

О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ

© 2011 г. Н. В. Напхоненко, В. Г. Тамадаев

Южно-Российский государственный технический университет (НПИ)

На примере дилерской сети «Volkswagen» и «Audi» рассмотрены вопросы совершенствования системы управления поставками запасных частей; приведены основные показатели рынка услуг сервиса и запчастей.

Ключевые слова: *автосервис; услуга; рынок услуг; запасные части; сервис-партнер; дилерское предприятие; сервисное обслуживание.*

By the example of «Volkswagen» and «Audi» dealers' networks, authors examine the problems of developing a system of spares' delivery managing. They also present some basic indexes of services and spares market.

Key words: *car service center; services; services market; spares; service partner; dealers' firm; after-sales service.*

Сфера услуг является важнейшим сектором мирового хозяйства. В экономике развитых стран сфера услуг занимает 60–70% от ВВП. Традиционно в нашей стране сфера услуг при всей ее значимости финансировалась по остаточному принципу. В рыночных условиях подобный подход малоэффективен. В условиях переходной экономики в сфере услуг был достигнут рост; именно здесь стали формироваться новые экономические отношения; возникли малые и средние предприятия, основанные на частной инициативе; стали внедряться общемировые стандарты оказания услуг. Деятельность предприятий сферы услуг стала осуществляться в условиях достаточно ощутимой конкуренции, а, как известно, конкуренция — это путь к прогрессу. Следует отметить, что совершенствование сферы услуг позволяет не только удовлетворять возрастающие потребности населения в этих услугах, но и, как следствие обратной связи, способствовать развитию тех отраслей материального производства, которые выпускают продукцию, нуждающуюся в обслуживании и ремонте. И в первую очередь это относится к продукции автопрома.

Интеграция российского рынка автомо-

бильной техники в мировой привела к тому, что по мере увеличения количества автомобилей на душу населения и роста доли иномарок в парке легковых автомобилей, существенно увеличился объем и спектр услуг по их техническому обслуживанию и ремонту. Это повлекло за собой и проблемы обеспечения разномарочного автотранспорта оригинальными и качественными запасными частями и расходными материалами, которые можно приобрести только в специализированных автоцентрах или у дилеров соответствующих компаний.

Следует отметить, что цены на оказываемые услуги у большинства дилеров одной марки находятся примерно на одном уровне, поэтому привлекательность для клиентов можно создать только высоким качеством обслуживания. Поэтому в настоящее время целью автобизнеса становится не только увеличение объема продаж автомобилей, но и организация качественного сервиса. Практика показала, что в последнее время устойчивой тенденцией стала организация торгово-сервисных комплексов (ТСК) полного цикла, объединяющих на одной территории зоны продаж, ремонта и техобслуживания,

а также складирования запчастей и необходимых материалов. Крупные дилеры стараются открывать не просто ТСК, а мультибрендовые автоцентры, позволяющие производить гарантийное и сервисное обслуживание любых приобретенных автомобилей в местах покупки [1; 2].

Правильная организация системы поставок запчастей точно в срок и в необходимом количестве является приоритетной задачей для предприятий такого типа, так как способствует снижению затрат на доставку и хранение деталей. Проведенные исследования показали, что в 2008 г. владельцы автомобилей «Volkswagen» и «Audi» потратили 9,9 млрд. евро на услуги послепродажного сервиса. При этом наибольшая доля расходов (42%) приходится на запчасти, далее следует оплата работ (40%), затем аксессуары, шины, масла (18%). Естественно, что владельцы и руководители крупных автосалонов стремятся выигрывать за счет сочетания сервисных услуг с поставкой запасных частей и предоставлением единых гарантий на ремонт и запчасти в одном месте. Запасы, создаваемые в сети фирменных автоцентров, чаще всего являются многономенклатурными и составляют несколько тысяч позиций, причем номенклатура постоянно обновляется, так как появляются новые модели автомобилей. Снятие с производства той или иной модели автомобиля приводит через определенное время к свертыванию производства соответствующих запасных частей и уменьшению общей номенклатуры. Принимая во внимание вышеуказанное, следует отметить, что число позиций в номенклатурных группах крупных производителей автомобильной техники еще на протяжении длительного времени будет сохраняться на прежнем уровне, а, учитывая быструю смену модельного ряда автомобилей, даже расти.

В результате возникает необходимость выбора оптимальной модели управления снабжением и запасами наиболее востребованных деталей и агрегатов, а также расходных материалов.

