

# Продукция компании Akzo Nobel

## Новые услуги, помогающие бизнесу

АЛЕКСАНДР ШУБИН

**Раздел, нашего журнала, названный «Продукция компании Akzo Nobel», существует давно. Сначала это название полностью отвечало содержанию опубликованных статей. Но затем наряду с рассказами о новых высокотехнологичных лакокрасочных материалах все чаще стали появляться статьи, в которых тематика продукции отошла на второй план. Широкое освещение получили новые направления работы московского Учебного центра CRIC, деятельность технического отдела компании «Акзо Нобель Автопокрытия» и предложения, которые относятся к маркетинговым — такие, как предоставление пятилетней гарантии на лакокрасочное покрытие сервисам, работающим материалами Sikkens.**

Этот факт ни в коем случае не свидетельствует о сокращении количества разработок новых продуктов и препаратов, выполненных специалистами Akzo Nobel. Нет, лаборатории фирмы работают весьма успешно; на 2004 год запланирован выход на российский рынок большого количества новых материалов. Об этих планах мы писали в № 1/2004 журнала. Информация о новых продуктах Akzo Nobel будет опубликована буквально в ближайших номерах.

Расширение тематики раздела продиктовано тем, что меняется содержание технической поддержки, которую в России оказывает компания «Акзо Нобель Автопокрытия», а именно — быстро растет доля услуг. Мы уже рассказывали о бизнес-консультациях, программе BodyShop Management, организации специалистами компании на действующих сервисах систем контроля качества кузовного ремонта автомобиля. Эти направления работы говорят о том, что сегодня компания считает основным фактором, сдерживающим развитие российской авторемонтной отрасли, не отсутствие на рынке тех или иных продуктов, инструментов или технологий, а недостатки в организации деятельности авторемонтных предприятий. Правильность этого вывода подтверждает тот факт, что новая услуга, о которой нам рассказали в компании, пользуется все большим спросом. Ее смысл в том, что специалисты технического отдела компании «Акзо Нобель Автопокрытия» готовы помочь сервисам в непосредственной организации эффективной и прибыльной работы предприятия, которая даст реальные возможности автовладельцам и сотрудникам больше зарабатывать.

К сожалению, в нашей стране нет исторического опыта организации и управления авторемонтными предприятиями. В советские времена СТО было очень мало, а школы маляров отсутствовали совсем. Теперь сервисы на каждом

шагу. Но система подготовки специалистов различных уровней далека от совершенства. На крупных дилерских станциях технологии ремонта и методы организации производства привносятся вместе с автомобильным брэндом. Производители автомобилей, заинтересованные в качественном техническом обслуживании своих машин, организуют и обучение специалистов. Но кузовные и малярные технологии обычно отдаются на откуп производителям краски. Так, все маляры тойотовских дилерских станций, работающих ЛКМ Sikkens, обучались в компании Akzo Nobel. Более мелким сервисам труднее найти информацию по организации производства.

Компания «Акзо Нобель Автопокрытия» может не только поставлять лакокрасочные материалы, но и научить тому, как сделать ремонт лучше и быстрее. Причем, эта услуга оказывается бесплатно. Единственное условие, которое ставится при этом — предприятие должно работать мате-

риалами Akzo Nobel. Если сервис будет ремонтировать больше машин, он будет приобретать больше краски. Именно в этом заключается выгода для компании, а не в том, чтобы взять плату за обучение и техническую поддержку.

Проследим шаг за шагом, что происходит после того, как специалисты компании начинают работать с тем или иным сервисом. Одно маленькое замечание: помощь оказывается только в тех случаях, когда руководители хотят и готовы пересмотреть принципы организации производства на сервисе и поменять методы его управления.

Стремление повышать культуру производства — обязательное условие. Оно должно быть осознано и принято как руководителями сервиса, так и его работниками. Иначе после ухода представителей компании «Акзо Нобель Автопокрытия» все постепенно вернется на старые рельсы.

**Шаг первый**, так сказать, «нулевой цикл». Его задача документально зафиксировать положение в начале реорганизации. Для выяснения экономической ситуации проводится сканирование сервиса по методике очень похожей на программу BodyShop Scan. Оно состоит из двух этапов. Сначала выполняют сбор данных и заносят их в специально разработанные анкеты. Затем идет «обсчет» основных экономических параметров производства по программе «Акзо Нобель Автопокрытия».

После чего специалисты компании дважды проводят анкетирование персонала. Цель первого опроса — узнать мнение сотрудников о фирме. Для этого они, не переговариваясь между собой, заполняют анонимные анкеты. Люди должны ответить на вопросы: далеко ли ехать до работы; мешает ли работе постоянный контроль мастеров; не кажется ли, что часть прибыли утаивается; нет ли желания покинуть работу... В этих анкетах много вопросов, они часто меняются, но ни один из них не относится непосредственно к технологическому процессу. После обработки анкет





можно получить обобщенное мнение сотрудников о сегодняшнем состоянии дел, о степени доверия руководству и желании коллектива идти на перемены в организации производства.

