



Будь на связи!

Сети давно стали для автосервиса на устоявшемся, зрелом рынке не одним из вариантов развития, а по сути основой выбора. Сам выбор состоит в том, чтобы влиться в одну из сетей, определив для себя наиболее подходящую по комплексу ее особенностей.

Гамбург, день за днем

Тим Янг – владелец совершенно типичного немецкого независимого автосервиса в тихом пригороде. Аккуратное здание-ангар в один уровень, такая же аккуратная парковка на несколько автомобилей, огороженная и обозначенная. Вывеска с указанием бренда сети, к которой и принадлежит этот центр. Несколько флагов, обозначающих готовность гордо нести стандарты обслуживания. Вот, собственно, все внешнее – ни особого лоска, ни какой-то уникальности. Хотя рядом, буквально в прямой видимости – шикарные автоцентры элитарных автомарок: добираясь к Янгу, мы миновали сияющий стеклом и светом салон Ferrari, выглядящий вполне не выделяющимся здесь, в ряду подобных по классу брендов...

Они соседствуют территориально, но, конечно же, обслуживают разных клиентов. И если что-то объединяет эти

автоцентры столь разного класса – это именно следование своим стандартам и причастность к сети. Дилерской или иной – это уже второй вопрос.

– В Германии принято называть подобные нашей станции «свободными», поскольку мы не прикреплены к какой-то одной автомарке, – сообщает Тим, приглашая гостей в зону приемки своей станции, и гордо добавляет: – Мы уделяем огромное внимание технической оснащнности, закупке и обновлению оборудования и потому всегда готовы принять автомобиль последнего поколения.

Тим подходит к рабочему месту приемщика, оснащенного компьютером. В сервисе внедрена полностью безбумажная технология работы с клиентом. От фиксации первичного обращения и до завершения процесса обработки заказа – все в системе, объединяющей модули учета клиентов, бухгалтерии, правовой информации, поиска и заказа запчастей, автодиагностики и т.д. Техническая информация соседствует с финансовой, справки и выборки можно делать по самым раз-



ным «срезам». Такое комплексное обеспечение стоит достаточно дорого, однако его разработка, модернизация, регулярное обновление являются элементом пакета участия в сети, поэтому Тим Янг получает все ПО без специфической оплаты, лишь внося регулярный взнос по франшизе.

Итак, приемка. Исходная информация о клиенте, даже новом, вносится в систему до появления здесь автомобиля. Мастер сразу видит и данные, и человека и начинает работу с ними уже не вслепую. На приемке происходит обязательное общение, тут же проверяются и считываются коды ошибок с бортового компьютера. Мастер может, не тратя лишнего времени, со своего рабочего места запросить техническую информацию по обслуживаемой марке и модели в режиме онлайн из единой базы данных. Все это очень напоминает стандарт диалоговой приемки автодилера, и сама организация работы аналогична. Приемщик планирует загрузку механиков и координирует все иные виды активности в рамках своей смены. Механики вполне автономны, они получают задание уже готовым, с указанием видов работ и подобранным списком запасных частей.

— У нас три подъемника для обычных операций и дополнительное место для

кузовных работ. Это обычная практика в Германии: мы принимаем клиента с его проблемами и далее решаем их как своими силами, так и с привлечением аутсорсинговых возможностей. Так, у нас нет покрасочной камеры и микс-системы, это бессмысленно при наших объемах подобных работ. Зато мы располагаем тремя партнерскими станциями, которые с нами постоянно взаимодействуют. Сами мы делаем арматурные работы и подго-

колес. Даже станок для балансировки сохраняет итоговые протоколы работ в единой сети, позволяя иметь архив по любым работам, важный в том числе и для рекламационной практики. Интеграция данных, поступающих в самых разных исходных стандартах, — это задача упомянутого ПО, поставляемого партнером станции своим франчайзи.

Кстати, именно безбумажная технология позволяет малым станциям без

Уже сейчас в Германии соотношение объемов дилерского и независимого сегментов близко к 50/50.

