиентов о принятых мерах по защите окружающей среды

Информирование коммерческой дирекции о выявленных опасностях, недостатках и нарушениях.

Организационные функции.

Постоянный контроль каналов утилизации отходов.

Проверка и отбор фирм, предлагающих различные услуги, по экологическим критериям.

Участие в принятии решений о приобретении эксплуатационных и других материалов, потенциально опасных для окружающей среды.

Экономика и организация автосервиса.

Постоянный контроль расходов на охрану окружающей среды.

Регулярное изучение альтернативных и более рациональных природоохранных мер.

Информирование руководства об альтернативных возможностях утилизации отходов с меньшими затратами.

Участие в принятии решений о приобретении эксплуатационных и других материалов с учётом возможного удешевления утилизации отходов.

Работа с кадрами.

Информирование всех работников о вредном воздействии опасных материалов, отходов и стоков, а также о правилах обращения с ними.

Контроль соблюдения правил охраны окружающей среды всеми работниками предприятия.

Информирование руководства о необходимых учебно-разъяснительных мероприятиях.

Подготовка и проведение учебно-разъяснительных мероприятий.

Тесное взаимодействие с другими уполномоченными лицами предприятия (отвечающими, например, за охрану труда).

Нормативно-правовые аспекты.

Приобретение для предприятия изданий, содержащих все распространяющиеся на него законы и распоряжения по охране окружающей среды.

Снабжение служб предприятия необходимыми для них специальной литературой, инструкциями и информационными материалами.

Получение требуемых разрешений.

Регулярная связь с компетентными представителями властей.

Участие в мероприятиях по повышению квалификации.

Ответственный за подготовку кадров

У каждого дилера в штате должен быть квалифицированный работник, отвечающий за решение задач, постоянно возникающих в связи с подготовкой и переподготовкой кадров.

Обязанности ответственного за подготовку кадров, как правило, совмещает один из руководителей или квалифицированный работник сервисного цеха. При этом место в организационной структуре определяется по основной должности.

Сервис-менеджер, который несёт главную ответственность, в частности, и за подготовку кадров для предприятия, передаёт названному должностному лицу часть своих полномочий и оказывает ему поддержку, необходимую для реализации дополнительных функций.

Ответственность.

Ответственный за подготовку кадров призван обеспечить на предприятии надлежащий уровень обучения и информированности, а также деловой квалификации всех занятых в сервисном подразделении.

Он обязан заботиться о том, чтобы уровень профессиональных знаний работников сервиса всегда соответствовал современным требованиям. Для этого он должен:

- наладить доведение специальной информации до исполнителей;
- реализовать надлежащие меры по обучению внутри и вне предприятия;
- целенаправленно планировать подготовку и переподготовку кадров.

При этом обучение внутри предприятия является неотъемлемой составной частью профессиональной подготовки и переподготовки кадров. Таким обучением, как правило, обусловлено направление на курсы и участие в семинарах, организуемых по программе подготовки персонала для автосервиса.

Основные задачи.

Целевое информирование работников сервисного цеха.

Выявление и регистрация сложных проблем, возникающих при устранении дефектов по заявленным клиентами рекламациям, причины которых следует искать в недостаточной информированности исполнителей.

Разъяснение сложных для понимания разделов учебной и справочной литературы.

Определение целей и тематики технических совещаний, проводимых с работниками предприятия.

Согласование сроков и подготовительных мероприятий.

Обучение внутри предприятия.

Определение целей и тематики занятий, планируемых для проведения внутри предприятия.

Подбор обучаемых по уровню образования и с учётом фактической потребности.

Назначение сроков и решение организационных вопросов (касающихся помещения, аппаратуры, наглядных пособий и т.п.).

Личная подготовка к занятиям.

Проведение занятий и контроль за результативностью обучения.

Планирование подготовки и переподготовки кадров.

Составление и актуализация сводной ведомости, отображающей уровень подготовки всех занятых в сервисном подразделении.

Составление — по согласованию с сервис-менеджером — долгосрочных учебных планов, определяющих перспективы подготовки всех занятых в автосервисе.

В целях оптимальной координации всех учебных мероприятий ответственный за подготовку кадров устанавливает и поддерживает постоянный контакт с отделом технического обучения в организационной структуре полномочного импортёра.

Специалист по логистике

В данном примере логистик понимается не как исполнитель операций по перемещению товаров, а как организатор исполнения логистических операций на предприятии.

Специалист по логистике - организатор выполнения процессов, в том числе и процессов управления, наиболее целесообразным способом – с учетом научных и экономических обоснований и расчетов, здравого смысла, логики и интересов потребителей.

Обязанности.

Участие в разработке стратегии развития предприятия.

Разработка мер по развитию организационно - технических возможностей предприятия по организации, управлению и исполнению логистических операций.

Постановка задач для развития логистической информационной системы.

Разработка и внедрение совместно с другими службами рациональных форм организации и методов выполнения бизнес-процессов, по совершенствованию документооборота, обработки информации, контроля за прохождением документов, по применению технических средств управления.

Участие в составлении положений о структурных подразделениях и должностных инструкций исполнителей и их корректировке по мере необходимости.

Оказание методической помощи структурным подразделениям в оптимизации бизнес-процессов и повышении их эффективности на отдельных рабочих местах, участках, в подразделениях, на предприятии.

Изучение передового опыта в области логистики, разработка предложений по его использованию, содействие их внедрению.

Разработка и внедрение методических и нормативных материалов по логистике для конкретных подразделений, функций и операций. Контроль применения разработанных методических и нормативных материалов.

Участие в выборе базисных условий поставки и разработка транспортных условий контрактов.

Участие в выборе специализированных фирм - транспортных, экспедиторских, страховых и др. и заключение соответствующих соглашений.

Организация выполнения вспомогательных операций по контрактам (упаковка, маркировка, таможенные операции, страхование и т.д.).

Участие в выборе оптимальных маршрутов и способов доставки.

Организация обеспечения координации и взаимодействия перевозчиков с другими субъектами логистической цепи (экспедирование, хранение, таможенные операции и т.д.).

Организация страхования от рисков гибели или повреждения товара.

Участие в составлении претензионной документации и ведение претензионных дел в части, касающейся логистики.

Организация обработки транспортной и товаросопроводительной документации.

Организация расчета и учета расходов, связанных с доставкой товара.

Организация контроля за движением товаров.

Организация обеспечения удовлетворения требований заказчиков по качеству логистических операций.

Организация осуществления страховых и таможенных операций.

Обеспечение поддержания баланса между стоимостью и эффективностью логистических операций.

Специалист по защите информации

Организовывать разработку и внедрение мероприятий по комплексной защите информации, содержащей коммерческую и служебную тайны. Определять задачи по созданию безопасных информационных технологий.

Организовывать работу по заключению договоров на работы по защите информации. Обеспечить взаимодействие соисполнителей работ.

Организовывать проведение специальных исследований и контрольных проверок по выявлению демаскирующих признаков и возможных каналов утечки информации, в том числе по техническим каналам, разрабатывать меры по их устранению и предотвращению.

Составлять техническую документацию о степени защищенности технических средств и помещений.

Контролировать соблюдение нормативных требований по надежной защите информации.

Организовывать рассмотрение применяемых и предлагаемых методов защиты информации, промежуточных и конечных результатов исследований и разработок.

Участвовать в разработке стратегии развития технических средств контроля.

Содействовать разработке и внедрению новых технических и программно-математических средств защиты, препятствующих несанкционированному доступу к служебной информации.

Участвовать в экспертизе технических заданий на проекты изделий, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, подлежащие защите на предмет включения в них требований нормативно-технических и методических документов по защите информации и выполнения этих требований.

Участвовать в работе по созданию безопасных информационных технологий, отвечающих требованиям комплексной защиты информации.

Содействовать проведению научно-исследовательских работ в области совершенствования систем защиты информации и повышения их эффективности.

Осуществлять работы, связанные с контролем и защитой информации, на основе разработанных программ и методик.

Разрабатывать методические и нормативные материалы по защите информации.

Осуществлять контроль за эффективностью разрабатываемых мер по защите информации.

Организовывать работу по сбору и систематизации необходимой информации об объектах, подлежащих защите.

Составлять заявки на изготовление, приобретение средств защиты информации.

Содействовать распространению передового опыта и внедрению современных средств и способов защиты информации.

Координировать деятельность подразделений и специалистов по защите информации.

Согласовывать проектную и другую техническую документацию на вновь строящиеся и реконструируемые здания и сооружения в части выполнения требований по защите информации.

Определять потребность подразделений в оборудовании, материальных, финансовых и других ресурсах, необходимых для проведения работ, контролировать рациональное использование и сохранность аппаратуры, приборов и другого оборудования.

Осуществлять контроль за выполнением предусмотренных мероприятий, анализировать материалы контроля, выявлять нарушения, разрабатывать и участвовать в реализации мер по устранению выявленных недостатков по защите информации.

Организовать проведение аттестации объектов, помещений, технических средств, программ, алгоритмов на предмет соответствия требованиям защиты информации по соответствующим классам безопасности.

Участвовать в подборе кадров, оценке деятельности и аттестации работников подразделения.

Осуществлять расстановку кадров, принимать меры по повышению их квалификации и творческой активности.

