

Склад как искусство

Татьяна Анимова

Для мультибрендовой СТО склад – это участок, где кроется наибольшее число проблем, которые, оставаясь нерешенными, могут серьезно ухудшить работу всего автосервисного предприятия. Сервисы сети «Вилгуд» этой проблемой, как оказалось,

не страдают. Однако, чтобы вывести их на такой уровень работы и оптимизировать работу складов, управляющей компании пришлось провести солидную работу и отладить все соответствующие бизнес-процессы.

О том, как работают склады автосервисов «Вилгуд» и как им удастся избежать проблем с «неликвидом», нам рассказала

Барно Турсунова, один из основателей сети умных автосервисов «Вилгуд».

Сразу оговоримся, что в основе работы всех автосервисов «Вилгуд» находится фирменное программное обеспечение, IT-платформа Wilgood IS. Ее функционал позволяет настроить и контролировать работу всех процессов на сервисе, в

том числе оптимизировать и автоматизировать работу склада. Благодаря этой программе для собственника сервиса его склад полностью прозрачен, а значит, есть возможность прогнозировать наполняемость склада и избежать накопления неликвидных запчастей. Бизнес-процессы на складе настроены так, что позволяют исключить возможность



воровства, при этом персонал, задействованный в работе с запчастями, имеет весьма мощную мотивацию для того, чтобы не покупать запчасти в соседнем магазине. Об этом и другом – в нашем разговоре с Барно Турсуновой.

«Автокомпоненты»: Барно, прежде чем решить проблемы с «неликвидом», вы, вероятно,

с ними столкнулись. Какой это был опыт?

– Первый купленный нами автосервис имел склад на 4 млн рублей. Когда мы его покупали, то были уверены в том, что это ценный актив, а оказалось, что мы приобрели неликвидного товара на 4 млн рублей. Достаточно быстро стало понятно, что на складе оборачивается про-

дукции лишь на 500 тыс. рублей, а товар на 3,5 млн рублей лежит без движения. А потому было решено, что следующий автосервис мы откроем со складом на полмиллиона рублей и свыше этой суммы ничего на склад класть не будем. Это стало нашей принципиальной позицией: делать автосервисы легкими, без многомиллионного склада.

И это решение работает, что показал и наш опыт, и опыт наших франчайзи.

«Автокомпоненты»: Расскажите, пожалуйста, подробнее, как организованы бизнес-процессы на складе.

– В первую очередь мы наладили отношения с проверенными поставщиками. Это те поставщики, которые работают

прозрачно, имеют прозрачный склад, развитую логистику и способны делать регулярную доставку продукции на сервис, выдерживая при этом установленные сроки. Другой важный момент: в нашей программе предусмотрены жесткие бизнес-процессы по подготовке СТО к визиту клиента. Сервис заранее готовится к визиту клиента, а потому может заблаговременно подобрать необходимые для обслуживания и ремонта запчасти. В случае если клиент не приехал на сервис или если запчасть не подошла, на предварительно оговоренных условиях поставщик забирает ее с СТО или проводит замену в течение установленного времени. И то, какие именно запчасти понадобятся для ремонта автомобиля, выясняет по телефону эксперт кол-центра. Это, по сути, мастер-консультант, задача которого – продать клиенту автосервис, записать его на ремонт, чтобы он приехал в автосервис, где специалисты смогли бы определить конкретно проблему с автомобилем. И в случае, когда эксперт кол-центра не может удаленно в разговоре с клиентом определить характер неполадок, потребуется предварительная диагностика на месте, и тогда заблаговременно запчасти не заказываются.

«Автокомпоненты»: *Есть ли мотивация для сотрудников, за счет которой они не станут захламлять склад?*

– Мотивация для специалиста по подбору запчастей в сети «Вилгуд» настроена так, чтобы никаких несогласованных остатков на складе не оставалось. Увеличивать склад нельзя. И контроль этого можно и нужно делать регулярно каждый месяц, а также в конце года, что и позволяет делать наша программа.

