



СТО как часовой механизм

Банальная ситуация: станция лишилась начальника ТО. Вопрос: может ли диспетчер той же станции за три дня изучить специфику этой должности и без недоразумений или потери КПД занять его место? В стандартной ситуации, как правило, нет, разве что диспетчер окажется действительно незаурядной личностью. В то же время, по словам представителей ЗАО «СТО «Добробут», разработанная ими система управления бизнес-процессами на станции техобслуживания позволяет не только выполнить подобную замену «игроков», но и получить массу иных преимуществ в плане эффективности работы станции, обслуживания клиентов, анализа работы каждого сотрудника и отрыва от конкурентов.

Чем больше знаешь об автосервисе в Украине, тем меньше хочешь доверить свой автомобиль незнакомой станции. К сожалению, шансы случайно попасть в "хорошие руки" невелики. В особенности это касается универсальных СТО, которые не избалованы ни деньгами, ни информацией от производителя, а контролем и добросовестностью уж тем более похвастаться не могут. Как правило, менеджеры подобных СТО идут к четкой цели, указанной владельцем: быстрому возвращению вложенных средств. Потому их тоже можно понять - ну, о каком стратегическом развитии и бизнес-процессах мы говорим, если клиенты идут потоком, оборудование то и дело ломается, а механики, того и глядишь, норвят заработать на "леваке"! Да, но из каждого правила нам удастся находить исключения. Один из примеров - ЗАО "СТО "Добробут", входящее в корпорацию Ukrainian Business Group. Судя по всему, именно тот факт, что станция является частью более крупной структуры, существенно повлиял на ее развитие. Предприятие изначально создавалось при гаражном кооперативе, поэтому имеет постовую систему. Сегодня на СТО выполняется полный комплекс работ, включая рихтовку и покраску. Установлена диагностическая линия Bosch, подъемники, шиномонтаж и балансировочный стенд фирмы Hofmann, покрасочная камера "СМС", регулировочный стенд и другое оборудование известных производителей. Однако это не главное. Несмотря на обособлен-

ность каждого вида бизнеса в UBG (а это Медицинский центр "Добробут", Юридическая компания "Консалтинг Групп", Фондовая компания "Инициатива", Страховая компания "Добробут", Промышленно-производственный комплекс "Будивельник", компания по предоставлению услуг строительной техникой "Строймеханизация" и Мебельная компания "Матис"), каждый из них ощущает интеллектуальную поддержку корпоративного центра. Впрочем, поддержка накладывает определенные обязательства: каждое из подразделений должно иметь логичную систему управления, соответствовать уровню всей корпорации и работать на ее имидж. А значит, стандартные, общепринятые подходы к организации СТО в данном случае не подходили...

Раз процесс, два процесс...

Ради справедливости надо заметить, что станция начала работу в 2001 году, и только через несколько лет с возросшими объемами работы возникла реальная необходимость в осмыслении и стандартизации бизнес-процессов. Это не значит, что работа велась хаотично. Естественно, для каждого сотрудника были заблаговременно прописаны должностные инструкции. Система успешно работала и развивалась с каждым годом. Усовершенствовались те или другие процессы, дополнялись инструкции, открывались новые направления деятельности СТО. Однако для повышения эффективности работы, ускорения обслуживания клиентов и выхода станции на абсолютно новый качественный уровень руководство СТО обратилось к разработчикам программного обеспечения, которые смогли бы воплотить новую систему работы станции в конкретном программном продукте.

На сегодняшний день, по словам **председателя правления ЗАО "СТО "Добробут" Владимира Мельникова**, в созданной на станции информационно-аналитической системе заложены

все бизнес-процессы, которые касаются обслуживания клиентов: *"Система - это организация общения клиента со станцией и внутреннего технологического процесса по ремонту автомобиля. Ее компонентами являются клиент, персонал СТО и автомобиль. Система объединяет эти компоненты и выдает результат о направлении деятельности в том или ином случае, отвечает на все вопросы, которые возникают в процессе ремонта и общения с клиентом".* Внешне показаться, что это всего лишь компьютерная программа для обработки заказ-нарядов и учета запасных частей, однако за этим кроется громадная работа по анализу и налаживанию бизнес-процессов, проведенная сотрудниками СТО совместно с разработчиками из "ЭнергоСофт Консалтинг".