Обеспечивать ведение делопроизводства в соответствии с установленным порядком.

Следить за безопасным проведением работ, соблюдением правил и норм охраны труда.

Координировать и направлять деятельность всех структурных подразделений предприятия по защите информации.

Требовать от руководителей всех служб, отделов и цехов предприятия представления необходимых материалов для организации работы по защите информации.

Специалист по охране труда

Общие положения.

На должность инженера по охране труда назначаются лица с высшим техническим образованием и стажем работы в должности инженера не менее трех лет.

Обязанности.

Контролировать соблюдение в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, предоставление работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда.

Изучать условия труда на рабочих местах, разрабатывать и вносить предложения о подготовке и внедрении индивидуальных и коллективных средств защиты.

Принимать меры по прекращению эксплуатации машин, оборудования и производства работ в цехах, на участках, рабочих местах в случае обнаружения нарушений, которые создают угрозу жизни и здоровью работников или могут привести к аварии.

Участвовать в проведении работы по аттестации и сертификации рабочих мест и производственного оборудования на соответствие требованиям охраны труда.

Участвовать в разработке мероприятий по предупреждению профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве.

Разрабатывать инструкции по охране труда и технике безопасности, содействовать их изучению и внедрению.

Проводить вводный инструктаж работников предприятия, учащихся и студентов, прибывших на производственное обучение или практику.

Участвовать в рассмотрении вопроса о возмещении работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием или другим повреждением здоровья, связанными с выполнением ими трудовых обязанностей.

Участвовать в составлении раздела «Охрана труда» коллективного договора.

Изучать причины производственного травматизма и профессиональных заболеваний, анализировать эффективность проводимых мероприятий по их предупреждению.

Контролировать правильность составления заявок на спецодежду, спецпитание, защитные устройства, составление отчетности по охране труда.

Требовать от подразделений предприятий необходимых сведений, документации для осуществления работы, входящей в компетенцию инженера по охране труда.

Проводить обследования состояния условий и охраны труда, производственной санитарии во всех подразделениях предприятия.

Запрещать производство работ в условиях, опасных для жизни и здоровья работников.

Запрещать эксплуатацию оборудования с нарушением норм и правил техники безопасности.

Требовать от руководителей отстранения от работы лиц, нарушающих правила безопасности ведения работ.

Вносить предложения о привлечении к ответственности лиц, виновных в нарушении правил охраны труда и техники безопасности.

Водитель автомобиля

Должен знать;

назначение, устройство, принцип действия и работу агрегатов, механизмов и приборов эксплуатируемых автомобилей;

правила дорожного движения;

правила технической эксплуатации автомобилей;

причины, способы обнаружения и устранения неисправностей, возникших в процессе эксплуатации автомобиля;

порядок проведения технического обслуживания;

правила хранения автомобилей в гаражах и на открытых стоянках;

правила эксплуатации аккумуляторных батарей и автомобильных шин;

правила обкатки новых автомобилей и после капитального ремонта;

правила перевозки скоропортящихся и опасных грузов;

влияние погодных условий на безопасность вождения автомобиля;

способы предотвращения дорожно-транспортных происшествий;

правила подачи автомобиля под посадку и высадку пассажиров;

порядок экстренной эвакуации пассажиров при дорожно-транспортных происшествиях;

правила заполнения первичных документов по учету работы обслуживаемого автомобиля;

объемы, периодичность и основные правила выполнения работ по техническому обслуживанию автомобиля;

способы увеличения межремонтных пробегов автомобилей;

особенности организации технического обслуживания и ремонта автомобилей в полевых условиях;

способы увеличения пробега автомобильных шин и срока службы аккумуляторных батарей;

правила пользования средствами радиосвязи на автомобилях.

Обязанности

Управлять (выбрать соответствующие);

легковыми автомобилями всех типов;

грузовыми автомобилями всех типов грузоподъемностью до (или свыше) ___ тонн ;

автопоездами - с суммарной грузоподъемностью автомобиля и прицепа до (или свыше) ___ тонн;

автобусами габаритной длиной до метров (- метров);

автомобилями, оборудованными специальными звуковыми и световыми сигналами, дающими право на преимущество при движении па дорогах;

подъемным механизмом самосвала, крановой установкой автокрана, насосной установкой автоцистерны, холодильной установкой рефрижератора, подметально-уборочными механизмами и другим оборудованием специализированных автомобилей.

Осуществлять заправку автомобилей топливом, смазочными материалами и технологическими жидкостями.

Производить проверку технического состояния и приемку автомобиля от сменщика или охраны перед выездом на линию, сдачу его и постановку на отведенное место по возвращении.

Осуществлять контроль за погрузкой, размещением и креплением груза в кузове автомобиля.

Устранять возникшие во время работы на линии неисправности, не требующие разборки механизмов. Выполнять регулировочные работы в полевых условиях при отсутствии технической помощи.

Оформлять путевые документы.

Нести ответственность за совершенные в процессе деятельности правонарушения и за причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

Ежедневные обязанности

Оператор - диспетчер

Заступив на смену.

Отвечать на звонки и осуществлять запись на обслуживание.

Открыть кассу, внести необходимые записи в журнал кассира-операциониста.

Включить оргтехнику, подготовить ее к работе.

Проверить наличие чистых бланков, договоров, листов обращения и т.д., при необходимости, размножить недостающие.

Протереть стулья, стол, стойку, стекло в приемной.

В начать оформление клиентов.

Работа с клиентами.

При ответе на звонок начинать разговор с приветствия, названия фирмы и своего имени.

В процессе разговора быть вежливой и подробно отвечать на вопросы.

В случае затруднений с ответом переводить разговор на мастера.

При записи клиента узнавать предположительные неисправности или цель визита.

Предоставлять клиенту всю необходимую первичную информацию.

При прибытии клиента, предварительно записанного на обслуживание, оформление заказа клиента осуществлять самостоятельно.

Выдать клиенту бланк «заявки» для самостоятельного его заполнения с обязательным указанием обнаруженных клиентом неисправностей.

Ознакомиться с указанными в «заявке» неисправностями, при необходимости уточнить неясные позиции, согласовать все необходимые вопросы с мастером.

При необходимости использования в ремонте запасных частей, составить их перечень на обратной стороне «заявки».

Запросить склад о наличии запчастей. Если каких-либо деталей не оказалось, выяснить возможный срок их доставки, согласовать с клиентом срок ремонта, если детали поступят в течение суток и клиент готов оставить машину. Если детали могут поступить позднее, чем через сутки, согласовать дату приезда клиента для сдачи машины в ремонт.

Сообщить клиенту виды ремонта, включаемые в заказ-наряд (например, частично - гарантийный, частично - платный), сроки ремонта, его стоимость.

При оформлении обязательно предлагать дисконтную наклейку.

При оформлении машины в ремонт открывать заказ-наряд.

При прибытии клиента без предварительной записи, сначала выяснить возможность приема у мастера.

При обращении клиента о постановке на гарантийное обслуживание, ознакомить клиента с договором, при необходимости разъясняя непонятные места.

Информировать клиентов о предварительной записи.

При возврате «листов обращения» из цеха после ремонта, заполнять заказ-наряды.

При расчете с клиентом использовать ККМ, гася чек и отдавая его клиенту.

При реализации запчастей, а также при их списании делать отметку в накладной.

После окончания работы.

Снять кассу, внести необходимые записи в «Журнал кассира-операциониста».

Рассортировать документы и подготовить их для отправки в офис.

Сдать выручку с документами согласно инструкции.

Выключить оргтехнику.

Убрать рабочее место.

Перед уходом с работы.

Получить разрешение менеджера покинуть рабочее место.

Обесточить все нагревательные приборы и электронное оборудование.

Сдать сторожу под охрану помещение.

Мастер

Заступив на смену.

Принять ремонтную зону у ночного сторожа.

Проверить целостность периметра, замков, инструмента, автомобилей, оргтехники.

Ознакомиться с записями в «Журнале передачи смен».

В проконтролировать свою смену механиков, проверив время прибытия, внешний вид, работоспособность.

К составить план работы для каждого механика, подготовить ремонтную зону к приему клиентов, раздать инструментальные боксы-тележки, проверив их комплектность.

В начать прием клиентов.

По приглашению оператора являться в приемную, выяснять суть проблем, давать необходимые разъяснения.

Информировать директора о текущем положении дел по его запросам и при необходимости согласования каких-либо вопросов.

Работа с клиентами.

Прием клиентов производить по предварительной записи, в которой указан день, время прибытия, а также по возможности причина.

При обращении клиента за первичной информацией направлять его в диспетчерскую.

При обращении клиента представиться, назвав должность и имя. Выяснить, имеет ли клиент предварительную запись.

Если клиент имеет предварительную запись и оформил заказ, получить его «заявка» у диспетчера, если он еще не поступил в цех.

(В случае отсутствия записи дать согласие принять клиента при возможности и не нарушая график обслуживания автомобилей клиентов, прибывших по записи. Направить клиента к оператору для оформления заказа. Подтвердить оператору возможность принять машину в ремонт.).

Вызвать свободного механика, который будет основным исполнителем, передать ему «заявку», при необходимости объяснить ему непонятные позиции, принять автомобиль клиента в ремонт, совместно с клиентом заполнив приемно-сдаточный акт.

