

Рубрика «Передовой опыт»

Революция в автосервисе или как сделать СТО по-настоящему прибыльным.



Путь к идее

– *Николай Николаевич, насколько я понимаю, сегодня Ваш принцип: хочешь заработать сам...*

– ...помоги заработать другим. Именно так.

– *Как Вы пришли к этой идее? Как вообще складывалась Ваша бизнес-карьера?*

– Первые шаги в бизнесе я делал на рынке поддержанных автомобилей. Предпродажный ремонт проводил, как правило, в Беларуси, но в 1997 году случай привел меня в один из вильнюсских автосервисов. Здесь я впервые столкнулся с ремонтной системой PPG. Вос-

Бизнес-консультантов нередко спрашивают: что бы произошло, если бы они начали применять собственные советы, возглавив производственное, торговое или сервисное предприятие? А недавно я столкнулся с обратной ситуацией: успешный предприниматель, не покидая основной бизнес, занялся консалтингом. Интересно, зачем ему это было нужно?

Основной бизнес сегодняшнего собеседника журнала — продажа систем для кузовного ремонта автомобилей, а возглавляемая им компания — один из лидеров этого рынка. Директор компании Silver Technology Николай Семенюк готов к откровенному обмену передовым опытом.

становление нескольких автомобилей обошлось «в копеечку», но результатом я остался доволен: с подобным качеством в Беларуси сталкиваться не приходилось (недаром на территории вильнюсского автосервиса то и дело попадались на глаза автомобили с белорусскими номерами). Также меня поразили уровень менеджмента и сопровождения клиентов, техническая оснащенность и профессионализм мастеров. Через некоторое время менеджер этого автосервиса побывал у нас в Беларуси. С его помощью я познакомился с восточно-европейским менеджером PPG Industries — транснациональной корпорацией, занимающей лидирующее место на

мировом рынке лакокрасочной продукции для кузовного ремонта автомобилей. Затем около двух лет добивался права представлять марку PPG в Беларуси. В 1998 году был открыт первый автосервис в городе Лида. Наши услуги быстро стали пользоваться повышенным спросом, несмотря на то, что тарифы были самими высокими в городе. А через некоторое время я был вынужден перебраться в Минск, поскольку представлять марку легче из столицы. Сегодня в нашу компанию, кроме головного офиса в Минске, входит филиал в Могилеве, который имеет современный Учебный центр. Мы не только предлагаем продукцию мировых производителей, но и обучаем тех, кто ею пользуется. При этом знания, полученные от западных партнеров, предварительно «обкатываем» в автосервисах, тесно сотрудничающих с нами. Достаточно много времени приходится посвящать изучению проблем автосервиса, зато потом очень легко представлять найденные решения в тренингах по управлению автосервисным предприятием.

– Зачем Вы взвалили на себя ношу тренера?

– В свое время господин Жан Клод Шальк (менеджер PPG, уже на пенсии) часто говорил мне: «Избегайте перепродавцов — работайте напрямую с автосервисом». Понадобились годы, прежде чем я до конца понял смысл его слов. А поначалу мои взгляды на бизнес были вполне традиционными: главное — завоевать побольше клиентов, продать побольше краски, установок по ее подбору, малярных пистолетов и т. п. Не важно — как, не важно — кому. Главное, чтобы платили деньги.

– И что Вас заставило изменить точку зрения?

– Проза жизни. Слишком часто приходилось сталкиваться с тем, что профессиональные продукты в белорусских автосервисах используются непрофессионально. А когда автомобиль покрывается пузырями уже через пару месяцев после ремонта, маляр нередко списывает собственные ошибки на качество краски... К сожалению, в Беларуси никогда не было системы профессиональной подготовки специалистов в области кузовного ремонта: маляров, жестянщиков, колористов и т. д. Рынок труда настолько пуст, что в свое время нам пришлось даже «поделиться» с одним из важных для нас клиентов специалистами из нашего авто-

