

В.В. ВОЛГИН

АВТОСЕРВИС

ПРОИЗВОДСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА
ЗАДАЧИ СПЕЦИАЛИСТОВ
ИСПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ
ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ



Владислав Васильевич Волгин
Автосервис. Производство и
менеджмент: Практическое пособие

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4929013

*Автосервис. Производство и менеджмент: Практическое пособие / В. В. Волгин. – 5-е изд., изм. и доп.: Дашков и К°; Москва; 2010
ISBN 978-5-91131-922-9*

Аннотация

Эта книга входит в серию практических пособий – источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности автосервисных предприятий, маркетинга и управления. Специалистам предлагается множество ценной информации о практике ремонтных предприятий в разных странах, подготовленной на основе инструктивных материалов зарубежных автокомпаний и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке. Серия практических пособий служит надежным советчиком для принятия стратегических, тактических и текущих решений владельцам и менеджерам автодилерских и автосервисных предприятий.

Содержание

От автора	6
Современные требования	9
Современные стандарты для автотехцентров	9
Задачи сервис-менеджера	11
Стандарты для служб запасных частей	13
Задачи менеджера службы запасных частей	15
Персонал	18
Когда штат должен расти	26
Организация труда	27
Индивидуальная работа	27
Бригады	28
Многоуровневые рабочие места	29
Группировка работ	31
Группировка по квалификации	32
Группировка по времени	33
Группировка по срокам исполнения	34
Группировка операций	35
Специализация участков	36
Специализация сотрудников	37
Производственные операции	38
Операции сервиса	38
Задачи руководителя сервисного цеха	39
Задачи оператора-диспетчера	40
Задачи приемщика	42
Приемка	44
Предварительная запись	44
Встреча клиента	46
Предварительный расчет стоимости ремонта	49
Заказ-наряд	50
Внутрифирменные работы	54
Внутрицеховые работы	55
Исполнение заказов	56
Планирование загрузки персонала	56
Распределение заказов	56
Учет рабочего времени	57
Корректировка заказов	57
Контроль качества исполнения	57
Выходной контроль	58
Выдача автомобиля из ремонта.	60
Задачи мастера	62
Задачи бригадира	63
Задачи механика	65
Документирование работ	67
Первичные документы	67
Расчеты с клиентами	70
Итоги дня	71

Сервисная история	72
Нормо-часы	76
Стоимость нормо-часа	77
Работа с претензиями	80
Рассмотрение жалоб	83
Претензии по качеству исполнения	84
Общение с клиентами	87
Особые группы клиентов	90
Не оставляйте клиентов	93
Курс: “Как вести переговоры с клиентами”	94
Прокат автомобилей на период ремонта	106
Конец ознакомительного фрагмента.	114

Владислав Васильевич Волгин

Автосервис. Производство и менеджмент: Практическое пособие

Автор:

В.В. Волгин – экономист-международник, инженер-механик, член Международной академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), автор книг для предпринимателей и автомобилистов. www.Yolginyy.ru

От автора

*Информация, деньги, мозги – вот что нужно для бизнеса.
Информация – здесь.*

Настоящая книга является одной из серии практических пособий для автобизнеса, получивших высокие оценки специалистов¹.

Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению внутрифирменных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами автокомпаний, т. е. благодаря бизнес разведке.

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

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

Книги создавались так, чтобы быть полезными и директорам заводов, и менеджерам малых предприятий.

Практические пособия предназначены для следующих целей:

- ◆ дать руководителям и менеджерам основательные знания об организации, задачах и перспективах работы на рынках колесной и гусеничной техники, о конкретных методах, приемах и операциях, подготовить их для принятия оперативных, тактических и стратегических решений в различных ситуациях;
- ◆ передать читателям аккумулированную мной информацию, собранную за 20 лет работы на рынках зарубежных стран;
- ◆ вооружить конкретными методами выполнения различных работ или направлений деятельности, увести от затрат сил и времени на “изобретение велосипедов”;
- ◆ дать толчок инициативе толковых специалистов;
- ◆ помогать в решении сегодняшних задач, помогать решать задачи в будущем, если сейчас масштабы деятельности еще невелики;
- ◆ помогать предвидеть развитие конъюнктуры рынка и предстоящие проблемы и либо избегать их, либо подготовиться противодействовать им;
- ◆ расширить кругозор персонала, повысить его квалификацию – сотрудник с широким профессиональным кругозором намного эффективнее инициативного, энергичного, но мало знающего;
- ◆ помочь понять, что “особенностей” нашего рынка всего две: наплевательское отношение к потребителям и не удовлетворительный менеджмент;
- ◆ убедить, что клиент – кормилец и повелитель, что если менеджмент ориентировать на потребителя, то успех гарантирован.

¹ Волгин В. В. Автомобильный дилер. М.: Ось-89, 1997; Волгин В. В. Запасные части. Особенности маркетинга и менеджмента. М.: Ось-89, 1997; Волгин В. В. Автомобильный дилер-2, 1999, курс лекций; Автомобильный дилер-3, 2000, курс лекций; Волгин В. В. Запасные части. Маркетинг, менеджмент, логистика. М.: Консул-1, 2002; Волгин В. В. Автобизнес. Техника, сервис, запчасти. М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2003; Волгин В. В. Автосервис. Организация, управление, анализ. М.: ИТК “Дашков и К”, 2004 и др.

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

- ◆ конкуренция – не “гримасы” рынка, а естественная среда обитания участников рынка;

- ◆ конкурентная борьба – это соревнование менеджеров, то есть – квалификации, качества логистики и управления;

- ◆ практически все, что должны делать менеджеры для эффективной работы на рынке колесной и гусеничной техники, известно из векового опыта зарубежных коллег – это облегчает задачу нахождения решений;

- ◆ большая загрузка персонала не должна быть причиной откладывания перемен, известно, что когда нет сил или возможностей работать интенсивнее, остается одно – работать умнее.

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

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

Если ремонтная фирма станет работать на современном уровне, с квалифицированными кадрами, современным оборудованием, хорошо организованным складом запасных частей, компьютерным обеспечением, она может стать дилером поставщика машин или успешно конкурировать с дилерами в сфере ремонта.

На всех уровнях управления нашей промышленностью, на заводах и даже в некоторых новых фирмах, руководители до сих пор не сомневаются, что настоящие мужчины с детства прекрасно разбираются в технике и запасных частях, и учиться ничему не нужно. У таких управленцев работа по ремонту и с запасными частями считается не престижной, поэтому ремонтные службы и склады запасных частей на их фирмах и заводах – это самые непривлекательные и грязные помещения. В результате предприятия получают от них такую отдачу, которую заслужили, а управленцы так и не осознают причин их личной неконкурентоспособности.

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. В ближайшее десятилетие ожидается удвоение парка машин в стране. Ввиду острого дефицита услуг по ремонту и техническому обслуживанию машин предстоит лавинообразное увеличение количества предприятий для заполнения этой ниши рынка. Потребность в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика, а специальной литературы для них о современных методах организации и управления до появления моих книг в стране не было, так как не было рыночной экономики.

Положительные отзывы практиков о моих книгах, включение информации из них в курсы лекций ряда институтов², десятки дипломов и диссертаций, подготовленных на их основе, включение целых страниц из моих книг без указания моего авторства в книги пла-

² МАДИ, МГИУ, Челябинский политехнический и др.

гиаторов – подтверждают практическую ценность предлагаемой информации и дают мне основания полагать, что моя миссия важна для России.

Владислав Волгин

Современные требования

Любая компания может оказаться вытесненной из бизнеса, если не сумеет вовремя приспособиться.

Иногда на осознание необходимости преобразований требуется несколько лет, и, бывает, понимание приходит слишком поздно.

Современные стандарты для автотехцентров



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

Ниже приведены дилерские стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые одной из зарубежных автокомпаний в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей. Практически такие же стандарты 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;
- ◆ наличные и безналичные расчеты.

Услуги, выполняемые дилером или привлеченными им субподрядчиками:

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

Приемка автомобилей:

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

Выполнение заказов:

- ◆ заказы оформляются на типовом бланке компании согласно имеющимся в нем указаниям, графам и нормативам времени, подписываются клиентом;
- ◆ сроки выполнения работ указываются в заказах и соблюдаются;
- ◆ заказ передается приемщиком в цех заблаговременно для обеспечения подготовки;
- ◆ дополнения к заказанным работам согласовываются 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.

Задачи сервис-менеджера

Деятельность сервисной службы успешна, если сервис-менеджер учитывает реалистичности 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 техники 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 техники 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, переменных ставок и доплат для сотрудников;
- ◆ ознакомление каждого нового сотрудника с политикой фирмы и его личными обязанностями и ответственностью;
- ◆ разработка письменных программ обучения каждого сотрудника, проведение месячных собраний, периодический пересмотр требований к обучению, контроль соблюдения графика посещения сервисной школы дистрибьютора;
- ◆ контроль исполнения обязанностей всеми сотрудниками;

- ◆ установление и согласование с руководством фирмы финансовых задач для сервисной службы;
- ◆ анализ ежедневных, недельных и месячных финансовых отчетов;
- ◆ обеспечение эффективного сотрудничества с другими подразделениями;
- ◆ информирование других подразделений об изменениях в продукции.

Стандарты для служб запасных частей

Компании-производители добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию складов запасных частей, технологии складских операций, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т. д., в целях обеспечения эффективного обеспечения рынка запасными частями. Ниже приведены дилерские стандарты для служб запасных частей дилеров, вводимые и контролируемые автокомпаниями во всех странах, включая Россию.

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 нормалы, 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, для 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 фирмы;
- ◆ 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;
- ◆ 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;
- ◆ менеджер ведет статистику развития рынка, обновления ассортимента, соотношения затрат и доходов;
- ◆ статистическая отчетность ведется в полном объеме;
- ◆ внутренние показатели деятельности фирмы известны менеджеру службы запасных частей и используются для управления.

Задачи менеджера 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:

- ◆ 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 продажах и прибыли в предыдущем месяце, обсуждает их с менеджерами сервисной службы и службы сбыта машин, выявляя факторы, которые влияют на прибыльность;

- ◆ ведет прејскурантный 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.

Персонал

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.

В табл. 1 —4 приведены расчеты, выполненные для реального бизнес-плана.