Решение задачи по разработке качественного прогноза потребности в запасных частях осложняется тем, что при существующей организационной структуре предприятий фирменного обслуживания фактический спрос

складывается из двух частей. Одна из них отражает потребность в запасных частях сервисной зоны, другая — спрос зоны продаж, и эта часть является стохастической, так как зависит от большего числа факторов.

Эффективное управление товарно-материальными запасами (ТМЗ) обеспечивается [1]:

- уменьшение производственных потерь из-за дефицита запасных частей и оптимизацию загрузки сервисной зоны;

- ускорение оборачиваемости части оборотных средств, затрачиваемой на данную статью расходов;

- доведение до минимума излишек товарно-материальных запасов, которые увеличивают стоимость операций и замораживают дефицитные денежные средства;

- снижение риска старения и порчи запчастей и агрегатов на складах;

- уменьшение затрат на хранение ТМЗ.

Контроль уровня запасов состоит в учете наличия ресурсов и отслеживании момента, когда следует осуществить заказ очередной партии запасных частей. Поэтому немаловажную роль в осуществлении эффективного управления запасами играет прогнозирование отпуска запчастей и агрегатов (по заданному периоду, по среднему потреблению и т. д.).

Показательным примером организации автосервисных услуг и поставок запчастей является опыт работы таких крупных автомобильных концернов, как «Volkswagen» и «Audi» (VW и Audi), где сбор данных, необходимых для организации бизнеса, связанного со сбытом и установкой оригинальных деталей, производится один раз в 4 года в ходе исследования рынка услуг сервиса и продажи запасных частей. Анализ охватывает всю сферу послепродажного обслуживания автомобилей VW и Audi и основывается на количественном исследовании, которое проводится маркетинговым институтом в соответствии с указанием службы сбыта оригинальных деталей. При этом опрашивается около 2700 физических лиц, являющихся владельцами VW и Audi, и выясняется их поведение в отношении технического обслуживания и ремонта. Полученные результаты сопоставляются с независимыми исследованиями, проводимыми различными организациями.

Основой метода работы данных фирм

является экономический анализ работы сервиса и службы запчастей, который ежегодно проводится отделами импортера, курирующими сервис-партнеров, на базе имеющихся данных за предыдущие периоды. Результаты расчетов могут быть перенесены на ноутбуки консультантов по маркетингу услуг сервиса, а экономический анализ осуществляется внутренней службой отдела импортера, курирующего сервис-партнера, или консультантом по маркетингу услуг сервиса и передается партнерам VW и Audi. Все необходимые для анализа данные направляются для считывания в виде файлов из вычислительного центра отдела импортера, курирующего сервис-партнеров, и с завода в Вольфсбурге, а также берутся из «Анализа имиджа».

После предоставления результатов экономического анализа сервис-партнеру между ним и консультантом со стороны импортера проводятся индивидуальные переговоры, целью которых является поиск возможностей стимулирования успешного развития рынка и бизнеса.

Для оценки ситуации на рынке услуг сервиса общий регион деятельности импортера делится на отдельные сравнительные группы, используемые для анализа работы сервиса. Для выделенных регионов определяется соответствующий парк автомобилей и умножается на потребности в услугах сервиса для одного автомобиля каждой марки. В результате определяются потребности соответствующей сравнительной группы в услугах сервиса.

Работа каждого отдельного партнера концернов VW и Audi рассматривается и оценивается в сопоставлении с потребностью в услугах сервиса, определенной для соответствующей сравнительной группы, а именно:

— результаты анализа по освоению регионального рынка услуг сервиса и запчастей включают все данные о рыночной деятельности предприятий, относящихся к одной и той же сравнительной группе;

— при анализе в первую очередь указываются количество рабочих постов на предприятии, умноженное на коэффициент поправки в зависимости от режима работы; рабочие посты, которые учитываются отдельно для трех групп автомобилей: VW

и Audi; легковых автомобилей других производителей, принадлежащих индивидуальным владельцам, и коммерческих автомобилей. Кроме того, здесь отражается общее количество рабочих постов. Учет рабочих постов ведется на основании количества проходов автомобилей каждой марки, причем только в том случае, если у предприятия заключен договор обслуживания автомобилей соответствующей марки [3; 4];