сервиса в Лиде: люди ради этого переехали в Минск... До середины 1990-х годов западные производители приглашали для обучения за границей работников белорусского автосервиса, но затем, видимо, пришли к выводу: белорусский рынок слишком мал, и подобные инвестиции нерентабельны. Поэтому мы приняли решение взять на себя заботу о репутации представляемых нами брэндов. Первое время приходилось действовать традиционно: проводили презентации в автосервисах. Практика показала, что это ошибочный подход. Чтобы провести полноценную презентацию, нужно остановить производство, причем не на 15 минут, а на 3–4 часа. Естественно, директор и работники сервиса все это время нервничают, слушают инструкции невнимательно, подсчитывая в уме, сколько денег не смогли заработать за добрую половину смены. Не надо быть семи пядей во лбу, чтобы понять: с такой системой «продвижения» далеко не уедешь. Мы занялись подготовкой тренинговых программ, которые со временем вышли за узкие технологические рамки и сегодня охватывают ключевые стороны деятельности автосервиса в сфере кузовного ремонта. Сегодня я чувствую себя больше консультантом, чем продавцом: нередко, когда автосервис намерен приобрести не самое приоритетное для себя оборудование, приходится говорить: «Нет, сейчас Вам это не нужно. На нынешнем этапе развития Вам подойдет более простое решение».

Почему Беларусь — не Голландия

– В Голландии, население которой составляет 15 миллионов человек, сегодня действует полторы тысячи авторемонтных предприятий. И каждое из них предоставляет сервис высокого качества. В Беларуси предприятия, которые едва приближаются к аналогичному уровню, можно сосчитать по пальцам двух рук. Корень проблем авторемонтного бизнеса Беларуси кроется в низком качестве управления. Отрасль относительно молода, слой профессиональных управленцев тонок. Большая часть авторемонтов происходит в гаражах. В целом ряде автосервисов многие решения (по закупке оборудования, инструментов, расходных материалов и краски) принимает не директор, а мастер или маляр. Поскольку опытных мастеров, маляров, колеровщиков на рынке труда также немногим больше, чем опытных управленцев, начальство старается иметь на предприятии

хотя бы одного–двух работников со стажем и держится за каждого «руками и ногами». В ответ на любое возражение такой «компетент» в рабочей спецовке заявляет: «Мне виднее — я десять лет крашу». На что я обычно отвечаю: «Я тоже двадцать лет смотрю телевизор, но еще не снял ни одного фильма». К сожалению, за многолетним опытом и квалификационными разрядами далеко не всегда скрываются настоящий профессионализм и глубокие знания. Я не раз это доказывал владельцам автосервисов, для чего требовалось просто постоять 10–15 минут рядом с местным «самородком» и записать в блокнот все его ошибки.

– Какие записи в Вашем блокноте связаны с типичными организационными и управленческими ошибками белорусских автосервисов?

– Во-первых, в своем большинстве сервисные предприятия используют материалы разных производителей по принципу: у кого что дешевле. Берут шпаклевку одной марки, грунт — второй, лак — третьей, краску — четвертой, а в итоге получается отсутствие технологии. Во-вторых, зачастую используется устаревшее оборудование, а без хорошего «пистолета» бессилён даже «мастер–золотые руки». В-третьих, чистота в цехе, вентиляция и освещение приравниваются к хирургии (работа ведется с химическими продуктами), а в Беларуси о подобных сравнениях можно только мечтать. В-четвертых, сроки ремонтных работ в большинстве отечественных автосервисов то и дело затягиваются, и хорошо, если заказчика вовремя предупреждают о задержке: это позволяет хотя бы избежать бесплодного визита в сервис и конфликта. В-пятых, у нас принято считать, что в большинстве случаев деформированную деталь можно отрихтовать, и она станет как новая. Это полный бред: если произошла деформация металла, деталь никогда не примет вид заводской, а слой шпатлевки только на время скроет от клиента этот факт. К слову, при слое шпатлевки свыше 300 микрон давать гарантийные обязательства уже бессмысленно, а некоторые автосервисы считают нормой

