

## НЕЗАВИСИМЫЙ АВТОСЕРВИС: ВРЕМЯ РАЗВИТИЯ

Владислав Волгин, экономист-международник

Статья в журнале «Кузов», август 2011

*Тема недилерского сервиса, развивающегося до сих пор достаточно хаотично, по мере «разумения» его владельцев и без малейшего представления о перспективах - это то, что обсуждается часто и многими. Мы решили поддержать обсуждение и пригласили к дискуссии эксперта журнала Владислава Волгина. Его оценки и аргументы, надеемся, помогут инвесторам и руководителям независимых автосервисов сформировать стратегию и тактику на рынке.*

**- Давайте для начала определимся с терминологией. Какие сервисы можно считать независимыми?**

- Независимым в мировой практике называют автосервис, не входящий в официальные дилерские сети автопроизводителей и не включенный в состав предприятий с крупными автопарками.

Набор услуг, оказываемых независимыми автосервисами, может быть любым, от одиночного шиномонтажа или мойки до завода по кузовному ремонту. Независимый сервис может работать самостоятельно, не входя ни в какие сети, - так и делают обычно начинающие предприниматели.

Главным конкурентным преимуществом независимых автосервисов является их способность обосноваться в любой географической точке при условии, что туда можно доставить запчасти и привлечь клиентов. Независимый автосервис появляется и добивается успеха в первую очередь в тех местностях, где нет автодилеров.

Локальные сети, созданные инвесторами, выбравшими этот бизнес, состоят из холдинга и зависимых дочерних или франчайзинговых фирм, тем не менее, эти фирмы не зависят от автопроизводителей и по классификации афтермаркета тоже считаются независимыми сервисами.

**- Классический вопрос, как без него: насколько необходимы независимые сервисы – разве недостаточно сервисов официальных дилеров?**

- Проблемы обеспечения рынка сервисом и запасными частями стали бы неразрешимыми и обрушили авторынок, если бы не развивались независимые сервисы и торговля неоригинальными запасными частями.

Независимые сервисы и независимые изготовители запасных частей на самом деле, на мой взгляд, не мешают автокомпаниям, они спасают рынок от неизбежного дефицита услуг и запчастей, а автопроизводителей — от падения престижа и лишних капиталовложений в производственные мощности.

Независимые автосервисы необходимы рынку и самим автопроизводителям, потому что ни один автоконцерн не может создать сервисную сеть для обслуживания всех проданных им машин, так как среди инвесторов сервисных предприятий немногие хотят работать в упряжке импортера автопроизводителя. Поэтому автопродуценты во всех странах в последние годы включают в свои сети сервисных агентов, не предъявляя жестких требований к помещениям, оборудованию и набору услуг (soft franchise).

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

Дилеры вынуждены мириться с тем, что независимые мастерские не исчезнут. Добавлю: большинство дилеров сами начинали бизнес как независимые мастерские. Более того, став «официалами», они пользуются услугами специализированных мастерских, отдавая им работы, выполнение которых не организовано в сервисном цехе, например ремонт АКПП, шлифовку коленчатых валов и т. п.

В 2010 году в России насчитывалось 3 500 дилерских центров автопроизводителей, а автопарк составлял порядка 41 млн. единиц (данные НАПТО). По данным агентства GIPA в среднем каждый автодилер обслужил около 20 автомобилей в сутки. Значит, совокупная мощность автодилерских центров – примерно 25 млн. заказ-нарядов в год. Но следует учесть, что к дилерам обращались в среднем (от редакции: более детальные данные по теме приведены в разделе «аналитика» этого же номера журнала) дважды в год для регламентного сервиса и по гарантии, значит, реально дилеры обслужили примерно 12,5 млн. машин или 30% парка.

Очевидно, что остальные 28,5 млн. автомобилей обслуживаются в независимых мастерских, и такой сервис жизненно необходим для экономики страны, которая в определенной мере зависит от состояния автотранспортного парка.

