Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____2018 г.

Разработка сервисной политики предприятия как фактора повышения эффективности коммерческой деятельности в сфере автомобильных продаж (на примере Тойота Центр Челябинск Север)

Пояснительная записка
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.996.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.п.н.,
доцент_____И.Г. Смирнова
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ – 420
_____Д.А. Подоксенова
_____ 2018 г.

Нормоконтроль,ст.преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1 СЕРВИСНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЕГО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 8
1.1 Роль и содержание сервисной политики предприятия 8
1.2 Особенности сервисной политики автодилера и подходы к оценке эффективности в сфере автомобильных продаж. 14
1.4. Использование зарубежного опыта в развитии сервисной политики автопредприятия 26
2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕРВИСНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ТОЙОТА ЦЕНТР ЧЕЛЯБИНСК СЕВЕР 34
2.1 Общая характеристика предприятия 34
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности автодилера 42
2.3 Оценка результативности сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север 50
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СЕРВИСНОЙ ПОЛИТИКИ ТОЙОТА ЦЕНТР ЧЕЛЯБИНСК СЕВЕР 57
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности сервисной политики 57
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий 65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 74

ВВЕДЕНИЕ

Широко распространенным видом деятельности практически любого человека является оказание услуг. Оказывая помощь людям в повседневной жизни, предоставляя полезные сведения, информацию, человек оказывает простейшую услугу, которая не требует особых знаний и подготовки.

Сфера сервиса представляет собой часть экономической системы. На предприятиях сервиса можно достичь устойчивого роста объема услуг для населения, обеспечив при этом удовлетворение возрастающего спроса на услуги.

Деятельность производителя любых изделий, но особенно технически сложных, как производственного, так и сбытового назначения обречена на неудачу, если не организован должным образом высококачественный сервис – это непременное условие рыночного успеха товара. В отсутствие сервисного обслуживания товар теряет свою потребительскую ценность, становится неконкурентоспособным и отвергается покупателем.

Сервисные услуги сейчас не просто приносят значительный доход, но и частично перекрывают потери отдела продаж новых автомобилей. Привлечь дополнительный трафик на сервис, увеличить долю первичных клиентов, поднять процент возврата клиентов после покупки автомобиля – это задачи маркетолога.

Значимость сервиса для автодилеров в текущих рыночных условиях как никогда высока, поскольку в период спада на рынке позволяет поддерживать деятельность дилера как предприятия в целом, а также помогает сохранить приверженных клиентов на перспективу улучшений на рынке, когда продажи новых автомобилей снова начнут расти, именно этим, на наш взгляд, определяется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Официальный дилерский бизнес требует значительных инвестиций, которые зачастую обеспечивались за счет заемных ресурсов, а также больших расходов на поддержание функционирования. С этим и связан уход с рынка части дилеров в период кризиса.

На фоне продолжающегося четвертый год падения продаж новых автомобилей дилеры начали делать ставку на сервис, осваивая модель бизнеса по примеру европейских и американских коллег. Как показывают данные ассоциации «Российские автомобильные дилеры» (РОАД), доля сервиса в структуре выручки дилерских компаний в последние годы показала существенный скачок и по итогам 2015 года достигла самого высокого значения за последние шесть лет – 18,5 %.

До недавнего времени основным источником дохода для официальных дилеров были продажи новых автомобилей, а с кризисом приоритеты поменялись в сторону сервиса. Тем не менее, объемы послепродажного обслуживания обеспечиваются благодаря предоставлению сервисных услуг владельцам, приобретавшим автомобили в докризисный период. Росту доли послепродажного обслуживания в доходах дилерских центров способствовало и повышение стоимости запасных частей, а также сервисных работ.

Чтобы удержать клиентов, автопроизводители снижают цены на запчасти и даже разрешают дилерам использовать более дешевые аналоги. Компания Toyota также снизила цены на наиболее востребованные запчасти в среднем на 20 %.

Совсем недавно тема развития сервисных услуг автодилера казалась всем ключевой: автодилер должен зарабатывать на сервисе и продаже запчастей и дополнительного оборудования, то есть на послепродажном обслуживании. В 2016 году фокус внимания бизнесменов сместился на организацию продаж автомобилей с пробегом и продажи F&I. Доля выручки с послепродажного обслуживания (сервис и запчасти) в общем обороте автодилера сократилась примерно с 18 % в 2015 году до 15,7 % в 2016 году.

Тема маркетинга сервиса стала настолько актуальной, что в штате некоторых холдингов уже есть выделенные специалисты по сервисному маркетингу. Роль маркетолога давно не ограничивается простым привлечением трафика. Основные зоны ответственности маркетолога сервиса дилерского центра заключаются в следующем. Главное – это грамотное планирование емкости загрузки сервисной зоны с сохранением баланса долей гарантийного ремонта / ТО / диагностики.

Объектом исследования является Тойота Центр Челябинск Север.

Предмет исследования – разработка сервисной политики предприятия.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по улучшению сервисной политики исследуемого предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) раскрыть роль и содержание сервисной политики предприятия;

2) выявить особенности сервисной политики и изучить подходы к оценке эффективности в сфере автомобильных продаж;

3) провести сравнение отечественного и зарубежного опыта в развитии сервисной политики предприятия;

4) дать общую характеристику предприятия и провести анализ финансово-хозяйственной деятельности;

5) оценить результативность сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север;

6) разработать мероприятия по повышению эффективности сервисной политики;

7) дать экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Структурными элементами выпускной квалификационной работы являются: введение, три главы, заключение и библиографический список.

Во введении отражены: актуальность темы исследования, объект, предмет, цель и задачи работы.

В теоретическом разделе раскрывается сервисная политика предприятия как составляющая его коммерческой деятельности.

В практическом разделе проведена оценка эффективности сервисной политики предприятия Тойота Центр Челябинск Север.

В аналитическом разделе представлены рекомендации по совершенствованию сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север и проведена оценка их эффективности.

В заключении сделаны выводы по всей работе.

1 СЕРВИСНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЕГО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Роль и содержание сервисной политики предприятия

Сервис представляет собой особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми, социальными группами или организациями.

Сервисная деятельность – это вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей клиентов путем оказания им различных востребованных ими услуг. Сервисной деятельностью занимаются как индивидуальные предприниматели, так и сервисные организации, а также производственные и торговые предприятия [1].

Цель сервисной деятельности – удовлетворение потребностей населения в услугах. Услуга является целенаправленной деятельностью исполнителя услуги, обеспечивающей удовлетворение конкретной потребности индивидуального заказчика [24].

Сервисная деятельность предполагает выполнение следующих норм [22]:

1. удобство сервиса (услуги должны предоставляться во время, устраивающее потребителя, в нужном месте);
2. гарантирование соответствия производства сервису (т. е. клиент не должен быть поставлен в условия «обслужи себя сам»);
3. информационная отдача сервиса (сервисная информация должна учитываться специалистами предприятия).

Сформулируем задачи сервисной деятельности на основе ее функционального назначения:

1) подготовка покупателя к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретаемых изделий;
2) передача необходимой технической документации, помогающей покупателю грамотно использовать изделие;

3) предпродажная подготовка изделия с целью избежать отказа в его работе во время демонстрации потенциальному покупателю;

4) доставка изделия на место его эксплуатации без повреждения в пути;

5) приведение изделия в рабочее состояние на месте эксплуатации и демонстрация его в действии;

6) обеспечение готовности изделия к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителя;

7) оперативная поставка запасных частей, тесный контакт с их изготовителем;

8) сбор и систематизация информации об эксплуатации изделия потребителями (замечания, предложения, жалобы).

Сервис можно рассматривать в следующих аспектах [5]:

1) как форму человеческой деятельности;

2) как способ удовлетворения потребностей индивидов и групп людей;

3) как оказание услуг.

Потребности, удовлетворяемые услугами, подразделяются по функциональному назначению на четыре группы [3]:

1) потребности в изготовлении новых изделий;

2) потребности в восстановлении, ремонте, техническом обслуживании изделий;

3) санитарно-гигиенические потребности;

4) социально-культурные потребности.

Существует следующая классификация потребностей (рисунок 1.1):

Возникновение потребностей и спрос на услуги подвержены сезонным колебаниям. Сильно выраженную сезонность имеют потребности в туристических, экскурсионных, санаторно-оздоровительных услугах. Умеренной сезонностью обладают потребности в услугах фотографии, химчистки, ремонте и техническом обслуживании бытовой техники, ремонте и пошиве одежды.

Рисунок 1.1 – Классификация потребностей

Сезонный характер потребностей в услугах обусловлен природно-климатическими факторами.

Существуют различные классификации типов и видов услуг, и каждая из этих классификаций отражает специфический подход к анализу сервисной деятельности.

Предоставление услуги состоит из следующих этапов [25]:

1. обеспечение необходимыми ресурсами;
2. технологический процесс исполнения;
3. контроль и оценка;
4. процесс обслуживания.

Услуги неотделимы от потребителей и исполнителей.

Можно выявить следующие типы услуг [10]:

1) производственные – инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования,

2) распределительные – торговля, транспорт, связь,

3) профессиональные – банковские, страховые, финансовые, рекламные,

4) потребительские – так называемые массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением,

5) общественные – телевидение, радио, образование, культура.

Кроме того, услуги различаются по множеству других классификационных признаков. Все они позволяют оттенить и проанализировать разнообразные функции сервисной деятельности в современном обществе.

Сервисные организации оказывают материальные и социально-культурные услуги [5].

Материальные услуги – это услуги, удовлетворяющие материальные потребности людей. В частности, к материальным услугам относятся бытовые услуги (услуги по ремонту и техническому обслуживанию изделий, зданий сооружений, фотоуслуги, парикмахерские услуги), жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта, сельскохозяйственные услуги и т. д.

Социально-культурные услуги – это услуги, удовлетворяющие духовные, интеллектуальные потребности людей и поддерживающие их нормальную жизнедеятельность. К социально-культурным услугам относятся медицинские услуги, услуги культуры, туризма и образования.

Результатом материальных услуг является выполненная работа или изделие. Результат социально-культурных дел (собственно услуг) не имеет материальной формы (результат туристического или экскурсионного обслуживания) [29].

Полезный эффект от услуги – это совокупность полезных свойств услуги, непосредственно направленных на удовлетворение той или иной потребности человека[6].

Предоставление услуги делится на отдельные этапы: обеспечение необходимыми ресурсами, технологический процесс исполнения, контроль и оценка, процесс обслуживания.

Жизненный цикл услуги подразделяется на несколько этапов (рисунок 1.2):

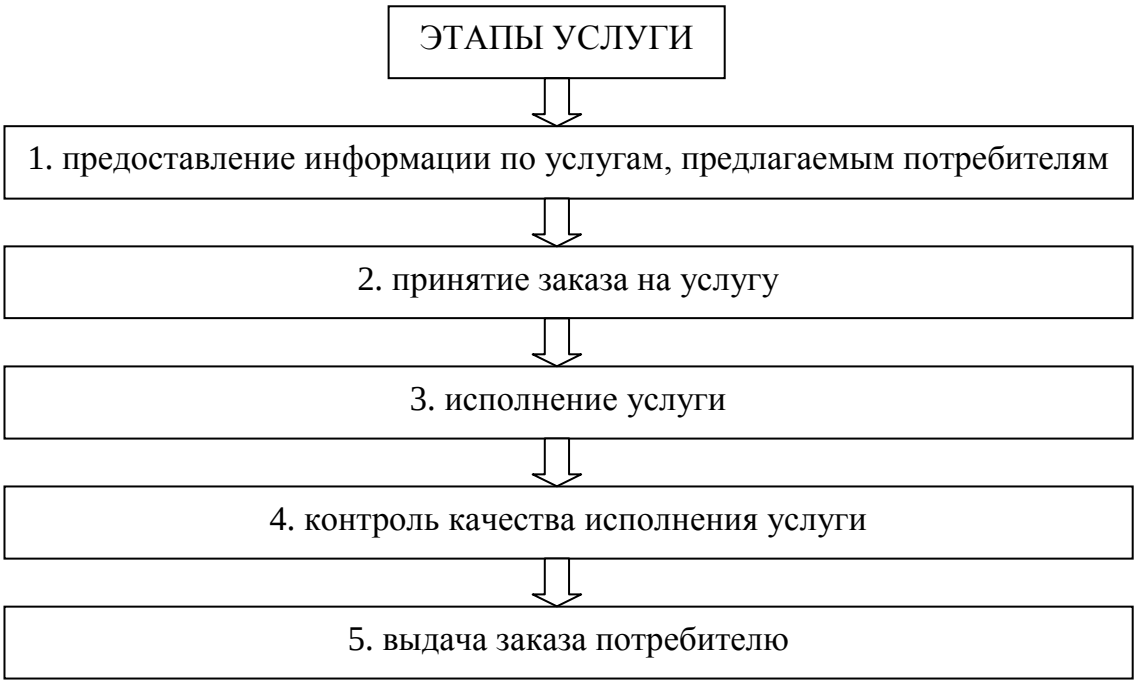


Рисунок 1.2 – Этапы оказания услуги

Взаимодействие потребителя и исполнителя услуги происходит в процессе обслуживания. Характер взаимодействия зависит от формы предоставления услуги и бывает непосредственным (очным) и опосредованным (заочным).

Процесс обслуживания обеспечивается средствами производства и персоналом сервисного предприятия. Обслуживание включает анализ заказа потребителя, разработку проектов оказания услуг, поиск компромиссных решений в условиях многовариантности способов оказания услуг, установление и обеспечение необходимого качества услуги, согласование, доведение услуги до потребителя [12].

Показатели надежности предоставления услуги потребителю отражают своевременность и точность выполнения заказа (заявки) по таким параметрам, как сроки, объемы, номенклатура и позиции договора (контракта).

Своевременность оказания – также важный показатель качества и конкурентоспособности услуги [9].

Некоторые услуги обладают потребительской ценностью только в определенный момент времени.

Ценность социально-культурных услуг воспринимается потребителем только в момент их оказания. Результат социально-культурных услуг не сохраняется в материальной форме и остается лишь в виде воспоминаний или проявляется в восстановлении физиологического или психологического состояния человека.

Специалисты по сервису должны обладать профессиональными навыками обслуживания. Качество обслуживания в значительной степени определяется приемами обслуживания. Приемы обслуживания согласуются с типом предприятия. Прогрессивные формы обслуживания призваны приближать услугу к потребителю, сокращая тем самым время на ее получение и создавая максимальные удобства для него. Они представлены на рисунке 1.3 [9].

Рисунок 1.3 – Прогрессивные формы обслуживания покупателей

Основой сервисной деятельности являются: персонал, выполняющий обслуживание, средства обслуживания и условия обслуживания [26]. В следующем параграфе целесообразно рассмотреть особенности сервисной

деятельности автодилера и подходы к оценке эффективности в сфере автомобильных продаж.