товку поверхности. Учитывая специфику рынка кузовного ремонта, где все серьезные работы — страховые, наша специализация на малом ремонте более чем понятна. Вмятины, царапины, небольшие повреждения бампера — это наше. Соответственно, мы активно и охотно используем современные споттеры и иные «умные» технологии, удешевляющие и ускоряющие ремонт.

В единую систему «завязаны» все участки станции: от собственно диагностики до тормозного стенда и комплекса замера и регулировки углов установки

каких-либо сложностей включаться в процесс принятого в Германии стандарта технического осмотра, проводимого экспертами TUV. Автомобиль перемещается по сервисной зоне с участка на участок (нет выделенной зоны техосмотра), данные собираются в единый электронный протокол, «сопровождающий» автомобиль по всему маршруту тестирования.

— Та же система позволяет нам заказывать запчасти, — рассказывает Тим Янг. — Сведения об автомобиле уже в базе данных, дополнительная идентификация не требуется, мы сразу видим нужные де-



тали, их наличие на складах наших поставщиков, сроки поставки, цены.

Это тоже правило работы в Германии: сервис не имеет собственного склада, даже малого. Снабжение входящего в сеть центра происходит на регулярной основе, обычно по сборно-развозочным маршрутам, и каждый день станция может получать несколько доставок. Максимальный срок от оформления электронного заказа и до самого факта доставки, по словам Тима, — два часа. Вообще же доставки происходят регулярно, почти каждый час и до шести раз за рабочий день. Есть и ночные поставки, их принимают по мере надобности. Хотя сам сервис работает в обычном для Германии и весьма удивительном для России графике: ежедневно с 7:30 до 17:00.

— Проверка TUV, — делится сведениями Тим Янг, — первый раз проводится для нового автомобиля через три года и далее раз в два года. Цена вопроса для клиента — порядка 60–80 евро, это «пакетная» стоимость, включающая все необходимые технические манипуляции. Если какой-то параметр оказывается вне нормативных рамок и нуждается в коррекции, повторно проверяется только он. Срок на устранение неполадки составляет 6 недель, а повторный контроль параметра стоит дешевле, обычно надо доплатить порядка 20 евро. Вообще же проверки TUV с привлечением эксперта этой организации, а равно и сезонное хранение шин, продажа шин и подобные услуги — все это наши дополнительные статьи дохода. Их главное назначение — не прибыльность, а наработка клиентской базы и поддержание системных, регулярных контактов с потребителем.

Пропроходимость у сервиса Янга соответствует его скромному размеру: от 5 до 10 автомобилей в день. При этом, как сам он подчеркивает, основной доход приносит даже не реализация услуг, а торговля запасными частями, устанавливаемыми тут же, в сервисной зоне. По сути автосервис является «последним», розничным звеном цепочки поставки запчастей на вторичный рынок. Именно такая его роль и определяет комфортность пребывания в указанном формате объединения, позволяющего получать запчасти в минимальные сроки и по выгодным ценам.

Многообразие сетей

Есть несколько типов сетей на «поле» автосервисных услуг, если рассматривать пример Германии, одного из стабильных зрелых рынков. Но, прежде чем говорить об этих сетях, есть смысл определиться с особенностями рынка. Здесь и далее, рассуждая по теме, мы будем использовать данные презентации, сделанной для журналистов представителем компании Wulf Gaertner Autoparts AG — поставщика, специализирующегося на работе для вторичного рынка.

Одна существенная особенность, влияющая на формирование складского запаса и логистику поставок, — это марочный состав, уровень разнообразия. В России мы имеем парк, включающий очень много составляющих: у нас популярны в той или иной мере, в тех или иных регионах и европейские, и корейские, и американские, и японские, и китайские марки. В Германии три

производителя этой же страны — VW, Opel и Mercedes (в порядке убывания доли на рынке) — составляют порядка 45% объема парка. Упомянув 20 марок, мы оставим вне своего внимания всего лишь 5% парка. При этом на одного жителя приходится условно 0,53 автомобиля против 0,22 в России. Дилеры приоритетно присутствуют на рынке новых и почти новых автомобилей, таких в возрасте до 2 лет 14% парка и еще 14% — не старше 4 лет. Таким образом, три четверти рынка, что называется, «по определению» приходится на клиентов, свободных от гарантийных обязательств любого толка.