Таблица 1

Планируемые услуги предприятия

№ п/п	Наименование услуги	Код услуги
1	2	3
<i>Техническое обслуживание автомобилей</i>		
1	Регламентные работы (по видам технического обслуживания)	017101
2	Гарантийный ремонт	017102
3	Уборочно-моечные работы	017103
4	Контрольно-диагностические работы	017104
5	Смазочно-заправочные работы	017105
6	Регулировка фар	017106
7	Регулировка углов установки управляемых колес	017107

8	Регулировка топливной аппаратуры бензиновых двигателей	017108
9	Регулировка топливной аппаратуры дизельных двигателей	017109
10	Электротехнические работы на автомобиле	0171010
11	Регулировка тормозной системы	0171011
12	Регулировка сцепления	0171012
13	Регулировка рулевого управления	0171013
14	Регулировка системы зажигания	0171014
<i>Ремонт автомобилей</i>		
15	Замена агрегатов, узлов и деталей	017201
16	Ремонт двигателей	017202
17	Ремонт коробок передач и ведущих мостов	017203
18	Ремонт передней подвески и рулевого управления	017204
19	Ремонт тормозной системы	017205
20	Ремонт электрооборудования	017206
21	Жестяно-сварочные работы	017207
22	Медницкие работы	017208
23	Подготовка к окраске и окраска	017209
24	Работы по защите от коррозии и противодумовой обработке	0172010
25	Шиномонтажные работы, балансировка колес	0172011
26	Ремонт местных повреждений шин и камер	0172012
27	Восстановление шин методом наложения нового протектора	0172013
28	Приемка шин на восстановление методом наложения нового протектора	0172014
29	Восстановление и изготовление деталей, используемых для ремонта	0172015
30	Ремонт сцепления	0172016
31	Ремонт ведущих мостов и приводов ведущих мостов	0172017
32	Ремонт топливной аппаратуры бензиновых двигателей	0172018
33	Ремонт топливной аппаратуры дизельных двигателей	0172019
<i>Продажа запасных частей к автомобилям</i>		
34	Продажа запасных частей к легковым автомобилям	
35	Продажа запасных частей к грузовым автомобилям	
<i>Дополнительные услуги</i>		
36	Прокат (аренда) легковых автомобилей	
37	Установка охранной сигнализации	
38	Установка автомобильной звуковой аппаратуры	
39	Установка средств мобильной связи	
40	Тюнинг автомобилей	
41	Рекламное оформление автомобилей	
42	Мойка автомобиля	
43	Химическая чистка салона автомобиля	
44	Продажа аксессуаров для автомобиля	
45	Продажа автомобильной косметики	
46	Продажа расходных материалов и технологических жидкостей	
47	Проведение драйв-тестов автомобилей	
48	Услуги бара	
49	Услуги банкомата	
50	Услуги обменного пункта валют	

Таблица 2

Производственные участки

№ п/п	Наименование участков	Кол. участков	Примечание
<i>Цех технического обслуживания</i>			
1	Пост приемки	2	
2	Пост общего ремонта (подъемники)	15	
3	Тормозной стенд	1	
4	Участок топливной аппаратуры	2	Бензопаратура — 1; дизопаратура — 1
5	Участок систем кондиционирования	1	
6	Шиномонтажный и вулканизационный участок	1	
7	Пост схода-развала колес	1	
8	Пост технического контроля	1	
9	Аккумуляторный участок	1	
10	Пост ручной мойки, в том числе чистка салона	1	Количество обслуживаемых автомобилей — 3
11	Пост диагностики	2	
12	Участок электрооборудования и бортовых компьютерных систем	2	
13	Участок дополнительного оборудования (сигнализации, звуковое оборудование и т. д.)	1	
14	Пост кузовного ремонта и сварочных работ	4	
15	Агрегатный участок	3	Двигатели — 2; КПП — 1
16	Окрасочный участок (камера), в том числе антикоррозийной обработки кузова	3	Основные — 2; вспомогательные — 1
17	Арматурный участок	6	

Таблица 3

Ожидаемые объемы реализации сервиса и штат цеха

Показатели	Цех сервиса	Кузовной цех	Всего
1	2	3	4
Количество постов	32	16	
Количество смен работы	1	1	
Расчетное количество специалистов, = количество постов × 1,3 чел.	41,6	20,8	
Итого производственный персонал	42	21	63
Непроизводственный персонал цеха	13	2	15
Количество человеко-часов производственного персонала в год = = 1840 человеко-часов × произв. персонал	77280	38640	115920
Продуктивное время, %	85	85	85
Продуктивных человеко-часов в год	65688	32844	98532
Оплаченных человеко-часов в год — 85% (в том числе 10% — гарремонты)	55835	27917	83752

Таблица 4

Проект штатного расписания

Наименование должности	Фонд зарплаты, включая соцналог, в месяц (долл. США)
1	2
<i>Дирекция</i>	
Генеральный директор	5 000
Технический директор-главный инженер	4 000
Коммерческий директор	4 000
Финансовый директор	4 000
Административный директор	4 000
Главный бухгалтер	3 000
Специалист по вопросам безопасности	1 000
Юрисконсульт	1 000
Инспектор по кадрам	700
Секретарь-референт-делопроизводитель	500
Секретарь-референт-делопроизводитель	500
<i>Производственно-технологическая служба</i>	
<i>Гарантийная служба</i>	
Ст. инженер по гарантийному обслуживанию	1 000

Инженер по гарантийному обслуживанию*	800
Специалист-оформитель	300
<i>Диспетчерская служба</i>	
Старший диспетчер	700
Диспетчер	300
Диспетчер*	300
Старший инженер по приемке автомобилей	1 000
Инженер по приемке автомобилей*	800
Старший инженер технического контроля	1 000
Инженер технического контроля*	800
Ст. специалист-оформитель заказов-нарядов	350
Специалист-оформитель заказов-нарядов*	300
<i>Цех технического обслуживания</i>	
Старший мастер	1 000
Мастер	700
Специалист по инструменту	500
Инженер по обучению	1 000
<i>Участок технического обслуживания узлов подвески и трансмиссии</i>	
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Специалист по подвеске и трансмиссии*	800
Ученик	200
Ученик	200
Ученик*	200
Ученик*	200

<i>Агрегатный участок</i>	
Специалист по двигателям	1 000
Специалист по двигателям*	1 000
Специалист по коробкам передач	1 000
Ученик	200
<i>Участок шиномонтажа и балансировки колес</i>	
Специалист по шиномонтажным работам	600
Ученик	200
<i>Участок установки схождения и развала колес</i>	
Специалист	600
Ученик	200
<i>Участок диагностики и контроля электрических и компьютерных систем</i>	
Старший инженер	1 200
Инженер*	1 000
Инженер*	1 000
Инженер*	1 000
Ученик	300
Ученик*	300
<i>Участок дополнительного оборудования</i>	
Старший специалист	700
Специалист*	600
Специалист*	600
Ученик	200
<i>Цех кузовного ремонта</i>	
Старший мастер	1 000
Мастер*	600
<i>Жестяно-сварочный участок</i>	
Сварщик-жестянщик	1 200
Сварщик-жестянщик	1 200
Сварщик-жестянщик*	1 200
Сварщик-жестянщик*	1 200
Ученик	200
Ученик	200
Ученик*	200
Ученик*	200
<i>Малярный участок</i>	
Специалист-маляр	1 200
Специалист-маляр	1 200

Специалист-маляр*	1 200
Специалист-маляр*	1 200
Ученик	200
Ученик	200
Ученик*	200
Ученик*	200
<i>Арматурный участок</i>	
Специалист-арматурщик	1 200
Специалист-арматурщик*	1 200
Ученик	200
Ученик*	200
<i>Мойка</i>	
Мойщик автомобилей	300
Мойщик автомобилей	300
Мойщик автомобилей*	300
<i>Коммерческая служба</i>	
<i>Группа материально-технического снабжения</i>	
Старший инженер по снабжению	600
Инженер по снабжению	500
Инженер по снабжению*	500
Заведующий складом	500
Кладовщик по запасным частям	300
Кладовщик по запасным частям*	300
Кладовщик по материалам	300
Ст. специалист-продавец запасных частей	500
Специалист-продавец запасных частей*	400
Специалист-переводчик	500
<i>Финансово-экономическая служба</i>	
<i>Бухгалтерия</i>	
Старший бухгалтер	800
Бухгалтер	500
Бухгалтер	500
Старший кассир	500
Кассир	400
<i>Планово-экономическая группа</i>	
Старший экономист	800
Экономист*	400

<i>Планово-экономическая группа</i>	
Старший экономист	800
Экономист*	400
<i>Административно-хозяйственная служба</i>	
<i>Компьютерная служба</i>	
Старший инженер-программист	700
Инженер-электронщик	600
Инженер-программист*	600
Хозяйственная группа	
Инженер-электрик	500
Инженер-механик	500
Инженер-строитель	500
Электрик-телефонист	400
Сантехник	300
Плотник	300
Водитель-экспедитор	400
Водитель	400
Водитель	400
Водитель*	400
Водитель*	400
Водитель*	400
Уборщица	150
Уборщица*	150
Дворник	200
Дворник*	200

Примечание. Должности, помеченные звездочкой, замещаются по мере выхода предприятия на полную мощность.

Оформление в штат производится при увеличении коэффициента загрузки производственных мощностей более 0,7.

Расчетам штатной численности могут помочь расчеты, приведенные в документе: «Нормативы численности работников, занятых техническим обслуживанием и текущим ремонтом подвижного состава автомобильного транспорта, строительных и специальных машин на предприятиях и в организациях жилищно-коммунального хозяйства. Утверждены приказом Госстроя России от 1 октября 1999 г. № 69».

Когда штат должен расти

Устойчивое положение на рынке, рентабельность и предпосылки для развития тех-центр может обеспечить, лишь располагая надежным, работоспособным коллективом, не испытывающим дефицита мастеров-приемщиков, мастеров сервисного цеха, автомехаников и молодых кадров.

Ниже перечислены контрольные ситуации, повторяемость которых диктует необходимость увеличения штатов сервисного центра. Повторяемость одной или нескольких из приведенных ситуаций уже делает работу предприятия нерентабельной, так как ни интересы клиентов, ни интересы работников не удается соблюдать.

Ситуации в отделе приема заказов

Непредвиденное отсутствие одного из работников сбивает графики ремонтов.

