



Кто в доме хозяин?

СОБСТВЕННИКИ КУЗОВНОГО БИЗНЕСА ЧАСТО ВЯЗНУТ В «БОЛОТЕ» УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ, НАПОЛНЕННОМ ЛИЧНЫМИ ИНТЕРЕСАМИ КАК НЕДОБОРОСОВЕСТНЫХ СОТРУДНИКОВ, ТАК И ПОСТАВЩИКОВ ЛАКОКРАСОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ. НО ЕСТЬ СПОСОБ ВЫБРАТЬСЯ ИЗ ЭТОГО «БОЛОТА» — ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ ЗАРАБАТЫВАЮЩЕЙ МЕТОДИКИ УЧЕТА И СПИСАНИЯ МАТЕРИАЛОВ

Многие дилеры проходили через «тендеры» по выбору поставщика лакокрасочных материалов (ЛКМ). Меня всегда удивляло отношение собственников и генеральных директоров к этому событию. Такое ощущение, что в этот момент они теряют бизнес-хватку. Поставщики выходят на переговоры с первыми лицами компании и начинают петь соловьем: «Мы ваши партнеры! У нас самые качественные краски, самый низкий расход на одну деталь. Дадим бонус, самую правильную систему учета и списания ЛКМ». Им верят, поскольку все очень убедительно сопровождается походами в рестораны, поездками за границу и прочими «стеклянными бусами». Если еще и предлагают инвестиционный контракт в виде оборудования, так и вовсе блеск «стеклянных бус» вырубает разум под корень. Собственные доморощенные «специалисты» времени не теряют и рассказывают руководству сказки о том, какая краска плохая, а какая — супер. Тут все понятно: свои «бонусы» от поставщика надо отработать.

В настоящее время наблюдаю следующую картину в одной из компаний. «Белые рубашки» прислали своего «гонца» к действующему поставщику ЛКМ за «данью». Поставщик отказал, но долго ли он теперь продержится в этой компании? Думаю, месяца три, максимум — полгода. Не вижу ничего плохого в поездках за границу, походах в рестораны, бонусных и инвестиционных программах в пользу компании. Однако, как всегда, есть большое «но». Многие собственники и руководитель бизнеса совершают ошибку: подписывают невыгодные контракты, а спустя три-пять лет ищут крайних и деньги. Предлагаю правильную, на мой взгляд, систему работы с расходными материалами кузовного производства и поставщиками при проведении тендеров.

СИСТЕМА УЧЕТА

Строим собственную автоматизированную систему учета и списания расходных материалов (РМ) и ЛКМ.

Все по-разному считают и учитывают РМ и ЛКМ. Но в этом процессе можно отме-

тить ряд наиболее распространенных ошибок дилеров.

1. Материалы пытаются списать через заказ-наряд по позициям и для этого нанимают специального человека.
2. Материалы так же списывают через заказ-наряд, но уже готовыми пакетами.
3. Применяют программное обеспечение поставщика для учета и списания РМ и ЛКМ.
4. Не применяют весы колориста в системе автоматизированного учета движения компонентов краски в заказ-наряд.
5. Отсутствует индивидуальная ответственность персонала, нет мотивации на рациональное использование материалов.

Последовательность действий, необходимых для того, чтобы стать хозяином процесса, выглядит следующим образом.

1. Проведите инвентаризацию РМ и ЛКМ на всех физических и виртуальных складах.
2. Проведите инвентаризацию в рабочих инструментальных шкафах и в раздевалке персонала. Все обнаруженные запасные

части, РМ и ЛКМ переместите на склад. При проведении такой инвентаризации в первый раз сотрудников не наказываем. Задача этого мероприятия — выявить самые «популярные» материалы и запасные части с точки зрения «выноса».

3. Выполните простое упражнение. Сравните сумму списания всех РМ, ЛКМ, дизельного топлива для покрасочных камер с суммой закупки (год, квартал, месяц). Если у вас разница сумм в пределах 5–10%, то это норма. Неликвиды = 0% и никак иначе. Рассчитайте наценку на РМ и ЛКМ. При расчете учитывайте все материалы, которые вы списали на производство и заказ-наряды в себестоимости, валовую выручку возьмите из коммерческих заказ-нарядов. Рассчитали? Если ваш ответ — наценка менее 35%, то вы не управляете процессом. Вы обязаны зарабатывать на РМ и ЛКМ не менее 50%.