Переходя от этих данных к более интересным для профессионалов сервиса, рассмотрим ситуацию с запасными частями, составляющими, как сказано выше практиком, основу прибыльности его бизнеса. Рынок в последние годы меняется весьма резко и существенно. На него влияют новые или изменившиеся в своей значимости факторы, разрушая привычную, комфортную многим картину.

Сокращается жизненный цикл моделей, меньше отводится времени как на разработку и внедрение нового автомобиля, так и на его присутствие на конвейере. Возрастает число модификаций одной и той же модели. В серию идут версии, проверенные в первую очередь в компьютерной среде, созданные вне принятого прежде цикла долгих дорожных испытаний. Имитация реальности хороша, она сокращает затраты на производство и позволяет оптимизировать многие процессы. Однако все случайности, тонкие особенности каждодневной эксплуатации на реальных дорогах, в загружен-

ных городах остаются за скобками. Современный «одноразовый» автомобиль снабжается комплектующими, поставляемыми партнерами автопроизводителей, которые в свою очередь вынуждены пребывать в режиме ценового прессинга и цейтнота по срокам разработки. Сами параметры наработки на отказ, надежности тоже задаются заказчиком и все более зависимы не от расплывчатого понятия «срок жизни», а от куда более конкретного «срок гарантии».

Меняя автомобиль все чаще, даже высоко приверженный марке потребитель постепенно привыкает: это не член семьи и не объект для хобби. Это — всего лишь средство передвижения. Значит, поддерживать его технически исправным хочется с минимальными затратами финансов и времени, но без потери качества. Переплата за бренд, привычка на новом автомобиле посещать своего дилера, готовность приобретать запчасти «оригинального» качества просто потому, что они несут логотип автопроизводителя, — все это уже не является достаточным для потребителя мотивом к выбору канала обслуживания и типа запасных частей.

Роль и доля рынка «свободных» сервисных центров растут. Уже сейчас в Германии соотношение объемов дилерского и независимого сегментов близко к 50/50. Но дает ли такое положение дел преимущества «свободному» рынку и его участникам? Нет, в общем-то. Рынок очень и очень плотный. Конкуренция жесткая. Выжить в одиночку, а тем более вырасти — невозможно. И тут мы приходим к подтверждению того, с чего начали: выбор сети и есть способ выживания.

Каков же этот выбор?

О количестве и качестве

Что определяет особенности потребностей сервиса, работающего с новыми автомобилями, что «делает» его выбор в пользу неоригинальных запчастей осознанным, твердым и системным? Несколько факторов. Ценовой обсуждать не будем, тут разница с Россией не особенно и велика. Не менее, а порою и более важен иной: это наличие редких позиций и в целом фокус сбытовой политики соответствующего канала снабжения.

Парк Германии не так молод, как порою кажется: до трети автомобилей в эксплуатации более 10 лет. Добавим и особенное отношение к ретро. Для поставщиков конвейера

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



Руслан Горб,
управляющий директор
Incadea Rus

Современная информационная система управления автомобильным центром (dealer management system) служит незаменимым помощником в вопросах планирования ресурсов; следования правильным бизнес-процессам; оперативного сбора информации (статусы заказа запчастей и ремонта, история сервисного обслуживания, клиентская информация) и ее дальнейшего хранения.

Небольшим дилерским центрам и станциям технического обслуживания (СТО), не входящим в группы и холдинги системы подобного класса особенно важны.

очевидно будут приоритетны направления бизнеса, связанные так или иначе с интересами их крупнейших партнеров автопроизводителей. А это — фокус на современных и перспективных моделях. Конечно, традиции и само немецкое отношение к репутации обязывают компании с немецким же происхождением педантично поддерживать снабжение по старым и раритетным позициям. Но ведь есть и пожилые автомобили-«иностранцы». Кто заботится о том, чтобы смена расходных материалов и серьезный ремонт были обеспечены деталями должного качества в приемлемые сроки?