1.2 Особенности сервисной политики автодилера и подходы к оценке эффективности в сфере автомобильных продаж

Услуги по техническому обслуживанию автотранспортных средств оказываются в соответствии с нормами действующего законодательства и регулируются Правилами оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств, утвержденными постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290 «Об утверждении правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств».

Услуги подлежат обязательной сертификации в соответствии с постановлениями Госстандарта РФ от 30 июля 2002 г. № 64 «Номенклатура продукции, подлежащих обязательной сертификации».

Сервисная деятельность включает: обслуживание потребителя (прием и оформление транспортного средства, выдача отремонтированного транспортного средства потребителю, расчет с потребителями); технологический процесс исполнения услуги (выполнение работ по ремонту, техническому обслуживанию или изготовлению изделия).

Перед изучением сервисной деятельности автосалонов рассмотрим основные принципы организации современного сервиса автодилера [4].

1. Обязательность предложения. В условиях ужесточающейся конкуренции автосалоны, не сопровождающие продажу автомобилей дополнительными услугами, не только проигрывают свои позиции на рынке, но и теряют возможность получения дополнительной прибыли.

2. Необязательность получения. В соответствии с российским законодательством предприятие не может навязывать потребителю дополнительный сервис. Так, клиент сам должен решать, какие дополнительные

услуги он будет получать от автосалона: нужны ли в автомобиле стеклоподъемники, дополнительные коврики, установка автомагнитолы и т.д.

3. Эластичность сервиса. Пакет предлагаемых клиентам сервисных услуг может быть достаточно дифференцирован: от минимально необходимых до максимально возможных. Например, минимальный комплекс услуг – это прохождение плановых техосмотров в гарантийный период, а максимальный – это услуга по постановки автомобиля на учет в ГИБДД, оформление страховки, предоставление шатла и такси на проезд в автосалон и т.д.

4. Удобство сервиса. Сервис должен предоставляться в том месте, в то время и в той форме, которые устраивают клиента. Обычно сервисные услуги автосалон оказывает на своей территории.

5. Техническая адекватность сервиса. Современные предприятия все в большей мере оснащаются новейшей техникой, резко усложняющей технологию изготовления изделия. И если технический уровень оборудования и технологии сервиса не будет адекватен производственному, трудно рассчитывать на необходимое качество сервиса. Автосалоны являются дилерами автопроизводителей, которые, как правило, комплектуют ремонтную зону автосалонов современным оборудованием.

6. Информационная отдача сервиса. Руководство автодилера должно прислушиваться к информации, которую может выдать служба сервиса относительно эксплуатации проданных автомобилей, об оценках и мнениях клиентов автосалона, поведении и приемах сервиса конкурентов и т.д.

7. Разумная ценовая политика в сфере сервиса. Сервис должен быть не только источником дополнительной прибыли автодилера, но и инструментом укрепления доверия клиентов.

8. Гарантированное соответствие производства сервису.

Существует деление сервиса на несколько видов [15]:

– жесткий сервис, включающий в себя все услуги, связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы автомобиля;

– мягкий сервис, включающий весь комплекс интеллектуальных услуг, связанных с индивидуализацией, т. е. с более эффективной эксплуатацией автомобиля в конкретных условиях его функционирования у данного клиента (каждый клиент сам выбирает необходимый ему набор дополнительных опций), поэтому каждый автомобиль имеет различную комплектацию;

– прямой сервис – комплекс услуг, непосредственно связанных с эксплуатацией автомобиля (установка кондиционера, противотуманных фар, стеклоподъемников и т.д.);

– косвенный сервис – комплекс услуг, не имеющих непосредственного отношения к купленному автомобилю, но способствующих установлению доверия покупателя к автосалону (помощь в получении кредита на покупку автомобиля, оформлении страховки и т.д.).

– дилерский сервис – прямой договор с заводом-изготовителем на выполнение определенного спектра услуг по гарантийному техническому обслуживанию автомобиля и послегарантийному обслуживанию и ремонту его (по желанию клиента).

Таким образом, подписав с авторизированным сервисным центром договор, завод-изготовитель предоставляет ему все необходимое для быстрого и качественного обслуживания продаваемых автомобилей:

– нормативно-техническую документацию – краткую характеристику, принцип действия, методики испытания и проч.;

– специальную технологическую оснастку и диагностические контрольно-измерительные приборы, запасные части на все виды поставляемой техники;

– проводит обучение, переподготовку и стажировку специалистов сервисных центров для освоения и технического обслуживания новых, наиболее современных типов и моделей выпускаемой и поставляемой техники.

В настоящее время в больших городах России дилерский сервис обладает наибольшим потенциалом, перспективами развития, так как он лучше ориентирован на спрос и предложения рядового потребителя. Необеспеченность

спроса на услуги сервисного обслуживания объясняется тем, что большинство сервисных центров сосредоточены в центре и близких к ним районах города.

Услуги по ремонту, техническому обслуживанию выполняются с использованием современных технических средств: специализированного производственно-технологического оборудования и инструментов; средств диагностики неисправностей и дефектов изделий; технических средств контроля качества.

Производственно-технологический процесс обеспечивается [11]:

– квалифицированным персоналом; сырьевыми материалами и полуфабрикатами;

– горюче-смазочными материалами;

– расходными материалами для ремонта, запасными частями, деталями и узлами приборов и агрегатов.

Ремонт – это комплекс операций по восстановлению работоспособности товара, его свойств.

Техническое обслуживание – это комплекс операций или операция по поддержанию работоспособности или исправности товара при использовании его по назначению [23].

Ремонт и техническое обслуживание транспортных средств, принадлежащих гражданам (легковых автомобилей, мопедов, мотороллеров и др.) выполняются в сервисных центрах, на станциях технического обслуживания и ремонта транспортных средств. Сервисные центры и станции оснащаются оборудованием для ремонта и диагностики транспортных средств. Сервисная деятельность по ремонту и техническому обслуживанию транспортных средств осуществляется на основании наряда-заказа, квитанции и договора.

В качестве дополнительных услуг, обеспечивающих удобство потребителям во время ремонта и технического обслуживания транспортных средств, некоторые сервисные организации предлагают услуги общественного питания и комнаты отдыха.

Оплата запасных частей и комплектующих деталей осуществляется в соответствии с условиями договора по согласованию сторон: полностью или частично (в рассрочку или кредит). Допускается составление сметы расходов на оказание услуг.

Объектом ремонта и технического обслуживания является автотранспортное средство потребителя. Непосредственными исполнителями услуг по ремонту и техническому обслуживанию автотранспортных средств являются мастера по ремонту (автомеханики, автослесари, электрики), маляры.

Сервисные предприятия имеют салон для приема посетителей, помещения для административных подразделений и производственные помещения, занимающие основную площадь автосервиса.

В состав производственных помещений входят цеха [8]:

- кузовных работ;
- покрасочных работ;
- антикоррозийной обработки кузова;
- по ремонту энергоснабжения;
- по ремонту двигателей;
- по ремонту ходовой части автомобилей;
- вулканизации и шиномонтаж колес;
- лаборатории по диагностике неисправностей;
- мойка автомобилей;
- топливно-раздаточные заправочные колонки;
- топливопровод и резервуар для топлива (если предусмотрены).

Зона обслуживания включает: салон приема посетителей; комнату ожидания и кафе; магазин для реализации запасных частей и сопутствующих товаров.

Для удобства своих клиентов и в качестве дополнительного заработка автосалоны могут предложить достаточно большое количество дополнительных услуг. Большую часть из осуществляемых дилером действий можно совершить самостоятельно и гораздо дешевле. Но если не хочется тратить время на

постановку автомобиля на учёт, подбор оборудования, поиск его установщиков и т.д., то можно доверить это все сотрудникам автосалона.

Дополнительные услуги автодилера следующие [8]:

1. Регистрация автомобиля. Представитель автосалона может поставить автомобиль на учёт без участия его владельца по доверенности, выданной им. Обычно этот процесс занимает совсем немного времени. Стоимость услуги может быть разной в салонах, продающих «народные» и премиальные автомобили;

2. Дополнительное оборудование. Сигнализация, противоугонное оборудование, парктроники, защита картера, музыкальная система, телевизоры, подогрев сидений и руля чаще всего предлагаются для недорогих моделей, у которых эти функции отсутствуют в комплектации. Для автомобилей среднего класса и выше чаще всего предлагаются эксклюзивная отделка салона, установка багажных систем, спортивный обвес для легковых машин и силовой для внедорожников, противоугонные комплексы. Обычно всё оборудование, предлагаемое автосалоном, одобрено производителем, а на его установку даётся гарантия. Нужно иметь в виду, что если на новую машину владелец решил установить оборудование, при котором происходит техническое вмешательство вне официального дилера, то возможен риск снятия заводской гарантии;

3. Trade-In. Если нет желания продавать старый автомобиль самостоятельно, то некоторые автосалоны предлагают выкупить его в счёт уплаты части стоимости нового автомобиля. При этом владельцу не нужно беспокоиться о подготовке автомобиля к продаже, размещении объявления, встреч с покупателями и прочими хлопотами. Единственный минус — финансовые потери, поскольку автосалон выкупает б/у автомобиль по цене чуть ниже рыночной;

4. Сервисное обслуживание. Некоторые автосалоны предлагают для своих покупателей специальные условия обслуживания в сервисе как при прохождении обязательных ТО и покупке расходных материалов, при возникновении гарантийных случаев, так и при обычном ремонте или покупке запчастей. Плюсом использования этими услугами может быть предоставление подменного автомобиля на время отсутствия основного;

5. Расширенная гарантия. За дополнительную плату автосалон или сам производитель дают дополнительную гарантию на проданный автомобиль. Она обычно перекрывает действие обычных обязательств завода. Действует так же, как и обычная гарантия;

6. Урегулирование убытков по КАСКО. Если автомобиль застрахован в компаниях, с которыми у автосалона есть договорённости о представлении интересов своих клиентов, то общаться со страховой может менеджер. Это не значит, что он же будет собирать справки ГИБДД, МВД, МЧС и прочих госорганов при возникновении страхового случая. Всё это продолжает делать владелец автомобиля, автосалон решает вопросы только со страховой компанией;

7. Шатлы и такси до автосалона. Если здание автосалона находится далеко от метро и добраться до него общественным транспортом проблематично, то хорошим тоном считается предоставление рейсовых автобусов для клиентов. Некоторые продавцы пошли ещё дальше и оплачивают такси своим покупателям.

Активный спрос на сервисные услуги формируется за счет постоянного увеличения парка транспортных средств. Причем расширение парка основано на приобретении населением не только новых, но и бывших в употреблении легковых автомобилей отечественного и зарубежного производства.

Для контроля эффективности работы автосервиса очень популярна западная система KPI. KPI (Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности, которые являются инструментом измерения эффективности выполнения поставленных целей [30].

Суть KPI заключается в том, что показатели признаются таковыми в случае, если они позволяют дать оценку результатов в контексте достижения поставленных задач. Таким образом, к KPI относят не только финансовые показатели, но и функциональные, через которые происходит выполнение финансовых.

Наибольшее распространение получила схема внедрения KPI через систему сбалансированных показателей (ССП). Ее смысл заключается в том, что рассчитываются нормативные значения KPI, учитывая их связи между собой.

Рассмотрим основные требования, предъявляемые к KPI [30]:

– охват важнейших составляющих бизнеса;

– компактный набор показателей;

– наличие механизма прогнозирования KPI;

– измеримость;

– объективность;

– реалистичность и простота расчета;

– осуществление постановки системы через верхний уровень управления и охват максимального количества сотрудников.

Поскольку задача системы KPI состоит в том, чтобы показать эффективность деятельности автосервиса, то каждое направление должно обладать своими показателями. Помимо этого, система должна быть увязана «снизу вверх».

Показатели оценки эффективности по системе KPI представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Критерии эффективности деятельности автосервиса через KPI

Показатели первого уровня	Зоны ответственности показателей
А. Кузовной ремонт	
1. Выручка 2. Наценка 3. Дебиторская задолженность 4. Оборачиваемость запчастей и расходных материалов 5. Доля возврата СК от предъявленных заказ-нарядов 6. Загрузка мощностей	– руководитель: выручка, наценка, дебиторская задолженность, оборачиваемость; – рабочие: выручка от услуг; – мастера: выручка.
Б. Гарантийный ремонт	
1. Выручка 2. Объем оказанных услуг 3. KPI оборачиваемости склада гарантийных запчастей 4. Наценка от гарантийного ремонта	– инженер по гарантии: доля возмещенных затрат, оборачиваемость склада, время на возмещение, выполнение сервисных кампаний.
В. Техническое обслуживание и ремонт (ТО и ТР)	
1. Выручка (объем) 2. Наценка (сумма и процент) 3. Загрузка мощностей	– руководитель: выручка, наценка, соотношения внутри клиентской базы в динамике; – мастер-приемщик: выручка, лояльность; – мастер цеха: выручка, лояльность; – рабочий: выручка.
Г. Запчасти в розницу и оптом	
1. Выручка 2. Оборачиваемость 3. Наценка (в сумме)	– руководитель: выручка, наценка, оборачиваемость; – продавец: выручка.

Окончание таблицы 1.1

Показатели первого уровня	Зоны ответственности показателей
Д. Страхование и кредитование	
1. Выручка направления (она же наценка) 2. Выручка ОСАГО 3. Выручка по кредитным продуктам 4. Выручка по прочим страховкам 5. Выручка по пролонгации	– начальник отдела: выручка, размеры соотношений видов выручки; – специалист: количество или выручка; – продавец автомобилей: КАСКО вне кредита

Выручку удобно анализировать в разрезе групп:

– направления страховых компаний;

– организации (такси, автопарки, отдельные юрлица).

Для анализа заездов от страховых компаний, как основного источника выручки для автотехцентра, также будет полезен показатель отношения суммы проданных полисов КАСКО и выполненного ремонта в разрезе страховых компаний за период начиная с даты заключения соответствующих договоров.

Показатели второго уровня [30]:

а) количество заездов;

б) средний заказ-наряд;

Показатель среднего заказ-наряда вместе с количеством заездов регулируются через:

– стоимость нормочаса;

– соотношение услуг и запчастей (включая расходники; является промежуточным, так как регулируется через стоимость нормо-часа и стоимость запчастей);

– наценка на запчасти;

– наценка на расходники;

Управление данным показателем представляется наиболее эффективным через перспективу: для этого нужно не только снимать текущее значение данного KPI, но и прогнозировать его изменение – например, с учетом нормального расхода;

– структура заказ-наряда в разрезе видов работ и групп запчастей.

Полноценный анализ этого показателя следует рассматривать вкупе с показателями клиентского потока.

Поскольку машинозаезды представляют собой клиентский поток, то было бы логично рассматривать их в разрезе соответствующих показателей [30]:

– заезды на сервис постоянных клиентов;

– заезды на сервис новых «чужих» клиентов (автомобиль приобретен в другом месте);

– заезды на сервис новых «своих» клиентов (первый заезд на сервис клиента, чей автомобиль приобретен у этой же компании).