**- Что позволяет усилить позиции независимого сервиса? Ответ на этот вопрос можно найти, вероятно, в опыте внешних рынков?**

- Да, такой опыт есть и он – не тайна. Приведу общеизвестные данные по двум весьма знаковым положениям:

- 1) Регламент Евросоюза 1400 в 2002 году запретил автопроизводителям требовать от дилеров применения только оригинальных запчастей при негарантийных ремонтах и ТО, а также обязал автопроизводителей продавать техническую информацию для ремонта автомобилей независимым ремонтникам на тех же условиях, что и дилерам;
- 2) Регламент Евросоюза 330 в 2010 году запретил автопроизводителям ставить гарантийные ремонты в зависимость от проведения регламентного ТО и текущих ремонтов исключительно у дилеров. С 1 июня 2010 г. клиенты в Европе не обязаны в гарантийном периоде делать регламентные ТО и ремонты у дилеров; обратившись по поводу указанных работ на независимый сервис, они не потеряют гарантию.

Конечно, стоит добавить: Россия на сегодня аналогичными законодательными нормами не обеспечена и более того, у независимого автосегмента по сути отсутствует свое законодательное «лобби». Разрозненные частные компании не могут даже обратиться во властные структуры и инициировать внедрение подобных европейским выгодных практик. Собственно, тут они и теряют существенное конкурентное преимущество. А наверстать его, и это подтверждает опять же международный опыт, способны лишь объединившись в ассоциации и работая по принципиальным проектам совместно и скоординированно. Вполне понятно, что сегодня именно по двум вышеуказанным положениям потребность в России особенно остра. Независимые станции пока не в силах добиться от автопроизводителей свободной продажи им каталогов запчастей и технической информации по ремонту автомобилей. Есть и другая проблема, укажу и её, поскольку и она решается именно в режиме коллективной работы отраслевых ассоциаций, пока не ставшей нормой для России: это сертификация сервиса с последующей выдачей клиентам документов о надлежащем качестве работ. Документов, в том числе достаточных для предъявления официальным дилерам и в суд в случае необходимости гарантийных ремонтов у дилеров и возникновения споров по этому поводу.

Впрочем, уровень защищенности и законодательный комфорт для дилерских структур тоже далек от идеала, и поле для работы соответствующих объединений по оптимизации законодательства еще велико. Так, вполне реальна, не побоюсь резких слов, политическая дискриминация российских дилеров импортерами, присутствует и специфика в отношении прав собственников автомобилей. Например, пункт 2 статьи 209 ГК РФ звучит весьма «интересно» для профессионалов: «Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц...».

**- Какие рыночные факторы способствуют развитию независимых сервисов?**

- Прежде всего, следует отметить фору, которую, по моему мнению, получили независимые сервисы благодаря (и это парадокс) деятельности официальных дилеров, хотя этих результатов дилеры совсем не планировали. Российские автодилеры по моим оценкам проигрывают рынок независимым «коллегам», создав к тому ряд предпосылок.

Первая в моем рейтинге – это толчок развитию независимой торговли неоригинальными запчастями вследствие не всегда обдуманной ценовой политики по конкурирующим запчастям. Не добиваясь от импортеров снижения цен на запчасти, дилеры теряют объемы продаж ходовых запчастей, уступая их поставщикам идентичных деталей.

Вторая предпосылка: сокращение продаж ходовых запчастей ведет к снижению объемов работ по установке этих запчастей.

Третья – миграция кадров. От дилеров, ограничивших себя лишь типовыми работами по ТО уходят способные механики, осмелюсь предположить: порой им просто скучно делать только

ТО. Добиваясь разнообразия в работе, роста профессионализма и гибких условий по оплате и графику, они уходят в независимые сервисы.

Четвертая предпосылка: появление новых, современно оборудованных независимых сервисов, принадлежащих сотрудникам или бывшим управленцам дилеров, самим владельцам дилерских фирм.

Пятая предпосылка: по-прежнему можно встретить посредственное управление запасами, не отлаженную логистику, неопределенные сроки поставок запчастей. Часто – более протяженные, чем у независимых торговцев идентичными запчастями.

Шестая предпосылка для роста независимого сегмента: сами бывшие дилеры, по разным причинам потерявшие или прекратившие лицензии, вливаются в сегмент независимых сервисов. В Европе такие дилеры обычно не покидают «орбиту» притяжения своего автопроизводителя, остаются авторизованными ремонтниками, у нас пока о внедрении указанной практики я не слышал. Более того, в Европе автопродуценты привлекают в сервисные сети любые мастерские, ослабив для них требования к оборудованию (soft franchise), лишь бы те согласились установить оформление соответствующего бренда, покупать техническую информацию и запчасти. Обозначенные выше проблемы с ценами на запчасти и страхами по поводу диктата импортеров в нынешнем посткризисном рынке тормозят для многих независимых сервисов процедуру и само решение о переходе в разряд официальных ремонтников.