Как утверждают представители Wulf Gaertner Autoparts AG, опираясь на свой опыт, именно поставщики вторичного рынка наиболее гибко подстраиваются под запросы клиентов. Стоит отметить, что сам основатель компании, достаточно известный в мире автоспорта своего времени человек, начал бизнес, столкнувшись со сложностями в приобретении запчастей на автомобиль. Он оценил преимущество в скорости реакции на запрос потребителя со стороны малых фирм и сам включился в работу на рынке снабжения запасными частями. Сразу было выбрано направление, позволяю-

Они помогают экономить на выполнении рутинных операций без привлечения дополнительных ресурсов. Позволяют использовать передовой опыт компаний-лидеров отрасли.

Безусловно, подобные системы не дешевы. Но если СТО использует систему «как есть» и принимает заложенные в ней практики — это становится одним из драйверов малого и среднего бизнеса в автомобильном ритейле.

Подобную практику использует консалтинговая компания Incadea Russia, внедряя решения не только крупным дилерским группам, но и небольшим дилерам и независимым СТО.

Автоцентр «Резиновая Подкова» так оценил свой опыт: «Внедрение системы BrightAuto, которое мы осуществили несколько лет назад, помогло оптимизировать бизнес-процессы, дало импульс развитию компании в целом. Мы не собираемся останавливаться на достигнутом, стремимся повышать качество работы, в особенности клиентского сервиса. Запущен новый функционал дисконтных карт».

щее и теперь развиваться независимо от изменения в «начинке» автомобиля. Господин Гартнер сделал ставку на изнашиваемые детали и узлы, преимущественно уделяя внимание элементам шасси, подвески.

Андреас Пфайфер, глава подразделения развития и производства компании Wulf Gaertner Autoparts AG, более подробно описал стратегию развития компании. Он привел данные по росту числа отзывов продукции автопроизводителями за последние 20 лет. Если в архиве, собранном Андреасом, для 90-х годов прошлого века были характерны 40–60 массовых отзывов за год, то к началу 21 века это число удвоилось, а 2004 год охарактеризовался рекордным значением — 216 отзывов! Компания интересуется данными не ради чистой статистики: специалисты проводят анализ причин каждого отзыва, оценивая пробег до предполагаемой поломки, природу дефекта (электроника, программные ошибки, материалы детали, конструктивные недочеты и т.п.). Если параметры отзыва отвечают сфере активности Wulf Gaertner Autoparts AG, данные передаются в инженерное подразделение, где проводит-

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



Александр Казаченко,
руководитель направления
по развитию региональной сети
ООО «Аудатэкс»

Почему на Руси жить тяжело, или почему мы не Европа?

Типичный для Европы сервис именно таков, он сетевой. Обеспеченный должным ПО и работающий в единых, четко прописанных стандартах. Увы, для России пока что типично совсем иное, как показывает наш опыт работы. И вот каковы «национальные особенности ведения бизнеса» в сознании нашего типового руководителя: **— Зачем присоединяться к сети, если мы сами все можем?**

Как правило, эйфория у руководителя заканчивается через год-полтора пребывания в бизнесе. Когда он начинает подзревать, что зарабатывают вокруг него все, только он обделенный и постоянно занят всеми вопросами... кроме получения прибыли.

— Получить сверхприбыль можно любым путем!

Если прийти в сеть, то придется «ло-

маться» под условия франчайзинга и заново строить систему управления в «прозрачном» процессе ремонта, приемки и урегулирования. Как правило, работая на себя, персонал СТО не особо задумывается о клиенте. Надо получать прибыль сейчас и сразу, не задумываясь о завтрашнем дне, развитии бизнеса. Доходит до абсурда: при близком рассмотрении калькуляций становится очевидно, что ремонт в «замкнутом на себя» СТО дороже дилерского, но менталитет владельцев не позволяет им отказаться от самовозвеличивания, попробовать сравнить рыночные условия.

— Программное обеспечение? Не верю в него. Там нельзя все переделать самому (например, поменять данные).