Собственно, начиналось все именно с выявления и описания в виде диаграммы тех самых сложившихся на станции бизнес-процессов, проще - процедур и функциональных обязанностей каждого сотрудника. То есть каждое действие, которое в определенной ситуации должен выполнить определенный специалист, было зафиксировано на бумаге в виде схем. Причем вместо запланированного десятка процессов их оказалось около 30... *"На сегодняшний день (по новой системе мы работаем с ноября 2005 года) у нас практически нет ситуации, которая не попадала бы под стандартные алгоритмы, - рассказывает Владимир Мельников. - Если поначалу такие ситуации и возникали, то анализ в итоге показывал, что их все равно можно свести к стандартному алгоритму. Просто к должностной инструкции дописывался еще один пункт, и человек уже понимал, как в будущем ему действовать в этой ситуации"*.

Передача информации от подразделения к подразделению сейчас на станции отсутствует как таковая, то есть нет дополнительных звонков, бумаг, отчетов. От руководителя до самого низшего звена можно проследить, в каком состоянии находится процесс в любой момент времени. Если, к примеру, VIP-клиент звонит директору СТО и спрашивает, готова ли машина, тому не приходится отвечать: "Сейчас пойду, посмотрю". Он всего лишь просит напомнить номер автомобиля либо фамилию, открывает программу и сразу же видит, на каком этапе находится автомобиль, что с ним делали и какой специалист, а также время окончания работ. Если заказ-наряд не закрыт начальником ТО, значит, остается уточнить, сколько времени механик еще рассчитывает проработать с автомобилем. Закончив работу, механик сразу же сообщает об этом мастеру и получает новый заказ. Мастер также заинтересован в быс-



Владимир Мельников



Въезд на СТО. Станция расположена на территории гаражного кооператива в спальном районе столицы. Несколько крупных вывесок хорошо просматриваются с дороги.

твом выполнении работы, потому что от этого зависит его зарплата. В итоге, получается, что все участники цепочки заинтересованы в хорошем заработке и не допускают простоев.

По мнению специалистов СТО "Добробут" их система построения бизнес-процессов единственная в Украине, хотя в принципе, она универсальна и с небольшими корректировками подходит практически для любой универсальной СТО. К примеру, если на станции существует заезд через мойку (что дает дополнительный доход), то диспетчер встречает клиента на въезде, и в его должностной инструкции присутствует пункт, обязывающий отправить автомобиль на мойку и встретить после мойки. Если же мойки на станции нет, этих бизнес-процессов просто не будет. На создание и внедрение этой системы ушел ровно год, поэтому на станции говорят, что любые попытки пройти тем же путем не дают последователям шансов их обогнать. Более того, если простые готовые программные продукты в виде пустых "оболочек", которые сегод-

Магазин объединен со столом заказов и клиентской.



ня предлагаются на рынке, еще можно отнести к технологиям вчерашнего дня, то бегом с бумажками по станции уже не назовешь иначе, как "позавчера" в авто-сервисе. Сами же "добробутовцы" с гордостью говорят об автоматизации всех разработанных на станции бизнес-процессов и собираются предлагать свою систему управления другим СТО на основе франчайзинга. В данном случае подразумевается, что специалисты СТО "Добробут" готовы практически из любой неприбыльной станции, обладающей минимальным набором исходных данных (например, обязательно наличие покрасочного участка) сделать предприятие, приносящее стабильный доход. Каковы условия? Передача управления станцией в компетенцию менеджеров СТО "Добробут" и внедрение их информационно-аналитической системы. Небольшие нюансы в бизнес-процессах могут возникать разве что в связи с особенностями расположения СТО, ее планировкой и оснащением.

Этапы большого пути

Говорят, что перед тем, как заливать асфальтом аллею, нужно подождать, пока люди сами проложат удобные им тропинки. В противном случае народ все равно будет вытаптывать газоны, так и не воспользовавшись облагороженными, но неудобными маршрутами. В случае с СТО "Добробут" никто, конечно, специально не ждал, пока работники сами пропишут свои функции и последовательность их выполнения, но наработанный за прошедшие годы опыт изучали тщательно. Естественно, что-то пришлось ломать, а что-то создавать заново...

Василий Терещенко, заместитель председателя наблюдательного совета ЗАО "СТО Добробут", идеолог и вдохновитель внедрения новой информационно-аналитической системы:

"Условно процесс внедрения новой системы управления станции можно разде-



Василий Терещенко

лить на три этапа. **Первым этапом** было изучение ситуации - консалтинг, который включал стороннее наблюдение за процессами на СТО: как они исторически сложились, как людям удобно работать. Второй аспект - как те же процессы проходят на других СТО того же уровня, уровнем выше и уровнем ниже. Мы систематизировали все процессы, которые одинаковы, наложили их и увидели, что, к примеру, в некоторых случаях один и тот же процесс повторяется везде.