Седьмая предпосылка. Не секрет, что воровство и мошенничество весьма распространены, и порой заявление об увольнении – это протест персонала, не желающего с этим мириться. Дальнейший путь такого персонала обычно ведет в сторону независимого сервиса – или на действующие станции, или в регистрационные структуры: если опыт, связи и средства позволяют начать свой бизнес.

Как говорят одесситы - вы будете смеяться, но дилерские сервисы жалуются, что они, такие современные и квалифицированные, не могут найти клиентов среди 41 миллиона владельцев автомобилей - независимые сервисы отбивают. Эти жалобы рассчитаны на уши владельцев дилерских предприятий – чтобы они не сообразили, что плохо работают именно управленцы дилерских фирм.

**– Весьма резкие заявления, но каждый имеет право на собственное мнение. Все же давайте уточним: в чем вы видите причины оттока клиентов от дилеров?**

Жонглировать словами «бренд, оригинал, кадры, обученные за границей» можно и нужно, но слова следует твердо подкреплять делом. Если компания не доказывает на практике своей солидности и скатывается до формата склада по выдаче автомобилей, это не может не привести к ряду печальных последствий. Конечно, все наемные служащие – временные, но только умные понимают, что, не участь настоящей работе, они теряют свою ценность в глазах работодателей и однажды окажутся выброшенными на обочину и будут жаловаться на жизнь в компании бомжей, вместо того, чтобы кормить голодающих детей.

По сути контракта с автоконцерном именно дилер – эталон соответствия стандартам самого высокого уровня. Увы, в сервисной составляющей бизнеса порой практика удручающе и разительно отличается от теории. И это наносит ущерб репутации порядочных авторизованных дилеров, вкладывающих силы, душу, средства в работу. Страдает и сам бренд. Если сравнить техцентры официальных дилеров с лучшими независимыми автосервисами, можно увидеть такую картину:

|                     | Официальные дилеры   | Независимые сервисы  |
|---------------------|--|--|
| Оборудование        | Современное  | Современное  |
| Механики            | Обученные в учебных центрах автопроизводителей и у тренеров дилера | Пришел уже обученным у дилера, ставшего своеобразной «кузницей кадров»                 |
| Техдокументация     | Производителя  | Производителя  |
| Запчасти            | Оригинальные   | Идентичные   |
| Стоимость запчастей | 100%   | Ниже, по ряду позиций опускается до 30%- от дилерской, в среднем (оценка Волгина В.В.) |

|  |  |                        |
|--|--|------------------------|
|  |  | <b>60%</b>             |
| Маркетинг                                  | Может ограничиваться работой в рамках требований представителя | <b>Интенсивный</b>     |
| Стоимость работ                            | 100%   | <b>50-60%</b>          |
| Отношение к клиентам с бюджетными машинами | Пассивное  | <b>Как к партнерам</b> |
| Перечень работ                             | Полный   | Неполный               |

#### Причины отказа от сервиса у дилеров (по данным @autokommunity)

|   |     |
|---|-----|
| Высокие цены на работы и запчасти   | 48% |
| Низкое качество ремонта и сервиса   | 13% |
| Навязывание дополнительных услуг и работ  | 13% |
| Отказы в гарантийных ремонтах   | 9%  |
| Нежелание прислушаться к проблемам клиентов   | 9%  |
| Длительные сроки записи на кузовной ремонт  | 4%  |
| Необходимость возвращаться для исправления брака, качество работ в дилерском сервисе стало хуже, а цены выросли | 4%  |

**- Казалось бы, все так позитивно, независимый сервис обязан процветать на чужих ошибках. Что мешает?**

- Прежде всего, проблемы управления. Независимым сервисам следует помнить, что незаинтересованность, инертность менеджеров всех уровней тормозит внедрение современных методов работы. Порой складывается впечатление, что в техцентрах просто некому думать о будущем, о развитии сервиса, о привлечении клиентов. Все руководители заняты текучкой и заняты очень плотно – при этом сервис заказами не слишком загружен.

Это говорит вовсе не о сверхзагрузке руководителей, а скорее о:

- неоптимальном распределении обязанностей;
- неумении делегировать полномочия;
- недоверии к руководителям среднего звена;
- нежелании анализировать, думать, внедрять новые методы и услуги;
- немотивированности руководителей;
- неоптимальной логистике потока заказов.