СТО, которые «варятся в своем соку», привыкли определять на глаз стоимость, а заказ-наряд подгонять к определенной сумме. Если за основу взят такой подход, зачем кому-то платить за пользование ПО? Можно ведь скачать в Интернете кривые программы и обойтись ими! Только потом отчего-то лишние «кривые» запчасти лежат годами на складе, являясь печальным итогом некорректного заказа или устаревшего, неверного и неполного каталога.

— Нет централизованного подхода к ремонту.

Не секрет, что многие свежие автомобили — допустим, от 2010 года выпуска и позже — без подключения к компьютеру невозможно обслужить, даже замена масла требует введения данных по интервалу нового обслуживания или сброса ошибок.

На независимый рынок программы идут с 2–3 летним опозданием, в недилерских СТО у нас куда реже, чем в той же Германии, оказываются машины моложе 4–5 лет.

Самое важное — то, что в Европе все понимают: современное ПО исключает затраты людского ресурса полностью или существенно сокращает «ручную» работу, минимизируя и ошибки, и трудозатраты. Немецкая стратегия ведения автобизнеса базируется на минимизации «человеческого фактора», каждый автоцентр работает по стандарту 80/20 в соотношении производственного и непроизводственного персонала. Сравните с нашей практикой: директор, зам, бухгалтер, специалист по снабжению запчастями, мастера.

Нет понимания, нет позитивного опыта, дающего осознать: вступая в сеть, СТО «европейского типа» решает автоматически самые важные проблемы: поиск клиента, рекламная активность, экономические расчеты, скидки у партнеров и поставщиков, свежее ПО для расчета стоимости, нормативные базы.

— Любой программный продукт — затраты. Когда он окупится и окупится ли вообще?

Из-за такого мнения как раз и страдает малый бизнес, невозможно в одиночку тащить такой груз, а когда есть возможность вступить в сеть (где работают профессионалы) других направлений, остается время на многое...

Яркий пример, что такую сеть начинает строить АСА, я думаю, это будет самая отточенная сетевая компания на рынке РФ.

ся уже полный анализ соответствующих деталей и узлов с целью выявления возможности по усилению конструкции, увеличению ходимости и надежности.

Постепенно рост числа отзывов и востребованность усиленных деталей рынком привели к созданию целой серии запасных частей марки Meyle — это Meyle HD. Источниками сбора данных о потенциально проблемных узлах сейчас для компании являются не только отзывы, но и публикации отраслевой прессы, отчеты TÜV, данные от партнеров и клиентов, конечных пользователей и профессионалов СТО.

Итог разработки, длительных тестов и дорожных испытаний — серия продукции, включающая сегодня более 600 позиций. Ассортимент широк, но,

как и было сказано выше, он преимущественно включает детали шасси, подвески, рулевого управления: сайлент-блоки, наконечники рулевых тяг, рычаги, шаровые опоры, втулки подшипников. Есть и универсальные ремкомплекты — например, для передней подвески Audi A4, Audi A6.

Стоит ли утверждать, что подобные запчасти вытеснят с рынка OEM продукты? Едва ли. Однако тут важно осознавать в комплексе всю систему дистрибуции, где для поставщика конвейера на первом месте долгое время находился именно автопроизводитель, а для компаний вторичного рынка — специалист СТО. Включение большинства СТО в какие-то сети создает специальные условия для партнеров этих сетей, в том

числе и в поставке запасных частей. Это и особые цены, и ассортиментные требования, и техническая поддержка, и быстрая реакция на информацию по ходимости и надежности деталей. Как в дальнейшем все перечисленное изменит соотношение OEM и AM поставщиков в их долях на сервисном рынке? И как будут реагировать компании «второго эшелона» на технологическое усложнение автомобиля? Это вопросы для Европы неспроста и вдвойне актуальные для России, пока лишь выбирающей свой путь. У нас пока нет опыта объединения станций в закупках. Но выбор партнеров уже теперь становится все более значимым, поскольку экономить без риска для качества — непросто, а ведь именно таково намерение автовладельца. □