Несмотря на все меры по распределению нагрузок каждый день в определенное время в отделе приема заказов образуется большая очередь.

Одному мастеру-приемщику (приемщику-консультанту) приходится оформлять более 12—15 заказов в день.

Для спокойного консультативного диалога с заказчиком, который должен проводиться возле его автомобиля, просто нет времени.

Не проводятся из-за дефицита времени выходной контроль и опробование автомобиля на ходу, не разъясняется содержание счетов.

Из-за недостатка работников невозможно сделать режим работы предприятия более гибким, приспособленным к потребностям заказчиков.

Ситуации в сервисном цехе

Запись производится за много дней до приемки в ремонт.

Постоянный дефицит времени срывает установленные сроки завершения ремонтов.

Вынужденная спешка вызывает частые рекламации и повторные ремонты.

Оборудование не удается загрузить, а рабочие места – использовать из-за нехватки кадров.

Дефицит кадров не дает возможности развивать дополнительные услуги.

За неимением времени не проводятся регулярные совещания и учебные мероприятия с исполнителями.

Подготовка кадров и повышение квалификации персонала сводятся к минимуму.

Молодым работникам оказывается недостаточная поддержка.

Организация 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 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 заказы-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 разобранный автомобиль.

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 желаний учиться и скорости обучения.

Для многоуровневых рабочих мест необходима функциональная организация рабочего процесса:

◆ качественная диагностика;

◆ заказы-наряды без возможных неожиданностей, которые появятся во время работы и потребуют изменения сроков;

◆ предварительное обеспечение наличия запчастей.

В табл. 5 показано, какие методы организации работы больше отвечают современным требованиям.

Таблица 5

Современные требования и методы организации работы

Современные требования	Индивидуальная работа	Бригадная работа	Бригадная работа на многоуровневых рабочих местах
1	2	3	4
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.

Группировка работ

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

Виды работ группируются по нескольким категориям. Количество заказов, приходящихся на каждую категорию, берется из бланков заказов.

Таблица 6

Вид работ	Количество заказов
1	2
Двигатель	118
Электрооборудование	111
Кузов	99
Регламентное обслуживание	77
Смазка, мойка	70
Колеса и тормоза	69
Сцепление	58
Принадлежности	51
Окраска	36
Рулевое управление	27
Трансмиссия	22
Задний мост	20
Устранение скрипов	16
Модификация деталей	15
Передний мост	12
Устранение течей	8
Карданный вал	7
Стекла	4
Диагностика	3
Всего	823

Таблица 6 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, вспомогательные работы. Квалифицированным механикам поручается диагностика, регулировка двигателя, регулировка тормозов, разборка-сборка узлов и агрегатов и т. п.

Группировка по времени

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

Группировка по срокам исполнения

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

Если операции сервисной службы сгруппировать на базе вышеприведенных требований, они могут быть разделены на шесть групп, показанных в табл. 7.

Таблица 7

Группы работ

Группа работ	Диагностика и быстрый сервис	Ремонт	Смазка, мойка и прочее	Кузовные работы и окраска	Предпродажная подготовка новых машин	Ремонт подержанных машин
1	2	3	4	5	6	7
Виды работ	Регулировки, работы с электро-системой, регулировки тормозов	Двигатель, тормоза, трансмиссия, шасси, кондиционеры	Смазка, мойка, шиномонтаж, полировка	Рихтовка, окраска, замена стекол	Установка принадлежностей, диагностика, устранение дефектов	
Требуемый персонал	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный	Неквалифицированный	Высококвалифицированный	Знающий и высококвалифицированный	Квалифицированный и неквалифицированный
Затраты времени	Небольшие	Средние	Небольшие	Значительные	От малых до средних	От средних до больших
Удовлетворение клиентов	Очень важно	Важно	Важно	Важно	Очень важно	Важно

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

Группировка 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.

Специализация участков

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

Специализация участков способствует:

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

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

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

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

Специализация сотрудников

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

Специализация сотрудников по операциям способствует:

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

Производственные операции

Операции сервиса

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

Прием заявки:

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

Подготовка к выполнению заказа в согласованные сроки:

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

Прием автомобиля в ремонт:

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

Технический контроль:

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

Передача автомобиля владельцу:

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

Последующая работа с клиентом:

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

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

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

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

Наличие необходимых запчастей проверяется на стадии приема предварительных заявок и обеспечивается к сроку диспетчерского распределения работ. Если потребность в

запчастях не может быть определена в момент составления заказа, это делают как можно быстрее до начала его выполнения. Если нужных запчастей нет в наличии, то их сразу же заказывают.

Предвидя задержку и срыв согласованного срока, мастер-приемщик должен предупредить об этом клиента.

Задачи руководителя сервисного цеха

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

Руководитель цеха:

- ◆ встречается 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 убедиться в наличии страхового покрытия стоимости работ;
- ◆ организует и поддерживает аккуратное и полное оформление необходимой документации;
- ◆ обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся опасных производств, экологических требований, а также здоровья и безопасности персонала;
- ◆ имеет управленческую подготовку по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Полугодовые задачи:

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

Ежеквартальные задачи:

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

Ежемесячные задачи:

- ◆ руководит собраниями своего персонала, направленными на постоянное улучшение и инновации в качестве работы и привлечении клиентов;
- ◆ отслеживает наличие запасов материалов и заказов на ремонт;
- ◆ готовит месячный прогноз реализации услуг и запасных частей при ремонте;
- ◆ совместно с техниками регулярно посещает крупных заказчиков в целях изучения изменения их потребностей;
- ◆ обсуждает с бухгалтерией меры по взысканию просроченных платежей;
- ◆ участвует в собраниях фирмы;
- ◆ разрабатывает сервисные рекламные листовки для вручения клиентам.

Еженедельные задачи:

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

Ежедневные задачи:

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

Задачи оператора-диспетчера

Заступив на смену.

Отвечать на звонки и осуществлять запись на обслуживание.

Открыть кассу, внести необходимые записи в журнал кассира-операциониста.

Включить оргтехнику, подготовить ее к работе.

Проверить наличие чистых бланков, договоров, листов обращения и т. д., при необходимости, размножить недостающие.

Протереть стулья, стол, стойку, стекло в приемной.

Начать оформление клиентов.

Работа с клиентами.

При ответе на звонок начинать разговор с приветствия, названия фирмы и своего имени.

В процессе разговора вежливо и подробно отвечать на вопросы.

В случае затруднений с ответом переводить разговор на мастера-приемщика.

При записи клиента узнавать предположительные неисправности или цель визита.

Предоставлять клиенту всю необходимую первичную информацию.

При прибытии клиента, предварительно записанного на обслуживание, оформление заказа клиента осуществлять самостоятельно.

Выдать клиенту бланк “заявки” для самостоятельного 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 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.

Задачи приемщика

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

Приемщик:

- ◆ встречает и приветствует клиентов наиболее любезно и вежливо;
- ◆ использует соответствующую технику телефонных переговоров и знает, как отвечать на вопросы клиентов по телефону;
- ◆ рекомендует клиентам наиболее экономичные по времени и стоимости виды ремонта;
- ◆ советует клиентам, как продлить срок службы и увеличить безопасность их автомобилей;
- ◆ побуждает клиентов использовать “руководство по эксплуатации и обслуживанию автомобиля” для предупреждения проблем;
- ◆ обладает знаниями систем автомобиля и способностями объяснить системы и необходимость их ремонта клиентам;
- ◆ правильно документирует жалобы клиентов на 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 заказы-наряды 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.

Приемка

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

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

Наряду с этим все большее значение приобретает выдача автомобиля из ремонта самим мастером-приемщиком.

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

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

Кстати, количество мест парковки для автомобилей ожидающих ремонта и ожидающих получения владельцами после ремонта должно быть в четыре раза больше количества рабочих постов.

Предварительная запись

Система предварительного назначения даты и времени сдачи машины в ремонт удобна для заказчика – он может выбрать удобное время, он может максимально использовать машину для бизнеса, сдавая в ремонт на вечер или ночь. Предприятию эта система позволяет планировать распределение загрузки механиков и мощностей. Обычный порядок предварительной записи на сервис предусматривает назначение на сдачу машины за 3—7 дней. Если из-за загрузки заказами вам приходится записывать клиентов более чем за неделю или даже две, следует подумать о расширении мощностей, если конкуренция невелика.

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

Предварительная запись оформляется на бланках, примерные образцы которых приведены в табл. 8, 9.

Таблица 8

Примерная форма бланка предварительной записи на ремонт

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

Дата							
№ п/п	Заказчик	Мо-дель	Теле-фон	Виды работ	Код группы работ	Время начала	Норма време-ни
						Всего	

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

Предварительная запись дает ряд преимуществ:

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

Названных оснований достаточно, чтобы использовать принцип предварительной записи с максимально возможной эффективностью. При предварительной записи и планировании занятости на каждый рабочий день важно оставлять определенный резерв для обслуживания клиентов, приезжающих без предварительной записи, и на случай так называемых “чрезвычайных происшествий”. Как правило, такой резерв 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.

Таблица 9

Бланк регистрации заказов

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

Приемщик _____ Дата _____

№ пп	№ заказа	Клиент	Телефон	Модель	Госномер	Механик	Коды работ	Примечания	Срок	Исполнитель

Встреча клиента

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

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

Впервые прибывший клиент оценивает, прежде всего, удобство подъезда, наличие четко обозначенной указателями стоянки и ее минимальную удаленность от приемной зоны автоцентра. Чистота, обзорность и некоторый шик уже на подходе к предприятию обязательны.

Оказавшись в приемной зоне, клиент должен почувствовать доброжелательную атмосферу. Первое, что нужно сделать, это приветливо поздороваться с ним. Последующий разговор с мастером-приемщиком – кульминационный момент встречи клиента. Именно в процессе диалога с приемщиком клиент сознательно или подсознательно определяет меру своих симпатий и доверия к предприятию.

Операторы-диспетчеры, приемщики и продавцы должны “держат улыбку” начиная от встречи клиента и до совершения покупки. Улыбка должна быть искренней, фальшь люди чувствуют и быстро уходят.

Приветствуя клиента, следует встретиться с ним взглядом, иначе клиент почувствует себя незамеченным или незначительным посетителем. Первый взгляд и улыбка должны излучать искреннюю радость от посещения клиента – как будто зашел старый приятель. Не следует надолго отводить взгляд от клиента – это может привести к потере возникшего контакта. Взгляд сотрудника помогает внушению положительного или негативного мнения о предприятии.