Направить автомобиль клиента на мойку, при необходимости.

Проводить клиента в зал ожидания, предложить ознакомиться с номенклатурой запчастей и сопутствующих товаров в торговой секции, посетить автосалон, бар.

В случае выявления необходимости дополнительных работ на автомобиле согласовать их выполнение, установку дополнительных деталей, оплату и новые сроки с клиентом лично, если он ждет, или по телефону, если он уехал.

При выдаче автомобиля клиенту после ремонта проверить вместе с владельцем его комплектность в соответствии с приемо-сдаточным актом.

Организация работ.

Оговорить с основным исполнителем (механиком) порядок проведения работ, назначить остальных исполнителей.

Получить на складе необходимые запасные части и материалы и передать механику.

В процессе работы механиков контролировать соответствие выполняемых работ заявленным, консультировать механиков.

В случае выявления механиком необходимости дополнительных работ и замены деталей на автомобиле согласовать эти вопросы с клиентом.

После выполнения ремонта и отчета ответственного исполнителя проверить качество и объем проведенных работ.

Проверить наличие записи в «заявке» по выполненным работам, использованным запчастям и расходным материалам.

При приеме автомобиля из ремонта проверить установку рекламных рамок под номера и дисконтной наклейки.

Приняв автомобиль из ремонта, перегнать его на место стоянки, принять меры, предотвращающие его повреждения, хищения, а так же предусмотреть возможность его быстрого перемещения в случае форс-мажорных ситуаций (пожар, ливневые потоки, град и т.д.).

Передать исполненную «заявку» оператору для завершения оформления документов и расчета с клиентом, при необходимости дав пояснения.

При передаче механику очередного автомобиля проверить чистоту рабочего места после ремонта предыдущего автомобиля.

Ремонт автомобилей по заявке автосалона и транспортной службы фирмы.

Заявки автосалона на ремонт автомобилей принимать с обязательным оформлением приемо-сдаточного акта.

Оформлять автомобили в ремонт с пометкой «автосалон» или «гараж фирмы».

После завершения работ автомобиль передать представителю автосалона с отметками в приемо-сдаточном акте. Предварительно проверить устранение поломок и комплектацию в соответствии с приемо-сдаточным актом.

Оригинал «заявки» со всеми подписями хранить в отдельной папке.

Предпродажная подготовка.

Проводить по заявкам автосалона, оформляя работы так же, как при ремонте.

Работы проводить согласно «Сервисной книжке» и другим рекомендациями завода-изготовителя.

Организовать предпродажную подготовку автомобилей в периоды, когда есть свободные ремонтные посты.

Заполнять «Лист предпродажной подготовки», оставлять его в «бардачке» автомобиля.

После окончания работ.

Принять рабочие места.

Проследить за уборкой всей ремонтной зоны.

Проконтролировать возврат на склад взятого в течение дня специального инструмента, литературы.

Принять инструментальные боксы-тележки, проверив их комплектность.

Проверить и закрыть все заказ-наряды за текущий день.

Заполнить журнал передачи смен.

Переместить, при необходимости, автомобили клиентов в места ночной стоянки.

Перед уходом с работы.

Погасить везде свет, кроме дежурного освещения.

Обесточить все электрооборудование.

Закрыть все двери и ворота.

Сдать сторожу под охрану все помещения.

Механик

По приходе на работу.

Переодеться в рабочую одежду, привести себя в надлежащий внешний вид, явиться к мастеру для получения инструмента, инструкций на день, перечня работ.

Порядок работы.

При обращении клиентов направлять их к мастеру или к диспетчеру.

При получении машины в ремонт, изучить «заявку», уточнить у мастера неясные позиции.

Надеть защитный чехол на сиденье водителя, защитную пленку на руль.

Установить автомобиль на подъемник (рабочее место).

Приступить к ремонту.

Использовать кожаную накладку на крылья в целях предотвращения повреждения лакокрасочного покрытия.

В процессе ремонта руководствоваться инструкциями по ремонту, рекомендациями завода-изготовителя.

В случае затруднений обращаться к мастеру.

При любом ремонте проводить в обязательном порядке диагностику ходовой части автомобиля (кроме прибытия автомобиля с регулировочными работами) и проверить уровень технических жидкостей (тосол, масло, тормозная жидкость и т.д.).

При обнаружении неисправностей, не записанных в «заявке», а также при обнаружении каких-либо осложнений информировать мастера.

При необходимости дополнительной замены деталей на автомобиле, обратиться к мастеру, для внесения данных деталей в «заявку».

Получить новые детали у мастера или на складе (в зависимости от существующего порядка).

Если полученные детали не использованы по каким-либо причинам, сдать их мастеру или на склад (сделав соответствующую отметку в «заявке»).

В случае необходимости использования специализированного инструмента, литературы и т.д., получить необходимое на складе (либо у механика), после использования вернуть.

Вписать свою фамилию в «заявку» в графу «исполнитель работ».

При поломке инструмента, выходе из строя оборудования, сообщить мастеру.

При необходимости временно покинуть рабочее место, получить разрешение мастера, сообщив причину и предполагаемое время отсутствия.

Закончив ремонт, подготовить рабочее место для получения в ремонт следующего автомобиля.

3. По окончании рабочего дня.

Получить разрешение на окончание работ у мастера.

Протереть и убрать инструмент.

Убрать рабочее место и прилегающую территорию ремонтной зоны.

Обесточить оборудование.

Сдать инструментальный бокс-тележку мастеру.

Переодевшись, сдать ключ от раздевалки мастеру.

Общие обязанности механика.

Соблюдать требования техники безопасности, технологии работ, правил использования оборудования и инструмента.

Содержать в порядке инструмент, закрепленный за ним.

Посещать занятия по повышению квалификации.

Содержать рабочее место в чистоте.

Обеспечивать возврат автомобилей клиенту таким же чистыми, какими они были до обслуживания.

Соблюдать график выхода на работу, перерывов и окончания рабочего дня.

Быть приветливым и любезным в общении с клиентами и персоналом.

Прилагать усилия для выполнения целей фирмы, поставленных перед персоналом.

Знакомиться с технической информацией, рекомендованной руководством.

Экономно использовать расходные материалы, применяемые в работе.

Конструктивно общаться с сотрудниками, чтобы удовлетворять потребности клиентов.

Сообщать руководству о любых обстоятельствах или фактах, которые представляют угрозу безопасности фирмы, персонала или клиентов, а также репутации фирмы.

Содержать в чистоте бытовые помещения фирмы.

Очищать инструмент и запирать его в ящике в конце рабочего дня.

Возвращать без задержек на склад взятые на время специальные инструменты и оборудование.

Демонтированные детали сдавать согласно действующим инструкциям.

Пристегиваться ремнями безопасности при вождении автомобилей клиентов.

Записывать пробег до и после ремонта на заказ-наряде.

Не включать, не изменять настройки радиоприемников клиентских автомобилей.

Не регулировать положение сиденья автомобиля клиента кроме случаев, когда необходимо безопасно перегнать машину, но в таких случаях восстанавливать прежнее положение сиденья перед возвращением автомобиля клиенту.

Не выезжать на автомобиле клиента за пределы СТО, кроме случаев испытаний с согласия мастера и по согласованному маршруту.

Не курить, не есть и не пить в автомобиле клиента.

Не выполнять на автомобиле никаких работ, не указанных в заказ-наряде.

Все замечания писать только на обороте заказ-наряда.

Не устанавливать детали, не предусмотренные заказ-нарядом.

Срочно сообщать мастеру или диспетчеру о дополнительных работах и деталях, необходимость которых выяснилась во время ремонта.

Не заходить в приемную для клиентов, если об этом не просил мастер.

Обязанности специалистов – рекомендации автокомпаний

по материалам зарубежных автокомпаний

Сервис-менеджер

Сервис-менеджер должен обладать необходимой квалификацией и опытом работы в следующих направлениях:

Организация и маркетинг сервиса.

Экономика предприятия.

Техническое обеспечение сервиса.

Торговля запчастями и сопутствующими товарами.

Работа с кадрами.

Обучение персонала.

Сервис-менеджер отвечает за:

удовлетворение потребностей клиентов и за оптимальное использование потенциала рынка сервисных услуг на территории, закрепленной за дилером;

- направление деятельности техцентра на удовлетворение потребностей клиентов;

- решение основных текущих задач по организации конкурентоспособного сервиса ради клиента;

- мотивирование действий подчинённых для удовлетворения потребностей клиентов;

- координацию работы сервисного цеха со службой запчастей;

- руководство работой начальника сервисного цеха и менеджера по запчастям;

- обеспечение удовлетворительных финансовых результатов работы сервисной службы и службы запчастей;

- использование общения с клиентами сервисной службы для стимулирования продажи автомобилей.

- Ответственность.

Сервис-менеджер по должности входит в состав руководства дилерского центра, подчиняется генеральному или коммерческому директору.

Сервис-менеджер должен заботиться о том, чтобы фирма стала признанным лидером среди действующих в регионе предприятий автосервиса. Для клиентов это означает, что основные усилия сервис-менеджер направляет на максимальное удовлетворение их потребностей в ремонтно-профилактическом обслуживании и запчастях.