Далее все полученные процессы были классифицированы нами как позитивные и негативные, удобные и неудобные, перспективные и те, которые тормозят работу станции.

Третьим шагом стал "мозговой штурм", в результате которого мы выписали все бизнес-процессы, которые должны существовать на СТО (от приема клиента и до рассылки поздравлений к 8 Марта).

На **втором этапе** после консалтинга была создана логическая цепочка каждого бизнес-процесса, определены их участники, степень смежности и внутренние связи между ними.

Третьим этапом стало обсуждение полученных схем в коллективе и внесение изменений.

Далее все бизнес-процессы мы наложили друг на друга и провели их оптимизацию. Грубо говоря, человек заходит в кабинет, берет листок бумаги и перекладывает его справа налево. Но, если уж он находится в этом кабинете, где также необходимо полить цветы, то почему бы ему не совместить эти два задания? Так из первоначальных 50 бизнес-процессов осталось 39.

Таким образом, только после окончания этой глобальной работы началась разработка, собственно, информационно-аналитической системы, которая воплощала бизнес-процессы в электронном виде. Оставалось только внедрить задуманное..."

Два месяца понадобилось руководству СТО, чтобы путем давления, убеждения и посулов заставить рядовых работников, не участвовавших в создании новой системы, принять ее в качестве руководства к действию. Сказывалась естественная инерция сознания, не желавшего менять привычный ход событий. Оказалось не так-то просто убедить людей в том, что знакомые им процедуры можно выполнять проще и быстрее.

Еще одним камнем преткновения стало выявление, благодаря новой системе, реального КПД каждого работника и невозможности бесконтрольно переложить свои обязанности на чужие плечи. Любой шаг с помощью электронных подписей начал фиксироваться в информационно-аналитической системе, и стала четко видна связь между результатами работы станции в целом и вкладом каждого ее сотрудника. По словам Владимира Мельникова, если выявляется какая-то проблема, ему не приходится вызывать подчиненных и выяснять источник проблемы. Точку, в которой была нарушена схема бизнес-процесса, можно узнать, всего лишь открыв программу и проанализировав последовательность действий определенных сотрудников. Таким образом, была создана четкая схема начисления

Давшая трещину наклад-ка на фару успешно восстановлена. Кажется, клиент остался доволен.



зарплаты и премиальных в зависимости от выработки - будь то количество автомобилей, клиентов или массив обработанной информации. Бухгалтеры не работают наборщиками, а лишь сверяются с уже имеющимися данными по выполненным объемам работ и могут сообщить точную цифру заработка каждого сотрудника на текущий момент. А ведь до того анализ этих данных в бумажном виде потребовал бы привлечения целого аналитического бюро!..



Покрасочный участок - один из наиболее прибыльных постов на станции. Его наличие - одно из условий для желающих внедрить у себя информационно-аналитическую систему СТО "Добробут"

Примеры из жизни

И все-таки даже самый убедительный рассказ оставляет сомнения: уж очень часто за красивыми словами не стоит ничего нового. Поэтому в разговоре с руководством станции и ее персоналом мы попытались выяснить буквально "на пальцах", что изменилось с момента внедрения информационно-аналитической системы.

Как рассказал **начальник стола заказов Андрей Евтушик**, при заполнении бумаг или внесении информации о запасных частях в компьютер раньше нередко возникали конфликтные ситуации: кодировка одна и та же, но по-разному за-

писана. В итоге, стол заказов видел одну картину, склад - другую, а в бухгалтерии вообще ничего не могли понять. В случае работы с единой информационно-аналитической системой, проще говоря, все работают с единым электронным документом, только каждый со своего рабочего места, а потому разночтения исключены.

А кому не знакома следующая ситуация? Клиент забирает вечером автомобиль с СТО, документы подготовлены, подписаны всеми сотрудниками. Сев в автомобиль, он вспоминает, что не мешало бы заменить перегоревшую лампочку в салоне. А теперь попробуйте спустя несколько дней после завершения ремонта быстро найти данные об автомобиле и ремонте в бумагах, которые скопились за это время. За ними нужно идти в бухгалтерию, опять открыть заказ-наряд... **"Мы же, - говорит Андрей Евтушик, - сразу можем оформить заказ-наряд на замену лампочки в электронном виде, поставить подпись и печать. Если же общий заказ-наряд еще не закрыт начальником ТО, то, естественно, клиент просто "дозаказывает" ремонт, операция вносится в имеющуюся форму. Благодаря этому у нас высвободилось дополнительное время, которое раньше уходило на кропотливое оформление бумажек"**.