Дружелюбие во взгляде и в улыбке должны подкрепляться таким же дружелюбным, в меру громким и уверенным голосом.

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

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

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

Вежливое и доброжелательное обслуживание.

Возможность получить квалифицированную консультацию.

Цены, соразмерные предоставляемым услугам.

Всеобъемлющая номенклатура предлагаемых услуг и высокое качество работ.

Специфические ожидания.

Гарантия надежности и качества.

Обязательное соблюдение сроков ремонта.

Минимальное время ожидания.

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

Определение стоимости ремонта до его выполнения.

Удобный режим работы предприятия.

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

Если автосервис принадлежит официальному дилеру, высокое качество ожидается как само собой разумеющееся.

Доброжелательность сотрудников, убедительность аргументации, доверие к ценам и пунктуальность исполнителей определяют мнение, которое клиент составит о предприятии. Все чаще клиент выбирает фирму по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений клиентами.

Обычно выбирают для постоянных контактов ремонтную фирму, имеющую высокую репутацию, хотя, возможно, и высокие цены.

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

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

Если клиент утверждает, что договорился с конкретным слесарем о выполнении им той или иной работы без указания в заказе-наряде, объясните ему, что в этом случае автосервис не несет ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение работы (услуги), либо за утрату или повреждение переданного по такой договоренности автомобиля. А на слесаря необходимо наложить взыскание.

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

Задачи мастера-приемщика определены его должностными обязанностями. Главная из них заключается в том, чтобы клиент был доволен. Необходимое условие для этого – правильно построенный диалог, в ходе которого выслушать клиента, поставить нужные вопросы и разъяснить взаимосвязи столь же важно, как и дать дельный, квалифицированный совет.

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

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

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

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

*Правила построения диалога с клиентом
(памятка мастеру-приемщику по материалам ряда автокомпаний)*

Каждого посетителя встречайте лично и как можно более доброжелательно.

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

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

Уделите посетителю максимум внимания. Избегайте спешки.

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

Попытайтесь уточнить пожелания и проблемы наводящими вопросами, если речь не идет о регламентных работах. Все подробности, важные для работы сервисного цеха, фиксируйте в заказе-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 объем предстоящих работ, излагая технические подробности с использованием примеров, общедоступных для понимания.

По возможности всегда сообщайте сведения о стоимости работ и запчастей.

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

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

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

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

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

Заканчивая разговор, поблагодарите клиента за сделанный заказ.

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

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

Предварительный расчет стоимости ремонта

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

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

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

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

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

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

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

Заказ-наряд

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

Договоры с заказчиками должны заключаться в письменной форме. Условия договора на обслуживание и ремонт не должны противоречить ст. 730—739 о бытовом подряде ГК РФ и должны соответствовать нормативному акту “Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомо-транспортных средств” (утверждены постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290).

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

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

- ◆ фамилия, имя, отчество, телефон и адрес потребителя;
- ◆ дата приема заказа, сроки его исполнения. В случае если оказание услуг (выполнение работ) осуществляется по частям в течение срока действия договора, в договоре должны быть соответственно предусмотрены сроки (периоды) оказания таких услуг (выполнения таких работ). По соглашению сторон в договоре могут быть также предусмотрены промежуточные сроки завершения отдельных этапов оказания услуг (выполнения работ);
- ◆ цена оказываемой услуги (выполняемой работы), а также порядок ее оплаты;
- ◆ марка, модель автомо-транспортного средства, государственный номерной знак, номера основных агрегатов;
- ◆ цена автомо-транспортного средства, определяемая по соглашению сторон;
- ◆ перечень оказываемых услуг (выполняемых работ), перечень запасных частей и материалов, предоставленных исполнителем, их стоимость и количество;
- ◆ перечень запасных частей и материалов, предоставленных потребителем, с указанием информации об обязательном подтверждении их соответствия обязательным требованиям, если федеральными законами или в установленном в соответствии с ними порядке, в частности стандартами, такие требования установлены;
- ◆ гарантийные сроки на результаты работы, если они установлены;
- ◆ должность, фамилия, имя, отчество лица, принимающего заказ (оформляющего договор), его подпись, а также подпись потребителя;
- ◆ другие необходимые данные, связанные со спецификой оказываемых услуг (выполняемых работ).

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

При выполнении мойки, диагностики, ремонта шин и других работ, выполняемых в присутствии заказчика, подробный договор не обязателен, но требуется письменный доку-

мент, подтверждающий заключение сделки – это могут быть квитанция и кассовый чек с реквизитами ремонтного предприятия³.

Условия договора, ущемляющие права потребителя или ограничивающие ответственность исполнителя по сравнению с правилами, установленными законодательством, будут являться недействительными⁴, так как при судебном рассмотрении споров все равно будут действовать положения закона.

Если ремонтная фирма установит в договоре неустойку за нарушение сроков выполнения работ в размере, меньшем, чем 3%, предусмотренные законом⁵, судом будет предписана выплата неустойки в законном размере. При задержке выполнения ремонта исполнитель обязан платить неустойку в размере 3% за каждый день просрочки от общей стоимости заказа, а не от стоимости работ.

Потребитель будет иметь законное право предъявить требования об устранении недостатков работы, обнаруженные после истечения гарантийного срока, в пределах двух лет, даже если в договоре ремонтная фирма укажет гарантийный период на работу не более 1—2 месяцев. Следует иметь в виду, что предоставление гарантии на работу – это не обязанность ремонтной фирмы, а ее право.

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

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

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

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

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

Примерное содержание заказа на ремонт и обслуживание

³ Пункт 2 ст. 159 ГК РФ, п. 17 Правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомо-то-транспортных средств.

⁴ Пункт 2 ст. 400 ГК РФ, п. 1 ст. 16 Закона РФ “О защите прав потребителей”.

⁵ Статья 28 Закона РФ “О защите прав потребителей”

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					
Подпись:					
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

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

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

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

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

Документы на автомобиль (ПТС или свидетельство о регистрации) на время работ *не должны изыматься* у владельца⁶.

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

⁶ “Правила оказания услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомо-транспортных средств” (утверждены постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290).

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

Спецификация расхода запчастей и материалов

Вплоть до завершения работ заказы-наряды с расходными спецификациями *хранятся в службе выдачи запчастей и материалов со склада*. Лишь после того, как мастер-приемщик примет автомобиль из ремонта, завизированный им заказ-наряд с отметками о затратах рабочего времени и с 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 и предпродажной подготовке машин применяют закупочные цены на запасные части (цена поставщика плюс перевозка и расходы до склада). При гарантийных ремонтах запасные части списывают по себестоимости.

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 даже при частой потребности в шлифовке техцентру невыгодно покупать свой станок и содержать высококвалифицированного шлифовщика – все равно постоянную загрузку ему обеспечить не удастся. Если же техцентр – единственный «технар» в районе его активности, может быть целесообразным приобрести такой станок и выполнять работу для себя и сторонних заказчиков.

Внутрифирменные работы

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

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

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

Внутрицеховые работы

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

- ◆ 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.

Исполнение заказов

Планирование загрузки персонала

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

При определении занятости на предстоящий день исходят из следующих нормативов.

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

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

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

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

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

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

Распределение заказов

После оформления заказов их распределяют между исполнителями. Ответственный за это руководитель (начальник сервисного цеха, сервис-менеджер, старший техник, диспетчер и т. п.) планирует и координирует выполнение заказов силами конкретных бригад или автомехаников, с учетом имеющегося трудового потенциала, требуемой квалификации исполнителей и согласованных с клиентами сроков. На предприятиях с типовой схемой управления это обычно делается централизованно, через диспетчерскую службу. На предприятиях с бригадной организацией труда мастер-приемщик сам распределяет заказы между членами своей бригады.

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

Учет рабочего времени

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

Тщательный учет и регистрация времени присутствия на работе и всех затрат рабочего времени имеет решающее значение для успешного ведения дел в сервисном предприятии.

Основные правила учета рабочего времени при выполнении заказов-нарядов:

- ◆ начало работы по заказу-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 заказу-наряду отмечается сразу после ее завершения, но до выходного технического контроля, выполняемого мастером;

- ◆ все нормированные работы, выполненные одним и тем же механиком, должны сводиться воедино и отмечаться только дважды, т. е. в моменты начала и окончания работ;

- ◆ отдельно отмечаются ненормированные работы – регистрируются только фактические затраты времени, которые затем переносятся из графы “фактические затраты времени” в графу “время, оплачиваемое заказчиком”.

Корректировка заказов

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

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

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

Контроль качества исполнения

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

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

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

Как правило, причины недовольства клиентов работой сервис-центров выражаются в следующем⁷:

- ◆ работники сервиса сделали не то, что просил клиент;

⁷ Орлов Д. Современный капитал. 2003. № 9.

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

Очевидно, что причина этих недостатков – неудовлетворительная технология обслуживания клиентов, провоцирующая персонал на ошибки в работе. Если клиент при сдаче машины в ремонт вынужден общаться с несколькими сотрудниками – оформитель заказов, приемщик-диагност, мастер – то искажение запросов и срыв договоренностей неизбежен. Клиента должен принимать один сотрудник.

Качественный сервис предполагает, что *проблемы устраняются с первого раза*. Это не просто. 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.

Выходной контроль

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

Перед заполнением талона выходного контроля:

- ◆ убедитесь, что машина чиста внутри и снаружи;
- ◆ сравните выполненные работы с листом заказа по видам, срокам и стоимости;
- ◆ убедитесь, что никаких дополнительных работ не делалось без согласия клиента;
- ◆ убедитесь, что масло в агрегатах и параметры безопасности были проверены, когда выполнялась работа;
- ◆ убедитесь, что инструкции заказа тщательно выполнены;
- ◆ убедитесь, что общий и специальный инструмент 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 тор-

мозов, 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.