Соотношение между этими показателями в динамике дает возможность своевременно уловить негативные тенденции, а также оценивать эффективность маркетинговых усилий. Однако соотношения между «клиентскими» показателями могут оставаться в тех же пропорциях, при том что сумма выручки может быть существенно ниже. Поэтому каждый из трех показателей также должен иметь базу для анализа [16].

а) количество постоянных клиентов.

Постоянными клиентами признаются клиенты, заехавшие на сервис более одного раза (повторные визиты не связаны с тем, что в первый визит проблему решить не удалось). Такие клиенты представляют собой базу стабильного источника дохода – привлечение уже почти ничего не стоит.

Для анализа данного показателя потребуются значения [30]:

– база постоянных клиентов (количество);

– процент заездов в месяц от базы постоянных клиентов;

– среднее время сотрудничества с одним клиентом (выраженное в количестве месяцев);

– процент базы постоянных клиентов в рамках среднего времени сотрудничества;

– процент базы постоянных клиентов, превысивших рамки среднего времени сотрудничества.

Разумеется, база постоянных клиентов должна быть в актуальном состоянии, а для этого необходимо постоянно иметь контакт с клиентами, в том числе для выяснения [30]:

1) лояльности;

2) количества актуальных клиентов.

Кроме того, анализируя поток постоянных клиентов, необходимо увязать его динамику с динамикой KPI:

– коэффициента лояльности «обслуживание – обслуживание» (отношение заехавших на сервис более одного раза к количеству всех заехавших);

– величины наценки в процентах;

– суммы среднего заказ-наряда.

Таким образом, динамика данных показателей при рассмотрении причин падения выручки дает ответ на вопрос: «Почему снизилось количество постоянных клиентов?» Как видим, причинами могут быть как неудовлетворительные показатели лояльности, так и «выбытие» клиентской базы в силу других обстоятельств (достижение среднего периода обслуживания в другом автосервисе, увеличение цен и так далее).

б) количество новых «чужих» клиентов.

Изменение данного показателя служит индикатором эффективности маркетинговых акций, ценовой политики, качества обслуживания. Дополнительную информацию может дать структура привлеченного автопарка (по аудитории, возрасту, маркам авто) и маркетинговые показатели (динамика каналов размещения рекламы, цен и так далее).

в) количество новых «своих» клиентов.

Здесь будут полезными показатели (также в динамике):

– коэффициент лояльности «продажа – обслуживание» (отношение заехавших на сервис к количеству проданных авто);

– потенциальная клиентская база (клиенты из других городов редко едут на обслуживание).

Загрузка мощностей рассчитывается через отношение выработанных нормочасов к потенциальной мощности сервиса в этих же единицах. Анализ загрузки в связи с клиентским потоком, потенциальной базой клиентов позволяет увидеть потенциальные резервы получения дохода.

Количество проданных полисов КАСКО удобно анализировать через процентные соотношения:

– доля КАСКО, сопровождающих кредитные продажи, от количества автомобилей, проданных в кредит;

– доля КАСКО без кредита от количества автомобилей, проданных за наличный расчет;

Общие KPI директора автосервиса:

– выручка;
– структура маржинального дохода по направлениям;
– наценка;
– доля ФОТ в наценке;
– доля затрат в наценке;
– EBITDA;
– прибыль;
– рентабельность;
– оборачиваемость текущих активов.

Зоны ответственности общих показателей (для системы мотивации):

– руководитель: выручка, прибыль, рентабельность, оборачиваемость торгового капитала.

Процесс оценки эффективности работы сервисной службы автодилера состоит из следующих этапов [30]:

1 этап: определение показателей в натуральной форме и независимых от них показателей в денежном выражении. Кроме того, определяются балансирующие показатели (прибыль, рентабельность, соотношения затрат и наценки, вывод на прибыльность).

2 этап: осуществляется анализ внешней среды. В результате появляется база для определения нормативных значений определенных ранее показателей (количество продаж, средняя цена автомобиля, клиентский поток и так далее).

3 этап: увязка возможностей, которые дает внешняя среда с внутренними условиями (площади, мощности, наличие капитала), – появляются предварительные нормативные значения для построения бюджета.

4 этап: определение статей и постройка макета бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, прогнозного баланса активов и пассивов и вспомогательных бюджетов (займов и кредитов, дебиторов, кредиторов, бюджета фонда оплаты труда).

5 этап: расчет натуральных показателей, вычисление денежных выражений и их увязка со статьями бюджетов.

6 этап: балансировка. Бюджеты анализируются на соответствие балансирующим показателям. Большую помощь оказывает факт того, что функциональные KPI, увязанные с бюджетом доходов и расходов, позволяют отчетливо увидеть резервы потенциальной прибыли. Области, в которых возможно увеличение дохода, подвергаются дополнительному анализу. Помимо этого, KPI балансируются между собой.

На практике конкретные KPI будут определяться используемыми форматами бюджетов, управленческих отчетов и возможностями информационной системы. Однако в любом случае правильно выстроенная система будет опираться на показатели, наиболее четко индуцирующие стратегические цели автосервиса.

1.3 Использование зарубежного опыта в развитии сервисной политики автопредприятия

Так как спросом на российском рынке пользуются в основном автомобили иностранного производства, то все российские автодилеры в сервисном обслуживании придерживаются стандартов обслуживания заводов-изготовителей, включая и АвтоВАЗ, так как его основным учредителем является концерн «Рено-Ниссан».

Совсем недавно тема развития сервисных услуг автодилера казалась всем ключевой: автодилер должен зарабатывать на сервисе и продаже запчастей и

дополнительного оборудования, то есть на послепродажном обслуживании. В 2016 году фокус внимания бизнесменов сместился на организацию продаж автомобилей с пробегом и продажи F&I. Доля выручки с послепродажного обслуживания (сервис и запчасти) в общем обороте автодилера сократилась, по данным «АвтоБизнесРевю», примерно с 18 % в 2015 году до 15,7 % в 2016 [13].

Тема маркетинга сервиса стала настолько актуальной, что в штате некоторых холдингов уже есть выделенные специалисты по сервисному маркетингу. Роль маркетолога давно не ограничивается простым привлечением трафика.

Основные зоны ответственности маркетолога сервиса дилерского центра заключаются в следующем. Главное – это грамотное планирование емкости загрузки сервисной зоны с сохранением баланса долей гарантийного ремонта/ТО/диагностики. Далее, посредством обратной воронки рассчитывается необходимый для выполнения плана объем трафика. Часть трафика придет естественным образом, а вот сгенерировать недостающий объем и есть одна из основных целей маркетолога [19].

Здесь можно выделить два основных пути [17].

Первый – это активная работа с собственной клиентской базой. Важно сегментировать клиентов и качественно проработать каждый сегмент. Например, привлечение в сервис после покупок. Работа начинается в отделе продаж, и задача маркетолога – наполнить точки контакта информацией о сервисе, а также разработать раздаточный материал или специальные акции для постоянных клиентов, стимулируя их к дополнительным заездам. Еще одним из ключевых моментов работы с базой является сегментация клиентов по сроку владения автомобилем и создание специальных программ послегарантийного обслуживания. Очень важно правильно выбрать каналы коммуникаций с вашими клиентами. На данный момент основными являются звонки клиентской службы и смс-рассылки. Не стоит игнорировать такой эффективный канал как e-mail-рассылки, нужно скорее начать собирать адреса клиентов, если вы еще не делаете этого.

Второй путь – это новые клиенты. Их можно привлечь, только создав доверие. Один из каналов – форумы и сайты с отзывами. Важно понимать процентное отношение негативных и положительных отзывов и, конечно, скорость реакции на них. Печальное зрелище, когда сайт с отзывами пестрит негативом, а в комментариях только приглашения в другие сервисные центры. Второй канал – рекламные кампании. Здесь значимым становится раздел сервиса на сайте дилерского центра. Определить точки роста и контролировать динамику лучше посредством KPI: это количество трафика и доля тех, кто позвонил с целью записи или запроса цены; воронка продаж, а именно сколько клиентов записалось после звонка, % доезда; средний чек.

В свете всего вышесказанного обязателен контроль возврата на первое или «нулевое» ТО, на последующие ТО, чтобы отследить момент оттока клиентов, узнать причины и предпринять соответствующие меры. Если речь идет о расширении целевой аудитории и разработке послегарантийных программ, надо контролировать долю автомобилей старше 3 и 5 лет.

В кузовном сервисе добавляется параметр привлечения частных клиентов, пришедших не по направлению страховой кампании, а выбравших сервисный центр самостоятельно. Пришло время активного сервисного маркетинга, и кто не успеет, очевидно, потеряет свои позиции в этой гонке. Ценовой демпинг – это путь в никуда, многие опросы доказывают, что основными мотивами выбора сервисного центра являются доверие, соблюдение сроков и др. Цена стоит далеко не на первом месте.

Одна из основных задач сервисного маркетинга состоит в постоянной работе с клиентской базой. Эта работа заключается в поддержании лояльности клиентов, в понимании их потребностей, а также в постоянном анализе их поведения (визитов на сервис), в отслеживании реакции на предоставляемые спецпредложения, в учете часов загрузки сервиса и т.д. При работе с клиентской базой можно сосредоточиться на автовладельцах, которым необходимы услуги сервиса.

А при размещении прямой рекламы зачастую бывает очень сложно таргетировать и сегментировать аудиторию. Важно не только анализировать базу

клиентов и их поведение, но и отслеживать коэффициент загрузки сервиса и стараться формировать клиентское мнение. Пример последней удачной маркетинговой кампании ГК «Артекс» – это продвижение сервисной акции. В рамках этого предложения компания предоставила клиентам скидки на обслуживание в период новогодних праздников. В качестве основного механизма для реализации этой акции была использована e-mail-рассылка по собственной клиентской базе. Эффективность акции была оценена высоко, она обеспечила сервису дополнительную загрузку в 52 машинозаезда [13].

На фоне продолжающегося четвертый год падения продаж новых автомобилей дилеры начали делать ставку на сервис, осваивая модель бизнеса по примеру европейских и американских коллег. Как показывают данные ассоциации «Российские автомобильные дилеры» (РОАД), доля сервиса в структуре выручки дилерских компаний в последние годы показала существенный скачок и по итогам 2015 года достигла самого высокого значения за последние шесть лет – 18,5 %.

Как поясняет директор дилерского центра «Mitsubishi Рольф Сити» Владимир Мирошников, падение выручки от продаж приводит к росту процента выручки от сервиса в общей структуре. Так, в 2015 году вклад сервиса в выручку компании «Рольф» составил 13,1%, еще 1,8% обеспечила реализация запасных частей, включая опт. Но если рассмотреть структуру прибыли, то картина кардинально меняется: почти 50% приносят именно сервис и продажи запчастей.

По данным аналитического центра Международного автомобильного холдинга «Атлант-М», доля послепродажного обслуживания в структуре выручки компании в 2015 году достигла 22,6 %, а в структуре валового дохода – 57 %. В ГК «Автомир» доля сервиса в структуре выручки по итогам 2015 года выросла до 12,2 % против 8,4 % годом ранее, а доля сервиса в доходе увеличилась до 45%.

До недавнего времени основным источником дохода для официальных дилеров были продажи новых автомобилей, а с кризисом приоритеты поменялись в сторону сервиса. Тем не менее, объемы послепродажного обслуживания

обеспечиваются благодаря предоставлению сервисных услуг владельцам, приобретавшим автомобили в докризисный период.

Росту доли послепродажного обслуживания в доходах дилерских центров способствовало и повышение стоимости запасных частей, а также сервисных работ. По оценкам ГК «АвтоСпецЦентр», рост цен на запчасти для иномарок составил в среднем порядка 35%, причем на некоторые бренды подорожание было существеннее.

В «Атлант-М» стоимость сервисных услуг в российских рублях за 2015 год в среднем увеличилась всего на 3%, при этом средние расценки на услуги по кузовному ремонту даже немного снизились из-за демпинга ряда конкурентов и неавторизованных станций, а также давления со стороны страховых компаний.

Чтобы удержать клиентов, автопроизводители снижают цены на запчасти и даже разрешают дилерам использовать более дешевые аналоги.

Так, компания Kia Motors Rus запустила в продажу запасные части, идентичные оригинальным, которые применимы для автомобилей Kia, находящихся на гарантии. Речь идет о таких расходных материалах, как фильтры, свечи, приводные ремни, тормозные колодки и диски, а также детали сцепления. Стоимость идентичных запасных частей в дилерских центрах ниже стоимости оригинальных в среднем на 20 %.

Российский дистрибьютор Mitsubishi недавно снизил цены на оригинальные запчасти, предназначенные для кузовного ремонта, в среднем на 30%. Скидки распространяются на более чем 1000 наименований запчастей, включая фары и подушки безопасности. Кроме того, компания расширила собственную сервисную программу, в рамках которой предлагает экономию до 25% на техническом обслуживании или ремонте для автомобилей Mitsubishi, срок эксплуатации которых превышает 30 месяцев.

Компания Toyota также снизила цены на наиболее востребованные запчасти в среднем на 20 %. А Subaru ищет производителей в России, готовых производить запасные части и расходные материалы в полном соответствии с высокими требованиями компании. Как отмечают в «Субару Мотор», это единственная

возможность снизить стоимость запчастей, поскольку в отличие от массовых брендов, для которых существует широкое предложение неоригинальных деталей или же оригинальных, произведенных в России либо в Европе, Subaru всю номенклатуру поставляет из Японии.

В целом, слабые позиции официальных отечественных дилеров на рынке автосервиса во многом обусловлены исторически. Дилерские сети и инфраструктура сервиса были неразвиты еще в советские времена. А рост автомобилизации в 1990-е (массовый импорт подержанных иномарок) и особенно в 2000-е годы (рост продаж новых автомобилей) сильно обогнал развитие сервисных мощностей и сформировал повышенный спрос на услуги «гаражных» СТО. Дело в том, что официальный дилерский бизнес требует значительных инвестиций, которые зачастую обеспечивались за счет заемных ресурсов, а также больших расходов на поддержание функционирования. С этим и связан уход с рынка части дилеров в период кризиса. В то же время падение платежеспособности населения и рост среднего возраста активного парка автомобилей приводит к ситуации, когда главным фактором для клиента является цена. У мелкого автобизнеса, работающего «в серой зоне», расходы ниже по определению, что позволяет демпинговать.

По оценкам «Автостата», самую высокую долю рынка автосервисных услуг по легковым автомобилям занимают услуги по автомойке (23,4 %) и кузовному ремонту (22,6%), а наименьший объем – у шиномонтажных работ (около 5 %). Однако, исходя из количества узкоспециализированных точек, наибольшим спросом пользуются именно шиномонтажные мастерские, второе место занимают автомойки, а замыкают тройку лидеров техстанции кузовного ремонта. Нижние строчки рейтинга (из 22 видов услуг) в порядке убывания занимают ремонт АКП, ремонт электронных систем управления автомобиля, компьютерная диагностика автомобилей, ремонт карбюраторов/инжекторов, ремонт выхлопных систем, а самое последнее место в таблице у антикоррозийной обработки автомобиля.