Точно так же электронная система позволяет избежать траты времени на подсчет стоимости заказанных работ - для универсальной станции это особенно важно. Ведь только на фирменной СТО, работающей с одной маркой автомобилей, стоимость работ определяется просто по фирменному справочнику. Тут это не справочник, а настоящий талмуд, описывающий автомобили от "Таврии" до "Лексуса". Однако диспетчеры "Добробута" всего лишь вносят данные об автомобиле и заказанных работах в электронную форму и автоматически получают итоговую стоимость. Им не приходится каждый день проводить одни и те же вы-

Андрей Евтушик



Склад СТО



числения - достаточно всего лишь грамотно пользоваться программой.

Мало того, если раньше забота о клиенте в плане предложения дополнительных услуг зависела исключительно от квалификации диспетчера или менеджера, то с внедрением новой схемы программа сама подсказывает, какие дополнительные услуги можно предложить клиенту в данном случае. А ведь это - один из наиболее эффективных методов повышения рентабельности СТО!

Дополнительные резервы открылись и в плане минимизации затрат на закупку запасных частей. Ведь как обычно выглядит анализ предложений поставщиков? Сотрудник, работающий на должности начальника стола заказов, годами накапливает в памяти информацию о поставщиках. Однако предложения по тем или иным брендам меняются буквально каждый день, и человек физически не может уследить за всеми новинками. *"Сегодня этот поставщик не выгоден, - рассказывает **Андрей Евтушик**, - но завтра он предоставляет какую-то определенную опцию, после чего его предложение оказывается вне конкуренции. Отказаться от какого-то поставщика раз и навсегда невозможно, приходится постоянно отслеживать динамику. Для этого нами была разработана специальная матрица по поставщикам, в которой они разделены на четыре разные категории по цене и качеству. Мы видим сравнительную таблицу предложений поставщиков, свои скидки по группам товаров, можем сравнивать необходимые позиции. Эта матрица - наша собственная разработка, плод долгих размышлений и не одного мозгового штурма. Пример того, что не все интеллектуальные продукты приходят с Запада"*.

Кому-то может показаться, что подобная система уподобляет человека винтику или шестеренке - ни тебе свободы действий, ни тебе творчества... Хотя с другой стороны, такой подход можно сравнить и с прокладыванием коридора, по бокам которого установлено мягкое ограждение, оберегающее сотрудников от ошибок, а предприятие - от финансовых потерь. И это вовсе не значит, что, к примеру, диспетчер будет вынужден, как продавец в "Макдональдсе", говорить заученными фразами, не смея отступить от заученного текста. А механик - работать без перекуров, засекая по секундомеру время на каждую операцию.

По словам "добробутовцев", внедрение четкой схемы бизнес-процессов, реализованной на базе специального программного обеспечения, фактически сводит к нулю пресловутый "человеческий фактор", по крайней мере, худшие его проявления - забывчивость, лень, обман, нес-

пособность держать в голове большой объем информации и прочее. Кто бы ни пришел работать на станцию, после небольшого "вводного курса" с изучением блок-схем и компьютерным ликбезом он в считанные дни может приступить к выполнению своих обязанностей в полном объеме и занять свое место в сложном механизме, которым является станция техобслуживания.



Р. С. *Правила пишутся для того, чтобы их нарушать - по этому принципу до сих пор живут многие наши соотечественники. Побороть подобные представления среди персонала помогает отсутствие льгот и исключений для представителей топ-менеджмента. Ведь какую систему ни внедряй, если руководство не готово работать по правилам, у него не будет аргументов для убеждения своих подчиненных. Именно поэтому, по словам заместителя наблюдательного совета СТО ЗАО "СТО "Добробут" Василия Терещенко, ни одному руководителю корпорации на станции не отремонтируют автомобиль без очереди и тем более бесплатно. Планируешь ремонт - будь добр, запишись и приедь в назначенное время. Если корпорация оплачивает работы - назови номер внутреннего счета, с которого на станцию поступят деньги за обслуживание. Все четко, понятно, прозрачно. Бизнес-процессы прописаны не для красоты, а для удобства работы. Только так можно избежать пустой патетики и получить реальную отдачу от сил, времени и средств, вложенных в реформирование работы станции.*

Зоя Украинская

СТО «Добробут»

г. Киев, ул. Радунская, 3
(район Троещина)
тел.: (044) 599-08-19
ukr@auto.dobrobut.com
www.auto.dobrobut.com