4. В информационной системе разделите РМ и ЛКМ по группам. Группы распределите по должностям применения, установите на системном уровне запрет на выдачу материалов сотрудникам несоответствующих должностей.

5. Создайте в информационной системе для всего персонала, включая директора, индивидуальные склады МОЛ (материально ответственных лиц).

6. Автоматизируйте подсчет количества окрашиваемых деталей (интеграция Audateх или SilverDAT с вашей информационной системой).

7. Интегрируйте весы колориста с вашей информационной системой. Здесь понадобится ПО поставщика по цветоподбору.

8. В заказ-наряд списывайте только компоненты красок и строго через весы, все остальные материалы списывайте на МОЛ.

9. Выстраивайте автоматизированную систему контрольных точек, отслеживайте наценку, расход на одну деталь. Для финансового контроля потребуется порядка 31 параметра.

10. Для каждой должности (сотрудника) установите нормы списания в «штуках» и в рублях. Закрепите в мотивации персонала ответственность за перерасход материалов.

Более подробно о том, как выстроить систему учета, я могу рассказать после анализа ситуации на вашем предприятии — напишите мне на kolbb@yandex.ru.

РАБОТА С ПОСТАВЩИКАМИ

Пишем правила работы с поставщиками РМ и ЛКМ, прописываем критерии оценки поставщика, правила проведения тендера.

1. Определите основные показатели экономической целесообразности применения тех или иных материалов; норму прибыли от продаж РМ и ЛКМ.

2. Определите критерии оценки поставщика материалов. Зафиксируйте условия, при несоблюдении которых вы меняете поставщика.

3. Создайте технологию, правила проведения тендера.

4. Все вышеизложенное доведите до поставщиков в письменной форме. Правила и нормы для всех поставщиков должны быть едины.

5. При проведении тендера все результаты фиксируйте строго в вашей системе.

6. Тендерные испытания проводите на реальных автомобилях, количество окрашенных деталей к зачету показателей — не менее 150. Если вас склоняют к принятию решения на основе двух-шести окрашенных деталей, увольняйте вашего руководителя кузовного цеха и прощайтесь с поставщиком. Реальные показатели любой окрасочной системы можно получить только после месяца использования красок и материалов при выработке цеха не менее двух тысяч нормочасов.

ОБ АВТОРЕ



■ илья колбин

Эксперт кузовного и слесарного производства. Окончил Омское высшее танковое инженерное училище по специальности «Инженер-механик» (эксплуатация колесной и гусеничной техники). Опыт работы в автомобильном бизнесе — более 28 лет, в том числе в компаниях «Независимость», «Рольф» и «Автомир». Ведущий консультант клуба руководителей автобизнеса «Автобосс»

7. Когда тендер прошел, не спешите подписывать длительные контракты. Подписываете его на три месяца, не более. Поставщик обязан доказать, подтвердить все тендерные показатели на практике. **Важно, что в контракте не должно быть обязательств по объему выкупа материалов с вашей стороны.**

ЧТО В ИТОГЕ?

Последовательность настройки системы для повышения прибыльности продаж РМ и ЛКМ выглядит так.

1. Постройте свою учетную систему РМ и ЛКМ.

2. Вмените сотрудникам личную ответственность за рациональное использование материалов.

3. Разберитесь с поставщиками, проведите тендер.

4. И только после выполнения первых трех пунктов уверенной походкой идите в страховую компанию и требуйте повышения стоимости РМ и ЛКМ по ремонтным договорам.

«Болото» в управлении кузовным производством преодолевается через те процессы, которые были описаны выше. Внедрив личную ответственность вашего персонала за рациональное использование материалов, вы получите бонусом повышение качества выполняемых работ. Вы увидите, кого из сотрудников необходимо дополнительно обучить, а кого уже пора уволить. Разбив материалы по группам должностей, вы сможете эффективнее контролировать технологию ремонта. Сократится «вынос» материалов, «белым рубашкам» будет сложнее продавать вам «стеклянные бусы». Автоматизированная система учета и списания даст вам необходимые данные для взвешенного решения по выбору поставщиков и четкое обоснование стоимости РМ и ЛКМ при подготовке к переговорам со страховой компанией.

В завершении приведу пример из моей практики. В одном из холдингов до внедрения всех процессов, о которых я только что рассказал, собственник нес убытки — 9,55% в наценке в год. После их внедрения получил +45, 99% в наценке в год. **И:Р**

не согласны?

есть что добавить?

напишите нам на chiefeditor@abreview.ru

заинтересовало?

подпишитесь subscribe@abreview.ru