

ПРОБЛЕМЫ АВТОСЕРВИСА – ВЕЧНЫЕ ИЛИ ЕСТЬ НАДЕЖДА?

Подтвердилась закономерность: кризис приходит раньше, чем его ждут. Продажи автомобилей падают. На самом деле кризис для многих российских автодилеров наступил раньше – два года назад, когда они оказались не в состоянии обслуживать без многодневных очередей проданные машины. Они его не заметили или пренебрегли эти важнейшим симптомом и вместо наращивания сервисных мощностей они вкладывали средства в увеличение продаж машин, забыв, что грамотные предприниматели стремятся не к высокому месту в рейтинге продаж машин по количеству – это пустая слава, а к высокому рейтингу по цене/качеству обслуживания – только этот рейтинг обеспечивает долговременные стабильные продажи техники, высокие доходы от сервиса и продаж запчастей - «сервисное покрытие», обеспечивающее устойчивость фирмы. Автодилеры со стратегическим мышлением ответственно относятся к увеличению сервисных мощностей и их клиенты не ждут ремонта месяцами.

Сейчас продажи падают не только по причине ужесточения кредитной политики банков, которая была льготной исключительно за счет дешевых кредитов зарубежных банков. Пришло время ремонта большого количества машин, проданных 3-6 лет назад, нарастают объемы кузовных ремонтов по страховке. **Проблемы с очередями становятся известны автомобильному потребительскому сообществу и мнение о безответственности дилеров перевешивает рекламные «завлекалки» брендов. Доказательством этому служат сопоставление данных о сроках ожидания ремонта с данными о падении продаж автомобилей 15 брендов в сентябре 2008г. по сравнению с сентябрем 2007г., в том числе:**

Марка	Падение продаж в сентябре 2008г. по сравнению с сентябрем 2007г., %*	Ожидание кузовного ремонта в 2007г., дней**
Chevrolet	2	75
Renault	4	45-60
Kia	11	7-30
Ford	13	120-180
Mitsubishi	25	60-90

* auto.mail.ru 10 октября 2008

** auto.mail.ru/text.html?id=24143&rubric=130

Встревоженные кризисом сервиса, члены клуба руководителей автобизнеса «AutoBoss», созданного и лелеемого агентством «Автокадр», обсуждали 2 октября с.г. на своем 28 заседании проблемы и эффективные методы организации деятельности сервисных предприятий, способы увеличения пропускной способности имеющихся цехов.

Агентству «Автокадр» удастся привлекать в клуб высококвалифицированных руководителей с творческим потенциалом, поэтому и выступления, и вопросы, и дискуссии всегда интересны, познавательны и практически полезны. В этом заседании принимали участие представители официальных автодилеров, независимых сервисных предприятий из Санкт-Петербурга, Пензы, Твери, Чебоксар, Обнинска, Москвы, российской «Национальной ассоциации предприятий технического обслуживания (НАПТО)», французской сервисной сети «Nogauto».

М.Морозов, менеджер проектов сервиса компании «Ниссан Мотор Рус», рассказал о новшествах, которые внедряет его компания. Используя опыт сборочных заводов, в сервисных цехах дилеров внедряется система оптимизации рабочего места и

стандартизации операций. Сначала система внедрена для процессов регламентных ТО. Рабочие места (посты) оснащены всем оборудованием и инструментом, средствами подачи сжатого воздуха, масел, рабочих жидкостей; запасные части доставляются на пост в самом начале обслуживания – сделано все для того, чтобы ремонтнику не было никакой необходимости отходить от поста. Введено более четкое планирование загрузки постов, организованы подбор и доставка запчастей со склада сразу после оформления заказа на ТО. В результате системного решения оптимизации: устранения ненужных перемещений механиков и улучшения организации и планирования пропускная способность цеха по регламентным ТО увеличилась на 34%.

Генеральный директор компании «АвтоСпецЦентр» на Таганке В. Грошенко поделился опытом повышения производительности сервисного цеха. Проблема чрезмерной загрузки решается введением 24-часового режима работы сервиса, распределением потока клиентов за счет снижения расценок в ночное время, выходные и праздники, выносом на аутсорсинг кузовных, малярных и тюнинговых работ. В условиях высокой загрузки важна качественная организация бизнес-процессов. Для этого применяют различные способы повышения эффективности работ: хронометраж операций, оптимизацию взаимоотношений персонала цеха с отделами продаж автомобилей, запасных частей и другими службами компании, оптимизацию взаимоотношений компании с поставщиками и подрядчиками. Слушателей поразила компетентность докладчика – далеко не каждый генеральный директор считает нужным обладать знаниями мельчайших нюансов организации сервиса и их влияния на результаты.