Две основные задачи сервис-менеджера:

- полное освоение потенциала рынка по реализации запчастей и ремонтно-профилактических услуг;

- создание основы для того, чтобы успех, достигнутый при оказании ремонтно-профилактических услуг, использовался в целях продажи новых и подержанных автомобилей.

В качестве непременного условия для этого сервис-менеджер должен суметь настроить всех работников технического сервиса и службы запчастей на достижение намеченных целей, иначе говоря, приучать их мыслить и действовать с ориентацией на потребности клиентов.

Опережение конкурентов, удовлетворение потребностей клиентуры, исчерпывающее освоение потенциала рынка и ориентация всех подчинённых на достижение этих целей создают основу для получения надлежащей выручки, посредством которой сервисная служба способствует успешному решению общих коммерческих задач предприятия.

Основные задачи

Обеспечить приоритетное удовлетворение потребностей клиентов.

Полностью освоить потенциал рынка по реализации ремонтно-профилактических услуг, запчастей и принадлежностей.

Приучить подчинённых мыслить и действовать с ориентацией на потребности клиента.

Использовать общение с клиентами сервисной службы в целях продажи автомобилей.

Непрерывно совершенствовать организационную структуру предприятия, с ориентацией на фактические потребности клиентов.

Соблюдать методические указания по организации сбыта и решать все актуальные проблемы с основным упором на опережение конкурентов по уровню сервиса ради клиента.

Обеспечить получение надлежащей выручки.

1. Приоритетное удовлетворение потребностей клиентов

Сервис-менеджер отвечает за:

- поддержание тесной связи и хороших, доверительных отношений между клиентами и работниками сервиса, занятыми на предприятии,
- гарантированное соблюдение интересов клиента в отношении качества ремонтно-профилактических работ, соблюдения сроков, расчётов за услуги,
- в отношении оперативного, по потребности, снабжения фирменными запчастями и принадлежностями.

Сервис-менеджер:

- лично следит (например, анализируя данные о рейтинге и общаясь по телефону с владельцами отремонтированных автомобилей) за тем, насколько клиенты довольны работой предприятия;
- решает сложные проблемы, возникающие, например, в связи с рекламациями, серьёзными претензиями по гарантии или постгарантийной поддержке;
- поддерживает деловые отношения с особо важными клиентами (например, оптовыми покупателями, владельцами автохозяйств),
- общается с выразителями общественного мнения (руководителями предприятий, представителями администрации и политиками, действующими в коммунальной сфере).

2. Полное освоение потенциала рынка по реализации ремонтно-профилактических услуг, запчастей и автопринадлежностей

Сервис-менеджер непосредственно реализует следующие функции.

Регулярное наблюдение за изменениями в поведении потребителей и конкурентов на рынке услуг автосервиса и запчастей — с целью анализа и оперативного выявления возникающих шансов сбыта. При этом имеются в виду наблюдение за динамикой изменений и её анализ по следующим направлениям:

- распределение освоенной части рынка между сервисными предприятиями;
- номенклатура услуг, предлагаемых конкурентами в сфере технического сервиса и сбыта запчастей;
- особенности рынка (например, сезонные колебания спроса).

Разработка стратегии, направленной на успешное освоение рынка сервисных услуг и продажи запчастей в зоне коммерческой ответственности дилера. В зависимости от особенностей ситуации эта стратегия разрабатывается с участием начальника сервисного цеха или менеджера по запчастям.

При этом основной упор делается на:

- расширение выбора услуг и товаров (примеры: экспресс-сервис, продажа принадлежностей в ассортименте) с учётом потребностей клиентуры и возможностей конкурентов;
- определение перечня и стоимости услуг, предоставляемых в соответствии с ситуацией на рынке, клиентам разных категорий например, умельцам саморемонта;
- подготовку собственной системы мер по рекламе и стимулированию сбыта, а также на участие в проводимых автокомпанией комплексных акциях и на использование распространяемых ею материалов по стимулированию сбыта;
- внедрение и совершенствование дополнительных услуг (например, проката автомобилей), предоставляемых клиентам специфических категорий и способствующих расширению сбыта.

Разработка конкретных мер, стимулирующих:

- деловые отношения с особо важными клиентами (например, оптовыми покупателями);
- сбыт автомобилей определённых моделей, типов или возрастных групп (например, старше 4 лет);
- кузовной ремонт с применением неполноразмерных деталей; предоставление услуг и продажа запчастей, уже предлагаемых конкурентами; установку автомобильной радиоаппаратуры.

Проверка эффективности реализуемой стратегии и принимаемых мер по соотношению затрат и выручки в сфере технического сервиса и по степени положительного влияния на сбыт автомобилей.

3. Руководство подчинёнными на основе приоритета потребностей клиентов

Сервис-менеджер отвечает за:

- руководство подчинёнными, их инструктирование, информирование и стимулирование, которые должны подкрепить установку на опережение конкурентов, на удовлетворение потребностей клиентуры и на полное освоение потенциала рынка ответственными, квалифицированными и мотивированными действиями работников предприятия;
- усвоение всеми подчинёнными, общающимися с клиентами, методов работы и порядка действий, ориентированных на потребности клиентов;

- контроль и оценку работы сотрудников сервисной службы и службы запчастей, с выводами, влияющими на оплату их труда;

- планирование мероприятий по повышению образовательного уровня подчинённых в зависимости от их квалификации и личных успехов, с созданием оптимальных условий для подготовки персонала на предприятии;

- налаживание оптимального взаимодействия между работниками сервисной службы и службы запчастей.

Сервис-менеджер непосредственно реализует следующие функции:

Планирование и комплектование штатов для сервисной службы и службы запчастей в соответствии с изменениями ситуации на рынке и техническим прогрессом. При этом определяются количество занятых и их необходимая квалификация.

Проведение с подчинёнными совещаний, позволяющих выработать единые стандарты качества, внедрить согласованные методы работы и порядок действий.

4. Использование общения с клиентами сервисной службы в целях сбыта автомобилей

Сервис-менеджер непосредственно реализует следующие функции:

Планирование мероприятий, стимулирующих сбыт автомобилей при общении с клиентами сервисной службы по поводу

- ремонтно-профилактических работ,
- покупки запчастей и автопринадлежностей,
- проведения специальных акций (например, «дня открытых дверей»).

Контроль за экономической эффективностью проведённых мероприятий.

5. Организация работы внутри предприятия в соответствии с потребностями клиентов

Сервис-менеджер отвечает за:

Рациональную организацию сервисной службы и службы запчастей с учётом сформулированных коммерческих целей (опережение конкурентов, удовлетворение потребностей клиентуры и полное освоение потенциала рынка) и организационно-экономических потребностей предприятия.

При этом имеется в виду соответствие поставленным задачам:

- по организационной структуре (штату, помещениям, оборудованию);

- по технологическим циклам ремонтно-профилактического обслуживания автомобилей и снабжения запчастями;

- по информационной структуре (порядку информирования сотрудников и взаимодействия сервисной службы со службой запчастей).

Обеспечение текущего ремонта зданий и сооружений, поддержание порядка и чистоты в помещениях (с целью формирования у клиентов положительного представления о предприятии).

Проверку технической готовности оборудования, аппаратуры и вспомогательных технических средств.

Сервис-менеджер непосредственно реализует следующие функции:

- координация работы сервисной службы и службы запчастей; налаживание их взаимодействия;

- непрерывное совершенствование организации предприятия в соответствии с изменениями на рынке сервисных услуг.

6. Выполнение методических указаний по организации сбыта и решение основных задач по налаживанию конкурентоспособного сервиса в интересах клиентов

Сервис-менеджер отвечает за:

Выполнение и соблюдение нормативов, содержащихся методических указаниях по организации сбыта и касающихся, в частности, удовлетворения потребностей клиентов, а также

Проверку выполнения и соблюдение всех правил, нормативных требований и положений, действующих — согласно законодательству, распоряжениям властей и руководства завода — в отношении сервисной службы и службы запчастей. При этом имеется в виду и соблюдение контрольных нормативов, содержащихся в акте аудиторской проверки дилера, — если предприятие сертифицировано по ISO 9002.

Реализацию рекомендованных изготовителем мер по стимулированию сбыта.

7. Возмещение затрат выручкой за услуги

Сервис-менеджер непосредственно реализует названные ниже функции.

Регулярная проверка и анализ организационно-экономических результатов, достигнутых сервисной службой и службой запчастей. При этом имеется в виду анализ динамики соответствующих показателей по обоим подразделениям.

Проверка эффективности экономического управления предприятием.

Начальник сервисного цеха

Ответственность.

Начальник сервисного цеха должен заботиться о том, чтобы возглавляемая им служба обеспечивала оптимальную реализацию ремонтно-профилактических услуг и тем способствовала удовлетворению потребностей клиентов и полному освоению потенциала рынка в части технического сервиса.

Для этого необходимо приучить всех подчинённых мыслить и действовать с ориентацией на потребности клиентов, чтобы таким образом создать основу для получения — в рамках общего результата коммерческой деятельности предприятия — выручки, в надлежащей мере покрывающей затраты.

Основные задачи.

Приоритетное удовлетворение потребностей клиентов.