слой в полсантиметра... В-шестых, станции техобслуживания держат лишних людей. Например, должность колориста я считаю совершенно бесполезной: каждый маляр должен уметь работать на компьютере, находить в программе нужную краску, наливать ее и красить. В-седьмых, в развитых странах стандартом является 24-часовой формат поставки запчастей: любой автосервис, например, в Голландии, в течение суток получает необходимую для ремонта автомобиля деталь с ближайшего склада — бельгийского или, скажем, немецкого (убедился на собственном опыте лет десять назад). В Беларуси сроки доставки запчастей зачастую растягиваются на недели. Конечно, это связано с таможенными проблемами, но лишь отчасти: задержки также возникают из-за отсутствия у многих белорусских автосервисов своих складов. Кроме того, наши авторемонтники работают значительно медленнее западных коллег (пример: средний ремонт в Голландии занимает 12 часов, в Беларуси — 30 и более), но причины этого нужно долго объяснять.

– С чем они все-таки связаны?

– Со слабым учетом и контролем. Зачастую директор, обращаясь ко мне за советом, не может даже сказать, сколько автомобилей его мастерская отремонтировала за прошлый год. А что я могу ему порекомендовать, не получив точку отсчета? Откровенно говоря, я даже затрудняюсь назвать сервисы, в которых налажен полный эффективный контроль за всеми этапами ремонтных работ — от приемки до возврата автомобиля клиенту.



Большинство отечественных сервисных станций — как вещь в себе, «черный ящик», в котором невозможно отследить, по чьей вине был допущен брак и какая конкретно технологическая операция была нарушена.

– Может, такова природа Вашего бизнеса? Возможен ли в принципе контроль в таком нестандартном ремесле, которое порой граничит с искусством?

– Возможен, если руководитель готов кардинально менять сложившиеся на предприятии отношения. Для начала нужно провести аудит или так называемое сканирование автосервиса: сделать «снимок» всех бизнес-процессов, зафиксировать ресурсы «на входе» предприятия и результаты «на выходе». При этом надо обязательно учесть один из важнейших параметров оценки — процент переделок автомобилей. Как правило, переделки есть всегда. Уважающие себя станции, как правило, берегут честь марки и поэтому отслеживают и исправляют брак сами, по мере выполнения заказа. Станции уровнем пониже обычно занимаются переделками лишь под давлением разгневанных клиентов.

– Аудит проведен, состояние сервиса зафиксировано. Что дальше?

– Вводим систему контроля качества. Например, производя покраску автомобиля, маляр фиксирует в определенном документе, каким инструментом работал, сколько времени выполнял ту или иную операцию. Естественно, на станции должен быть человек, который контролирует соответствие записей реальности (скорее всего, он будет совмещать эту функцию с другими обязанностями, поскольку каждый специалист в автосервисе наперечет). Тогда руководитель предприятия сможет не только доводить до конца разбирательства по каждой рекламации, но и анализировать использование рабочего времени, уровень технологической дисциплины. После этого можно будет внедрять конвейерный принцип работы, которого так не хватает отечественному авторемонтному бизнесу. Наши западные коллеги приступают к очередной операции, только завершив предыдущую (четкое планирование). В Беларуси же часто можно увидеть, как мастера бросают начатую работу на полпути, поскольку появился более срочный, по мнению менеджера, заказ, либо требуется дружно перекатить автомобиль с нерабочим двигателем.



– Как только пытаюсь представить журнал контроля качества, сразу воображаю выданные страницы и вымаранные строки. Можно ли как-то автоматизировать этот процесс?

