

Волгин В.В., экономист-международник

КОНТРОЛЬНЫЕ ПАРАМЕТРЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ АВТОСЕРВИСОВ

Пути обеспечения рентабельности автосервисных предприятий, как автодилерских, так и независимых, активно обсуждаются в зарубежных союзах и ассоциациях таких предприятий. Для помощи их участникам там вырабатываются рекомендации для руководителей и владельцев предприятий по различным аспектам управления этим бизнесом.

Ниже приведены рекомендованные некоторыми зарубежными ассоциациями контрольные параметры (бенчмаркинг), к достижению которых следует стремиться для обеспечения рентабельности автосервисных предприятий.

Продажа труда

На 2008 - 2011 гг. среднее необходимое время для обслуживания и ремонта автомобилей в нормо-часах в год оценивается как приведенное в таблице среднее для базовых моделей, при среднегодовом пробеге. Средний ежегодный пробег для новых и подержанных машин, применяемый в расчетах европейскими дилерами, примерно: среднелитражных – 24000км, микролитражных - 14000км.

Среднее необходимое время ТО и ремонтов в нормо-часах
Среднелитражные:

Вид работ	2008	2009	2010	2011
Механические ¹	3,5	3,4	3,3	3,3
Кузовные	1,2	1,2	1,2	1,2
Малярные	1,0	1,0	1,0	1,0
Всего	5,7	5,6	5,5	5,4

Микролитражные:

Вид работ	2008	2009	2010	2011
Механические ¹	3,1	3,3	3,5	3,7
Кузовные	0,9	0,9	0,9	0,9
Малярные	0,8	0,8	0,8	0,8
Всего	4,8	5,0	5,2	5,3

1) Включая оплачиваемое время программирования чипов.

По статистике фактически затрачивается нормо-часов на 1 автомобиль в сервисе в среднем по дилерским техцентрам:

	Средне литражные	Микро литражные
механических работ	1,8	1,6
механических и кузовных работ	2,0	1,9
механических, кузовных и малярных работ	2,6	2,2
Среднее для дилерской сети	2,2	1,8

Очевидно, остальное необходимое для сервиса время перехватывают независимые сервисы.

Норматив продаж труда - средние значения некоторых параметров:

Рабочих часов на 1 оплаченный заказ	2.0-2.5
Количество оплаченных строк (видов работ) в заказе на ремонт	2.5-3.0
Всего заездов в год для каждого постоянного клиента	3.2- 4.8
Оплаченные трудозатраты в % от всех трудозатрат	не менее 60%
Эффективность труда механиков: 125% - по нормативам изготовителей, 135% - по нормативам ассоциаций.	

Структура затрат труда:

	Среднели- ражные
а: Механические/электрические и кузовные	
Механические работы	65%
Электрические работы	12%
Кузовные работы	23%
б: Механические/электрические, кузовные и малярные работы	
Механические работы	48%
Электрические работы	9%
Кузовные работы	21%
Окрасочные работы	22%

Доля в обороте отдельных цехов:

Источник выручки	Сервис с кузовным цехом	Сервис без кузовного цеха
Сервисный цех	50%	58%
Кузовной цех	17%	0%
Отдел запчастей	33%	42%

Нормативы эффективности труда рабочих кузовного цеха:

Ученик	100 %
Подмастерье	150 %
Мастер	200 % - 300 %

Нормативы доли валовой прибыли кузовного цеха:

Цех всего	43 % - 55 %
Продажа труда	65 %
Продажи запчастей	28 %
Продажи красок и материалов	25 %

Сезонные коэффициенты месячного оборота труда в % к годовому плану.

Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
7.5	7.1	8.4	9.2	8.2	8.6	8.9	8.0	8.7	8.0	9.1	8.3

Отношение штата сдельщиков к штату поддерживающего персонала = 2:1

Загрузка постов

Загрузка сервисного цеха должна оцениваться по занятости не только исполнителей, но и рабочих мест. Не использование оборудованных постов снижает прибыль. Количество постов - база для анализа использования постов в сервисном отчете.