Как отмечают аналитики «Атлант-М», расположение работ в данном рейтинге, в основном, обратно пропорционально их сложности и требованиям к

квалификации персонала сервисной мастерской. Мойка и шиномонтаж не требуют высокой квалификации, вложений в дорогостоящее диагностическое оборудование и обучение персонала, строительства СТО по стандартам производителей. Поэтому по данным работам наблюдаются низкий порог входа на рынок, значительная конкуренция и зачастую демпинговые цены. Официальные дилеры же делают основной акцент на сложные работы, которые требуют соответствующего оборудования (диагностические приборы, программное обеспечение, подъемники, качественный специнструмент) и квалификации. А такие услуги, как мойка и шиномонтаж, обычно носят сопутствующий характер. Что касается кузовного ремонта, у официальных дилеров более дорогостоящее и качественное оборудование и выше сложность ремонта, который они могут выполнить. «Серые» же цеха кузовного ремонта предлагают более низкие цены, при этом показатель цена/качество может быть примерно сопоставим [13].

Вывод по разделу один:

В первом разделе, мы рассмотрели понятие сервисная деятельность, в широком смысле, изучили особенности сервисной политики автодилера, рассмотрели подходы оценке эффективности автомобильных продаж, и наглядно рассмотрели, как использование зарубежного опыта сервисной политики автопредприятия влияет на наш отечественный опыт.

В целом уровень оказываемых сервисных услуг у отечественных и зарубежных автодилеров практически не отличается друг от друга, так как деятельность любого автодилера осуществляется по стандартам завода-изготовителя, а у зарубежных автомобильных концернов за десятилетия ожесточенной конкурентной борьбы эти стандарты стали идентичными.

Из отечественных производителей легковых автомобилей остался только АвтоВАЗ, но и он работает по стандартам «Рено». Официальный дилерский бизнес требует значительных инвестиций, которые зачастую обеспечивались за счет заемных ресурсов, а также больших расходов на поддержание

функционирования. С этим и связан уход с рынка части дилеров в период кризиса. В то же время падение платежеспособности населения и рост среднего возраста активного парка автомобилей приводит к ситуации, когда главным фактором для клиента является цена.

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕРВИСНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ТОЙОТА ЦЕНТР ЧЕЛЯБИНСК СЕВЕР

2.1 Общая характеристика предприятия

Тойота Центр Север – новый и современный грандиозный проект лидера мирового автомобилестроения. Компания осуществляет дилерское представительство Toyota на территории Южного Урала, руководствуясь в своей работе принципами и стандартами известнейшего бренда по производству автомобилей.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Автомир-74». Руководитель: Генеральный директор Вятченков Сергей Николаевич.

Реквизиты компании:

ИНН: 771524613955, ОГРН 1076672002879 от 1 февраля 2007 г.

ИНН/КПП 6672224027 / 773001001

Уставный капитал составляет 40 050 000 руб.

Юридический адрес: 121087, город Москва, Береговой проезд, дом 4/6 строение 3, помещение I.

Организация ООО «Автомир-74» являлась поставщиком в 1 государственном контракте на сумму 90 000 000,00 руб.

У ООО «Автомир-74» 1 филиал в 1 регионе России. Наименование: Филиал Челябинск. Адрес: Челябинская область, город Челябинск, Черкасская улица, дом 19.

28 июля 2016 года в Челябинске состоялась официальная церемония открытия нового официального дилерского центра Тойота Центр Челябинск Север, который входит в группу компаний «Автомир». Тойота Центр Челябинск Север стал вторым уполномоченным дилером Тойота в Челябинске после Тойота Центр Челябинск Восток.

Тойота Центр Челябинск Север предоставляет полный комплекс услуг по продаже, послепродажному обслуживанию и обмену автомобилей Toyota по

системе trade-in. Клиентам дилерского центра также доступны актуальные онлайн-сервисы (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Виды деятельности ООО «Автомир-74»

Основной вид деятельности	
45.1	Торговля автотранспортными средствами
Дополнительные виды деятельности	
82.99	Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки
70.22	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
46.19	Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров
45.20	Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
45.20.2	Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств
45.3	Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
46.90	Торговля оптовая неспециализированная
47.43	Торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах
47.54	Торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах
52.10	Деятельность по складированию и хранению
62.09	Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая
66.2	Деятельность в сфере страхования и пенсионного обеспечения
68.10	Покупка и продажа собственного недвижимого имущества
68.10.1	Подготовка к продаже собственного недвижимого имущества
68.10.12	Подготовка к продаже собственного нежилого недвижимого имущества
68.10.23	Покупка и продажа земельных участков
68.20	Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
68.31.22	Предоставление посреднических услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе
68.31.32	Предоставление консультационных услуг при купле-продаже нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе
68.31.42	Предоставление консультационных услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе
73.20	Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения
77.11	Аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств
77.39.11	Аренда и лизинг прочего автомобильного транспорта и оборудования
95.22.1	Ремонт бытовой техники

Владелец нового дилерского центра Тойота – группа компаний «Автомир». Первый партнерский договор между ООО «Тойота Мотор» и ГК «Автомир» был заключен в апреле 2009 года. За все время сотрудничества холдинг показал себя надежным партнером, воплощающим ключевые принципы компании Тойота в России – персональный подход к каждому клиенту и лучший клиентский сервис. В настоящий момент в партнерстве с группой компаний «Автомир» действуют 3 дилерских центра Тойота.

Главная цель, которую ставит перед собой Toyota-Центр в Челябинске – обеспечить максимально полное соответствие предлагаемого сервиса ожиданиям покупателя. На достижение этой цели направлены все усилия работающих у нас сотрудников – профессионалов высочайшего уровня.

В соответствии с концепцией Toyota, в автоцентре представлен полный ряд производимых Toyota моделей, рекомендованных к продажам в нашей стране, включая новейшие образцы последнего года выпуска. В каждом из модельных рядов присутствуют многочисленные варианты комплектации, дающие простор в создании разнообразных версий автомобиля.

Официальное дилерство позволяет автоцентру стабильно удерживать планку цен на уровне, установленном автоконцерном.

Купить новую Тойоту в автосалоне можно за наличный расчет и в кредит. Для удобства покупателя автосалон предлагает варианты покупки техники по удобным кредитным схемам с нулевыми финансовыми рисками.

Для владельцев автомобилей Тойота представлен широчайший выбор оригинальных запасных частей, новейших дополнительных опций, аксессуаров и всего, что может потребоваться для комфорта и безопасности поездок.

Организационная структура управления дилерского центра Тойота Центр Челябинск является линейно-функциональной, так как у компании имеются несколько подразделений, которые сформированы по видам деятельности (основное – продажа автомобилей, а также сервисное подразделение и подразделение запчастей). Она представлена на рисунке 2.1.

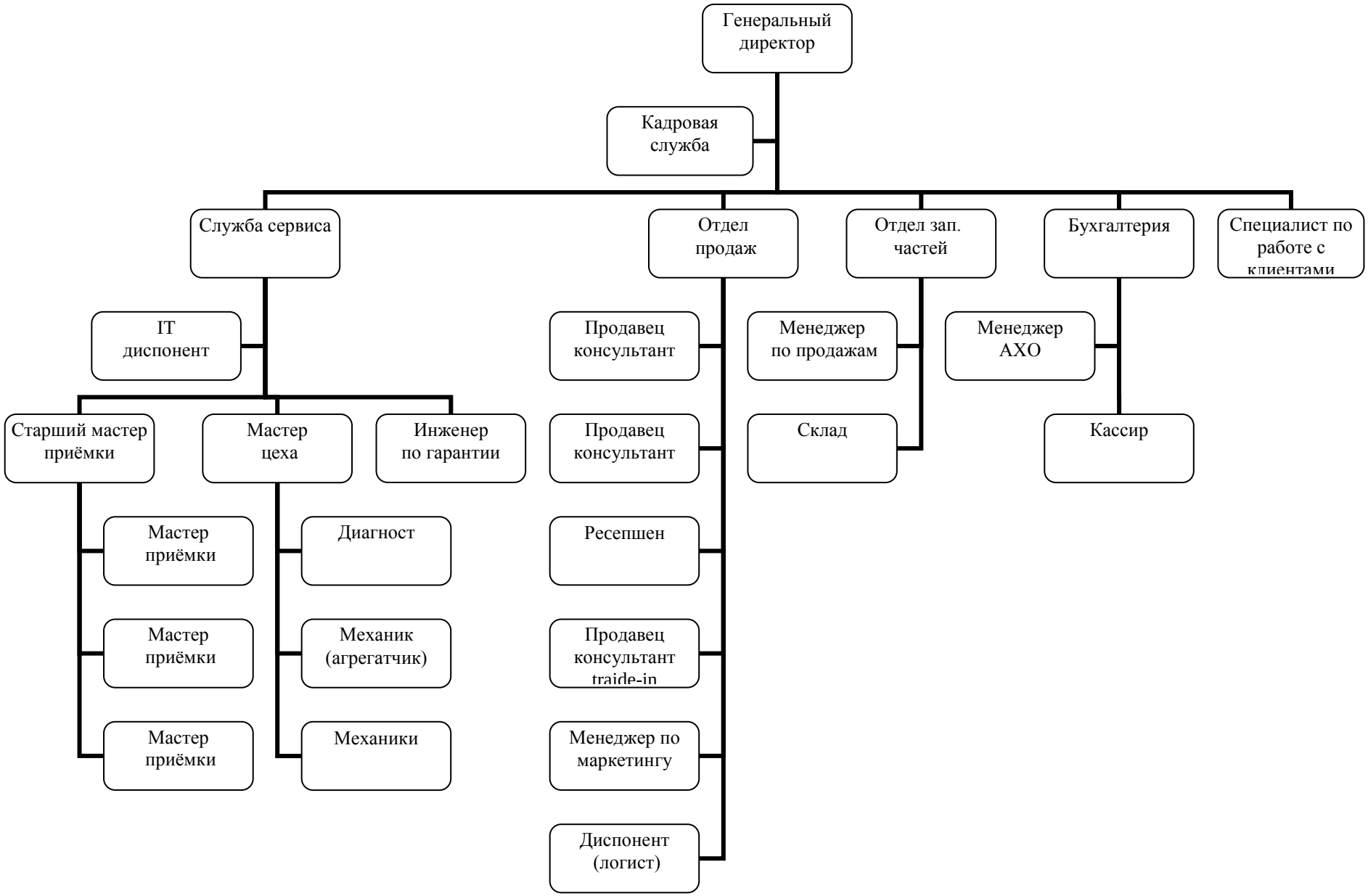


Рисунок 2.1 – Структура управления «Тойота Центр»

Новый дилерский центр Тойота расположен в северной части города, в удобной транспортной доступности, и занимает площадь в 4 140 кв. м.

Внешний вид автосалона представлен на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 – Оформление входной группы Тойота Центр Челябинск

Процедура тест-драйва, включенная в сервисную программу автоцентра, дает возможность ощутить все характеристики Тойота, оценить качество и уникальные конкурентные преимущества той или иной модели непосредственно перед совершением покупки.

В салоне можно получить полный спектр услуг по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей Toyota, а также качественный гарантийный и постгарантийный сервис. Квалифицированные инженеры и специалисты проведут оперативную диагностику и устранят неполадки, используя уникальное оборудование.

Тойота Центр Челябинск Север обладает преимуществом удобного расположения в северной части города в транспортной доступности для большого количества жителей Челябинска, по соседству с крупными торговыми центрами.

Тойота Центр Челябинск Север располагает современным зданием общей площадью 4 140 кв. м.

Вместительный шоу-рум Тойота Центр Челябинск Север занимает площадь 1 258 кв. м, что позволяет одновременно представлять весь модельный ряд Toyota в России. Оформление шоу-рума нового дилерского центра в Челябинске выполнено в соответствии с едиными стандартами бренда Toyota (рисунок 2.3).

Рисунок 2.3 – Шоу-рум Тойота Центр Челябинск Север

Согласно текущей концепции дизайна, во всех дилерских центрах Тойота введены единые символы и навигационные конструкции.

К услугам клиентов парк из 9 автомобилей для тест-драйва.

Особое внимание в новом дилерском центре Тойота Центр Челябинск Север уделено клиентской зоне, в которой предусмотрено все необходимое для комфортного отдыха клиентов во время посещения официального дилера для приобретения или обслуживания автомобиля. Современный стиль шоу-рума, цветовая гамма мебели и интерьера, включая оформление комнаты выдачи

автомобилей, создают позитивную атмосферу и позволяют клиентам испытывать положительные эмоции при посещении дилерского центра (рисунок 2.4).

Рисунок 2.4 – Оформление торговой зоны Тойота Центр Челябинск Север

Целью официальных дилеров Тойота в России является обеспечение каждому гостю максимального удобства в процессе приобретения автомобиля Toyota.

Рисунок 2.5 – Оформление клиентской зоны Тойота Центр Челябинск Север

Склад автомобилей в наличии вмещает 117 единиц различных моделей. Дополнительно на складе дилерского центра могут одновременно находиться до 67 автомобилей с пробегом, доступных клиентам в рамках программы Toyota Tested.

Основной задачей новых официальных дилеров Тойота в России является не только демонстрация всего модельного ряда, но и обеспечение каждому гостю максимального удобства в процессе приобретения и владения автомобилем Toyota. Тойота Центр Челябинск Север располагает парковкой для клиентов, рассчитанной на 42 автомобиля, включая 28 мест для клиентов шоу-рума и 14 для клиентов сервиса.

Продажа Toyota – основное направление деятельности «Тойота Центр Челябинск Север», однако компания предлагает и дополнительные услуги:

- техническое обслуживание автомобилей;
- автострахование;
- продажа авто в кредит;
- тест-драйв;
- возможность купить Тойота с пробегом.

На сайте Тойота Центр Челябинск Север клиентам доступны современные онлайн-сервисы, благодаря которым клиенты могут самостоятельно записаться на тест-драйв и на сервис, рассчитать размер платежа по кредиту и стоимость страховых услуг, подать онлайн-заявку на кредит, воспользоваться онлайн-конфигуратором и другими удобными приложениями, экономящими время на визит в дилерский центр.

Тойота Центр Челябинск Север также предлагает комфортный процесс обмена автомобилей с пробегом на новые по программе Toyota Trade-in: предварительную онлайн-оценку автомобилей с пробегом перед обменом по системе trade-in, экспресс-осмотр автомобиля клиента с использованием специального iPad-приложения в дилерском центре для последующей финальной

оценки его стоимости и оперативную техническую диагностику автомобиля с пробегом за 23-45 минут.

Дополнительно в новом дилерском центре для клиентов организован шинный отель и летний сервис, действуют скидки на послегарантийное обслуживание, бонусная программа для постоянных клиентов, личный кабинет для удобного и оперативного получения информации онлайн. При наступлении страхового случая клиенты имеют возможность обратиться к независимому эксперту у дилера.