Начальник сервисного цеха должен обеспечить:

- оперативные, по потребностям, техническое обслуживание и ремонт принадлежащих клиентам автомобилей, а также выполнение требований, предъявляемых к техническому сервису;
- высокое качество работы (соблюдение сроков, исполнение заказов и оформления счетов) с учётом интересов клиента, а также
- поддержание помещений цеха в надлежащем виде, способствующем опережению конкурентов по автосервису.

Маркетинг.

Наблюдение за поведением клиентуры и конкурентов на рынке услуг технического сервиса.

Анализ динамики рекламаций и информации от подчинённых, позволяющий судить о том, насколько клиенты довольны обслуживанием.

Изучение особенностей рынка (состава клиентуры, структуры автопарка).

Наблюдение за динамикой реализации предлагаемых конкурентами ремонтно-профилактических услуг.

Разработка предложений по мерам, позволяющим сервисному цеху оперативно реагировать на изменения в поведении клиентуры и конкурентов.

Информирование сервис-менеджера об изменениях в поведении клиентуры и конкурентов, а также о мерах по улучшению работы сервисного цеха.

Реализация мер по стимулированию сбыта. Контроль экономической эффективности работы сервисного цеха (по соотношению выручки и затрат). Информирование сервис-менеджера о результатах.

Поддержание деловых отношений с клиентами сервисного цеха (например, крупными заказчиками), — если с ними не работает сам сервис-менеджер.

Использование общения с клиентами в целях сбыта автомобилей.

Работа с кадрами.

Руководство подчинёнными, их инструктирование, информирование и стимулирование, которые должны подкрепить установку на опережение конкурентов, удовлетворение потребностей клиентуры и на полное освоение потенциала рынка ответственными, квалифицированными и мотивированными действиями работников сервисного цеха.

Утверждение приоритета потребностей клиентов в методах работы и порядке действий всех подчинённых, непосредственно общающихся с клиентами (например, мастеров-приёмщиков, телефонистки, ремонтников).

Разработка предложений по приведению штатного расписания в соответствие с изменениями на рынке и в техническом оснащении сервисного цеха.

При этом определяются:

- количество занятых,
- их необходимая квалификация,
- готовятся соответствующие решения для сервис-менеджера и коммерческого директора.

Разработка предложений по повышению образовательного уровня работников сервисного цеха в зависимости от их квалификации и личных успехов в работе. Проявление инициативы по реализации предложенных мер при обсуждении их с сервис-менеджером.

Проверка и оценка работы сотрудников технического сервиса. Контроль фактических результатов работы всех подчинённых, с оценкой по экономическим нормативам, согласованным с сервис-менеджером.

Проведение с подчинёнными совещаний, позволяющих выработать единые

стандарты качества, внедрить согласованные методы работы и порядок действий.

Составление планов подготовки кадров.

Организационные функции.

Рациональная организация работы сервисного цеха под девизом «Выше уровень сервиса ради клиента» и с учётом экономических потребностей предприятия.

Создание организационной структуры, соответствующей назначению сервисного цеха. Планирование и реализация мер, обеспечивающих:

- оптимальное использование помещений,
- оптимальную расстановку кадров,
- оптимальное оснащение сервисного цеха всеми необходимыми техническими системами и вспомогательными средствами.

Организация технологического цикла в соответствии с назначением сервисного цеха. Планирование и реализация мер, обеспечивающих:

- бесперебойность трудового процесса, основанную на рациональном оформлении документации;

- рациональное использование всех имеющихся систем и вспомогательных средств в целях экономически эффективного и оперативного предоставления ремонтно-профилактических услуг,
- рациональную технологию обслуживания клиентов (при приёме автомобилей в ремонт, их выдаче из ремонта и составлении счетов).

Организация информационной структуры в соответствии с назначением сервисного цеха.

Информирование сервис-менеджера обо всех возможностях совершенствования работы сервисного цеха, о соответствующих предложениях и планах.

Информирование подчинённых с целью решения задач предприятия.

Самостоятельное изучение новой информации по теории и практике управления техническим сервисом, по его рентабельности и экономической эффективности, а также по удовлетворению потребностей клиентов.

Непрерывное пополнение и обновление ремонтно-технической документации, организация оптимальных возможностей для доступа к ней и пользования ею.

Руководство оформлением услуг, предоставляемых по гарантии или в порядке постгарантийной поддержки, а также за служебной перепиской по всем вопросам, кроме рассматриваемых самим сервис-менеджером.

Текущий ремонт помещений сервисного цеха, поддержание в них чистоты и порядка. Проверка технической готовности всего оборудования, инструмента и вспомогательных средств

Экономика и организация автосервиса.

Содействие достижению целей предприятия, как общих, так и частных, определяющих необходимые размеры сбыта, товарооборота и выручки.

Подготовка решений на основе анализа организационно-экономических результатов по каждому направлению работы сервисного цеха.

Наблюдение за динамикой результатов работы сервисного цеха, с учётом их зависимости от работы других подразделений предприятия.

Разработка предложений для сервис-менеджера по устранению отставания фактических показателей от нормативных.

Реализация организационно-экономических мер, согласованных с сервис-менеджером.

Постоянный контроль экономической эффективности работы сервисного цеха (проверка технологической последовательности, занятости рабочих постов, загрузки персонала и оборудования).

Нормативно-правовые аспекты.

Выполнение всех задач, отнесённых методическими указаниями по организации сбыта к компетенции сервисного цеха.

Проверка соблюдения всех правил, нормативных требований и положений, действующих — согласно законодательству, распоряжениям властей и руководства завода — в отношении работы сервисного цеха.

Начальник сервисного цеха имеет право:

- представлять сервисную службу при обсуждении с сервис-менеджером претензий со стороны клиентов или со стороны завода,
- принимать решения и предпринимать действия, необходимые для выполнения всех сформулированных выше задач.

Начальник сервисного цеха подчинён сервис-менеджеру.

Начальнику подчинены все работники сервисного цеха.

Руководитель сервисного цеха

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

Руководитель цеха:

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

Полугодовые задачи:

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

Ежеквартальные задачи:

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

Ежемесячные задачи:

> руководит собраниями своего персонала, направленными на постоянное улучшение и инновации в качестве работы и привлечении клиентов;
> отслеживает наличие запасов материалов и заказов на ремонт;
> готовит месячный прогноз реализации услуг и запасных частей при ремонте;
> совместно с техниками регулярно посещает крупных заказчиков в целях изучения изменения их потребностей;
> обсуждает с бухгалтерией меры по взысканию просроченных платежей;
> участвует в собраниях фирмы;
> разрабатывает сервисные рекламные листовки для вручения клиентам.

Еженедельные задачи:

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

Ежедневные задачи:

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

Главный приемщик

Главный приемщик:

> встречает и приветствует клиентов наиболее любезно и вежливо;
> использует соответствующую технику телефонных переговоров и знает, как отвечать на вопросы клиентов по телефону;
> рекомендует клиентам наиболее экономичные по времени и стоимости виды ремонта;
> советует клиентам, как продлить срок службы и увеличить безопасность их автомобилей;
> побуждает клиентов использовать «руководство по эксплуатации и обслуживанию автомобиля» для предупреждения проблем;
> обладает знаниями систем автомобиля и способностями объяснить системы и необходимость их ремонта клиентам;

> правильно документирует жалобы клиентов на неисправности в заказах на ремонт;
> владеет вопросами гарантийной политики;
> свободно работает с цифрами, вычислениями, большими суммами стоимости;
> оценивает трудоемкость ремонтов в целях эффективного планирования работ;
> составляет графики приемки и назначает клиентам срок приемки машин в ремонт;
> проверяет вместе с клиентами состояние их автомобилей соответственно готовит заказы на работы.

Ежеквартальные задачи:

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

Ежемесячные задачи:

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

Еженедельные задачи:

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

Ежедневные задачи:

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

Мастер-приёмщик

Штат мастеров-приёмщиков определяется из расчёта по одному на каждые 15 заказов, проходящих за день.

Приёмщик ответственен за:

- предоставление клиентам квалифицированной консультации;
- реализацию услуг технического сервиса, продажу запчастей и автопринадлежностей;
- чёткое составление заказов на ремонт;
- соблюдение согласованных сроков ремонта;
- технический контроль (в т.ч. опробованием автомобиля на ходу) результатов ремонта;
- разъяснение клиенту позиций счёта и передачу ему автомобиля в надлежащем техническом состоянии.

Мастер-приёмщик должен досконально знать диагностику автомобилей, а также уметь предлагать ремонтно-профилактические услуги. Он обязан использовать любой шанс для продажи автомобилей, запчастей или принадлежностей.

Ответственность.

Мастер должен заботиться о том, чтобы качество услуг, предоставляемых сервисным цехом, было оптимальным и устраивало клиентов.

Основные задачи.

Удовлетворение потребностей клиентов.

Оперативное, в соответствии с установленными правилами, ремонтно-профилактического обслуживание принадлежащих клиентам автомобилей, с точной диагностикой и четким оформлением заказов.

Достижение высокого качества работы сервисного подразделения, с соблюдением интересов клиентов (т.е. без претензий по срокам, исполнению заказа и оформлению счетов). Тщательный контроль результатов работы.