В табл. 10 и 11 приведены формы актов выходного контроля, рекомендуемые одной из автокомпаний

Таблица 10

Акт выходного контроля общеремонтных работ

Проверяемые позиции	Порядок проверки	+/-
1	2	3
Заказ-наряд	Проверить, подписан ли заказ клиентом, указан ли номер его телефона. Проверить, данные об автомобиле: тип автомобиля, номерной знак, VIN, пробег.	
Задание исполнителю	Проверить, если отметка о комплексных услугах, коды или текстовое описание рабочих позиций, указания по ремонту и запись о существовании рекламации.	
Отметка о стоимости заказа	Проверить наличие в заказе отметки о стоимости его выполнения в соответствии с объемом работ.	
Превышение первоначального объема заказа	Проверить, согласован ли с клиентом дополнительный объем работ и есть ли соответствующая отметка в заказе.	
Оформление заказа	Проверить, выдержан ли указанный в заказе срок готовности.	
Задержка с выполнением заказа	Выяснить и отметить причину. Отсутствие запчастей (указать номера по каталогу). Перегрузка сервисного цеха.	
Исполнение работ	Провести контрольный осмотр (при необходимости — с опробованием автомобиля на ходу) и определить соответствие выполненных работ заказу-наряду.	
Внешний вид автомобиля	Убедиться после ремонта в отсутствии загрязнения.	
Запчасти	Проверить правомерность использования запчастей.	
Составление счета	Проверить счет на соответствие заказу-наряду и правомерность начислений по производным позициям.	
Дополнительная информация	Проверить, есть ли в счете или в талоне выходного контроля запись об износе или дефектах, не заявленных в заказе и подпись клиента под ними.	
Рекомендации по ремонту сверх заявленного в заказе	Приготовить прейскурант на услуги.	

Таблица 11

Акт выходного контроля регламентного техобслуживания

Проверяемые позиции	Порядок контроля	+/-
Все приборы освещения. Звуковой сигнал. Дополнительное электрооборудование	Проверить работу приборов освещения и электрооборудования.	
Стеклоочистители и стеклоомыватели	Проверить работу передних и задних стеклоочистителей и стеклоомывателей.	
Привод сцепления	Проверить, согласно «Наставлению по ТО», свободный ход педали сцепления. (Кроме сцеплений с саморегулируемым приводом).	
Фары. Установка фар	Проверить установку фар согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».	
Аккумулятор. Уровень электролита	Проверить уровень электролита на соответствие метке «макс.».	
Система охлаждения. Уровень жидкости. Морозостойкость электролита	Проверить уровень охлаждающей жидкости на соответствие метке «макс». Проверить морозостойкость электролита по его фактической концентрации, которая должна соответствовать температуре замерзания от -25°C до -35°C .	
Клиновыи ремень	Проверить состояние и натяжение ремня согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».	
Тормозная система. Уровень тормозной жидкости	Проверить уровень на превышение метки «мин.», с учетом износа накладок.	
Фиксаторы дверей. Направляющие подвижной двери	Проверить фиксаторы на наличие смазки. Проверить направляющие на отсутствие загрязнения и на наличие смазки.	
Тормозные шланги, трубопроводы и штуцеры	Проверить шланги, трубопроводы и штуцеры на отсутствие неплотностей, повреждений и коррозии.	
Глушитель и газонейтрализатор	Проверить на отсутствие повреждений и неплотностей.	
Шины	Проверить состояние шин, остаточную высоту протектора и давление в шинах всех колес, включая запасное.	
Токсичность ОГ и режим холостого хода. Работа газонейтрализатора	Проверить токсичность ОГ и режим холостого хода согласно регламенту.	
Бланк технического обслуживания по регламенту	Убедиться в готовности передачи заказчику, проверив правильность заполнения и наличие подписи исполнителя. Проверить, наклеена ли на стойку двери табличка с датой очередного ТО.	

Выдача автомобиля из ремонта.

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

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

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

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

Очень важно первое впечатление. Клиенты по виду машин должны почувствовать, что те побывали в хороших руках. Вот почему важно передавать автомобили чистыми и внутри, и снаружи, с вымытыми пепельницами, с сияющими стеклами. Рулевые колеса и рукоятки рычагов коробок передач должны быть протерты.

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

Следует повесить на салонное зеркало талон выходного контроля.

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

Пример талона выходного контроля

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

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

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

Задачи мастера

Заступив на смену.

Принять ремонтную зону у ночного сторожа.

Проверить целостность периметра, замков, инструмента, автомобилей, оргтехники.

Ознакомиться с записями в “Журнале передачи смен”.

Проконтролировать в свою смену механиков, проверив время прибытия, внешний вид, работоспособность.

Составить план работы для каждого механика, подготовить ремонтную зону к приему клиентов, раздать инструментальные боксы-тележки, проверив их комплектность.

Начать прием клиентов.

По приглашению оператора 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 “заявку” у диспетчера, если он еще не поступил в цех.

В случае отсутствия записи дать согласие принять клиента по возможности, не нарушая график обслуживания автомобилей клиентов, прибывших по записи. Направить клиента к оператору для оформления заказа. Подтвердить оператору возможность принять машину в ремонт.

Вызвать свободного механика, который будет основным исполнителем, передать ему “заявку”, при необходимости объяснить ему непонятные позиции, принять автомобиль клиента в ремонт, совместно с клиентом заполнив приемно-сдаточный акт.

Направить автомобиль клиента на мойку, при необходимости.

Проводить клиента в зал ожидания, предложить ознакомиться с номенклатурой запчастей и сопутствующих товаров в торговой секции, посетить бар.

В случае выявления необходимости дополнительных работ на автомобиле согласовать их выполнение, установку дополнительных деталей, оплату и новые сроки с клиентом лично, если он ждет, или по телефону, если он уехал.

При выдаче автомобиля клиенту после ремонта проверить вместе с владельцем его комплектность в соответствии с приемно-сдаточным актом.

Организация работ.

Оговорить с основным исполнителем (механиком) порядок проведения работ, назначить остальных исполнителей.

Получить на складе необходимые запасные части и материалы и передать механику.

В процессе работы механиков контролировать соответствие выполняемых работ заявленным, консультировать механиков.

В случае выявления механиком необходимости дополнительных работ и замены деталей на автомобиле согласовать эти вопросы с клиентом.

После выполнения ремонта и отчета ответственного исполнителя 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 дисконтной наклейки.

Приняв автомобиль из ремонта, перегнать его на место стоянки, принять меры, предотвращающие его повреждения, хищения, а также 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 заказы-наряды за текущий день.

Заполнить журнал передачи смен.

Переместить, при необходимости, автомобили клиентов в места ночной стоянки.

Перед уходом с работ.

Погасить везде свет, кроме дежурного освещения.

Обесточить все электрооборудование.

Закрыть все двери и ворота.

Сдать сторожу под охрану все помещения.

Задачи бригадира

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

- ◆ обладает знаниями об автомобильных системах, агрегатах и их ремонте и консультирует других сотрудников по этим вопросам;
- ◆ пополняет свои технические знания о машинах;
- ◆ имеет соответствующий технический сертификат;
- ◆ диагностирует неисправности автомобилей и составляет перечень операций для их устранения;
- ◆ оценивает трудоемкость ремонта или обслуживания в целях планирования сроков исполнения работ;
- ◆ обладает знаниями о потребности в запасных частях для обеспечения ремонта и составляет перечни запасных частей к заказам на ремонт;
- ◆ сотрудничает с приемщиком и службой запчастей;
- ◆ владеет рекомендованной изготовителем машин 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.

Задачи механика

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.

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 запиирать 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 заказе-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 заказе-наряде.

Все замечания писать только на обороте заказа-наряда.

Не устанавливать детали, не предусмотренные заказом-нарядом.

Не заходить в приемную для клиентов, если об этом не просил мастер.

Документирование работ

Первичные документы

Согласно Методическим указаниям по заполнению бланков строгой отчетности и их применению при выполнении бытовых услуг предприятиями всех форм собственности, а также при индивидуальной трудовой деятельности, разработанных АО «Росбытсоюз» и доведенных письмом Госналогслужбы РФ от 31 марта 1998 г. № ВК-6-16/210 форма № БО-14 автосервис применяется для оформления среднего и крупного ремонта автотехники (см. табл. 12).

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

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

Таблица 12
Перечень форм

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

Особенностью применения формы БО-1 является оформление работ по ремонту бытовой техники и автомобилей (далее аппаратов), осуществляемых в условиях стационара:

при приеме техники в ремонт осуществляется определение ориентировочной стоимости ремонта и частично заполненная форма со справочными данными изделия и заказчика направляется:

первый экземпляр (заказ-наряд) и второй (квитанция) в производство и в дальнейшем используются: первый экземпляр для учета выручки и начисления заработной платы

исполнителям работ, а второй – для списания материальных ценностей, израсходованных на ремонт, и оценки заказчиком качества исполнения;

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

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

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

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

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

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

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

Форма БО-3 может быть использована и в тех случаях, когда выполнение заказа связано с большим объемом и количеством работ, комплектующих материалов или изделий, с большим количеством усложняющих элементов. При этом на выполнение заказа заключается договор (или оформляется технологический документ), в котором детализируются элементы работ и материалы, а в бланке строгой отчетности указывается только общая сумма стоимости без расшифровки. При этом в форме БО-3 делается ссылка на дату и № договора (технологического документа), а в договоре (технологическом документе) на номер бланка строгой отчетности.

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

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

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

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

(02). При этом в графе формы БО-9 “Номер жетона” проставляется номер кассового чека или номер формы БО-11 (02).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Остальные три экземпляра заполняются аналогично. Если заказчик оплачивает не всю стоимость ремонта, а вносит только аванс, то при окончательном расчете на лицевой стороне формы “БО-14 автосервис” должна быть сделана фиксация суммы окончательного расчета. Запись делается на первом, втором и четвертом экземплярах формы.

В случае использования продолжения заказа-наряда на другой форме “БО—14 автосервис” суммы полученного аванса и окончательного расчета указываются на последнем продолжении заказа-наряда. Только на последнем продолжении заказа-наряда заполняется также вся нижняя часть оборотной стороны заказа-наряда.

В квитанции должны быть заполнены все реквизиты, касающиеся конкретного заказа. В противном случае будет налицо нарушение Правил бытового обслуживания населения.

Использование бланка строгой отчетности “БО-14 автосервис” не освобождает предприятия от применения контрольно-кассового аппарата.

Расчеты с клиентами

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

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

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

Для удобства в расчетах расценки за оказываемые услуги могут устанавливаться в сумме, эквивалентной определенной сумме в иностранной валюте или в условных денежных единицах (п. 2 ст. 317 ГК РФ). В этом случае подлежащая уплате потребителем сумма в рублях определяется по официальному курсу соответствующей валюты или условных денежных единиц на день платежа, если иной курс или иная дата его определения не установлены соглашением сторон.