В Тойота Центр Челябинск Север клиентам доступны и сопутствующие услуги, такие как выгодные программы кредитования от АО «Тойота Банк», лизинг, страхование, удаленное урегулирование убытков, установка дополнительного оборудования и охранных систем, тест-драйв, постановка на учет в ГИБДД, гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Как сказал присутствовавший на торжественной церемонии открытия компании Президент ООО «Тойота Мотор» Хидэнори Одзаки, открытие Тойота Центр Челябинск Север очень важно для развития бренда Toyota в Уральском регионе. Доверие и лояльность наших клиентов смогут гарантировать большие объемы продаж и прибыльность бизнеса.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности автодилера

Анализ финансово-хозяйственной деятельности Тойота Центр Челябинск Север проведен по годовой отчетности предприятия, но так как оно действует с 2015 года, то в первый год функционирования выручка и основные фонды у автодилера отсутствуют.

Основные показатели деятельности Тойота Центр Челябинск Север представлены в таблице 2.3.

В 2015 г. деятельность еще не велась, убыток получен по результатам от финансовой деятельности (оплата процентов за взятый кредит).

Таблица 2.3 – Основные показатели деятельности предприятия, тыс.руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/–)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом НДС и акцизов	0	174897	1689594	174897	1514697	-
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	0	166650	1566148	166650	1399498	-
Валовая прибыль	0	8247	123446	8247	115199	-
- в % к выручке от продаж	-	4,72	7,31	-	2,59	-
Коммерческие расходы	0	1026	17534	1026	16508	-
- в % к выручке от продаж	-	0,5866	1,0378	-	0,4511	-
Управленческие расходы	0	4263	99025	4263	94762	-
- в % к выручке от продаж	-	2,437	5,86	-	3,42	-
Прибыль (убыток) от продаж	0	2958	6887	2958	3929	-
- в % к выручке от продаж	-	1,69	0,41	-	-1,28	-
Проценты к получению	0	0	48	0	48	-
Проценты к уплате	460	2754	33767	2294	31013	7340,65
Операционные доходы	0	0	32928	0	32928	-
Операционные расходы	14	194	5799	180	5605	41421,43
Внереализационные доходы	0	0	0	0	0	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	-474	10	297	484	287	-62,658
- в % к выручке от продаж	-	0,6	1,8	-	0,01	-
рентабельность предприятия		0,01	0,02	0	0	-
Отложенные налоговые активы	0	2	61	2	59	-
Отложенные налоговые обязательства	95	0	0	-95	0	0,000
Текущий налог на прибыль	0	2	61	2	59	-
Чистая прибыль отчетного года	-379	8	236	387	228	-62,269
Рентабельность конечной деятельности	-8,20	0,00	0,09	8,20	0,09	-1,14

Выручка и прибыль, незначительные в 2016 году, резко возрастают в 2017 году.

На прибыль до налогообложения существенное и негативное влияние оказывают проценты, уплачиваемые предприятием за полученные краткосрочные кредиты.

Аналитический баланс предприятия представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Сравнительный аналитический баланс предприятия, тыс.руб.

Статьи баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/–)		Темп изменения, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
БАЛАНС	5783	230535	318592	224752	88057	5509,11
Актив - всего	5783	230535	318592	224752	88057	5509,11
1. Внеоборотные активы, в том числе	296	11643	24456	11347	12813	8262,16
– основные средства	0	11347	24221	11347	12874	-
– прочие внеоборотные активы	296	296	235	0	-61	79,39
2. Оборотные активы, в том числе:	592	218892	294136	218300	75244	49685,14
– материальные оборотные активы	1	146673	217293	146672	70620	21729300,00
– дебиторская задолженность	5456	55365	54128	49909	-1237	992,08
– денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	17	16145	21854	16128	5709	128552,94
Пассив – всего	5783	230535	318592	224752	88057	5509,11
1. Собственные средства, в том числе	138	186	510	48	324	369,57
– уставный капитал	10	50	50	40	0	500
– непокрытый убыток	128	136	460	8	324	359,38
2. Заемные средства	6059	230907	319612	224848	88705	5275,00
– долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	-
– краткосрочные кредиты и займы	6059	209320	307154	203261	97834	5069,38
– кредиторская задолженность	0	21587	12458	21587	-9129	-

Графически структура активов представлена на рисунке 2.6.

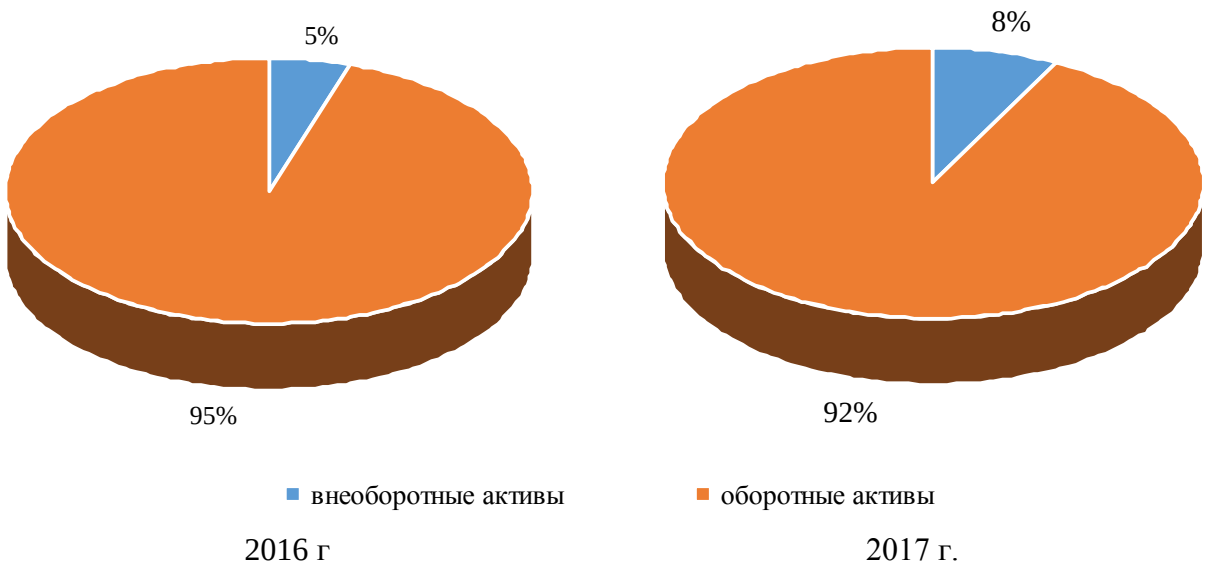


Рисунок 2.6 – Структура активов баланса Тойота Центр Челябинск Север

Активы предприятия представлены преимущественно оборотными активами, в составе которых преобладают материальные оборотные активы (автомобили Тойота, которыми торгует автосалон), на втором месте идет дебиторская задолженность, динамика которой за анализируемый период неоднозначна: она существенно растет в 2016 году и несколько снижается в 2017 году.

В составе внеоборотных активов преобладают основные средства [2].

Пассивы состоят в основном из краткосрочных займов, что естественно для нового предприятия, кредиторская задолженность – задолженность заводу-производителю за поставленные автомобили. Долгосрочных кредитов у Тойота Центр Челябинск Север нет.

Для более эффективного использования заемного капитала можно предложить Тойота Центр Челябинск Север перевести краткосрочные кредиты в долгосрочные. Динамика пассивов представлена на рисунке 2.7.

Рисунок 2.7 – Структура пассивов баланса Тойота Центр Челябинск Север

Так как в 2015 году на балансе Тойота Центр Челябинск Север основные фонды отсутствуют, то анализ состава и структуры основных фондов автодилера проведен только за 2 года (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Объем, состав и структура основных фондов предприятия, тыс.руб.

Виды основных фондов	2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп изменения, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Здания и сооружения	6487	57,17	15024	62,03	8537	-6425	231,60
Производственное оборудование	3743	32,99	7995	33,01	4252	-3710	213,59
Передаточные устройства	465	4,1	746	3,08	281	-462	160,35
Строительные машины и механизмы	443	3,9	266	1,1	-176	-441	60,21
в т.ч.: транспортные средства	556	4,9	199	0,82	-357	-555	35,72
Другие виды основных фондов	209	1,84	189	0,78	-20	-208	90,49
Итого основные фонды	11347	100	24221	100	12874	-11247	213,46

За 2016-2017 год величина основных фондов Тойота Центр Челябинск Север выросла более чем в 2 раза. При этом более быстрыми темпами выросли стоимость зданий и сооружений, а стоимость строительных машин и механизмов сокращается. В составе основных фондов преобладают здания и сооружения, на втором месте силовое и производственное оборудование.

Состав и структура основных фондов Тойота Центр Челябинск Север представлены на рисунке 2.8.

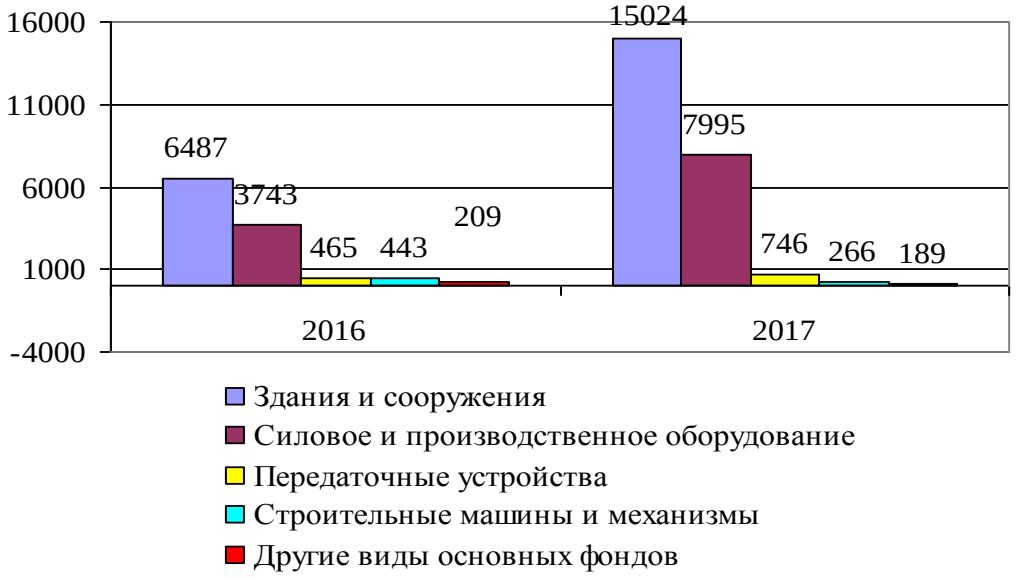


Рисунок 2.8 – Состав и структура основных фондов Тойота Центр Челябинск Север

Анализ эффективности использования основных фондов Тойота Центр Челябинск Север представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ эффективности использования основных фондов, тыс.руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/–)	Темп изменения, %
1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	174897	1689594	1514697	966,05
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	8	236	228	2950
3. Средняя стоимость используемых основных фондов тыс. руб.	5673,5	17784	12110,5	313,457
3.1. в т.ч. активной части	4860	9197	4336,79	189,24
4. Среднесписочная численность работающих, чел.	115	157	42	136,52
5. Фондоотдача, руб. / руб.	30,827	95,006	64,179	308,192
6. Фондоемкость, руб. / руб.	0,032	0,011	-0,022	32,447
7. Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	49,335	113,274	63,939	229,602
8. Фондооснащенность, тыс. руб. / чел.	42,260	58,578	16,318	138,612
9. Уровень рентабельности основных фондов, %	0,001	0,013	0,012	941,117

Основной показатель эффективности использования основных фондов – фондоотдача – растет, проявляя положительную динамику. Также положительную динамику проявляют показатель рентабельности основных фондов, фондовооруженность и фондооснащенность. Это связано с тем, что все анализируемые показатели растут.

Таким образом, показатели эффективности использования основных фондов Тойота Центр Челябинск Север в анализируемом периоде растут.

Динамика и структура оборотных активов Тойота Центр Челябинск Север представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика и структура оборотных активов предприятия

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп изменения, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Запасы	0	0	146673	67,01	192592	65,48	192592,0	65,48	131,31
НДС по приобретенным ценностям	1	0,169	19926	9,10	24701	8,398	24700	8,229	123,96
Дебиторская задолженность	5456	99,44	55365	25,29	54128	18,40	48672	-903,22	97,77

Окончание таблицы 2.7

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп изменения, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Краткосрочные финансовые вложения	0	0,000	7650	3,49	0	0,00	0	0,00	0,00
Денежные средства	17	2,872	8495	3,88	21854	7,43	21837	4,56	257,26
Прочие оборотные активы	112	18,919	144	0,07	32	0,01	-80	-18,91	22,22
Итого оборотных активов	592	100	218892	100,0	294136	100	293544	0,00	134,37

Запасы в 2015 году у предприятия отсутствуют, в 2016 году они составляют 67,01 % от общей величины оборотных активов, а в 2017 году они немного снижаются (до 65,48 %). Дебиторская задолженность в 2015 году составляет 99,44 % от общей величины активов, а на конец 2017 года она снижается до 18,4 %.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости Тойота Центр Челябинск Север представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Нормальное ограничение для отрасли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/–)		Темп изменения, %
					2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Коэффициент автономии	≥0,5	0,024	0,001	0,002	-0,023	0,001	0,067
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств		43,906	1241,435	626,690	1197,530	-614,745	14,274
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов		18,537	18,800	12,027	0,263	-6,773	0,649
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥ 1	0,003	0,0000013	0,027	-0,003	0,027	9,473

Окончание таблицы 2.8

Показатели	Нормальное ограничение для отрасли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/–)		Темп изменения, %
					2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 - 2,0	0,906	0,948	0,920	0,042	-0,028	1,016
Коэффициент критической ликвидности (ККЛ)	0,20 - 0,25	0,003	0,070	0,068	0,067	-0,002	24,370

Так как коэффициент автономии намного ниже нормы, то финансовая независимость анализируемого предприятия крайне низкая. Об этом же свидетельствует слишком высокий показатель соотношения заемных и собственных средств. Все это говорит о том, что финансовая устойчивость Тойота Центр Челябинск Север пока крайне низкая.

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости Тойота Центр Челябинск Север представлена на рисунке 2.9.