— планируемый к обслуживанию парк автомобилей определяется на основании общего парка автомобилей в регионе («Парк автомобилей партнера») для сравнительной группы и доли рабочих постов анализируемого сервисного предприятия. Следует отметить, что показатель «Доля рабочих постов в %» характеризует процент рабочих постов от общего количества в сравнительной группе, который предоставляется анализируемым сервисным предприятием-партнером;

— блок показателей «Рынок услуг сервиса и запасных частей» описывает общую потребность в услугах сервиса и запчастей в сравнительной группе в целом и «долю потребности, приходящуюся на отдельного партнера» в соответствии с определенным для этого партнера парком автомобилей. Для легковых автомобилей потребность в услугах сервиса и запчастях рассчитывается исходя из парков автомобилей VW и Audi по отдельности и потребности для одного автомобиля каждой марки. Далее в данном блоке приводятся данные по фактически оказанным услугам сервиса за предыдущий год. Наиболее важные из них — «проданные часы» и «выручка от продажи запчастей»;

— услуги субподрядчиков, оказываемые предприятиями, не относящимися к дилерской сети VW и Audi, должны оцениваться со следующих точек зрения:

а) доля услуг субподрядчиков в выручке от продажи услуг сервиса (если выручка от продажи услуг субподрядчиками превышает 15% для данного региона, необходимо проанализировать возможность выполнения данных работ на собственном предприятии);

б) влияние на степень обслуживания;

— степень освоения потенциала рынка услуг сервиса и запчастей позволяет определить долю сервисного предприятия в регионе деятельности, то есть отношение оказанных

им услуг к общей потребности в услугах сервиса в регионе в целом;

— раздел анализа «Выработка за единицу времени», показывает отношение фактической выработки продуктивных сотрудников к плановой, а раздел «Посты/сотрудники» — соотношение имеющегося количество рабочих постов и продуктивного персонала;

— данные раздела «Производственные мощности» представляют собой важнейшие экономические показатели, определяемые на основании месячных отчетов и годового отчета о работе сервиса, и выполняют функции сигнализатора — они позволяют выявить недостатки в работе предприятия, причину которых следует установить с помощью инструментов более детального анализа.

Для анализа рынка услуг сервиса и запчастей основными являются следующие показатели [3]:

1. Общая потребность в услугах сервиса, нормо-ч, определяется как произведение общего парка автомобилей VW и Audi и потребности в ремонте (в нормо-ч) для них.

2. Общая потребность в запчастях в сравняваемой группе, тыс. евро, рассчитывается как произведение общего парка автомобилей VW и Audi и потребности в запчастях для каждой модели соответственно.

3. Степень освоения рынка услуг сервиса, %, находится делением проданных часов, умноженных на 100, на общую потребность в услугах сервиса по сравнительной группе.

4. Выручка от продажи работ, тыс. евро, определяется на основании анализа работы сервиса (общий и кузовной ремонт, окрасочный цех).

5. Степень освоения рынка запчастей в сравнительной группе, %, определяется делением выручки от продажи запчастей в сравнительной группе, умноженной на 100, на общую потребность в запчастях в сравнительной группе.

6. Выручка от продажи оригинальных деталей, тыс. евро:

— внутри предприятия — расчеты по внутренним поставкам другим отделам, например, за детали, установленные при ремонте подержанных автомобилей;

— собственный сервисный цех — за детали, установленные в собственном сервисном цехе на автомобили клиентов;

— дилеры VW и Audi — за детали, поставленные дилерам и авторизованным мастерским концерна;

— независимые мастерские — за детали, реализованные независимым мастерским и заправочным станциям.

В конечном итоге сумма выручки от продажи оригинальных деталей складывается из поступлений от реализации деталей и аксессуаров внутри предприятия; проданных через собственный сервисный цех, а также дилерам и мастерским, относящимся к концерну и независимым; клиентам, имеющим право на скидку (служба сервиса и магазин); конечному потребителю (магазин) и установленные по гарантии.

Для эффективной работы дилерских предприятий VW и Audi обязательным условием генерального соглашения является наличие у сервис-партнера электронного каталога запчастей — ЕТКА.

ЕТКА составляет основу работы служб, занимающихся поставкой оригинальных деталей, в дилерской сети и содержит всю необходимую информацию для их подбора. Электронный каталог запчастей очень часто обновляется, что позволяет регулярно направлять предприятиям-дилерам актуальные данные по деталям через Интернет или в виде компакт-дисков. ЕТКА позволяет производить обмен данными с установленной у дилера системой оперативного учета (DMS) и обеспечивает связь с электронной справочной системой ELSA на более чем 15 языках мира. Поиску запчастей в данной электронной системе можно научиться предельно быстро и легко, введя данные модели автомобиля и год выпуска или 17-значный VIN-номер. При поиске требуемой детали электронная система дает возможность определить ее наличие не только в своем регионе, но и на складах всей дилерской системы.