В. Жегалов, президент компании «Джо Верди.ру», пожалуй, самый «продвинутый» специалист в управлении запасами запасных частей, рассказал о разработанной с его участием программе «Модуль по управлению складом». Уникальным преимуществом этого модуля является автоматизированная статистика упущенных продаж, дополняющая обычную статистику продаж. Алгоритм программы построен так, что все заказанные запчасти, неподтвержденные наличием на складе, обрабатываются следующим образом:

- при наличии в ассортименте прейскуранта дилера отсутствие на складе вызвано недостатками планирования запасов – формируется заказ поставщику;
- при наличии в номенклатуре поставщика, но отсутствии в прейскуранте дилера проявляются недостатки работы с заказываемой номенклатурой – формируется заказ поставщику;
- при существовании взаимозаменяемых деталей (изменился номер, деталь включена в узел и т.д.) программа предлагает деталь с новым номером.

Модуль помогает отслеживать неликвиды и излишки запасных частей, что существенно упрощает работу персонала. Внедрение учета упущенных продаж увеличивает оборачиваемость склада и снижает риск образования неликвидов.

В вопросах и дискуссиях заметно было стремление найти решения для существующих проблем, понимание того, что очереди в сервис – это не вовсе не повод для радости от избытка клиентов. Главная проблема – острая нехватка сервисных мощностей в стране и повышение пропускной способности имеющихся только частично решает ее. Известно, что автодилеры, не развивающие сервисные мощности, предпочитают ограничиваться выполнением регламентных ТО в гарантийный период, гарантийными и страховыми ремонтами и обслуживанием корпоративных клиентов. Клиентов с другими видами работ они «отшивают» всеми возможными способами, включая грубость, и отремонтировать машину после гарантийного периода или с негарантийной неисправностью или невозможно или возможно только после длительного ожидания. Затягивает ремонт не только загруженность сервисных мощностей автоцентров, но и несовременная логистика – не все автопроизводители создали, как они это сделали в других странах, региональные логистические узлы –

склады запасных частей и поставляют запчасти из Европы и Азии в сроки от двух недель до 3 месяцев. С имеющихся в России складов детали доставляют в регионы не менее двух недель, из стран-изготовителей — не менее двух месяцев.

Частичным решением проблемы могла бы стать авторизация автопроизводителями независимых сервисных центров, как это делается в Европе, но с этим импортеры не торопятся, хотя заявок получают много.

Общая ошибка многих российских автодилеров - поощрение продавцов машин в российских дилерских компаниях в большей степени, чем работников компьютерных служб, сервиса и складов запчастей. В результате на автодилерских фирмах существует снобизм, деление персонала на белую кость, торгующую автомобилями и черную кость – всех остальных. Результаты известны – у всех автодилеров не хватает квалифицированных кадров для компьютерных служб, сервиса и для работы с запчастями. Порой дилер выдвигает на повышение успешных продавцов, не прошедших школу сервиса и запчастей, доверяя им принимать решения, влияющие на всю фирму. У таких «руководителей» проблемы сервиса и запчастей почти не обсуждаются, финансирование развития сервиса лимитируется, кадры не стимулируются. В итоге автодилерская фирма не справляется с обслуживанием проданных автомобилей, растет недовольство клиентов, падает престиж, падают продажи.

Растить руководителей было бы полезно так: мойщик автомобилей > продавец автомобилей > кладовщик или продавец запчастей > автослесарь > автомеханик > приемщик > мастер цеха > сотрудник отдела маркетинга > директор автосалона, или автосервиса, или крупной службы запчастей, или службы IT > зам. директора дилерской фирмы. Соответственно должен повышаться уровень образования. Такая схема полезна еще и тем, что многие оставались бы на тех должностях, которые им показались интереснее, а это повышает креативность, производительность и энтузиазм сотрудников.