Пост - свободно доступная, плоская рабочая зона в цехе, с подъемником или без него. Во внимание принимаются только посты, на которых, собственно, и осуществляется ремонт.

Следующие посты не учитывают, когда вычисляют загрузку и производительность:

- тормозной стенд;
- мойка;
- окрасочная камера;
- сушильная камера;
- пост приемки автомобилей в сервис;
- пост конечного осмотра после ремонта;
- динамометр;
- пост испытаний амортизаторов;
- пост программирования;
- пост парковки автомобилей с повышенной защитой.

Степень загрузки = Количество заказ-нарядов в день/Количество постов

*Степень загрузки = Количество заказ-нарядов в периоде/(Количество постов*Количество рабочих дней в периоде)*

Загрузка меняется в зависимости от объема работы, количества рабочих на пост, квалификации, оборудования, потока заказов и контроля.

Оснащенность = Количество ремонтных постов/Количество производственного персонала
 Норматив: 0,8-1,0

Цифры зависят от наличия и квалификации рабочих, объема машин и длительности среднего заказа, оборудования, используемого на постах.

Потенциал механического поста в год = Количество продуктивных часов в год /Количество постов

*Потенциал кузовного поста в год = Количество продуктивных часов в год *0,8/Количество постов*

*Потенциал окрасочного поста в год = Количество продуктивных часов в год *0,66/Количество постов*

Использование постов = Продано часов в год/Потенциал постов в год 100* Норма: 90 %

Выработка на пост в год = Количество часов по заказ-нарядам/Количество постов

Выручка на пост в год = Выручка за продажу труда в год/Количество постов

Европейские автокомпании рекомендуют в расчетах принимать выработку для кузовных и окрасочных постов ниже, чем механических, как это указано в таблице.

Пост	Выработка	Примечание
Механический	100%	
Кузовной	80%	Ниже, чем на механическом из-за долгих регулировок.
Окрасочный	66%	Ниже, чем на механическом из-за времени сушки

Пример: Расчет потенциала механического поста для сервиса, открытого 12 рабочих часов в день 355 рабочих дней в году: Потенциал поста в год = 12 рабочих часов в день * 355 рабочих дней в год = 4260 нормо-часов в год * 0,8 (коэффициент продуктивности использования рабочего времени) = 3408 нормо-часов в год, или 284 нормо-часа в месяц, или 9,47 нормо-часов в день (при 30 днях работы в месяц).

Финансовые параметры

Предприятию рекомендуется всегда иметь в банке оборотные средства в объеме, не менее:

- суммы, равной от 50 % до 100 % расходов одного месяца плюс фонд зарплаты штата служб сервиса и запчастей;
- 50 % месячной выручки от сервиса и продаж запчастей.

Автосервисам рекомендуется предоставлять рассрочку платежа на срок 0 - 30 дней не более чем 70 % клиентов, а на срок 31-60 дней - не более чем трети клиентов.

Дебиторская задолженность автопроизводителей по гарантийным ремонтам не должна превышать 50 % среднемесячной стоимости гарантийных операций.

Оборотные средства должны относиться к сумме всех обязательств как =2:1 (к текущим обязательствам) или 1:1 (к краткосрочным обязательствам).

Отношение задолженности к собственному капиталу более чем 1:1 рассматривается как рискованное. Отношение меньше, чем 3:1 показывает кредитоспособность предприятия.

Коэффициент задолженности = Отношение общей задолженности по краткосрочным и долгосрочным обязательствам/Собственный капитал

Прибыль должна быть достаточной, чтобы покрывать операционные расходы, учитывая стоимость денег, риска, и альтернативных инвестиций.

Рентабельность активов = Чистая прибыль/ Среднегодовая величина активов (28 % - 35 %).

