

КОНТРОЛЬНЫЕ ПАРАМЕТРЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЛИ ЗАПЧАСТЯМИ В АВТОСЕРВИСАХ

Кризисы, начиная с 1973г., не затрагивают грамотно управляемых автосервисных предприятий – в такие годы потребители меньше покупают новых машин, но не сокращают расходы на сервис и запчасти для имеющихся. Более того, сейчас улучшается ситуация с кадрами, снижаются цены на оборудование и материалы. Но квалифицированных управленцев не прибавится, надо учиться. При должном управлении рентабельность увеличится. Кризис – время для развития. Пути обеспечения рентабельности автосервисов, как автодилерских, так и независимых, активно обсуждаются в зарубежных союзах и ассоциациях таких предприятий. Для помощи их участникам в выживании на рынке 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 торговли запасными частями и сопутствующими товарами в автосервисных предприятиях.

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

В таблице приведен пример результатов анализа продаж запчастей дилерами "FIAT".

Каналы сбыта	Доля
Для ремонтов в своем цеху	55%
Продажа другим сервисам	24%
Продажа владельцам машин	21%

Анализ значимости складских запасов

Запасы каждого товара еженедельно подвергаются анализу значимости - на какой срок хватит складских запасов. У одной из компаний существует девять групп значимости складских запасов, и еще одна группа для «новых» товаров. Для групп с 1 по 5 определяется период обеспеченности реализации (на сколько хватит запасов), а для групп с 6 по 9 определяется время с последней даты продажи. Группа значимости фиксируется в карточке товара. Менеджерский отчет содержит полный анализ значимости складских запасов с разбивкой по видам товаров.

Время накопления складского запаса и период обеспеченности, выраженные в месяцах, определяются по следующей формуле:

$$\text{Время накопления (в месяцах)} = \text{Наличие} / \text{Средний расход за последние 13 месяцев}$$

Пример:

Остаток на складе = 200

Годовой сбыт: = 650

Время накопления запасов в месяцах = $200 / (650 / 13) = 4$

Группы значимости товаров

Группа значимости	Период накопления складского запаса
0	Новая часть
1	0,00 – 3,0 месяца
2	3,01 – 6,0 месяцев
3	6,01 – 9,0 месяцев
4	9,01 – 12,0 месяцев
5A	12,01 – 18,0 месяцев
5B	18,01 – 24,0 месяцев
5C	24,01 – 36,0 месяца
5D	36,01 – 48,0 месяца
5E	Более 48,0 месяцев
5F	Новые товары, товары, не потреблявшиеся в течение 7 – 12 месяцев, а также товары с отрицательным наличием.

Группа значимости	Сколько месяцев назад был последний отпуск со склада
6	12,00 – 23,99 месяцев
7	24,00 – 35,99 месяцев
8	36,00 – 47,99 месяцев
9	Более 48 месяцев.

Анализ уровня обслуживания заказчиков

Методика вычисления:

а - Позиции, имевшиеся в наличии на складе в момент запроса клиента - полностью отгруженные, например – 100 позиций.

б - Позиции, имеющиеся на складе, количество которых меньше заказанного или вообще отсутствующие в момент запроса или заказа клиента – частично отгруженные или не отгруженные, например, 20 позиций.

с – Позиции, отсутствовавшие в момент заказа клиента, так как торговля ими не планировалась – не отгруженные ввиду отсутствия в торговом ассортименте, например, 5 позиций.

Уровень обслуживания считают тремя способами:

Общий уровень:

$$a/(a+b) = 100/(100+20) = 0,833 \text{ или } 83,3\%$$

Уровень ассортимента склада:

$$(a+b-c)/(a+b) = (100+20-5)/(100+20) = 0,958 \text{ или } 95,8\%$$

Уровень необходимого количество запчастей на складе:

$$a/(a+b-c) = 100/(100+20-5) = 0,869 \text{ или } 86,9\%$$

Контрольные параметры для автодилеров

Ниже приведены направляемые одним из автопроизводителей в инструктивных и обучающих материалах автодилерам рекомендованные и справочные управленческие и экономические параметры, подготовленные на основе анализа деятельности дилерских фирм в торговом-сервисной сети автопроизводителя.

Эти параметры помогают дилерам выбирать направления приложения усилий для повышения прибыльности бизнеса.

Общая стоимость запчастей на 1 м² склада

Нормативы при 2 ярусном складе:

Остаток на складе	Евро на м ²
0 - 76700	716
76700 - 127700	818
127700 - 255600	920
255600 - 511300	1023
511300 - 1533900	1125
1533900 - 2556500	*
> 2556500	*

*Параметр «стоимость на квадратный метр» не применим, потому что единственное значение норматива не может быть рассчитано для этих складских размеров из-за отличающихся видов оборудования.

Объемы склада в этой таблице включают не только место, используемое непосредственно для хранения, но также и места, используемые для перемещения товаров и функциональных целей, таких как главные и боковые проходы, зоны приемки, упаковки и отгрузки, требуемые для продажи запчастей и выдачи в цех. Минимальная высота склада составляет 4,5м (не включая спринклерную пожарную систему).

Ежегодное списание неликвидов запчастей

Средняя величина списываемых неликвидов – до 5% стоимости запасов запчастей.

Оборачиваемость запасов

Норматив оборачиваемости запаса запасных частей на складе дилеров: 6 – 8 раз в год.