Сегодня в стране есть очень дорогой дилерский сервис для машин в период гарантии, а потом – или вообще нет сервиса, или есть частичный. Только в России почти нет независимого рынка сервиса. Современным автосервисам требуются специалисты двух десятков профессий, а в государственных ВУЗах и колледжах учат только одной, поэтому после стандартного образования нужно получать дополнительное образование. Даже в Европе из-за нехватки кадров, умеющих обслуживать новейшие автокомпоненты, закрываются независимые автосервисы, и полагают, что к 2010 году из них останется лишь половина.

Дефицит ремонтных предприятий и кадров для них – это проблема государственная, негативно влияющая на экономику всех предприятий.

Эта проблема приведет к серьезному кризису.

Ситуация предреволюционная – покупатели ремонтировать технику уже не хотят, а поставщики техники, не имеющие развитых сервисных инфраструктур, еще не могут. Сбыт техники, не обеспеченной сервисом, скоро станет проблематичным.

Вместе с сервисными предприятиями российских автозаводов и с независимыми сервисами количество официально зарегистрированных автосервисов в России по данным НАПТО составляет 20 тысяч, причем количество постов неизвестно. Сюда входят и однопостовые шиномонтажи, и одно-двухпостовые мойки, которые не следует считать ремонтными мощностями. Реально количество ремонтных предприятий, если считать по адресным справочникам, в стране не более 10 тысяч, что в три раза меньше потребности.

За 15 лет рыночной экономики автодилеры иномарок построили больше тысячи современных техцентров, но этого мало - продажи машин растут быстрее, чем мощности сервиса. Автопроизводители и автодилеры неверно оценили перспективы

продаж в России, недооценили уровень аварийности, не учли особенности эксплуатации автомобилей в России. Только премиум-бренды имеют достаточное количество сервисных постов, так как машин продано мало. Все массовые бренды испытывают дефицит мощностей.

Российский рынок автосервиса постепенно структурируется, используя общемировые форматы. Это техцентры официальных дилеров, независимые автосервисы, локальные сервисные сети. Сегодня на российском рынке работает несколько небольших автосервисных сетей, но их мало, количество входящих в них предприятий невелико и они действуют на малых территориях – в пределах одного города или одной области.

У современной сети автосервисов должны быть свой региональный склад с широким ассортиментом запасных частей и логистическая компания, обеспечивающая регулярность поставок автозапчастей, а также учебный центр. Такая сеть в России на федеральном уровне пока одна, созданная компанией «Bosch Auto Service» - в сети более 200 СТО.

Периодически появляется информация об очередной попытке создания крупной сети иностранными сетевиками, но результатов пока не видно.

Одной из причин медленного развития сетевых структур является малочисленность независимых автосервисных предприятий в России вообще и современных особенно - некого приглашать в сети.

Вторая причина: пока в России автосервис – бизнес частично теневой и поэтому весьма выгодный, мало кто хочет объединяться в сети. Когда авторемонтный бизнес станет прозрачным и норма прибыли опустится до европейской, тогда в объединении будут заинтересованы многие.

Третья причина: развитию независимых автосервисов иномарок мешает отсутствие технической информации – они могут ремонтировать только относительно старые автомобили, по которым техническая информация появилась в открытом доступе. По новым автомобилям техническая информация имеется только у официальных дилеров. В Европе независимые ремонтники добились нормативного документа, обязывающего автопроизводителей и их дилеров продавать техническую информацию независимым ремонтникам. В России те же автопроизводители и с дилерами ведут себя как в колониальной стране, а независимых ремонтников вообще не принимают в расчет, хотя именно независимые ремонтники, а не дилеры поддерживают авторитет брендов во всем мире, продлевая жизнь старым моделям.

«Надавить» на автопроизводителей некому – правительство не интересуется рынком сервиса. Существуют постановления и технические регламенты, но они не выполняются и никто в стране не контролирует их выполнение. Необходимы принудительные меры. Условия сертификации розничной торговли техникой должны требовать наличия у дилеров нормативных собственных мощностей для ремонта и обслуживания, нормативных запасов запасных частей, дилерских договоров с поставщиками о полномочиях и территории деятельности. Сертификация оптовой торговли техникой должна предусматривать наличие у автозаводов собственных региональных складов запасных частей, чтобы срочно удовлетворять спрос. Необходимо стимулировать вступление ремонтных предприятий в ассоциации, союзы и саморегулируемые организации для образования источника мощного общественного влияния на государственное регулирование автобизнеса.