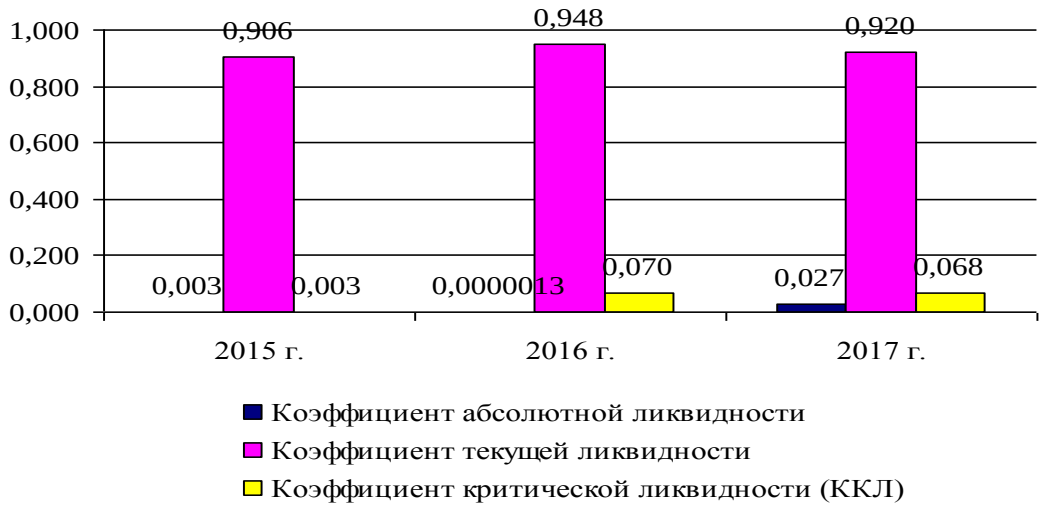


Рисунок 2.9 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости Тойота Центр Челябинск Север

Коэффициенты ликвидности также намного ниже нормативных значений, что говорит о низкой ликвидности анализируемого предприятия.

Таким образом, проведенный финансовый анализ позволил выявить следующие проблемы:

1. В структуре активов преобладают оборотные активы, величина внеоборотных активов крайне мала.
2. В составе пассивов преобладают заемные средства, это негативно влияет на финансовую устойчивость и независимость предприятия.
3. Слишком низкие показатели ликвидности свидетельствуют о том, что Тойота Центр Челябинск Север недостаточно ликвидное предприятие.

2.3 Оценка результативности сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север

Сервисная служба Тойота Центр Челябинск Север работает по общекорпоративным стандартам концерна Тойота.

Статистика по сервису дилерских центров Тойота свидетельствует о том, что:

1. Индекс удовлетворенности клиентов качеством сервиса равен (или составляет, достигает) 93% в области сервисного обслуживания.
2. С 2002 года было проведено 1 568 различных профессиональных курсов для 15 276 специалистов.
3. Специальное обучение и сертифицикацию прошли 91% механиков, 88% сервисных консультантов и 84% специалистов по кузовному ремонту.
4. Кротчайшие сроки на обслуживание и ремонт у дилеров обеспечивается за счет наличия 58 000 наименований запасных частей на складе концерна в Москве и 8 500 наименований на складе в Новосибирске.

Центральный склад в Московской области работает 363 дня в году, а поставки дилерам осуществляются дважды в день.

Сотрудники дилерских центров Toyota всегда ставили интересы клиента на первое место. Эта фраза даже стала девизом компании Тойота Центр Челябинск Север, принципом ее работы с покупателями и владельцами автомобилей. Задача персонала не заканчивается продажей техники, основной упор производители делают на обслуживание после приобретения транспортного средства.

Компания постоянно проводит исследования и усовершенствования, учитывает статистику жалоб, поломок. Существует программа увеличения гарантийного срока (постгарантийный контракт). При выявлении повторяющихся неисправностей у определенной модели (партии), Toyota запускает бесплатные сервисные кампании с заменой, ремонтом или регулировкой соответствующего узла.

Общая площадь сервисной зоны нового официального дилера Тойота Центр Челябинск Север составляет 2 082 кв. м.

Сервисная зона нового дилерского центра оснащена самым современным оборудованием, отвечающим высочайшим стандартам послепродажного обслуживания бренда Toyota (рисунок 2.10).

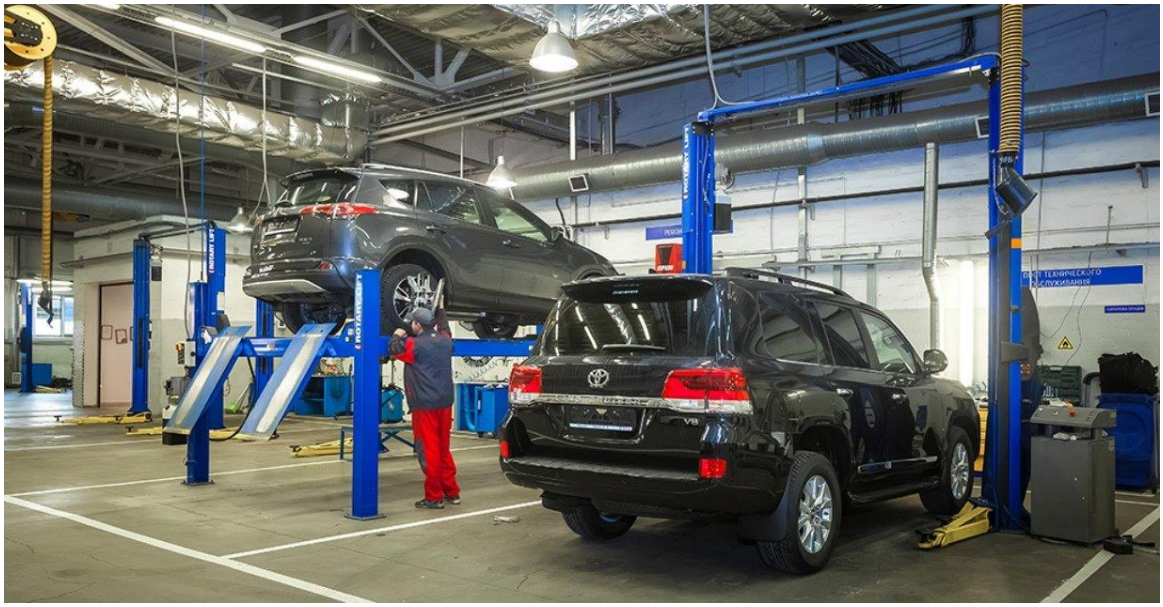


Рисунок 2.10 – Сервисная зона Тойота Центр Челябинск Север

В сервисной зоне расположены 10 постов кузовного ремонта и 1 покрасочная камера. Слесарный ремонт автомобилей Toyota проводится в сервисной зоне, где находятся 14 постов слесарного ремонта. Новый дилерский центр Тойота в Челябинске располагает 3 постами мойки. Прием автомобилей на сервис осуществляется в комфортной обстановке специальной зоны приемки в присутствии клиента и с использованием профессионального оборудования.

Рабочие сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север постоянно занимаются обслуживанием техники Toyota, изучают ее особенности на собственном опыте и на специальных курсах повышения квалификации. Основной принцип работы – использование оригинальных автокомпонентов, специализированного оборудования, постоянный контроль и строгое соблюдение рекомендаций производителя по обслуживанию и ремонту.

Динамика и структура затрат сервисной службы предприятия представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Затраты на производство в Тойота Центр Челябинск Север

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	2016 г.	2017 г.	+, –	2016 г.	2017 г.	+, –
Оплата труда	3280	31024	27744	21,87	22,01	0,14
Отчисления на социальные нужды	984	9307	8323	1,9683	1,9809	0,0126
Материальные затраты	10739	100768	90029	71,6	71,49	-0,11
В том числе:						
сырье и материалы	10154	96271	86117	67,7	68,3	0,6
топливо	420	4088	3668	2,8	2,9	0,1
электроэнергия и т.д.	165	409	244	1,1	0,29	-0,81
Амортизация	160	1522	1362	1,07	1,08	0,01
Прочие затраты	870	8048	7179	5,8	5,71	-0,09
Полная себестоимость	49995	469844	419849	1	100	99
В том числе:						0
переменные расходы	45895	433666	387771	91,8	92,3	0,5
постоянные расходы	4100	36178	32078,4	8,2	7,7	-0,5

Материальные затраты составляют большинство затрат на ремонт и техническое обслуживание автомобилей, в составе материальных затрат преобладают затраты на сырье и материалы для кузовного ремонта, гарантийного и послегарантийного ремонта и техобслуживания.

Специалисты сервисной службы работают исключительно с применением специального инструментария, используя фирменную оснастку для обслуживания автомобиля [27]. Такой подход позволяет производить работы на самом высоком качестве, затрачивая на них минимальное количество времени, что, в итоге, положительно сказывается на экономии средств владельца автомобиля. Обязательным условием технического обслуживания в сертифицированном автосервисе является применение технологических карт, в соответствии с конкретной моделью автомобиля. Система менеджмента и качества оказываемых услуг в Тойота Центр Челябинск Север полностью отвечает международным стандартам ISO-9001, что означает проведение любых работ строго в соответствии с пожеланиями клиентов, в заранее оговорённые сроки.

Преимуществом работы сервисной службы является наличие в ней оригинального диагностического оборудования, применяемого непосредственно для автомобилей Toyota. Кроме того, автоцентр гарантирует осуществление ремонта и проведение работ по техническому обслуживанию машины в чётком соответствии с правилами и требованиями, которые предъявляет к своей продукции компания–производитель.

Каждое обращение и посещение дилерского центра должно оставить приятные впечатления. В Тойота Центр Челябинск Север взаимодействие происходит со всей возможной прозрачностью:

1. Практикуется прямая приемка автомобилей. Совместный подробный осмотр помогает лучше понять и оценить работу механиков, на месте рассмотреть возможные проблемы.

2. Перед началом работ составляется примерный план с предварительной суммой. Согласуются дополнительные работы, владелец оповещается обо всех сопутствующих затратах.

3. Клиент при желании всегда может следить за ходом ремонта в ремонтной зоне или с помощью мониторов.

Анализ эффективности работы сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север проведен по методике, представленной в первой главе диплома, основные результаты расчетов представлены в таблице 10.

Таблица 2.10 – Расчет показателей эффективности работы сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север

	2016	2017	Отклонение (+/–)	Темп роста, %
Кузовной ремонт				
Выручка, тыс.руб.	35154,30	1165819,86	1130665,56	3316,29
Наценка, %	40	39	-1,00	97,5
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	0	0	0,00	-
Оборачиваемость запчастей и расходных материалов, оборотов	2,320	8,356	6,04	360,22
Доля возврата СК от предъявленных заказ-нарядов	0,011	0,07	0,06	636,36
Загрузка мощностей, %	78	91	13,00	116,67
Гарантийный ремонт				
Выручка, тыс.руб.	3232,1	118947,4176	115715,32	3680,19
Наценка от гарантийного ремонта	440,74	16220,10	15779,36	3680,19
Объем оказанных услуг, тыс.руб.	3672,84	135167,52	131494,68	3680,19
KPI оборачиваемости склада гарантийных запчастей	0,036	0,140	0,10	388,16
Техническое обслуживание и ремонт				
Выручка (объем), тыс.руб.	8395,06	228095,19	219700,13	2717,02
Наценка (сумма), тыс.руб.	2938,27	79833,32	76895,05	2717,02
Наценка (процент), %	35	35	0,00	100
Загрузка мощностей, %	85	92	7,00	108,24
Запчасти в розницу и оптом				
Выручка, тыс.руб.	4722,219	152063,46	147341,24	3220,17
Наценка (в сумме)	1511,11	48660,31	47149,20	3220,17
Оборачиваемость, оборотов	5,43	18,89	13,47	348,05
Страхование и кредитование				
Выручка направления (она же наценка), тыс.руб.	524,69	8447,97	7923,28	1610,08
Выручка ОСАГО, тыс.руб.	162,65	2449,91	2287,26	1506,21
Выручка по кредитным продуктам, тыс.руб.	267,59	4477,42	4209,83	1673,23
Выручка по прочим страховкам, тыс.руб.	31,48	506,88	475,40	1610,08
Выручка по пролонгации, тыс.руб.	62,96	1013,76	950,79	1610,08
Итого выручка по сервисной службе	52028,36	1673373,90	1621345,54	3216,27
Итого наценка, тыс.руб.	19476,5299	147202,64	127726,11	755,79

Как показывают расчеты, основная выручка сервисной службы получена от кузовных ремонтов. Это объясняется тем, что автодилер Тойота Центр Челябинск Север работает на рынке всего 3 года, объем проданных автомобилей, находящихся на гарантийном обслуживании, еще не очень велик, поэтому объем выручки от технического обслуживания и ремонта составляет около 15 %. Невелик и объем выручки от гарантийных ремонтов, в структуре затрат они занимают менее 9 %. Это объясняется высоким качеством новых автомобилей Тойота, которые в гарантийный период ломаются крайне редко.

Незначителен и объем выручки от оказания дополнительных услуг, таких как страхование и кредитование.

Вместе с тем, динамика по всем анализируемым показателям положительная, это свидетельствует о том, что эффективность работы сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север в 2016-2017 годах повышается.

В работе с клиентами сервисная служба Тойота Центр Челябинск Север привлекает информационные технологии.

На официальном сайте Тойота Центр Челябинск Север можно записаться на тест-драйв, ремонт, техническое обслуживание, проверить свой автомобиль на участие в сервисной компании, заказать запчасти – через интернет организуются практически все варианты взаимодействия с дилерским центром. Также в Тойота Центр Челябинск Север можно произвести онлайн оплату запасных частей и онлайн оплатить залог за новый автомобиль. Владелец или покупатель может воспользоваться онлайн-сервисами для получения информации и записи на обслуживание. Во время реального посещения обнаруживается, что живое общение с сотрудниками также полезно и приятно – стандарты качества обслуживания Тойота распространяются на все способы взаимодействия.

Вывод по разделу:

Таким образом, Тойота Центр Север осуществляет дилерское представительство Toyota на территории Южного Урала, руководствуясь в своей

работе принципами и стандартами известнейшего бренда по производству автомобилей. Компания предоставляет полный комплекс услуг по продаже, послепродажному обслуживанию и обмену автомобилей Toyota по системе trade-in. Клиентам дилерского центра также доступны актуальные онлайн-сервисы.

Для владельцев автомобилей Тойота представлен широчайший выбор оригинальных запасных частей, новейших дополнительных опций, аксессуаров и всего, что может потребоваться для комфорта и безопасности поездок.

В салоне можно получить полный спектр услуг по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей Toyota, а также качественный гарантийный и постгарантийный сервис. Квалифицированные инженеры и специалисты проведут оперативную диагностику и устранят неполадки, используя уникальное оборудование.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности Тойота Центр Челябинск Север проведен по годовой отчетности предприятия, но так как оно действует с 2015 года, то в первый год функционирования выручка и основные фонды у автодилера отсутствуют.

Проведенный финансовый анализ позволил выявить следующие проблемы:

1. В структуре активов преобладают оборотные активы, величина внеоборотных активов крайне мала.
2. В составе пассивов преобладают заемные средства, это негативно влияет на финансовую устойчивость и независимость предприятия.
3. Слишком низкие показатели ликвидности свидетельствуют о том, что Тойота Центр Челябинск Север недостаточно ликвидное предприятие.

Проведенный анализ эффективности работы сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север свидетельствует о том, что динамика по всем анализируемым показателям положительная, поэтому можно сделать вывод о том, что эффективность работы сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север в 2016-2017 годах повышается.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СЕРВИСНОЙ ПОЛИТИКИ ТОЙОТА ЦЕНТР ЧЕЛЯБИНСК СЕВЕР

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности сервисной политики

В условиях кризиса особенно важной становится сегментация клиентов сервиса, когда необходимо предложить каждому клиенту именно то, что эффективно для решения задачи привлечения или удержания конкретного автовладельца.