Формирование у клиентов представления о широких возможностях сервисного подразделения. Содействие признанию предприятия лучшим среди конкурентов по автосервису.

Выяснение и уточнение пожеланий клиентов. Определение объёма работ и составление заказа на основании тщательной диагностики автомобиля.

Разъяснение клиентам способа производства работ, объёма и стоимости заказа. Выявление недоделок и контроль их устранения.

Составление предварительной калькуляции, имеющей обязательную силу.

Проверка счетов на соответствие фактически выполненным работам. Разъяснение клиенту конкретных позиций счёта при выдаче автомобиля из ремонта.

Определение обоснованности претензий по гарантии и постгарантийной поддержке в части, не требующей вмешательства начальника сервисного цеха или сервис-менеджера.

Наблюдение за качеством эксплуатируемых автомобилей и информирование завода о выявленных дефектах — с целью доводки серийных изделий.

Контроль результатов работы с учётом выполнения пожеланий клиентов.

Рассмотрение рекламаций, поступающих от клиентов.

Маркетинг

Наблюдение за изменениями в поведении клиентов:

- оценка отношения клиентов к работе предприятия (по поступающим от них рекламациям и по ответам на послеремонтные контрольные телефонные звонки);
- анализ особенностей рынка (изменений в составе клиентуры и в структуре парка автомобилей).

Разработка предложений по оптимизиции обслуживания клиентов и по оказанию им консультативной помощи.

Информирование начальника сервисного цеха об изменениях в поведении клиентов и о мерах, возможных в этой связи.

Реализация мероприятий по стимулированию сбыта. Контроль за экономической эффективностью работы сервисного цеха. Информирование начальника сервисного цеха о результатах.

Поддержание деловых отношений с теми из клиентов особых категорий (владельцами автохозяйств, оптовыми покупателями и т.п.), с которыми не работает сам начальник сервисного цеха.

Предложение и реализация клиентам услуг, предоставляемых сервисным цехом и службой запчастей.

Использование общения с клиентами в целях продажи автомобилей, запчастей и принадлежностей.

Ведение и обработка файла (картотеки) клиентуры с целью поддержания личных отношений с заказчиками и покупателями. Проявление инициативы в общении с пассивными клиентами.

Работа с кадрами

Согласование действий с начальником сервисного цеха.

Организационные функции

Планирование и оптимизация (по согласованию с начальником сервисного цеха) загрузки авторемонтных мощностей.

Обслуживание принадлежащих клиентам автомобилей с использованием предписанных технических средств и систем.

Самостоятельное изучение новой информации по теории и практике управления сервисным подразделением с целью повышения его экономической эффективности и рентабельности, а также для более полного удовлетворения потребностей клиентов.

Экономика и организация автосервиса

Целенаправленная работа по предложению и реализации услуг в целях оптимизации загрузки сервисного подразделения.

Нормативно-правовые аспекты

Решение всех задач, связанных с оказанием консультативной помощи клиентам и предусмотренных методическими указаниями по организации сбыта.

Контроль за выполнением директивных указаний, положений законодательства, распоряжений властей и руководства концерна — в части, касающейся консультативной помощи клиентам.

Полномочия: консультирование клиентов по всем вопросам ремонта и технического обслуживания.

В зависимости от размеров и структуры предприятия мастер-приёмщик подчиняется сервис-менеджеру или начальнику сервисного цеха.

Мастер по ремонту

В подчинении у мастера находятся до 10 квалифицированных рабочих, а сам он подчинён начальнику сервисного цеха.

Он должен обладать всеобъемлющими знаниями в области технологии ремонта, а кроме того, уметь руководить подчинёнными, распределять работу между ними, направлять и проверять её выполнение, следить за её качеством и за использованием рабочего времени.

Старший техник (мастер сервисного цеха).

Должностные обязанности

Ответственность

Старший техник (мастер сервисного цеха) должен заботиться о том, чтобы все заказы на ремонт выполнялись в установленном порядке, а результаты работы устраивали клиентов.

Основные задачи.

Удовлетворение потребностей клиентов

Оперативное, в соответствии с действующими правилами, ремонтно-профилактическое обслуживание автомобилей, принадлежащих клиентам.

Проверка общего состояния автомобилей, принадлежащих клиентам. Выявление и регистрация дефектов, не устраняемых в порядке выполнения заказа.

Безупречное по качеству исполнение заказов. Постоянный контроль качества работ, с использованием предписанных изготовителем методик и технических средств.

Квалифицированное выполнение работ в полном объёме и по всем позициям заказа.

Постоянное наблюдение за качеством машин и отправка извещений дистрибьютору о выявленных дефектах.

Оценка (в рамках выполнения заказа на ремонт) эксплуатационной надёжности автомобиля и потенциала его безопасности.

Помощь автомеханикам при диагностике автомобиля и выполнении сложных работ.

Маркетинг.

Информирование начальника сервисного цеха о дополнительных возможностях реализации ремонтно-профилактических услуг, продажи запчастей, принадлежностей и автомобилей.

Работа с кадрами.

Целенаправленное руководство работой подчинённых, их информирование и стимулирование их действий,

Проведение технической учёбы и выдвижение подчинённых на обучение, организуемое вне предприятия.

Организационные функции.

Распределение заказов между подчинёнными в соответствии с их квалификацией и с учётом сроков, согласованных с клиентами.

Обслуживание клиентов с использованием предписанных технических средств и систем.

Экономика и организация автосервиса.

Проверка графиков выполнения заказов на оптимальность по критериям

очерёдности, распределения между исполнителями и загрузки оборудования.

Нормативно-правовые аспекты.

Решение всех задач, поставленных перед сервисным подразделением.

Выполнение всех распространяющихся на сервисное подразделение директивных указаний, положений законодательства, распоряжений властей и руководства концерна.

Подчиняется начальнику сервисного цеха.

Техник

Техник ответственен за диагностику неисправностей, полноту обслуживания и ремонта, контроль качества. Техник подчиняется сервис - менеджеру или начальнику (бригадиру) мастерской.

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

> пополняет свои технические знания о машинах, реализуемых фирмой;

> имеет соответствующий технический сертификат;

> диагностирует неисправности автомобилей и составляет перечень операций для их устранения;

> оценивает трудоемкость ремонта или обслуживания в целях планирования сроков исполнения работ;

> обладает знаниями о потребности в запасных частях для обеспечения ремонта и составляет перечни запасных частей к заказам на ремонт;

> сотрудничает с приемщиком и службой запчастей;

> владеет рекомендованной изготовителем машин технологии ремонта и обслуживания;
> поддерживает квалификацию путем периодического обучения в технической школе поставщика машин, изучения руководств по ремонту, технических бюллетеней и т.п.;
> осуществляет контроль качества работ и выполняет требования инспекторов.

Ежеквартальные задачи:

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

Ежемесячные задачи:

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

Еженедельные задачи:

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

Ежедневные задачи:

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

Мастер кузовного участка

Должность мастера кузовного участка вводится при наличии как минимум четырёх слесарей-жестянщиков и одного маляра.

Ответственность.

Мастер кузовного участка отвечает за кузовной ремонт в целом, т.е. за качество работы, за оформление повреждений как страховых случаев и за экономическую эффективность реализации услуг, предоставляемых участком.

Он должен обладать всеобъемлющими знаниями в области ремонта кузовов. Он должен уметь управлять подчинёнными, следить за качеством работы и за использованием рабочего времени.

Основные задачи.

Оперативное, в соответствии с действующими правилами, выполнение ремонта автомобилей, принадлежащих клиентам. Соблюдение всех требований, предъявляемых к кузовному участку.

Достижение высокого качества работы на участке, с соблюдением интересов клиентов (без претензий с их стороны по срокам ремонта, его исполнению и оформлению счетов).

Выборочный контроль за качеством выполнения работ.

Планирование и реализация оптимального состава оборудования и инвентаря, необходимого для оснащения участка.

Планирование и реализация оптимального состава занятых на участке.

Своевременное комплектование и оперативное обновление ремонтно-технической документации по кузовному участку.

Организация текущего ремонта помещений участка, поддержание в них порядка и чистоты. Контроль за исправностью и технической готовностью оборудования участка.

Контроль за выполнением распространяющихся на кузовной участок директивных указаний, положений законодательства, распоряжений властей и руководства концерна.

Мастер участка подчиняется сервис-менеджеру.

Мастеру подчиняются все работники кузовного участка.

Мастер малярного участка

При наличии от 7 до 9 маляров (включая подсобников) нужен освобождённый от самих малярных работ мастер участка. Он должен обладать всеобъемлющими знаниями и навыками по выполнению малярных работ и по организации технического сервиса, а также уметь руководить подчинёнными, распределять работу между ними, направлять и проверять её выполнение, контролировать её качество.

Должность освобождённого мастера малярного участка вводится при наличии от 7 до 9 маляров (включая подсобников).

Ответственность.

Мастер отвечает за вверенный ему малярный участок в целом, за качество работы и экономическую эффективность реализации предоставляемых услуг.

Основные задачи.

Оперативное, в соответствии с действующими правилами, выполнение ремонта автомобилей, принадлежащих клиентам. Соблюдение всех требований, предъявляемых к малярному участку.