Вот как настроена система: если склад начинает увеличиваться и выходит за границы заданных пределов, с менеджера списывается часть премии. Когда его работа со складом отражается на его зарплате, сотрудник начинает ответственно относиться к складу, делает все, чтобы не захламлять склад. Если приходит новый менеджер на уже «пере-



Барно Турсунова, один из основателей сети умных автосервисов «Вилгуд»

полненный» склад и уменьшает его, то он, наоборот, получает дополнительный бонус к премии.

Таким образом, мы можем гарантировать, что, если у сервиса не растет остаток на складе и не увеличивается ежемесячная дебиторская задолженность, тогда прибыль, которую заработал сервис, собственник сможет получить на руки. В противном

компании. Они работают в кол-центрах и обслуживают сразу несколько автосервисов, согласно их потребностям и загрузке. Таким образом, автосервис платит только за результат – за запись клиента на ремонт – и сокращает расходы на оклад для подборщика. Это выгодно, так как практика показала, что подборщик запчастей в первый

Компания «Вилгуд» основана в 2011 году на базе единственного убыточного автосервиса в спальном районе Москвы. Сеть является самой быстрорастущей в России: за 2016 год она выросла в 4 раза, с 15 до 60 техцентров. Сегодня в сети 63 точки, к концу 2017 года планируется 150. За пять лет сеть обслужила 100 тысяч клиентов, больше половины из них стали постоянными. Uber, Mail.ru, Сбербанк, Coca-Cola ремонтируют автомобили на СТО сети «Вилгуд».

случае, если не контролируются ни «дебиторка», ни склад, прибыли, по сути, нет. Или она есть только на бумаге или только на складе.

«Автокомпоненты»: *Как организована работа с техническим персоналом?*

– На СТО сети «Вилгуд» кладовщик и подборщик запчастей – это один сотрудник. Важным нововведением этого года стало решение о выводе подборщика запчастей на управляющую

год работы станции не занят на все сто процентов. Наличие нашего софта на сервисе позволяет наладить сквозную и полностью прозрачную систему. Благодаря этой системе эксперт кол-центра может видеть ситуацию на сервисе в режиме реального времени (сколько подъемников занято, когда они освободятся и прочее), точно так же и подборщик запчастей может видеть склад, остатки как на складе сервиса, так и на складах постав-

щиков. Сейчас стоит цель, чтобы в управляющей компании работали примерно 10 подборщиков в день, которые будут подбирать детали для 63 СТО сети. И задача этого года заключается также в том, чтобы оптимизировать работу подборщиков.

«Автокомпоненты»: *Как известно, работа склада на автосервисе во многих случаях связана с воровством. Как вам удалось решить эту проблему?*

– Мы выстроили систему работы автосервиса таким образом, что она исключает такую проблему. Подборщику запчастей невыгодно закупать запчасти в розницу – это заложено системой мотивации. При закупке в розницу или за наличные подборщик теряет около половины своей зарплаты. А для тех, кого не пугает такая «потеря», есть контроль за закупочной ценой. Система автоматически показывает любое отклонение от оптимальных показателей. Оптимальными показателями в данном случае являются цены проверенных и одобренных для работы поставщиков. Данный подход позволяет не только искоренить воровство и недобросовестных сотрудников, но и поддерживать конкурентные цены на запчасти для клиентов.

«Автокомпоненты»: *Какие цели вы ставите в контексте работы с запчастями?*

– Для начала отмечу, что сервисы «Вилгуд» по коэффициенту запчастей и по наценке оказываются весьма эффективными. Коэффициент запчастей у нас 1/2 при 3–3,5 часах работ. Перед нами стоит задача увеличить этот коэффициент по отношению к выработке внутри заказ-наряда. Если конкретизировать, то мы хотим к концу года увеличить коэффициент запчастей до 1/5. При этом мы понимаем, что должны постоянно работать над нашими конкурентными преимуществами, ценовыми предложениями, а также сделать так, чтобы в итоге клиентам было выгодно обслуживать свой автомобиль в сети «Вилгуд» и чтобы сам сервис работал с максимальной эффективностью. ■