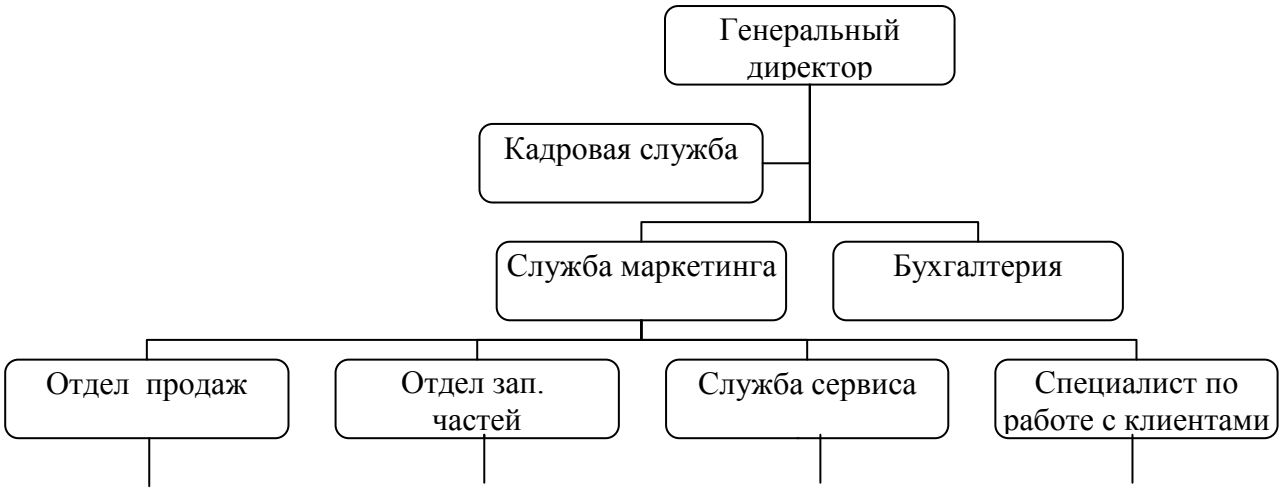
В качестве рекомендаций по совершению сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север можно предложить для каждой целевой аудитории клиентов разработку своего подхода: интернет-маркетинг по видам работ и продаже запчастей, предложения для существующих клиентов (смс, e-mail, печатные материалы) и работа с дилерским сайтом. Так как основными показателями для руководителей сервиса является чистая прибыль и загрузка сервисных мощностей, то целью сервисной политики будет обеспечение бесперебойного потока обращений по разным видам услуг, а также увеличение среднего чека и продажа допуслуг и запчастей.

Для решения таких важных задач, как увеличение среднего чека и количества нормо-часов для каждого автомобиля за счет «пакетных предложений» или удачно проведенной акции тоже необходимо в штат автодилера маркетинговую службу.

В настоящее время в компании есть должность менеджера по маркетингу, но маркетолог работает в отделе продаж, он занимается только привлечением клиентов в автосалон за новыми автомобилями, а в процессе разработки дополнительных услуг для клиентов он не участвует. Не занимается маркетолог и продажами запчастей. Поэтому и сервисная политика Тойота Центр Челябинск Север разрабатывается без учета маркетинговых подходов и приемов.

Поэтому мы рекомендуем создание маркетинговой службы, которая будет подчиняться непосредственно генеральному директору Тойота Центр Челябинск

Север, и участвовать в разработке стратегии компании, в том числе и в области сервисных услуг. Изменения в организационной структуре представлены на рисунке 3.1.



(остальная часть схемы аналогична существующей в настоящее время)

Рисунок 3.1 – Новая организационная структура Тойота Центр Челябинск Север (фрагмент)

Новая служба будет состоять из начальника отдела и 4-х маркетологов.

Один маркетолог останется работать с отделом продаж и выполнять те же функции, что и раньше. Второй маркетолог будет работать с отделом запчастей и заниматься продвижением этого вида товаров. Третий маркетолог будет взаимодействовать с сервисной службой и разрабатывать для них различные программы по привлечению клиентов. Начальник отдела будет координировать работу всех маркетологов и участвовать в разработке стратегии компании с генеральным директором и главным бухгалтером.

Изучив опыт «АвтоСпецЦентр», в портфеле которого следующие бренды: Porsche, Audi, BMW/MINI, INFINITI, Volkswagen, SKODA, Nissan, Datsun, Hyundai, KIA, Mazda, Citroen, в качестве основного инструмента оценки проведенной работы службы маркетолога мы рекомендуем использовать

«сервисную воронку». Схематично она будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.2).

звонки и электронные заявки с сайта

↓

количество записавшихся на сервис

↓

количество визитов на сервис

↓

количество нормо-часов.

Рисунок 3.2 – Схема основного инструмента оценки проведенной работы службы маркетолога

Как утверждают эксперты, приблизительно 20-40 % (в зависимости от бренда) от основных обязанностей маркетолога занимают вопросы, связанные с работой по сервису. Существует конверсия записи на сервис из входящего трафика. Следует рассматривать эту конверсию как «звонки на запись – записавшиеся», так и более расширенно, прибавив к трафику звонки с целью технической консультации. Наблюдая, как меняется конверсия из месяца в месяц, можно оценивать эффективность работы консультантов с входящим трафиком.

Маркетолог должен активно помогать на первом этапе воронки и генерировать входящий трафик. Но его присутствие будет обязательно и при оценке всей воронки.

Так, если на сервисе фиксируется большой процент отказов от визита (т. е. клиенты записываются, но не приезжают), маркетолог может организовать исследование, найти причины этой проблемы (цены неконкурентны, отзывы негативны, навигации нет и т.д.) и предложить свое решение. Для того, чтобы сервис мог отработать весь трафик, который привлек маркетолог, специалистам

компании следует подготавливать ежедневные отчеты, в которых будет оцениваться процент выполнения плана по таким критериям, как объем трафика, количество визитов и нормо-часов; они должны анализировать количество пропущенных звонков, сроки записи и т.д.

Таким образом, будет возможно каждый день скорректировать свою маркетинговую активность.

Проведя устный опрос среди автомобилистов, мы выяснили, какие дополнительные услуги в автосервисе они хотели бы видеть. Вопрос был сформулирован следующим образом: «Чего вам не хватает при посещении дилерского автоцентра?».

Все ответы можно обобщить, сформулировав три основных варианта ответа.

1. Когда клиенты приезжают на ТО (на мелкий ремонт), то они находятся несколько часов в клиентской зоне. При этом большинство хотели бы видеть, что происходит с их автомобилем в ремзоне, как с ним обходятся автослесари, какое оборудование применяют и т.д. В некоторых дилерских центрах клиентскую зону и ремонтный цех разделяет стена, часть которой выполнена из толстостенного стекла. Это делается для того, чтобы клиенты могли наблюдать за ремонтом своего автомобиля, сидя в комфортабельном кресле. Однако, с такого ракурса обзор ограничен, поэтому не всем клиентам такой сервис был нужен.

Мы предлагаем установить в ремонтном цехе несколько видеокамер, а в клиентской зоне мониторы, чтобы каждый клиент по монитору мог наблюдать за ремонтом своего автомобиля. Внедрение этого предложения позволит добиться роста доверия к автодилеру, сформирует положительный образ компании, что, в свою очередь, обеспечит повторные продажи (в данном случае, повторные обращения в автосервис).

2. Часто клиенты приезжают на ТО (ремонт) в обеденный перерыв, чтобы не оставлять свою работу надолго. При этом они остаются без обеда и вынуждены перекусывать тем, что предлагает автосервис. В настоящее время в клиентской зоне Тойота Центр Челябинск Север стоит один торговый автомат и имеется

небольшой бар. Но, во-первых, выбор продуктов там органичен, а, во-вторых, приобрести через торговый автомат напитки можно только за наличный расчет. В настоящее время, когда многие предприятия и организации не выдают заработную плату сотрудникам в кассе, а перечисляют на их персональные счета в банке, то наличные деньги есть далеко не всегда.

Один из вариантов технического решения от группы компаний Инфотехника: контроллер эквайринга (считыватель банковских карт, компьютер, управляющая плата).

3. Для тех, кто приезжает в автосервис в обеденное время для проходжения ТО или на мелкий ремонт, необходимо предусмотреть возможность пообедать. Для этого мы предлагаем организацию мини-кафе, которое не только повысит ценность автосервиса в глазах клиентов за счет оказания такой дополнительной услуги, но и принесет дополнительную прибыль автосервису (при грамотной ценовой политике и тщательно проработанном меню).

Небольшие уютные кафе пользуются популярностью вне зависимости от размера населённого пункта. В отличие от ресторанов, эта сфера общественного питания не предусматривает обширного перечня блюд и прочих изысков – в кафе люди приходят с целью быстро перекусить и провести время во время вынужденного ожидания.

Для открытия мини-кафе автосервису потребуются следующие документы:

1. Разрешение на открытие точки общественного питания в определенном помещении, его соответствие санитарным и пожарным нормам.

2. Свидетельство о государственной регистрации.

3. Согласование открытия и работы объекта с городской администрацией, ДЕЗ, Роспотребнадзором.

4. Лицензия на торговую деятельность по продаже табачной продукции. Так как посетителями кафе будут автомобилисты, то алкогольной продукции в кафе не будет, поэтому лицензия на продажу алкоголя не потребуется.

5. Личные медицинские карты (со своевременно пройденным медосмотром) у обслуживающего персонала.

6. Разрешение Роспотребнадзора на приготовление и продажу запланированного меню.

При регистрации кафе нужно обратиться к кодам ОКВЭД. В зависимости от направления кафетерия выбираем следующие пункты классификатора:

«Рестораны и кафе быстрого питания и самообслуживания» (56.10.1).

Если кафе открыто при учреждении (предприятии), выбираем код 56.29.2.

«Подача напитков (изготовление и продажа)» – код 56.30.

Систему налогообложения следует выбирать с учетом квадратуры площади кафе. Выгоднее всего остановиться на ЕНВД – специальном режиме, зависящем от площади помещения под обслуживание населения. Так как мини-кафе предусматривает небольшую площадь, эта форма налогообложения наиболее выгодна.

Определяемся с помещением. Так как клиентская зона у Тойота Центр Челябинск Север достаточна и позволит установить 3-4 столика по 4 посадочных места, а имеющийся мини-бар можно продолжать использовать по назначению и через него выдавать заказанные блюда и производить расчет, то помещение нужно только под кухню и склад продуктов с холодильным оборудованием. Такое помещение должно примыкать к клиентской зоне, но в автосервисе сейчас достаточно свободного места, так что потребуется только разделить перегородками имеющуюся площадь и установить оборудование. Под кухню с кладовой рекомендуется выделить около 40 м^2 свободной площади.

Так как при строительстве автосервиса организация кафе не была запланирована, то необходимо будет обратиться в СЭС и пожарную службу за разрешениями и размещением коммуникаций, требуемых этими инстанциями.

Стандартное требование к обеспечению кухонного оборудования кафе – подача электроэнергии мощностью не менее 75 кВт. Обеспечение

электроэнергией автосервиса позволяет подключать дополнительные мощности, поэтому никаких преобразований не требуется.

Чтобы работа мини-кафе приносила прибыль, необходимо с точностью определить его формат. Мы рекомендуем остановиться на двух форматах:

- закусочная / шашлычная.

Одно из направлений национальных кухонь мира (грузинская).

После выбора помещения, формы регистрации, формата работы следует выбрать тип обслуживания клиентов. Это может быть самообслуживание или работа с заказами клиентов через официантов. Мы рекомендуем не увеличивать затраты на оплату труда официантов, кафе будет работать в формате «самообслуживание», принимать заказы, выдавать их и принимать оплату будет бармен.

Для работы в мини-кафе потребуется дополнительный штат:

- повар (2 чел., график работы 2/2).
- кухонный работник (2 чел., график работы 2/2).

Потребуется приобрести следующее оборудование:

1. Кухонные аппараты для приготовления пищи (духовой шкаф, микроволновая печь, блендер, гриль, чайник).
2. Холодильное оборудование.
3. Система вытяжки и вентиляции.
4. Электромеханические приборы.
5. Мебель для кухни (столы, стойки, посуда, разносы, весы и прочая мелочь).
6. Мебель для зала.
7. Дизайн помещения, затраты на декор, планировку.
8. Приобретение кассового оборудования, специальной одежды для обслуживающего персонала.
9. Дополнительные мелочи (освещение, музыкальное сопровождение, интерьер, скатерти и прочее).

Следует отметить, что качественное оборудование известных компаний приобретать выгоднее, так как от его надежности зависит успех мини-кафе. В случае поломки одного из кухонных аппаратов весь технологический процесс уходит в стопор, что вызывает недовольство клиентов и их уход из заведения.

Для привлечения внимания клиентов к мини-кафе необходима реклама, которая основывается на таких мероприятиях:

1. Распространение листовок, содержащих перечень блюд заведения, фотографии места, подробный адрес.
2. Создание закладки на корпоративном сайте, странички в социальных сетях. Таким способом привлекается целевая аудитория заведения, распространяется информация об акциях, указываются время и формат торжественных мероприятий в период праздников, ценовые особенности меню.

Можно выделить плюсы и минусы открытия мини-кафе.

К преимуществам относятся:

1. Отсутствие конкурентов.
2. Высокая рентабельность проекта (около 40%).
3. Хорошая окупаемость (12-15 месяцев).

Недостатки следующие:

1. Весомые затраты на оборудование, закупку продуктов.
2. Повышенные требования контролирующих инстанций.
3. Низкая посещаемость кафе.

Возможно, придется столкнуться с такой проблемой, как низкая посещаемость заведения. Чтобы сгладить влияние этого фактора на деятельность автосервиса, можно рекомендовать организацию питания в кафе не только клиентов, но и сотрудников автосервиса (для них установить график посещения кафе в периоды, когда меньше всего клиентов).

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Для определения эффективности предложенных мероприятий вначале рассчитаем все дополнительные расходы по их внедрению.

Для установления видеонаблюдения необходимо приобрести8 видеокамер, и установить 4 монитора в клиентской зоне.

Готовый комплект (система) HD видеонаблюдения для дома, дачи, офиса, склада на 8 AHD камер (уличных) разрешением 1Мр (1280х720), AHD видеорегистратора, проводов и блока питания, благодаря качественному AHD сигналу клиенты смогут наблюдать за происходящим в ремонтном цехе в режиме онлайн, без задержек и потери качества.

Стоимость комплекта 16,15 тыс.руб., стоимость установки 4 мониторов, стоимость их 30 тыс.руб. (7,5 тыс.руб. * 4 ед.).

Итого затраты на установления системы видеонаблюдения за осуществляемым ремонтом/обслуживанием автомобилей составит 46,15 тыс.руб. Эти затраты разовые, они будут только в первый год, далее расходы на обслуживание системы составят порядка 10 тыс.руб. в год.