Достижение высокого качества работы на участке, с соблюдением интересов клиентов (т.е. без претензий с их стороны по срокам ремонта, его исполнению и составлению счетов).

Выборочный контроль качества выполнения работ.

Планирование и реализация оптимального состава оборудования и инвентаря, необходимого для оснащения участка.

Планирование и реализация оптимального состава занятых на участке.

Своевременное комплектование и оперативное обновление ремонтно-техническсй документации по малярному участку.

Организация текущего ремонта помещений участка, поддержание в них порядка и чистоты. Контроль исправности и технической готовности оборудования участка.

Контроль выполнения распространяющихся на малярный участок директивных указаний, положений законодательства, распоряжений властей и руководства концерна.

Мастер участка подчиняется сервис-менеджеру.

Мастеру подчиняются все работники малярного участка.

Менеджер по запчастям

Менеджер должен заботиться о том, чтобы возглавляемая им служба предприятия обеспечивала оптимальное снабжение запчастями и тем способствовала удовлетворению потребностей клиентов и полному освоению потенциала рынка сервисных услуг.

Для этого необходимо приучить всех подчинённых мыслить и действовать с ориентацией на потребности клиентов, чтобы таким образом создать основу для получения — в рамках общего результата коммерческой деятельности предприятия — выручки, в надлежащей мере покрывающей затраты.

Основные задачи

Приоритетное удовлетворение потребностей клиентов.

Менеджер должен обеспечить:

оперативное, по потребностям, снабжение запчастями в целях эффективной поддержки сервисной службы и оправдания ожиданий покупателей;

высокое качество обслуживания (соблюдение сроков, чёткую организацию выдачи запчастей и оформления счетов) с учётом интересов клиента;

содержание службы запчастей в надлежащем виде, способствующем опережению конкурентов по автосервису.

Маркетинг

Постоянный контроль ситуации на рынке запчастей, определяемой поведением клиентуры и конкурентов.

Анализ рекламаций и информации от подчинённых, позволяющий судить с том, насколько клиенты довольны обслуживанием.

- Изучение особенностей рынка и состава клиентуры.
- Наблюдение за сбытом конкурирующих запчастей и принадлежностей.

Разработка мер, позволяющих службе запчастей оперативно реагировать на изменения в поведении клиентуры и конкурентов.

Реализация мер по стимулированию сбыта. Контроль экономической эффективности работы службы (по соотношению выручки и затрат). Информирование сервис-менеджера о результатах.

Поддержание деловых отношений с клиентами своей службы (например, оптовыми покупателями запчастей), — если с ними не работает сам сервис-менеджер.

Использование общения с клиентами для стимулирования сбыта автомобилей.

Работа с кадрами

Руководство подчинёнными, их инструктирование, информирование и стимулирование, которые должны подкрепить установку на опережение конкурентов, удовлетворение потребностей клиентуры и на полное освоение потенциала рынка ответственными, квалифицированными и мотивированными действиями работников службы запчастей.

Организация работы всех подчинённых, непосредственно общающихся с покупателями (например, продавцов запчастей), на основе бесспорного приоритета потребностей клиентов.

Разработка предложений по приведению штатного расписания в соответствие с изменениями на рынке и в техническом оснащении службы.

При этом определяются:

- количество занятых,
- их необходимая квалификация,

- готовятся соответствующие решения для сервис-менеджера и коммерческого директора.

Разработка предложений по повышению образовательного уровня работников службы запчастей в зависимости от их квалификации и личных успехов в работе. Проявление инициативы по реализации предложенных мер при обсуждении их с сервис-менеджером.

Проверка и оценка работы сотрудников службы запчастей. Контроль за фактическими результатами работы всех подчинённых, с оценкой по экономическим нормативам, согласованным с сервис-менеджером.

Проведение с подчинёнными совещаний, позволяющих выработать единые стандарты качества, внедрить согласованные методы работы и порядок действий.

Организационные функции

Рациональная организация работы службы запчастей под девизом «Сервис ради клиента» и с учетом экономических потребностей предприятия.

Создание организационной структуры, соответствующей назначению службы. Планирование и реализация мер, обеспечивающих:

- оптимальное использование помещений,
- оптимальную расстановку кадров,
- оптимальное оснащение службы всеми необходимыми техническими системами и вспомогательными средствами.

Организация технологического цикла в соответствии с назначением службы. Планирование и реализация мер, обеспечивающих:

- бесперебойность трудового процесса, основанную на рациональном ведении складского хозяйства и ускоренном оформлении документации;
- рациональное использование всех имеющихся систем и вспомогательных средств в целях экономически оправданного и оперативного пополнения складских запасов, приобретения запчастей, их складирования и отпуска со склада;
- рациональную технологию обслуживания клиентов (при отпуске запчастей и составлении счетов).

Организация информационной структуры в соответствии с назначением службы.

Информирование сервис-менеджера обо всех возможностях совершенствования работы с запчастями, о соответствующих предложениях и планах.

Информирование подчинённых с целью решения задач предприятия.

Самостоятельное изучение новой информации по теории и практике управления складскими запасами, по рентабельному ведению складского хозяйства и удовлетворению потребностей клиентов.

Текущий ремонт помещений службы, поддержание в них чистоты и порядка. Проверка технической готовности всего оборудования, аппаратуры и вспомогательных средств.

Экономика и организация автосервиса.

Содействие достижению целей предприятия, как общих, так и частных, определяющих необходимые размеры сбыта, товарооборота и выручки.

Подготовка решений на основе анализа организационно-экономических результатов по каждому направлению работы с запчастями.

Наблюдение за динамикой результатов работы службы, с учётом их зависимости от работы других подразделений предприятия.

Разработка предложений для сервис-менеджера по устранению отставания фактических показателей от нормативных.

Реализация оогранизационно-экономических мер, согласованных с сервис-менеджером.

Постоянный контроль экономической эффективности работы с запчастями.

Нормативно-правовые аспекты.

Выполнение всех задач, отнесённых указаниями по организации сбыта к компетенции службы запчастей.

Проверка соблюдения всех правил, нормативных требований и положений, действующих — согласно законодательству, распоряжениям властей и руководства концерна — в отношении работы с запчастями.

Менеджер по запчастям имеет право:

- представлять службу запчастей при обсуждении с сервис-менеджером претензий со стороны клиентов или со стороны импортёра (изготовителя),
- принимать решения и предпринимать действия, необходимые для выполнения всех сформулированных выше задач.
- Менеджер по запчастям подчинён сервис-менеджеру.
- Все работники службы запчастей подчинены менеджеру по запчастям.

Менеджер службы запасных частей

Менеджер службы запасных частей ответственен за отношения с клиентами, взаимодействие с другими службами, контроль запасов, контроль персонала и операций, управление доходностью, продажами, маркетингом.

Менеджер подчиняется генеральному директору или его заместителю по послепродажной работе.

Менеджер:

> устанавливает и поддерживает хорошие отношения с клиентами, превышая их ожидания;

> поддерживает необходимый уровень запасов запасных частей, выполняет должным образом учетные проводки и расчеты фактической оборачиваемости товаров;

> использует возможности компьютера для учета движения и контроля запасов, информации о деталях и т.д.;

> разрабатывает и исполняет планы действий для обеспечения удовлетворения клиентов и прибыльности службы запасных частей;

> контролирует работу подчиненных, обучает их;

> устанавливает и контролирует систему организации запасов;

> разбирается в отчетах о движении запасов;

> владеет операциями ценообразования;

> изучает новые модели машин по технической информации и в сервисе;

> имеет управленческую подготовку по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Полугодовые задачи:

> проводит собеседования с желающими поступить на работу, выбирает из них подходящих, координирует обучение новых служащих на рабочем месте и направляет их на семинары, проводимые поставщиком машин;

> устанавливает планы по продаже, по прибыли и задачи для службы и сотрудников;

> планирует годовые продажи и валовой доход службы.

Ежеквартальные задачи:

> рассматривает товары, пользующиеся сезонным спросом и определяет объемы закупок;

> рассматривает предложения поставщиков на неоригинальные запасные части, принадлежности, материалы и сопутствующие товары;

> проводит регулярные занятия с персоналом по совершенствованию исполнения производственных операций, использованию компьютера, корректировке номенклатуры товаров;

> оценивает работу служащих по специальной методике и в специальном бланке;

> обосновывает документально увольнение служащих, не соответствующих установленным требованиям; .

> согласовывает цены при крупных оптовых заказах в целях увеличения продаж и прибыльности при создании и поддержании клиентской базы;

> обеспечивает регулярное обновление «руководства по работе с запасными частями»;

> разрабатывает и контролирует план работ по увеличению прибыльности;

> изучает структуры цен конкурентов для разработки конкурентоспособных цен на запасные части;

> разрабатывает и координирует рекламные мероприятия для увеличения продаж, а также специальные меры по развитию сбыта запчастей и услуг, проверяет их эффективность.