Для обоснования и согласования цены на услуги (работы), предусмотренные договором, может быть составлена смета. При этом составление такой сметы по требованию потребителя или исполнителя обязательно.

Смета может быть приблизительной или твердой (при отсутствии специальных указаний в договоре, смета считается твердой).

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

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

Исполнитель имеет право требовать увеличения твердой сметы при существенном возрастании стоимости запасных частей и материалов, предоставляемых исполнителем (а также оказываемых ему третьими лицами услуг), которое нельзя было предусмотреть при заключении договора. При отказе потребителя выполнить это требование исполнитель вправе расторгнуть договор в судебном порядке.

Если возникла необходимость оказания дополнительных услуг (выполнения дополнительных работ) и существенного превышения по этой причине приблизительной сметы, исполнитель обязан своевременно предупредить об этом потребителя. Если потребитель не дал согласия на превышение приблизительной сметы, он вправе отказаться от исполнения договора. В этом случае исполнитель может требовать от потребителя оплатить оказанную часть услуги (выполненную часть работы).

Исполнитель, своевременно не предупредивший потребителя о необходимости превышения приблизительной сметы, обязан исполнить договор, сохраняя право на оплату услуги (работы) в пределах приблизительной сметы.

В ряде случаев передаваемые от потребителя к исполнителю запасные части и иные материальные ценности должны в соответствии с действующим законодательством подлежать сертификации, в связи с чем на потребителя в этом случае возлагается обязанность по представлению сертификатов соответствия.

Учет затрат предприятиями, оказывающими услуги в области технического обслуживания и ремонта автомо-то-транспортных средств, организуется в соответствии с требованиями гл. 25 НК РФ.

Затраты основного производства могут быть сгруппированы по следующим статьям калькуляции:

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

Итоги дня

По счетам, выставленным за день, составляется итоговая сводка.

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

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

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

Сервисная история

Из счетов и заказов-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). Образец карты сервисной истории приведен в табл. 13. 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.

Таблица 13

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 <input type="checkbox"/> , предприятие <input type="checkbox"/> , госучреждение <input type="checkbox"/>		
Сервисная информация на каждую дату сервиса:			
Дата	Номер заказа	Пробег	Приемщик
Смазочные работы	двигатель <input type="checkbox"/> , шасси <input type="checkbox"/> , трансмиссия <input type="checkbox"/>		
Система охлаждения	радиатор <input type="checkbox"/> , шланги <input type="checkbox"/> , водяной насос <input type="checkbox"/>		
Двигатель	регулировка <input type="checkbox"/> , свечи <input type="checkbox"/> , карбюратор <input type="checkbox"/> , воздухоочиститель <input type="checkbox"/> , клапаны <input type="checkbox"/>		
Электрооборудование	генератор <input type="checkbox"/> , регулятор напряжения <input type="checkbox"/> , распределитель <input type="checkbox"/> , реле <input type="checkbox"/> , лампы <input type="checkbox"/>		
Тормоз	регулировка <input type="checkbox"/> , ремонт <input type="checkbox"/>		

Колеса	балансировка <input type="checkbox"/> , замена <input type="checkbox"/> , регулировки <input type="checkbox"/>	
Другие работы	указать	
Стоимость других работ		
Общая стоимость работ		
Информация о претензиях:		
<i>Дата</i>	<i>Номер заказа</i>	<i>Суть претензии</i>
Информация о других контактах:		
<i>Дата</i>	<i>Тип контакта</i>	<i>Причина контакта с клиентом</i>
Данные о клиенте:		
<i>Фамилия</i>		
<i>День рождения</i>		
<i>Религия, клуб и т. п.</i>		
<i>Профессия, занятие, должность</i>		
<i>Хобби</i>		
<i>Специальные принадлежности</i>		
<i>Размер возможного кредита</i>		
<i>Прочие</i>		

Клиентам обычно высылают:

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

Документы сервиса, их назначение, а также информация о составителе и получателе приведены в табл. 14.

Таблица 14
Документы сервиса

Документ	Назначение документа и эффект от его использования	Составитель	Получатель
1	2	3	4
Ведомость предварительных заявок и распределения заказов на текущий день	Подтверждение сроков клиентам. Оптимизация загрузки сервисного цеха. Своевременное приобретение запчастей	Мастер-приемщик	Диспетчер
Предварительная калькуляция	Информация о примерной стоимости ремонта для принятия решения клиентом или страховой компанией	Мастер-приемщик	Клиент Страховая компания
Заказ-наряд	Договор между заказчиком и предприятием	Мастер-приемщик	Офис Клиент
Реквизиты заказа-наряда	Информация об автомобиле. Перечень и объем работ	Мастер-приемщик	Исполнитель (механик)
Нормы времени (Затраты труда)	Нормативное и фактическое время, время подлежащее оплате клиентом	Мастер (нормы) Механик (факт)	Исполнитель (механик)
Ведомость материальных затрат	Запчасти и материалы, подлежащие оплате клиентом	Кладовщик	Бухгалтерия Офис
Счет	Общая сумма к оплате, стоимость работ, стоимость запчастей и материалов, НДС и налог с продаж	Бухгалтерия Офис	Клиент
Журнал регистрации заказов	Регистрация коммерческих, гарантийных и внутренних заказов. База для постсервисного общения с клиентами	Офис	Архив
Ведомость коммерческих итогов дня	Ведомость платежей за день с разнесением по счетам учета выручки. Определение размера доходов для расчета налогов	Бухгалтерия	Архив
Карта учета рабочего времени	Полный ежедневный учет времени фактической занятости механиков и производительных затрат времени	Механик (регистрация) Офис (анализ)	Офис

Табель	Месячная сводка по всем картам учета рабочего времени — для начисления заработной платы и анализа эффективности работы персонала	Офис	Директор Сервис-менеджер Бухгалтерия
Сводка показателей использования рабочего времени	Ежемесячный сравнительный анализ эффективности использования рабочего времени всеми рабочими	Офис	Директор Сервис-менеджер
Использование рабочего времени. Сводка показателей	Месячная сводка по важнейшим показателям использования рабочего времени	Директор Сервис-менеджер	
Использование рабочего времени. Динамика показателей	Графики изменения основных показателей эффективности использования рабочего времени	Директор Сервис-менеджер	
Сводка показателей эффективности сервиса	Ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные итоги всех показателей экономической эффективности сервиса	Офис	Директор Сервис-менеджер
Квартальный отчет	Ежеквартальная отчетность перед дистрибьютором (автокомпанией) по требуемым показателям	Директор Сервис-менеджер	Дистрибьютор
Сравнительная сводка по группе дилеров	Обратная связь дистрибьютора с дилерами разных категорий	Дистрибьютор	Директор Сервис-менеджер
Годовой отчет	Ежегодный анализ мощностей для оценки ситуации и планирования	Директор Сервис-менеджер	
Калькуляция расчетной часовой ставки	Расчет часовой ставки с учетом ситуации на рынке и возможностей предприятия	Директор Сервис-менеджер	

Нормо-часы

Затраты времени на выполнение отдельных рабочих операций или комплекса операций определяются хронометражем. К среднему чистому времени, затраченному на работу, определенному несколькими хронометражами у разных исполнителей, добавляют 20% на непредвиденные задержки (заржавевшие болты, поломка инструмента, настройка диагностической или регулировочной аппаратуры и т. п.). Полученные величины называют нормо-часами, утверждают приказом по предприятию.

Если имеются рекомендованные заводом-изготовителем нормо-часы, они служат ориентиром, но не обязательны для коммерческой работы, так как оснащение и производительность у разных автосервисов разные и не все могут укладываться в жесткие нормы.

Мне известны жалобы некоторых российских предприятий на невозможность уложиться в жесткие нормы времени на операции кузовного ремонта автомобилей ВАЗ, но известна также информация европейских дилеров ВАЗ о том, что они эти нормы считают щадящими. Очевидно, что разница в оборудовании, технологии работ, квалификации, опыте.

Рекомендованные заводом нормо-часы обязательны для расчетов с заводом по гарантийным ремонтам и для расчета стоимости ремонта при страховых случаях. Дело в том, что в случае споров, судебных и арбитражных процессов, страховые компании и суд принимают во внимание только разработанные заводами нормо-часы как официальные и всеобщие. Не нормально было бы принимать в расчет нормы, разработанные каждым автосервисом – их имеют право оспорить истцы, ответчики и страхователи.

Реализацией сборников нормо-часов для отечественных автомобилей занимается НАМИ. Сборники нормо-часов для иномарок реализует фирма “Легион-Автодата”.

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.

Расчет стоимости часа работы (см. табл. 15).

Количество продуктивных часов 1 механика в год – 1840

Количество смен – 2

Стоимость нормо-часа = Издержки в год x Коэффициент прибыльности затрат / Количество продуктивных часов в год + Часовая ставка механика

Таблица 15

Расчет стоимости нормо-часа

Все суммы в долларах США

<i>Исходные данные:</i>				
Количество постов	5	10	15	15
Количество сдельщиков	10	20	30	30
Количество продуктивных и оплаченных часов в год	18400	36800	55200	55200
<i>Переменные величины:</i>				
Ставка слесаря в час, долл.	3	4	5	6
Плановая прибыль, % от издержек	30	40	50	60
Издержки	100000	200000	400000	800000
<i>Расчетный результат:</i>				
Сколько должен стоить нормо-час, чтобы покрыть издержки, фонд сдельной зарплаты и прибыль	10,1	11,6	15,9	29,2
<i>Производные данные:</i>				
Выручка всего в год	185200	427200	876000	1611200
Выручка без НДС	154333	356000	730000	1342667
Фонд заработной платы сдельщиков, включая социалог	55200	147200	276000	331200
Средняя заработная плата сдельщиков, включая социалог, в месяц	460	613	767	920
Фонд заработной платы сдельщиков, включая социалог, от выручки без НДС	0,36	0,41	0,38	0,25
Затраты полные, включая сдельную заработную плату	155200	347200	676000	1131200
Прибыль (НДС включен)	30000	80000	200000	480000
Прибыль без НДС	25000	66667	166667	400000
Прибыль, % от выручки	19	22	27	36
Прибыль, % от всех затрат	19	23	30	42

Расчет результатов при заданной стоимости часа работы (см. табл. 16)