– Я как раз собирался об этом рассказать. Бумажный формат контроля — наиболее дешевый. Зато система, которую я «подсмотрел» в одной из сервисных сетей Голландии, позволяет свести к минимуму время, необходимое для фиксации каждого шага работников. И самое главное: благодаря этой системе руководитель может нажатием одной кнопки получать аналитические отчеты, связанные с вопросами качества, использования материалов и рабочего времени. Решение, которое придумали голландцы, гениально в своей простоте. У них посреди ремонтного цеха висит стенд, на котором вывешены фотографии всех работников, причем к каждой фотографии подклеен уникальный штрих-код. Все автомобили, попадающие в автосервис, также фотографируются и получают свой штрих-код. Наконец, в третьем ряду стенда вывешены таблички со всеми производственными операциями, которые практикуются на данном предприятии (разумеется, каждой операции также присвоен отдельный штрих-код). Я думаю, Вы уже догадались, что происходит дальше. Работник подходит к стенду, берет в руки сканер для считывания штрих-кодов и делает три движения: сканирует собственную фотографию, фотографию автомобиля и название операции, которую собирается выполнять. Завершение каждой операции работник также фиксирует с помощью сканера. Эта информация (кто, над чем и сколько времени работал) мгновенно попадает в базу данных сервисной сети и становится доступной для оперативного контроля и комплексного анализа. «Убиваются»

сразу несколько зайцев. Во-первых, любые ошибки, отклонения от технологии становятся персонализированными. Во-вторых, в сервисах невозможно найти человека, не занятого делом: легко подсчитать, сколько потеряет станция при средней стоимости нормо-часа 70 евро, если каждый из семи ее работников покурит 10 минут. И, в-третьих, возникает риал-таймовая система управления качеством, обладающая обратной связью. Подчеркну: смысл контроля не в том, чтобы штрафовать работников за каждую ошибку, заставлять платить за материалы, израсходованные впустую, что вообще в корне неправильно. Я не сторонник экономии на издержках. Гораздо полезнее в нашем бизнесе выявлять пробелы в знаниях, практических навыках и направлять людей на учебу. Люди — основной фактор, влияющий на прибыль автосервиса.

Семь шагов к европейскому сервису
 – *Николай Николаевич, подводные камни, которые «мнут бока» белорусским автосервисным предприятиям, Вы обозначили. Как предлагаете их преодолевать?*

– Начать нужно с подготовки управленцев. Директор и менеджер станции должны четко понимать, что такое автосервис как бизнес, какова его финансовая модель, как работать с персоналом, какое оборудование приобретать на каждом этапе развития и т. п. На Западе подготовка управленцев давно поставлена на широкую ногу. В России в этом направлении начинают делать первые шаги. В Беларуси соответствующую подготовку пока можно получить, в принципе, только в консалтинговых агентствах по управлению, а технической стороной вопроса овладеть в нашем Учебном центре. Параллельно следует заняться подготовкой и переподготовкой специалистов — тех же производственных мастеров и маляров. Когда я управлял своим автосервисом, то в силу нехватки опыта делал немало ошибок. Но один шаг был предпринят совершенно верно: взяв на работу лучшего маляра на рынке, я тем не менее отправил его на две недели учиться в Виль-

нюс. Одно дело — работать старательно, совсем другое — правильно. Настоящий профессионал должен делать любую работу с первого раза, без переделок. Этого результата мы и добиваемся в Учебном центре. При этом мы не только занимаемся переподготовкой действующих специалистов, но и, по сути, готовим кадровый резерв. В наш Учебный центр нередко приходят за знаниями и практическими навыками люди, для которых ремонт автомобиля — хобби или небольшой приработок. Мы берем на заметку людей добросовестных и не лишенных способностей. И мне уже не раз приходилось говорить директорам, которые начали перестройку на своем предприятии и столкнулись с нехваткой на рынке труда хороших специалистов: «Вот перспективный работник, который засиделся в своем гараже». При этом я всегда подчеркиваю: не нужно считать хорошего маляра художником от Бога. Все, что требуется для профессиональной работы, — обучить человека набору определенных навыков и правильно это мотивировать.

– Насколько часто, на Ваш взгляд, требуются повторные тренинги?