Неудачи многих руководителей объясняются несоблюдением «закона необходимого разнообразия», согласно которому: *«Управляющая система должна иметь еще большее разнообразие, чем управляемая»*. Средний и крупный автосервис – сложные системы, вот почему пытающиеся авторитарно управлять ими в одиночку владельцы или директора обречены на неудачи, если не владеют современными методами управления. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли.

Главные потери при управлении производством в СТО - потери времени:

- на простои из-за неудовлетворительного распределения заказов;
- на устранение непредвиденных сложностей;
- на согласование ремонта не обнаруженных диагностикой неисправностей;
- на ожидание запчастей, материалов;
- на ожидание опаздывающих сотрудников;
- на ожидание опаздывающих клиентов;
- на перекуры и болтовню;
- на ожидание разрешительных подписей директора;
- на блуждания специалистов по цеху в поисках инструмента, материалов, бригадира, технической документации.

По этим причинам коэффициент использования рабочего времени редко превышает 50-60%, автомобили задерживаются на постах дольше расчетного времени, срываются графики сервиса по иным заказам. *Не управляя временем, менеджеры не управляют ничем.*

Второй проблемой можно считать отсутствие системного подхода к обеспечению кадрами, их обучению и карьерному росту.

Третья проблема – создание сообщества постоянных клиентов. Именно сейчас необходимо привязывать клиентов для пожизненного обслуживания. Только характерная культура обслуживания запоминается клиентами и не может быть скопирована конкурентами.

Некоторые сервисы не хотят работать по западному. В Европе работают честно. При случае слегка завышают чек, но без «перебора». На востоке хитрят со страшной силой, но богаче от этого не становятся.

Четвертая проблема – неоптимальные режимы труда. Известно, что активность человека и даже сон определяются 1,5-часовым ритмом – 45 минут активная фаза и 45 минут пассивная. В работе человеку необходим короткий перерыв между 1,5 часовыми периодами. В результате из 7-часового рабочего дня лишь 6 часов могут быть реально рабочими – 85%. На заводах недаром работают по такой схеме: наука и практика давно доказали неэффективность труда при рабочем дне свыше 7 часов.

При рабочем дне в 12-14 часов появляется утомляемость, требующая более длительных перерывов. В результате реальное время, когда человек в состоянии работать продуктивно, а не подметать, убираться и т.п., сокращается до примерно 60-70%. Сложившаяся в России практика организации 12-часовой работы бригад в автосервисах препятствует повышению эффективности использования рабочего времени. В других странах смены в автосервисах обычной продолжительности, а редкая переработка, при необходимости, оплачивается по двойным тарифам.

Пятая проблема – демотивация сотрудников, неэффективно стимулирующие схемы оплаты труда, отсутствие системного подхода к этим вопросам.

Шестая проблема – бессистемная загрузка мощностей вследствие отсутствия организации и группировки работ.

Небольшие и средние автосервисы могут развиваться за счет уникальных предложений. Поиск и формирование своей уникальности — главная стратегическая задача. Создание уникальных предложений возможно и без инвестиций. Предложения можно создавать в кооперации с другими предприятиями, передавая им на аутсорсинг часть операций. Разнообразие уникальных предложений в автосервисе велико - клиенты не всегда могут объяснить, чего они ждут от сервиса, и лишь ограниченность управленцев мешает создавать обширную гамму услуг.

Другой инновацией может стать внедрение бережливого производства (lean manufacturing). В числе востребованных рынком результатов, которые бережливое производство может обеспечить — сокращение срока исполнения заказов.

**- Вернемся к помощи бизнесу. Есть немало общих для независимых сервисов проблем, например, на малый бизнес увеличивается налоговая нагрузка в 2011 году, и существенно, и в 2012 произойдет повторное ужесточение условий...**

- И снова это тема для работы структур, объединяющих большое число предприятий, для регуляторов рынка. Примеры попыток наладить диалог с властью уже есть. Так, алтайские общественные организации обратились к правительству с предложением остановить последние реформы налогообложения, мотивируя свои требования угрозой разорения предприятий, ухода в тень малого бизнеса (а значит - новым витком коррупции), социальной незащищенности наемных работников, росту безработицы, потерям местных бюджетов.