Оборачиваемость = Стоимость приобретенных запчастей за последние 12 месяцев / Средний остаток за последние 12 месяцев

Оборот по категориям товаров

Средний объем в % .

Категория товаров	Наименование	Доля в %
Товар 1	Запчасти	62.8
T 2	Расходники (быстро изнашиваемые) части	13.2
T 3	Принадлежности устанавливаемые	7.6
T 4	Печатные материалы	0.1
T 5	Комплекты колес и шин	8.4
T 6	Товары длительного пользования	0
T 7	Принадлежности не устанавливаемые	1.7
T 8	Шины	1.2
T 9	Масла, краски	5.0

Товарооборот по категориям запчастей и типам реализации

Тип реализации	T1	T2	T3	T5	T7	T9
Цех сервисный	54,4	38,1	27,6	36,5	10,2	65,1
Продажи через прилавок со скидкой	2,5	1,0	3,0	5,7	28,6	1,5
Продажи через прилавок без скидки	6,1	2,5	11,8	11,6	23,8	7,1
Независимым сервисам	18,9	7,2	9,4	8,6	13,2	7,0
Внутри дилерской фирмы	4,5	2,1	43,0	25,5	14,8	13,5
На гарантию	11,4	46,9	2,7	0,4	0,1	2,1
Разное	2,2	2,2	2,5	11,7	9,3	3,7
Всего	100	100	100	100	100	100

Распределение оборота категорий запчастей по типам реализации и группам

Тип реализации	Сумма T1/2	Сумма T3/7	T5	T9
Цех сервисный	51,5	32,2	36,5	65,1
Продажи через прилавок со скидкой	2,3	4,4	5,7	1,5
Продажи через прилавок без скидки	5,6	11,7	11,6	7,1
Независимым сервисам	16,9	9,0	8,6	7,0
Внутри дилерской фирмы	4,1	33,9	25,5	13,5
На гарантию	17,6	1,5	0,4	2,1
Разное	2,0	7,3	11,7	3,7
Всего	100	100	100	100

Товары категорий T4/6/8 не включены.

Валовая прибыль I в % согласно типам реализации

Обозначение	Валовая прибыль I, %
Запчасти, собственный цех	33,1
Запчасти, продажи со скидкой	12,7
Запчасти, продажи без скидки	28,2
Запчасти, для внутренних нужд	10,9
Всего продажа запчастей	24,6

Соотношение оборотов труд:запчасти

Средние значения, % (для одного из брендов): 44 : 56

Прямые фиксированные затраты

Прямые фиксированные затраты при продаже запчастей, в группах для сравнения.

Вид расходов	Группы для межфирменного сравнения								
	17	18	21	22	25	26	30	31	Ø
	Доля оборота в %								
Сдельная зарплата	0,4	0,4	0,2	0,3	0,2	0,3	0,5	0,7	0,3
Повременная зарплата	5,3	6,0	5,6	6,2	6,2	6,4	4,9	5,8	5,8
Социальные расходы	1,3	1,4	1,3	1,6	1,5	1,5	1,4	1,5	1,4
Фонд оплаты труда	6,9	7,8	7,1	8,1	7,9	8,2	6,8	7,9	7,6
Фрахт	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5	0,3	0,4	0,6	0,4
Расходы по продаже	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Обслуживание	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Реклама	1,1	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
Обучение	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Прямые фиксированные затраты	7,6	8,6	8,0	8,9	8,8	8,9	7,4	8,9	8,3

Те виды расходов, которые могут быть непосредственно отнесены на продажи запчастей, были приняты во внимание при установлении прямых фиксированных расходов. Все количества представляют собой справочные значения, которые, кроме стоимости рекламы и стимулирования сбыта, могут использоваться как плановые значения.

Валовая прибыль от продажи запчастей

Вид расходов	Группы для межфирменного сравнения								
	17	18	21	22	25	26	30	31	Ø
Выручка	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Закупочные расходы	76,5	74,8	75,9	75,0	74,2	74,9	76,6	74,7	75,4
Валовая прибыль I	23,5	25,2	24,1	25,0	25,8	25,1	23,4	25,3	24,6
Расходы на торговлю	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,1	0,1	0,2
Валовая прибыль II	23,4	25,0	23,9	24,7	25,6	24,8	23,4	25,2	24,4
Прямые затраты	7,6	8,6	8,0	8,9	8,8	8,9	7,4	8,9	8,3
Валовая прибыль III	15,8	16,4	15,9	15,8	16,8	15,9	16,0	16,3	16,1

Рыночный потенциал продаж запчастей и принадлежностей

*Рыночный потенциал продаж запчастей и принадлежностей = Парк, эксплуатируемый в зоне действия СТО * Потенциал продаж запчастей и принадлежностей на 1 автомобиль*

*Доля рыночного потенциала, которую СТО использовала, продавая запчасти, принадлежности и стилеформирующие товары потребителям = Сумма товарооборота всех запчастей / Рыночный потенциал СТО * 100*

Примечание: Исключая товарооборот между филиалами и оборот масел и рабочих жидкостей (Т9)

Постоянный контроль вышеприведенных параметров способствует финансовой устойчивости автосервисных предприятий.

Владислав Волгин - экономист-международник, инженер-механик, автор книг для автобизнеса, в том числе: «Запасные части. Энциклопедия бизнеса», выдержки из которой приведены в данной статье.