Ежемесячные задачи:

> координирует годовые, полугодовые, квартальные и т.д. задачи и физическую инвентаризацию товаров, проверяет соответствие фактического наличия данным компьютерного учета, устанавливает факты хищений;

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

> прогнозирует меры управления запасами анализируя текущий запас, будущее развитие продаж, тенденции, объемы и номенклатуру крупных закупок по льготным ценам, историю продаж, сроки поставок, увеличение потребностей обслуживаемого парка машин, новую номенклатуру к новым моделям машин и т.д.;

> отслеживает неликвиды и принимает решение об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки;

> доводит до служащих информацию о льготах, предоставляемых фирмой;

> представляет отчетные сообщения о результатах продаж другим службам;

> сотрудничает с сервисной службой в развитии рекламных и специальных мероприятий в целях увеличения сбыта запасных частей и сервисных услуг;

> устраивает обсуждение с персоналом текущего состояния дел, целей и выполнения задач группами(бригадами) сотрудников;

> выполняет анализ деятельности службы запчастей, собирая необходимые данные;

> изучает ежемесячные финансовые сводки, подготовленные бухгалтерией в сравнении с данными о продаже и прибыли в предыдущем месяце, обсуждает их с менеджерами сервисной службы и службы сбыта машин, выявляя факторы, которые влияют на прибыльность;

> ведет прейскурантный файл и корректирует его в соответствии с корректировками поставщика оригинальных запчастей и поставщиков других товаров.

Еженедельные задачи:

> изучает и анализирует сообщения продавцов об упущенных продажах (отказы клиентам в связи с отсутствием деталей) и срочных закупках, принимает, в случае целесообразности, решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей;
> готовит претензии на поврежденные запасные части и неудовлетворительное исполнение отгрузок поставщиками;
> готовит специальные заявки на пополнение склада крупными партиями запасных .
> заказывает товары у местных поставщиков (канцелярские, хозяйственные товары, горюче-смазочные материалы, расходные материалы и т.п.);
> посещает и консультирует оптовых заказчиков в целях изучения их потребностей и увеличения продаж;
> осуществляет выборочную проверку правильности оформления счетов и товаросопроводительных документов;
> организует выставление витринах зала для клиентов новейших товаров;
> разрабатывает план работы с персоналом по устранению проблемных и слабых моментов в работе;
> координирует с сервис -менеджером наличие запасных частей;
> координирует с сервис -менеджером проведение кампаний специальных продаж.

Ежедневные задачи:

> просматривает дневной «журнал сделок», отслеживая приход и расход запчастей;
> осуществляет надежное поддержание коммерчески обоснованного запаса товаров, с учетом сезона, тенденций, мер по продвижению товаров, появления новых моделей машин и т.д.;
> наблюдает за работой служащих, определяя качество исполнения, результативность и приемы исполнения операций;
> помогает служащим в решении текущих вопросов и проблем;
> инструктирует индивидуально каждого служащего, распределяет обязанности между ними, с учетом их возможностей, опыта и перспектив продвижения по службе;
> стимулирует продавцов на инициативные продажи;
> информирует заинтересованные службы о невыполненных заказах, аннуляции или задержках поставок;
> читает бюллетени поставщика машин, отчеты о рекламных и специальных мероприятиях, отчеты других служб для того, чтобы быть в курсе событий и предпринимать необходимые действия;
> изучает ежедневные сводки операций, определяя валовой доход и прибыль и моменты, требующие особого внимания;
> разбирается с жалобами клиентов и отвечает на их вопросы, если необходимо;
> расследует причины неудовлетворения заказов, аннуляции или задержки отгрузок;
> рассматривает обращения оптовых заказчиков, желающих получать поставки по «открытому счету» или в кредит;
> направляет наличную выручку и документацию в бухгалтерию в конце рабочего дня.

Продавец запасных частей

Продавец ответственен за размещение, хранение и продажу запасных частей, за маркетинг и анализ продаж. Продавец подчиняется менеджеру службы запасных частей.

Ответственность продавца распространяется на отношения с заказчиками и с сотрудниками фирмы.

В отделе запасных частей и принадлежностей он является «менеджером по удовлетворению заказчиков».

Продавец:

> встречает и приветствует клиентов, выясняет их потребности и обслуживает их;
> удовлетворяет потребности клиентов соответствующими деталями или услугами;
> имеет общие знания о системах и агрегатах автомобиля;
> отслеживает наличие товаров на складе в целях выявления деталей, требующих специальных закупок;
> обладает знаниями о технике и операциях продаж, включая варианты платежей, скидок и т.п.;
> уточняет правильные номера деталей при помощи обычных и компьютерных каталогов;
> обследует стеллажи и выявляет товары, размещение которых требует изменений;
> аккуратно отслеживает движение каждого наименования товаров;
> помогает менеджеру в анализе и выявлении расхождений между компьютерным учетом и фактическим наличием товаров;
> владеет операциями по закупке специальных деталей или деталей, номера которых не публикуются;
> опознает и идентифицирует дефектные детали, получаемые от клиентов в гарантийных случаях.

Ежеквартальные задачи:

> работы по указанию менеджера посещает курсы по новым товарам или по методам;

> в беседах с сотрудниками других отделов выясняет возможности улучшения работы и сотрудничества с ними.

Ежемесячные задачи:

> участвует в совещаниях фирмы по вопросам повышения качества обслуживания и привлечения клиентов.

Еженедельные задачи:

> расширяет знания о новых запасных частях и товарах, их применяемости, изучая инструктивные материалы, техническую информацию и сообщения механиков;

> извещает менеджера о выявленных расхождениях в наличии и учете товаров;

> контактирует с диспетчером сервисной службы по вопросам обеспечения ремонтов запасными частями.

Ежедневные задачи:

> определяет виды заказов зависимости от срочности, регулярности или объема;

> информирует клиентов в случае задержек в отгрузке заказанных ими деталей, предлагает клиентам скидки в особых ситуациях;

> с согласия менеджера оформляет доплату или возврат разницы по счетам в случае необходимости;

> отвечает на запросы сервисной службы о наличии запасных частей или сроках их прибытия;

> по заказу изготавливает копии ключей замка зажигания;

> убеждается, что клиент получает именно ту деталь, которая нужна, сверяясь по каталогу, консультируясь с механиком или проверив на автомобиле;

> отвечает на телефонные запросы местных сервисных мастерских;

> взаимодействует с другими дилерами для получения у них деталей, отсутствующих на своем складе;

> принимает решение о хранении или возврате поставщику непроданных деталей, анализируя перспективы сбыта;

> отправляет копии заказов по назначению;

> убеждается в том, что клиент предварительно оплатил специальный заказ;

> консультирует клиентов по вопросам применяемости и заказа запасных частей;

> обеспечивает выпуск товара с территории только после оформления счета;

> отслеживает «упущенные продажи» (отказы клиентам в связи с временным отсутствием деталей) и спрос на детали, обычно не хранимые на складе, для лучшего управления запасами;

> составляет перечни деталей, подлежащих отбору, упаковке и доставке и разрабатывает наиболее эффективные методы этих работ;

> отслеживает активность продаж различных деталей с целью обеспечения соответствующих объемов закупок; отслеживает состояние запасов в целях определения товаров, запас которых необходимо пополнить.

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
Волгин В.В. Запасные части. Маркетинг, менеджмент, логистика. 2002
Волгин В.В. Склад. Организация и управление. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2002
Волгин В.В. Индивидуальный бизнес. - М.: Ось-89, 2001
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.
Дыбская В.В. Логистика для практиков.- М.: ИПТИЛ ВИНИТИ РАН, 2002
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" – М.:Внешнеэкономический Центр "Совинтерюр", 1992
Мешалкин В.П., Дови В., Марсанич А. Принципы промышленной логистики. – М.: РХТУ, 2002
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, 1997
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.prokatauto.ru, www.seminar-training.com, www.triz-ri.ru

СОДЕРЖАНИЕ ВТОРОГО ТОМА

РЫНОК СЕРВИСА 7
Перспективы сервиса 7
Конкуренция 9
Емкость рынка 12
ОРГАНИЗАЦИЯ СЕРВИСА 15
Направления работы автокомпаний по развитию сервиса 15
Задачи дилеров при управлении сервисом 15
Задачи сервисной службы 16
Дилерские стандарты для сервисных служб 18
Роль сервисной службы 20
Функции центра технического обслуживания автомобилей 21
Формы организации труда 23
Индивидуальная работа 23
Бригады 23
Многоуровневые рабочие места 24
Распределение работ 25
Штат 28
Выполнение заказов 30
Предварительные заявки 31
Планирование занятости 31
Встреча клиента 32
Диалог с клиентом 32
Предварительный расчет стоимости ремонта 34
Заказ-наряд 34
Внутрифирменный заказ 38
Внутрицеховой заказ 38
Распределение заказов 38
Учёт рабочего времени 39
Корректировка заказов 39
Качество исполнения 39
Выходной контроль 41
Выдача автомобиля из ремонта 42
Коммерческие итоги дня 43
Сервисная история 44
Операции сервиса 45
Документы сервиса 46
ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕРВИСА 48
Методы 48
Masterfit 49
Прямая приемка 50
Гибкие графики обслуживания 52
Самообслуживание 53
Обслуживание предприятий 54
Обслуживание учреждений 55
Помощь в пути 56
Сервис по обмену агрегатов 57
Сервис в полевых условиях 58
Информационный сервис 58
Льготное обслуживание старых автомобилей 59

© *Волгин В.В. АВТОБИЗНЕС. Техника, сервис, запчасти. 2003. Том 2*