– 3–4 раза в год. Меняются технологии, выходят новые продукты и оборудование. В той же Голландии начинающий маляр занимается на курсах каждую пятницу на протяжении 3-х лет. Все это время ученик зарабатывает в несколько раз меньше, чем профессионал, прошедший сотни тренингов и имеющий опыт эффективной работы. К слову, в Беларуси разница в зарплатке у



начинающих и опытных ремонтников, как правило, невелика, из-за чего одни работники получают больше, чем заслуживают, а другие — меньше. И я не слышал, чтобы начинающего специалиста подвергали при наиме профессиональному тестированию. Пока выяснится его профнепригодность, пройдет немало времени и будет потрачено зря много краски... С другой стороны, я не сторонник полного следования западным моделям работы с персоналом. Многие для нас еще не может быть применено буквально. Я бы рекомендовал каждые два часа устраивать для всех работников в автосервисе перерыв на 15 минут, кофе-брейк. Это хорошая возможность для оперативного обмена мнениями, горячей информацией и формирования командного духа. Это время, я считаю, не будет потеряно, а наоборот, покажет, как мало сделано за прошедшие 2 часа.

– Как может сказаться на прибылях автосервиса краска, которая используется?

– Судите сами. Ремонтные системы PPG по качеству практически ничем не отличаются от систем ближайших конкурентов. Кроме одного фактора: они чрезвычайно легки в использовании и прощают многие ошибки в применении, конечно, до определенного предела. И это не случайно: PPG Industries — американская корпорация. Американцы в большинстве народ ленивый и не любят продукты, которые сложно использовать. Но также, наверное, не случайно по технологии PPG окрашивается 2/3 всех автомобилей в мире... Если бы я не связал судьбу с этой корпорацией, то наверняка не занимался бы сегодня консультированием. PPG Industries работает на рынке с 1883 года, ее красками покрывались первые автомобили, сошедшие с конвейера в 1920-х годах. Корпорация не только дает постоянную информационную «подпитку», но и помогает знакомиться из первых рук с опытом работы зарубежных коллег.

– Чем еще Вы можете помочь автосервисному предприятию, кроме качественных материалов и подготовки кадров?

– Например, наладить производственный процесс силами сотрудников нашей компании, а также научить производственный персонал поддерживать поставленный процесс, используя соответствующие инструкции и документы. Также мы предлагаем ком-



пьютерную учетную программу. Это наша собственная разработка. Она помогает формировать заказ необходимых материалов, контролировать их использование и выявлять источники перерасхода, что позволяет определить, кому из работников пора пройти тренинг. Еще одна наша услуга состоит в помощи—составлении плана инвестиций. К сожалению, часто приходится начинать разговор с того, насколько эффективно предприятие использует оборудование, которое у него уже имеется. Также мы взяли в свой штат инженера-технолога, который занимается проектированием малярно-кузовных участков, что поможет нашим клиентам правильно расставить оборудование и максимально использовать производственные площади. К сожалению, возможности большинства предприятий ограничены. На Западе специалист экстра-класса работает на площади 100 квадратных метров, и ему действительно нужна эта площадь, он ее использует по максимуму, выполняя втрое больше операций, чем успевают проделать за то же время обычный работник. В Беларуси о таких условиях пока можно только мечтать: производственная площадь большинства станций не превышает 200 «квадратов». Разделить ее на двух специалистов — слишком большая роскошь. Но, по крайней мере, мы можем помочь директору станции рассчитать, какую отдачу он может получить от имеющейся у него площади и что нужно сделать, чтобы использовать ее максимально эффективно. Наконец, мы помогаем разработать бизнес-план, включающий в себя весь вышеперечисленный комплекс мер.

– Сколько времени может занять его воплощение?

– Как минимум, год, при «открытой игре» со стороны автосервиса.

– Есть ли у Вас успешные примеры реализации Вашей программы?