Доход (дополнительная прибыль) от предложенной рекомендации – увеличение числа клиентов, приезжающих на ремонт или техобслуживание автомобиля в послегарантийный период. Если их количество увеличится хотя бы на 1 %, то «средний чек» за ремонт/техобслуживание вырастет на 6 078 тыс.руб. в год.

Рассчитаем эффективность предложенной рекомендации с использованием следующей формулы:

$$Энс = \Delta Энс / (С + Ен*К), \quad (1)$$

где Энс – показатель общей (абсолютной) эффективности,

ΔЭнс – прирост показателя эффективности,

С – текущие годовые затраты,

К – капиталовложения,

Ен – нормативный коэффициент эффективности, для торговли и общепита он равен 0,25.

Энс = 6078 / (10 + 46,15 * 0,25) = 2,82.

Так как Энс1 ≥ 1, то эта рекомендация эффективна и ее следует принять.

Для создания возможности оплаты напитков и закусок в торговом автомате, следует приобрести контроллер эквайринга (считыватель банковских карт, компьютер, управляющая плата), цена от 70 тыс.руб.

На количество клиентов автосервиса эта услуга скорее всего не повлияет, но улучшится качество их обслуживания, и, соответственно, возрастет ценная значимость автосервиса в глазах клиентов.

Для организации мини-кафе вначале необходимо произвести следующие монтажные и отделочные работы:

– возведение стен и перегородок;

– малярно-штукатурные работы (выравнивание и покраска стен и потолков, оклейка обоями, укладка плитки);

– установка дверей и другие столярно-плотницкие работы;

– проводка электрики и установка приборов;

– сантехнические работы;

– вентиляционные работы;

– разводка кабелей для слаботочного оборудования, пуско-наладочные работы;

– проведение ремонтно-косметических работ в клиентской зоне.

Стоимость подготовки помещения к открытию мини-кафе составит 464 тыс.руб.

Оснащение кафе оборудованием, мебелью составит 390 тыс.руб.

Итого расходы на открытие составят 854 тыс.руб.

Текущие расходы состоят из расходов на персонал (зарплата с отчислениями во внебюджетные фонды) и коммунальные платежи, которые составят примерно 7 тыс.руб. в месяц или 84 тыс.руб. в год.

Расходы на оплату труда:

Зарплата = (2*25 + 2 * 15) * 12 = 960 тыс.руб. в год.

Отчисления во внебюджетные фонды = 960*30/100 = 288 тыс.руб. в год.

Итого текущие расходы составят 1 332 тыс.руб. в год.

Теперь определим прибыль от работы кафе.

Средний чек мини-кафе от одного посетителя – 300 рублей. Если в день заведение посетит 50 человек.. В месяц мини-кафе принесет автосервису 103,8 тыс.руб. прибыли, в год прибыль составит 1 246 тыс.руб. Еще 436,1 тыс.руб. прибыли принесет обслуживание в кафе собственных сотрудников (для них будут льготные обеды, с минимальной наценкой).

Итого прибыль от работы мини-кафе составит 1682,1 тыс.руб. В год.

Рассчитаем показатель эффективности Энс2 по формуле (1).

Энс2 = 1682,1 / (1332 + 854 * 0,25) = 1,09.

Так как показатель Энс2 ≥ 1, то эта рекомендация также эффективна и ее тоже следует принять.

Таким образом, для улучшения сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север нами рекомендованы следующие мероприятия:

1. Организация видеонаблюдения для клиентов за процессом ремонта/техобслуживания своих автомобилей.

2. Дооборудование торгового автомата устройством для приема банковских карт.

3. Организация на территории клиентской зоны автосервиса мини-кафе для клиентов и собственных сотрудников.

Как показали расчеты, все мероприятия эффективны и их следует принять.

Вывод по разделу три:

В качестве рекомендаций по совершению сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север можно предложить для каждой целевой аудитории клиентов разработку своего подхода: интернет-маркетинг по видам работ и продаже

запчастей, предложения для существующих клиентов (смс, e-mail, печатные материалы) и работа с дилерским сайтом.

Для решения таких важных задач, как увеличение среднего чека и количества нормо-часов для каждого автомобиля за счет «пакетных предложений» или удачно проведенной акции тоже необходимо в штат автодилера ввести маркетинговую службу, которая будет координировать работу отдела продаж, отдела зап.частей и сервисной службы.

Проведя устный опрос среди автомобилистов, мы выяснили, какие дополнительные услуги в автосервисе они хотели бы видеть. Вопрос был сформулирован следующим образом: «Чего вам не хватает при посещении дилерского автоцентра?».

1. Необходимо предоставить клиентам возможность наблюдать за ремонтом (обслуживанием) своего автомобиля. Мы предлагаем установить в ремонтном цехе несколько видеокамер, а в клиентской зоне мониторы, чтобы каждый клиент по монитору мог наблюдать за ремонтом своего автомобиля. Внедрение этого предложения позволит добиться роста доверия к автодилеру, сформирует положительный образ компании, что, в свою очередь, обеспечит повторные продажи (в данном случае, повторные обращения в автосервис).

2. Необходимо предоставить клиентам возможность рассчитываться в торговом автомате банковскими картами. Один из вариантов технического решения – контроллер эквайринга (считыватель банковских карт, компьютер, управляющая плата). Это позволит не только увеличить прибыль за счет оказания дополнительных услуг, но и сделает данный автосервис привлекательнее в глазах клиентов.

3. Необходимо предоставить клиентам возможность пообедать во время проведения ремонта (обслуживания) автомобиля. Для этого на территории автосервиса предлагается открыть небольшое кафе.

Оценив эффективность предложенных мероприятий, можно сделать вывод о том, что они позволять улучшить сервисную политику Тойота Центр Челябинск Север и поэтому их можно рекомендовать ко внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе, мы рассмотрели понятие сервисная деятельность, в широком смысле, изучили особенности сервисной политики автодилера, рассмотрели подходы оценке эффективности автомобильных продаж, и наглядно рассмотрели, как использование зарубежного опыта сервисной политики автопредприятия влияет на наш отечественный опыт.

В целом уровень оказываемых сервисных услуг у отечественных и зарубежных автодилеров практически не отличается друг от друга, так как деятельность любого автодилера осуществляется по стандартам завода-изготовителя, а у зарубежных автомобильных концернов за десятилетия ожесточенной конкурентной борьбы эти стандарты стали идентичными.

Из отечественных производителей легковых автомобилей остался только АвтоВАЗ, но и он работает по стандартам «Рено». Официальный дилерский бизнес требует значительных инвестиций, которые зачастую обеспечивались за счет заемных ресурсов, а также больших расходов на поддержание функционирования. С этим и связан уход с рынка части дилеров в период кризиса. В то же время падение платежеспособности населения и рост среднего возраста активного парка автомобилей приводит к ситуации, когда главным фактором для клиента является цена.

Во втором разделе, мы проанализировали существующую сервисную политику Тойота Центр Север, которая осуществляет дилерское представительство Toyota на территории Южного Урала, руководствуясь в своей работе принципами и стандартами известнейшего бренда по производству автомобилей. Компания предоставляет полный комплекс услуг по продаже, послепродажному обслуживанию и обмену автомобилей Toyota по системе trade-in. Клиентам дилерского центра также доступны актуальные онлайн-сервисы.

Для владельцев автомобилей Тойота представлен широчайший выбор оригинальных запасных частей, новейших дополнительных опций, аксессуаров и всего, что может потребоваться для комфорта и безопасности поездок.

В салоне можно получить полный спектр услуг по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей Toyota, а также качественный гарантийный и постгарантийный сервис. Квалифицированные инженеры и специалисты проведут оперативную диагностику и устранят неполадки, используя уникальное оборудование.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности Тойота Центр Челябинск Север проведен по годовой отчетности предприятия, но так как оно действует с 2015 года, то в первый год функционирования выручка и основные фонды у автодилера отсутствуют.

Проведенный финансовый анализ позволил выявить следующие проблемы:

1. В структуре активов преобладают оборотные активы, величина внеоборотных активов крайне мала.
2. В составе пассивов преобладают заемные средства, это негативно влияет на финансовую устойчивость и независимость предприятия.
3. Слишком низкие показатели ликвидности свидетельствуют о том, что Тойота Центр Челябинск Север недостаточно ликвидное предприятие.

Проведенный анализ эффективности работы сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север свидетельствует о том, что динамика по всем анализируемым показателям положительная, поэтому можно сделать вывод о том, что эффективность работы сервисной службы Тойота Центр Челябинск Север в 2016-2017 годах повышается.

В третьем разделе, мы разработали рекомендации по совершенствованию сервисной политики.

В качестве рекомендаций по совершению сервисной политики Тойота Центр Челябинск Север можно предложить для каждой целевой аудитории клиентов разработку своего подхода: интернет-маркетинг по видам работ и продаже

запчастей, предложения для существующих клиентов (смс, e-mail, печатные материалы) и работа с дилерским сайтом.

Для решения таких важных задач, как увеличение среднего чека и количества нормо-часов для каждого автомобиля за счет «пакетных предложений» или удачно проведенной акции тоже необходимо в штат автодилера ввести маркетинговую службу, которая будет координировать работу отдела продаж, отдела зап.частей и сервисной службы.

Проведя устный опрос среди автомобилистов, мы выяснили, какие дополнительные услуги в автосервисе они хотели бы видеть. Вопрос был сформулирован следующим образом: «Чего вам не хватает при посещении дилерского автоцентра?».

1. Необходимо предоставить клиентам возможность наблюдать за ремонтом (обслуживанием) своего автомобиля. Мы предлагаем установить в ремонтном цехе несколько видеокамер, а в клиентской зоне мониторы, чтобы каждый клиент по монитору мог наблюдать за ремонтом своего автомобиля. Внедрение этого предложения позволит добиться роста доверия к автодилеру, сформирует положительный образ компании, что, в свою очередь, обеспечит повторные продажи (в данном случае, повторные обращения в автосервис).

2. Необходимо предоставить клиентам возможность рассчитываться в торговом автомате банковскими картами. Один из вариантов технического решения – контроллер эквайринга (считыватель банковских карт, компьютер, управляющая плата). Это позволит не только увеличить прибыль за счет оказания дополнительных услуг, но и сделает данный автосервис привлекательнее в глазах клиентов.

3. Необходимо предоставить клиентам возможность пообедать во время проведения ремонта (обслуживания) автомобиля. Для этого на территории автосервиса предлагается открыть небольшое кафе.

Оценив эффективность предложенных мероприятий, можно сделать вывод о том, что они позволять улучшить сервисную политику Тойота Центр Челябинск Север и поэтому их можно рекомендовать ко внедрению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аванесова, Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. Учебное пособие для студентов вузов / Г.А. Аванесова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 318 с.

2. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 512 с.

3. Барлоу, Дж. Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество / Пер. с англ. // Дж. Барлоу, П. Стюарт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 288 с.

4. Болбас, М.М. Организация сервисного обслуживания легковых автомобилей: учебное пособие / М.М. Болбас, Е.Л. Савич, А.С. Сай; Под ред. Е.Л. Савич. – М.: НИЦ ИНФРА-М, Нов. знание, 2012. – 160 с.

5. Буйленко, В. Ф. Сервисная деятельность. Организационные, этические и психологические аспекты. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 198 с.

6. Валуев, С.А. Организационный менеджмент / С.А. Валуев, А.В. Игнатьев. – М.: Дело, 2006. – 265 с.

7. Велединский, В. Г. Сервисная деятельность / В.Г. Велединский. – М.: КноРус, 2012. – 176 с.

8. Виноградов, В.М. Организация производства технического обслуживания и текущего ремонта автомобилей: учебное пособие / В.М. Виноградов, И.В. Бухтеева, В.Н. Редин. – М.: ИЦ Академия, 2012. – 272 с.

9. Виноградова, С.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие для бакалавров / С. А. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2014. – 345 с.

10.Воронкова, О.В. Маркетинг услуг: учебное пособие / О.В. Воронкова, Н.И. Саталкина. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 92 с.

11. Гуляева, М. Единственный выход для автодилеров – рост внутренней эффективности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://ksonline.ru/182035/edinstvennyj-vyhod-dlya-avtodilerov-rost-vnutrennej-effektivnosti/

12. Дерунов, В. Технология и организация ремонта и обслуживания автомобиля: Практические основы профессиональной деятельности: учебное пособие / Л.Н. Борилова, В. Дерунов, В.Д. Литвинов. – М.: Академкн./Учебник, 2016. – 176 с.

13. Дискуссионный клуб приложения // Маркетинг. – 2017. – №1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://abreview.ru/marketing/articles/chto_takoe_servisnyy_marketing/

14. Докторов, А.В. Организация транспортного обслуживания в туризме: учебное пособие / А.В. Докторов, О.Е. Мышкина. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

15. Лойко, О.Т. Сервисная деятельность / О.Т. Лойко. – М.: Академия, 2008. – 304 с.

16. Недякин, М. Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит./ М. Недякин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

17. Неретина, Т. Г. Основы сервисной деятельности: учебно-методический комплекс / Т. Г. Неретина. – М.: МПСИ, 2013. – 212 с.

18. Организационно-экономические инструменты функционирования и развития хозяйствующих субъектов сферы услуг / под ред. Ерохиной Л.И. – Самара: Из-во СГАУ, 2009. – 86 с.

19. Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 160 с.

20. Поздняков, В.Я. Экономика фирмы: организация послепродажного обслуживания продукции: Учебное пособие / В.Я. Поздняков, Е.П. Моргунова, А.С. Табачун. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 108 с.

21. Румянцев, И.А. Основы стратегического управления: учебное пособие. – СПб.: СЗТУ, 2009. – 317 с.

22. Рубцова, Н. В. Оценка эффективности сервисной деятельности / Н.В. Рубцова: дис. д-ра эконом.наук. – Иркутск: издательство БГУЭП, 2006. – 23 с.

23. Сервисная деятельность: учебное пособие / С.Н. Коробкова, В.И. Кравченко, С.В. Орлов, И.П. Павлова. – под общ. ред. В.К. Романович. – СПб.: Питер, 2005. – 156 с.

24. Сервисная деятельность: учебное пособие / Под общ. ред. В.К. Романович. – М.: Дашков и К, 2006. – 284 с.

25. Свириденко, Ю. П. Сервисная деятельность в обслуживании населения: учебное пособие. / Ю. П. Свириденко. – М.: Дашков и К, 2012. – 311 с.

26. Свириденко, Ю.П. Сервисная деятельность: учебное пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. – М.: Альфа-М, 2011.

27. Туревский, И.С. Техническое обслуживание автомобилей. Т. 2. Организация хранения, технического обслуживания и ремонта автомобильного транспорта: Учебное пособие / И.С. Туревский. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

28. Шоул, Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 268 с.

29. Юшкова, А.И. Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания и уровня сервиса / А.И. Юшкова, М.Ю. Лайко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11 Вып. 1 (195). – С. 141-146.

30. Ярцев И. KPI независимого автосервиса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://autoservice-inside.ru/kpi-nezavisimogo-avtoservisa/