Количество продуктивных часов 1 механика в год – 1840

Количество смен – 2

Таблица 16

Результаты при заданной стоимости нормо-часа

Все суммы в долларах США

Количество постов	5	10	15	15
Количество сдельщиков	10	20	30	30
Количество продуктивных и оплаченных часов в год	18400	36800	55200	55200
<i>Переменные величины:</i>				
Ставка слесаря в час, долл.	3	4	5	6
Стоимость нормо-часа	10	15	20	30
Издержки	100000	200000	400000	800000
<i>Результаты:</i>				
Выручка всего в год	184000	552000	1104000	1656000
Выручка без НДС	153333	460000	920000	1380000
Фонд заработной платы сдельщиков, включая социалог и переменные расходы	55200	147200	276000	331200
Средняя заработная плата сдельщиков, включая социалог, в месяц	460	613	767	920
Фонд заработной платы сдельщиков, включая социалог, от выручки без НДС	0,36	0,32	0,30	0,24
На покрытие издержек и прибыли	128800	404800	828000	1324800
Остаток на прибыль	28800	204800	428000	524800
Прибыль (вычтен НДС)	24000	170667	356667	437333
Прибыль, % от выручки	0,16	0,37	0,39	0,32
Прибыль, % от всех затрат	0,19	0,59	0,63	0,46

Согласно документу «Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомо-транспортных средств», обоснование цены исполнителем может производиться путем предоставления потребителю (и контролирующим органам) информации:

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

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

Работа с претензиями

Инженер по гарантии является связующим звеном между клиентами и сервисно-технической службой во всем, что касается гарантийного обслуживания.

Основой его деятельности служат нормативные требования, изложенные в пособиях автокомпании или в инструкции предприятия (если техцентр не является дилерским):

- ◆ гарантия;
- ◆ работа с изделиями автокомпании;
- ◆ работа с клиентами;
- ◆ охрана окружающей среды и защита прав потребителей.

Инженер по гарантии должен корректно и доброжелательно разъяснять клиентам действующие правила гарантийного обслуживания и использовать их с максимально возможным для заявителя положительным эффектом.

Рассмотрение претензий по гарантии в сомнительных случаях требует обращения в сервисно-техническую службу дистрибьютора или изготовителя. Обращаться к изготовителю приходится и за специальными указаниями по ремонту, за помощью в решении проблем сервисной службы или за аргументированной консультативной поддержкой. Инженер по гарантии контролирует реализацию решений, принятых по итогам переписки, оказывает консультативную помощь работникам сервисного цеха в проблематичных случаях.

Инженер по гарантии ведет непрерывное наблюдение за качеством изделий и регулярно составляет отчеты о поступивших рекламациях, информирует сервисно-техническую службу дистрибьютора об эффективности рекомендованных ею решений по проблемам сервиса.

Инженер по гарантии интенсивно взаимодействует с руководством сервисного цеха в целях оптимального, с долговременным эффектом, устранения причин правомерных претензий, правильного составления гарантийных заявок, требует от руководства сервисного цеха квалифицированного составления извещений о рекламациях, с оказанием необходимой при этом консультативной помощи, а также исполнения других нормативных требований, содержащихся в справочнике по гарантии.

Инженеру по гарантии также поручают следующее.

Отправку (в соответствии с установленным порядком и с приложением дефектных узлов или деталей) гарантийных заявок и извещений о поступивших рекламациях.

Информирование всего персонала, работающего с клиентами (в том числе продавцов автомобилей) о заявленных автокомпанией саморекламациях. Надлежащее проведение отзывных акций. Рассылку напоминаний клиентам, не откликнувшимся на приглашение.

Согласование сроков с клиентом и с сервисно-технической службой импортера при подаче рекламаций, требующих сложного ремонта.

Согласование сроков с малярным участком при выполнении малярных работ в связи с гарантийным ремонтом.

Оказание поддержки изготовителю при контроле качества изделий в ходе проводимых им разовых специальных исследований.

Проверку полноты поступивших от изготовителя платежных документов и передача их в бухгалтерию предприятия.

Отнесение затрат по отклоненным гарантийным заявкам и по возвращенным исправным деталям на соответствующие статьи калькуляции.

Использование, учет 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, импортера и изготовителя при переговорах с заявителем рекламаций.

Дефектация при рекламации

Пример дефектной ведомости приведен ниже.

Дефектная ведомость на двигатель (составляется на основании рекламации, заявленной владельцем автомобиля)	
Примечание. При невозможности однозначно определить причину неисправности данная ведомость заполняется совместно с владельцем автомобиля, а затем прилагается к заказу-наряду в качестве вспомогательного источника диагностической информации и передается автомеханику.	
Приложение к заказу №	Дата:
Мастер-приемщик:	
Тип и модель автомобиля: Исполнение двигателя	
..... (буквенное обозначение)	
Существо рекламации (со слов владельца автомобиля)	
Заявленные неисправности	
Бензиновый двигатель	Дизельный двигатель
– Трудности с пуском холодного двигателя	– Трудности с пуском двигателя
– Трудности с пуском прогретого двигателя	– Неравномерность вращения на холостом ходу
– Перебой или самопроизвольная остановка	– Сверхнормативная или недостаточная
при прогреве на холостом ходу	частота вращения на холостом ходу
– Сверхнормативная или недостаточная частота вращения на холостом ходу	– Падение мощности и максимальной скорости
– Самопроизвольная остановка двигателя сразу после пуска.	– Перерасход топлива
– Плохая приемистость. Перебой на переходных режимах	– Выброс густого черного дыма при работе двигателя
– Перебой о работе двигателя при движении автомобиля	– Выброс туманоподобного белого дыма
– Ухудшение тягово-динамических свойств.	при работе двигателя с полной нагрузкой
– Перерасход топлива.	– Перебой в работе двигателя при движении автомобиля
	– Невозможность заглушить двигатель

– Неравномерность вращения	
во всем диапазоне оборотов	
– Высоко- или низкотоновый детонационный стук	
– Самопроизвольная работа двигателя	
после выключения зажигания	
• Как часто возникает неисправность?	
• При какой погоде?	
• На каких порогах?	
• При каком режиме движения?	
• При какой температуре двигателя?	
• Вносились ли изменения в серийную комплектацию автомобиля?	
• Какое топливо используется для заправки?	
• В который раз возникает неисправность?	Впервые Повторно
Адрес:	
Телефон (дом.) Телефон (служ.)	
Форма обращения с жалобой: Устно Письменно По телефону В ответ на запрос по телефону	
Причина обращения: Дорожный отказ Повторный ремонт Несоблюдение срока ПИСЬМО ОТПРАВЛЕНО: (ДАТА) ОТПРАВИЛ:	
Тип (модель) автомобиля: Номерной знак:	
VIN: Номер двигателя:	Номер коробки передач:
Мастер-приемщик: Автомеханик:	
Категория жалобы (повод для обращения):	Качество ремонта Качество обслуживания Стоимость работ Срок исполнения Прочее

Принятые меры (нормативный срок — не более 3 дней)	Переделка Постгарантийная поддержка Талон на бесплатную услугу Прочее
Проверка качества работы U Выходной контроль Опробование автомобиля на ходу (в отсутствие владельца) 0 Опробование автомобиля на ходу (в присутствии владельца)	Контролер: Дата:
	Контролер: Дата:
	Контролер: Дата:
Меры по сохранению достигнутого уровня качества:	
Контрольный звонок по телефону. Дата: Мастер-приемщик	
Результат: U Клиент доволен — 0 Клиент недоволен	
Ознакомлен: сервис-менеджер	
Подпись	

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 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.

Необходимо назначить ответственных за работу с жалобами и проинформировать об этом всех сотрудников. Обучите персонал работе с жалобами. Разработайте такую проце-

дуру рассмотрения жалоб, чтобы с клиентами работали эффективно и весь персонал знал, что надо делать.

Правила рассмотрения жалоб:

- ◆ работа с жалобами требует времени – убедитесь, что оно есть;
- ◆ 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.

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.

Претензии по качеству исполнения

Немало потребителей страдает при общении с автосервисами. Наиболее распространено использование автосервисами плохого знания потребителями своих прав. Есть нюансы, играя на которых, автосервис может себя полностью освободить от ответственности за некачественный ремонт или причиненный автомобилю вред. Все документы, связанные с ремонтом автомобиля, храните долго – они могут понадобиться.

Некоторые автосервисы не выдают ни приемо-сдаточный акт, ни заказ-наряд, ни счета. С них клиент ничего не получит, даже если исчезнет автомобиль.

Нередки случаи неверной диагностики, из-за которой делаются не те работы и меняются не те детали, которые необходимы. Суд может обязать автосервис возместить все убытки, связанные с небрежной или неграмотной диагностикой.

После сдачи машины в мастерскую на руках у клиента должно остаться два документа: заказ-наряд и приемо-сдаточный акт. Очень часто заказ-наряд автосервисы не дают, говорят – будет готово через столько-то часов, хотите – ждите, хотите – приезжайте за машиной, когда будет готова.

Порой приемо-сдаточный акт «забывают» оформить намеренно. Но приемо-сдаточный акт важный документ – в нем описывается комплектность автомобиля и сведения о его внешнем состоянии: вмятины, царапины, сколы на стеклах и фарах. Нередко машина сдается целая, а после ремонта на ней обнаруживаются царапины и вмятины. Но бывает и наоборот – при приемке не придали значения царапинам или дефектам, не оформили акт, а клиент потом предъявляет претензии. Повреждение транспортного средства дает потребителю право требовать предоставления ему аналогичного автомобиля или возмещения его двукратной стоимости.

После выполнения работ в автосервисах обычно клиента просят подписаться под фразой в одном из документов, в которой сказано, что по качеству работ претензий нет. Заказчик должен при приемке результата работ в присутствии исполнителя осмотреть автомобиль и при обнаружении явных дефектов незамедлительно оповестить исполнителя. Все недостатки должны быть исправлены. Автосервис освобождается от ответственности за явные недостатки, которые могли быть обнаружены при приемке и потребители, принимающие машину без проверки, рискуют оплачивать их устранение за свой счет.