– Мы начали воплощать ее не так уж давно. Пока что она реализуется на двух станциях техобслуживания. Рост производительности на одном из малярных участков за первый год нашей совместной работы составил примерно 70%, на второй — порядка 30%. Причем на втором участке около 30% за первый год. Сейчас мы работаем над программой, позволяющей добиться за третий год не менее 40% роста. Также на некоторых сервисах программа реализована частично, результаты я бы также пока назвал промежуточными.

– Как относятся к Вашей программе руководители брендовых автосервисов?

– Пока осторожно-сдержанно. С другой стороны, их не так много в Беларуси, да и не было еще с нашей стороны серьезных предложений. Возможность резко повысить пропускную способность станции сегодня намного больше вдохновляет руководителей мультибрендовых станций. Им намного важнее предоставить правильный сервис, который удовлетворит клиента и по стоимости, и по времени выполнения ремонта. Перед предприятием, торгующим новыми автомобилями, стоят несколько иные задачи, хотя в последнее время дилеров стали обязывать иметь сервисное обслуживание, соответствующее определенным стандартам. Естественно, у директора такого предприятия возникают опасения: а не вызовут ли перемены в системе сервиса сбои в обслуживании покупателей автомобилей? Не ударит ли это по репутации брэнда и, в конечном итоге, по отношениям с автопроизводителем? Надеюсь, со временем нам удастся снять подобные сомнения.

– Давайте подведем итоги. Что еще, на Ваш взгляд, должно измениться, чтобы белорусские автолюбители могли легко воспользоваться у себя на родине таким же сервисом, на который они пока могут рассчитывать в любой из западноевропейских стран?

– Во-первых, отечественный автосервис должен настроиться на более интенсивную работу. Что я имею в виду? В Москве многие сервисы уже перешли на трехсменный режим (конечно, на третью смену откладываются наименее ответственные операции). Для них стала привычной работа по скользящему графику без выходных

365 дней в году. А договора они стремятся заключать с теми поставщиками оборудования и материалов, у которых всегда есть необходимые для этого возможности: обучение, постоянное наличие на складе, доставка на место, контроль наличия на складе самим поставщиком и многое другое. Также белорусским сервисам следует смелее осваивать лизинговые схемы обновления оборудования (к слову, они очень грамотно и доходчиво были расписаны в Вашем журнале). Это даст значительную экономию средств. Также принципиально важно укрепить связь страхового и автосервисного бизнеса. В той же Голландии компании этих двух отраслей очень тесно сотрудничают. Причем на очень высоком уровне доверия: если стоимость ремонта не превышает 1 500 евро, страховой агент даже не выезжает на место, чтобы проконтролировать правильность начисления суммы. Нередко для оценки повреждений автомобиля используются обычные веб-камеры, подключенные к мобильному телефону и через него — к Интернету. От этого сотрудничества в итоге выигрывают автолюбители: ускоряется их обслуживание, возникают дополнительные услуги. Например, клиенты многих сервисов получают на подмену автомобиль, которым могут пользоваться за минимальную арендную плату во время ремонта их собственного транспортного средства.

– Верите ли Вы, что подобная практика когда-нибудь получит распространение и в Беларуси?

– Безусловно. Конкуренция рано или поздно сделает свое дело. В соседней России был зафиксирован знаменательный факт: в 2006 году количество проданных новых автомобилей впервые превысило количество продаж подержанных авто. Уверен, что аналогичная тенденция имеет место и в Беларуси. За последние год-два продажи новых иномарок в Республике Беларусь значительно выросли: проще стало получить банковский кредит на покупку автомобиля, снят таможенный барьер между юридическими и физическими лицами. Между тем давно подмечено: чем выше уровень автопарка в стране — тем выше требования водителей к сервисному обслуживанию.

Юрий Смирнов

P.S. Николай Николаевич любезно согласился поделиться с нами некоторыми эксклюзивными расчетами проектов по внедрению технологий, которые способны сделать СТО исключительно прибыльной. Об этом в следующем номере.