Коэффициент оборачиваемости активов удовлетворителен при обороте 7 или более раз в год.

Использование активов = Годовые продажи / Активы

Отношение чистой прибыли к собственному капиталу и выручке приемлемо на уровне:

Чистая прибыль/Собственный капитал = 45 % - 50 %

Чистая прибыль/Выручка = 4 % - 5 %

Норматив последующих контактов с клиентами: 100 %

Структура потока клиентов по их типам, средние значения:

	Среднелитраж- ные	Микролитраж- ные
Доля постоянных клиентов ¹⁾	69%	56%
Доля первичных клиентов	31%	44%

¹⁾ Постоянные клиенты - те, которые обращаются не мене 1 раза в 15 месяцев.

Японские и корейские автокомпании рекомендуют своим дилерам руководствоваться следующими примерными параметрами для достижения рентабельности деятельности автосервиса:

Трудозатраты на гарремонт от всех трудозатрат	25%	-	30%
Валовой доход в % от трудозатрат на гарремонт	70%	-	75%
Трудозатраты на заказы других служб (внутренние нужды) в % от всех трудозатрат	5%-10%		
Валовой доход в % от трудозатрат на внутренние нужды	70%	-	75%
Валовой доход в % от оплаченных трудозатрат	70%	-	75%
Прямые затраты на персонал в % от продажи труда	25%	-	30%
Прямые операционные расходы в % от продажи труда	20%	-	25%
Прибыль в % от всех продаж труда	10%	-	20%

Заездов на очередное обслуживание в год для каждого эксплуатируемого автомобиля 2.0-3.0

Норматив продуктивных часов механиков в день	8.0	-	9.6
Машин к ремонту одним механиком в день	4.0	-	4.8
Процент продаж труда, обеспеченный механиками	25%	-	35%
Доля оплаченных заказов только на один вид работ	0%	-	35%
Доля заказов по предварительной записи	15%	-	35%
Количество постов на 1 механика	0.8	-	1.0
Общая продуктивность цеха (средняя)	100%	-	120%
Ежедневное переходящее количество машин в % от записанных	0%	-	5%
Среднегодовой % текучести кадров	10%	-	12%
Степень удовлетворения клиентов	75%	-	100%
Себестоимость трудозатрат в % к продажам труда	25%	-	30%

Производительность отдела запчастей

Оборачиваемость запасов: 8 раз в год

Оптимальным считается запас запасных частей - на период поставки или на 1,5 месяца.

Уровень удовлетворения спроса: 85 % - 95 %

Диапазон запасов по срокам движения:

Запас от 0 до 3 месячной потребности - 75 % номенклатуры

Запас 4 - 6 месячной потребности - 23 % номенклатуры

Запас 7 - 12 месячной потребности 2 % номенклатуры

Розничные продажи запчастей на 1 служащего отдела запчастей
 Производства своей страны - 33 000 \$ в месяц
 Импортные - 38 000 \$ в месяц

Оптовые продажи запчастей на 1 служащего отдела запчастей
 Производства своей страны - 12 000 \$ в месяц
 Импортные - 14 000 \$ в месяц

Продажи запчастей/Продажи труда = 80% минимум

Ценовая политика: преЙскурант
 Когда возможно - индивидуальная стоимость количества запчастей.

Потенциал продаж запчастей и принадлежностей евро/на 1 автомобиль в год (в цех на ремонт и через магазин):

	Среднелитражные	Микролитражные
Потенциал продаж запчастей	518	411
Потенциал продаж принадлежностей	278	440
Потенциал продаж запчастей и принадлежностей	755	825
Потенциал продаж масел	41	26

Сезонные коэффициенты месячного оборота запчастей в процентах к годовому плану.
 Средние значения:

Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
7.3	6.9	7.9	8.6	7.9	8.5	8.8	7.9	8.0	8.4	10.6	9.2