Если ремонтная фирма некачественно отремонтировала автомобиль и устно договориться не удастся, клиент может оформить претензию письменно в двух экземплярах. Она должна быть адресована директору сервиса. В претензии указывают, когда и какую неисправность устранял автосервис, и, ссылаясь на ст. 29 Закона РФ «О защите прав потребителей», требуют повторного выполнения работы или возмещения убытков. Претензию отдают под отметку о получении, в которой должны быть дата и время приема претензии, должность, фамилия получившего претензию и штамп предприятия. В случае отказа автосервиса получить претензию под расписку ее высылают по почте заказным письмом. В конверт вкладывают опись документов, копия которой остается у клиента, чтобы на суде ответчик не сказал, что в конверте была не претензия, а поздравительная открытка. Претензию можно предъявлять в течение гарантийного срока или, если его нет, в течение шести месяцев с даты принятия работы. Если фирма не удовлетворит претензию в течение 10 дней с даты ее получения, можно обращаться в суд.

Если фирма отказывается исправить недостатки, клиент может устранить их в другой фирме, получить квитанцию об оплате работ и включить эту стоимость в требование о возмещении убытков.

Если дело дойдет до суда, нужно привлечь адвоката – участие специалистов важно в каждом деле. До суда претензии старайтесь не доводить, поскольку автосервису дешевле все исправить, чем судиться с потребителем.

На бесплатное устранение причины претензии законодательство дает десять дней. Потребитель также вправе требовать частичного возврата денег за некачественную услугу, возмещения понесенных расходов, связанных с устранением недостатков работы автосервиса своими силами или третьими лицами, а также расторжения договора с возвратом денег и возмещения иных расходов, связанных с ремонтом (оплата запчастей и расходных материалов).

Если автосервис отрицает свою вину и не хочет ничего возмещать, он должен провести экспертизу за свой счет, но это реально лишь в том случае, если претензия предъявлена

в гарантийный срок. Если же срок гарантии истек, то экспертиза проводится за счет потребителя.

Юридическая грамотность клиентов и их нежелание оплачивать высосанные из пальца строчки в счете для некоторых ремонтных фирм неприятны, так как ремонтники иногда могут ошибаться, а иногда не прочь “срубить бабки” за воздух.

Отношения гражданина – физического лица, использующего автомобиль для бытовых нужд с ремонтным предприятием регулируют:

- ◆ Гражданский кодекс РФ (нормы о подряде и возмездном оказании услуг);
- ◆ Закон “О защите прав потребителей”;
- ◆ “Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомо-транспортных средств”, утвержденные постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290.

Все споры по поводу качества работ и причиненного ущерба решаются в суде.

К отношениям любого предприятия или индивидуального предпринимателя, использующих автомобили в производственных целях, и ремонтного предприятия, применяются только нормы ГК РФ, так как в этом случае заказчики рассматриваются не как потребители, а как деловые партнеры ремонтного предприятия по заключенным договорам и их споры разрешаются в арбитражном суде. Партнеры могут включить в договор те же условия выполнения работ, которые предусмотрены в “Правилах”, но могут договориться и о других. Использование автомобиля для личных или производственных нужд является определяющим фактором в выборе применяемых норм права.

Общение с клиентами

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Англичане регулируют силу голоса так, чтобы их слышал только один собеседник. Американцы подобную манеру ведения разговора считают подозрительным перешептыванием.

Англичане считают американцев говорящими несносно громко, раздражаясь их интонационной агрессией, хотя она – лишь признак расположения к собеседнику и открытости.

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

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

Готовясь к трудным переговорам, к проблемным беседам с сотрудниками, к общению с клиентами целесообразно помнить некоторые наблюдения, накопленные специалистами⁸:

- ◆ люди, как правило, умнее и расчетливее в 8 часов утра;
- ◆ в холодные и сухие дни человек лучше работает, тогда как слишком жаркая или влажная погода заметно притупляет интеллект;
- ◆ в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится довольно неустойчивым, что может проявиться в излишней раздражительности и вспыльчивости;
- ◆ любая радость увеличивает альтруизм, обида или разочарование уменьшает его;
- ◆ нас всегда притягивают знающие и опытные люди;
- ◆ чем чаще мы видим партнера по общению, тем больше вероятность того, что он нам понравится, но чрезмерные контакты, однако, снижают его привлекательность;
- ◆ люди часто ценятся лишь в той степени, в какой они могут помочь в реализации личных целей партнера;
- ◆ чем больше кто-либо обладает властью, тем меньше этот индивид стремится к дружеским контактам;
- ◆ субъекта оскорбляет, когда сообщают, что не помнят его имени, ведь этим ему как бы намекают, что он не имеет совершенно никакого значения для партнера;
- ◆ когда человек эмоционально возбужден, он часто выражается излишне экспрессивно и как бы нападает на собеседника, хотя это совсем не так;
- ◆ последние фрагменты разговора запоминаются прочнее всего;

⁸ См.: Ронин Р. Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема информации. OCR Палек, 1998.

- ◆ смысл фраз, составленных более чем из 13 слов (по другим данным из 7 слов), сознание обычно не воспринимает, поэтому нет смысла их применять;

- ◆ речь можно понимать лишь при ее скорости, не превышающей 2,5 слов в секунду;

- ◆ фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 секунд, перестает осознаваться;

- ◆ мужчина в среднем слушает других внимательно 10–15 секунд, а после начинает думать, что бы ему добавить к предмету разговора;

- ◆ любое эмоциональное возбуждение (но только не сопереживание...) обычно затрудняет понимание других;

- ◆ типичный собеседник как “слышит”, так и понимает намного меньше, чем он хочет показать;

- ◆ известию, полученному первым, гораздо больше доверяют, чем всем полученным в дальнейшем;

- ◆ люди обычно преувеличивают информационную ценность событий, подтверждающих их гипотезу, и недооценивают информацию, противоречащую ей;

- ◆ человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают лишь 70% из этого, понимают – 60%, в памяти же у них остается от 10 до 25%;

- ◆ чтобы партнер смог воспринять передаваемую информацию, необходимо постоянно повторять ему главенствующие там мысли и положения;

- ◆ “средний человек” удерживает в памяти не более четверти того, что было сказано ему лишь пару дней назад;

- ◆ лучше всего память работает между 8–12 часами утра и после 9 часов вечера, хуже всего – сразу после обеда;

- ◆ лучше всего запоминается последняя часть информации, несколько хуже – первая, тогда как средняя – чаще всего забывается;

- ◆ память человека способна сохранить до 90% из того, что человек делает, 50% из того, что он видит и 10% из того, что он слышит;

- ◆ прерванные по тем или иным причинам действия запоминаются в два раза лучше, чем законченные;

- ◆ слишком значительный объем наличной информации сбивает с толку и препятствует ее переработке;

- ◆ интеллект лучше всего работает в положении человека сидя, хуже – стоя, совсем плохо – лежа;

- ◆ пожилые люди лучше всего соображают утром, молодые – вечером;

- ◆ стоящий человек имеет некое психологическое преимущество над сидящим.

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

- ◆ ваш голос звучал дружелюбно;

- ◆ вы были позитивно настроены;

- ◆ вы четко произносили слова;

- ◆ делались паузы между важными понятиями;

- ◆ ваши фразы были краткими и касались сути дела;

- ◆ вы держали трубку на правильном расстоянии от губ;

- ◆ ваша речь не была слишком быстрой.

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

Следите за правильной аргументацией при телефонном разговоре:

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

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

◆ дополняющими вопросами переведите позвонившего на нужную тему.

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.

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

Всегда помните, что клиенты – источник прибыли: теряя клиентов, вы теряете деньги.

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 учета первых двух положений устойчивый экономический успех сервисного предприятия вообще невозможен. Ожидания клиентов могут быть удовлетворены, если ваш персонал при контактах с заказчиками будет учитывать специфику различных групп клиентов.

Женщины

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

Женщины, в принципе, ожидают от сервиса того же самого, что и мужчины – то есть доброжелательного и профессионального совета, хорошего качества проведенных работ и правильного счета.

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 разумеющееся 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 и 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 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 получают 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 общедействующее 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. Того же 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 оставляйте 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:

- ◆ 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, сайлент-блоков 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

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 должны 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 движение губ, обычно помогающих понять не слышанные 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 слышала ваше имя, не будете ли добры, повторить его?”

После того, как звонивший назвал свое имя и причину звонка, оператор может соединить. 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 освободится.

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 – сервис-бюро, 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 Васиного 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 – сервис-бюро, 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 – сервис-бюро, 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 находиться 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, сервис-бюро, 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 впечатление, 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 гололеда, 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;
- ◆ наметьте 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 сравнить 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.

Прокат автомобилей на период ремонта

Прокатный автомобиль – 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 новый 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 многолетний 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 приспособливать 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 ограничиться 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 достаточно 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 табл. 17, и на основе этого рассчитать суточную цену аренды.

Таблица 17

Вид расходов	Доллар
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:

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

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 требовать 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 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, 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 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.
1	2	3	4	5	6	7	8
ВА32105 о211па	фио клиента	фио клиента	фио клиента	фио клиента	фио клиента	фио клиента	фио кли- ента
	с __ до __						
1	2	3	4	5	6	7	8
ВА32108 а325ха	фио клиента						
	с __ до __						
ВА32104 о865ху	фио клиента						
	с __ до __						

ВА32112 я452ма	фио клиента						
	с __ до __						
ВА321213 м325ур	фио клиента						
	с __ до __						
Ока ф169ух	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.), \$
BA32112	Спойлер	14	0,08	2
BA321213		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 приема 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 приемном 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 счет – подписью в договоре аренды клиент подтверждает исправное техническое состояние машины, а также свое согласие с тарифами и общими условиями аренды.

Правильное оформление договора избавляет от серьезных неприятностей. Обучите сотрудников заполнять типовой договор аренды и рассчитывать ее стоимость так, чтобы все 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 поехать 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 современные, 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	Срок
1	2
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 учетом 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 приема предварительной заявки и кончая выставлением счета. 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 ее 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. Расчет суммы платежа и способ оплаты

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

Сумма по счету 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.

Арендодателю не разрешается использовать автомобиль:

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

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

в) для сдачи в субаренду или напрокат;

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

д) для поездок за границу – без предварительного специального разрешения арендодателя.

5. Ремонт

Ремонт, необходимый для обеспечения эксплуатационной надежности и безопасности движения автомобиля, арендодатель в принципе производит собственными силами. Выполнение ремонта на независимых предприятиях допустимо только со специального предварительного разрешения арендодателя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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