Внедрение изложенной системы, как показывает анализ соответствующих каналов сбыта для дилеров VW и Audi за 2000 и 2005 гг., обеспечило прирост доли рынка в размере 6,2%. Такой результат был достигнут за счет расширения собственного бизнеса в области сервиса на 100 млн. евро (+5,9%) и увеличения продаж сторонним мастерским на 100 млн. евро (+28,6%). Кроме того, отмечается высокий рост количества продаж сторонним

мастерским (+28,6%), что свидетельствует о возрастании значения данного канала, в то время как продажи за наличный расчет клиентам, выполняющим ремонт самостоятельно, снизились на 100 млн. евро (–50%).

Таким образом, следует отметить, что сервисная деятельность — это область человеческих взаимоотношений, где формируются и совершенствуются специфические технологии по удовлетворению человеческих потребностей. Поэтому есть все основания говорить о возникновении и развитии сервисной цивилизации или третичного сектора. Об изменении роли сервиса, сферы услуг в современной экономике свидетельствует множество факторов, так по числу людей, занятых в данной сфере, и размерам вклада в национальный доход, сервисные направления деятельности в развитых странах не только вышли на уровень материального производства, но и превзошли его.

Литература

1. Автоцентры в России. // Автобизнес. — 2008. — №5. — С. 16–21.
2. Макарова И. В., Хабибуллин Р. Г., Фатхутдинов Р. Т. Совершенствование системы управления поставками запасных частей с помощью информационной системы. // Материалы IX российско-германского симпозиума по транспортной политике и экономике, 28–29 мая, Казань, 2009 г. — С. 91–95.
3. Напхоненко Н. В. Эффективность, экономика сервисных услуг и основы предпринимательства. — Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2010. — С. 467.
4. Передерий В. Г., Гасанов Б. Г., Напхоненко Н. В. Особенности работы фирменных и дилерских автосервисных центров на российском рынке. // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». — 2010. — №3. — С. 9–17.

Поступила в редакцию

18 марта 2011 г.



Наталья Васильевна Напхоненко — к.э.н., профессор кафедры «Экономика и организация производства» ЮРГТУ (НПИ). Автор исследований по проблемам экономики и организации производства, экономике автомобильного транспорта, производственного менеджмента.

Natalia Vasilievna Napkhonenko — Ph.D., Candidate of Economics, professor of SRSTU (NPI) «Economics and Production Organization» department. Author of numerous research works, dedicated to problems of economics and production organization, economy of motor transportation, production management.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8635) 25-50-45; факс: +7 (8635) 22-72-69; e-mail: econ-en@mail.ru



Вячеслав Гаранович Тамадаев — кандидат технических наук, доцент кафедры «Автомобильный транспорт и организация дорожного движения» ЮРГТУ (НПИ). Автор трудов по технологии и физике порошковых и специальных магнитных материалов, в том числе для автомобильной техники.

Vyacheslav Garanovich Tamadayev — Ph.D., Candidate of Technics, docent of SRSTU (NPI) «Motor Transport and Managing of Road Traffic» department. Author of numerous works, devoted to technologies and physics of powder and special magnetic materials, including ones for motor-car production.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8635) 25-56-72, e-mail: ngtu@novoch.ru



Ведущая мировая ассоциация по созданию программ обучения на протяжении всей жизни

LERN приглашает к участию в ежегодной конференции

тема конференции:

Мобильные системы: новые возможности в образовании

сроки проведения:

30 ноября – 3 декабря 2011 г.

место проведения:

г. Новый Орлеан, штат Луизиана, США

Основные темы докладов и презентаций:

Мобильные системы, электронные книги, новые онлайн-решения для образования

Возможности Web 2.0 – технологий: Социальные сети, YouTube, Twitter, Facebook и др.

Новые технологии управления для образования

Поколения и стили обучения: что нужно современным молодым людям от образовательных программ?

Более 30 оригинальных мастер-классов и семинаров с ведущими специалистами в области образования

Полная информация и регистрация участников на сайте ассоциации: <http://lern.org/conference>