Для создания крупных эффективных сетей независимых автосервисов нужны заинтересованные и готовые сотрудничать:

- крупные дистрибьюторы запасных частей;
- поставщики оборудования;
- логистические компании;
- страховые компании;

- инвесторы.

Можно предположить, что мощные инициаторы и инвесторы для создания сервисных сетей найдутся, когда в России обоснуются склады глобальных дистрибьюторов запасных частей. Склады глобальных дистрибьюторов появятся сразу после того, как начнут выпускать продукцию новые заводы по производству автокомпонентов, создаваемые в настоящее время зарубежными производителями.

На рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

- формирование в официальных дилерских сетях при содействии автокомпаний центров агрегатного ремонта, центров кузовного ремонта, центров утилизации машин на условиях кооперации по примеру рынка Евросоюза;
- развитие локальных сетей независимых сервисных предприятий;
- формирование сетей независимых автосервисных предприятий с участием крупных зарубежных сетевых операторов;
- консолидация предпринимателей для создания крупных региональных маркетинговых групп и увеличения влияния на поставщиков запчастей и производителей оборудования;
- опора на множественные источники доходов (торговля запасными частями и сопутствующими товарами, тюнинг, допоборудование, допугуслуги);
- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования (интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т.д.);
- острый дефицит кадров ремонтников и рост спроса на их подготовку;
- острый дефицит управленцев и рост спроса на подготовку таких кадров;
- усложнение управленческих технологий, развитие информационных технологий и Интернет-операций.
- участие страховых компаний в создании сервисных предприятий;
- резкий рост спроса на кузовной ремонт со стороны страховых компаний;
- рост спроса на сервис со стороны частных и корпоративных клиентов;
- рост спроса на услуги мелких независимых специализированных мастерских;
- сокращение объема работ по обслуживанию вследствие появления все более качественных машин, с узлами, не требующими смазки и т.д.;
- сокращение объема механических работ вследствие введения в конструкции машин долговечных и износостойких деталей;
- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;
- увеличение объема работ по дополнительному оборудованию, обеспечивающему повышенный комфорт водителям и пассажирам;
- рост спроса на тюнинг;
- сокращение объема работ по восстановлению деталей и даже агрегатов для недорогих машин вследствие снижения цен на новые детали и агрегаты;
- рост спроса на неоригинальные запчасти «соответствующего качества»;
- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но незначительно изношенные детали для дорогих подержанных автомобилей;
- активизация участия ремонтников в общественных ассоциациях и профессиональных союзах.

Для планирования развития каждого сервисного предприятия важно понимать мотивацию корпоративных и частных клиентов и продолжительность ее действия.

В последние годы спрос на сервис техники резко увеличивается и в дальнейшем будет постоянно расти по следующим причинам:

- парк всех видов техники ежегодно растет;
- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сервис производителей;

- средние старые предприятия, стараясь снизить себестоимость, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая обслуживать машины в сервисных фирмах;
- крупные предприятия, сохраняя ремонтные мощности, нуждаются в стороннем сервисе отдельных моделей машин или агрегатов, не хотят иметь запасов деталей и материалов, предпочитая срочные поставки;
- потребители новейших моделей не могут ремонтировать их сами, не желая затрат на специальное оборудование и обучение ремонтников;
- частным владельцам автомобилей и сельхозтехники, для которых рынок уже сточил условия заработка, но и предоставил возможности для их увеличения, не выгодно тратить время на ремонт машин;
- легковые автомобили стали доступны по легкости обращения с ними людям, не склонным к техническим занятиям, и активно приобретаются ими.

Девелоперы и инвесторы видимо еще не оценили перспективности строительства необходимых стране 10 тысяч техцентров и 10 тысяч малых автосервисов. Для страны была бы выгодна частная программа (с поддержкой государства) строительства и продажи (лизинга) типовых автосервисов нескольких вариантов: полнопрофильных, только для краткосрочных работ, только кузовных и т.д. Однако в такой программе должны быть одновременно предусмотрено создание мощной образовательной базы для подготовки кадров механиков и менеджеров автосервиса, иначе автосервисы будут простаивать без специалистов, как это происходит кое-где сейчас.