Во второй группе анкет сосредоточены технологические и технические вопросы. Естественно, эти анкеты разные для каждой рабочей специальности (своя анкета для маляров, своя — для

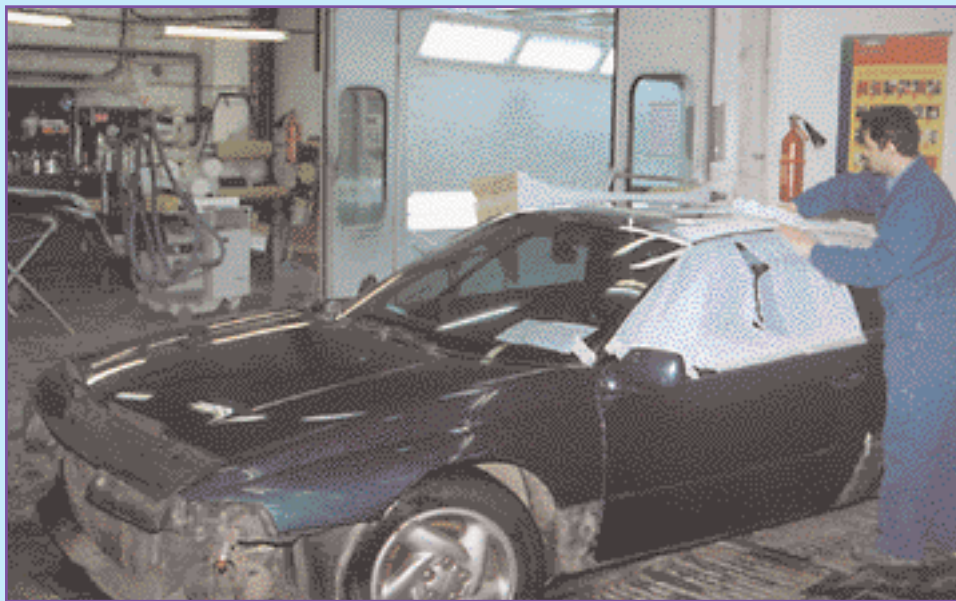
жестянщиков и т.д.). Такие анкеты позволяют определить уровень профессиональных знаний. От результатов анкетирования зависят и дальнейшие организационные шаги. Например, если у рабочих есть пробелы в знаниях — их нужно учить. А если они знают технологию, но не выполняют ее на практике — нужно вводить лист качества и требовать от мастеров очень жесткого контроля каждого этапа работы. При этом неплохо вместе с руководством сервиса проанализировать причины этого явления (маленькая зарплата, разгильдяйство или «все так делают»).

**Шаг второй** — технические специалисты компании, исполняя роль бригадиров и мастеров, начинают налаживать рабочий процесс на сервисе. Они обязательно создают структурную схему сервиса. За редким исключением на наших сервисах нет персональной ответственности и четких обязанностей как исполнителей, так и руководителей. Важно установить четкую, понятную систему ответственности сотрудников за выполненную работу. Это можно сделать, если определить взаимоотношения различных подразделений сервиса и структуру его управления, указать порядок отношений руководителей и подчиненных и схему движения автомобиля между подразделениями, определяющую, кто и на каком этапе от кого принимает работу. А так же — кто за что отвечает; кто решает спорные вопросы; кто проводит инструктаж и консультации работников; кто следит за состоянием оборудования; кто и на каком этапе производит заказ запчастей, лакокрасочных и вспомогательных материалов; кто и когда получает их со склада.

Специалисты «Акзо Нобель Автопокрытия», конечно, имеют отработанные типовые структуры кузовных и малярных участков предприятия, но в жизни их часто приходится корректировать под реальные производственные условия. Когда необходимые коррективы введены, схема обсуждена с руководством предприятия и доведена до сведения всего коллектива, она принимает силу документа, обязательного к выполнению. Первое время следить за неукоснительным соблюдением структурных взаимоотношений приходится специалистам «Акзо Нобель Автопокрытия», но со временем эта функция переходит к мастерам и менеджерам.

**Шаг третий** — часто параллельно с вводом структурной схемы сервиса начинается обучение персонала. Оно охватывает все уровни работников сервисов, как непосредственных исполнителей и менеджеров среднего звена (особенно важно правильно обучить мастеров-приемщиков), так и топ-менеджеров.

Результатом этого процесса является повышение профессионального уровня персонала и внедрение на участках карт стандартного технологического процесса, призванного обеспечить максимальную скорость ремонта при отличном качестве выполнения работ.







Еще приходится наблюдать, как на СТО работают по каким-то собственным, далеко не оптимальным, а порой и просто приводящим к браку технологиям. Сейчас технологической информации хватает, и поставщики красок ее не скрывают. Специалисты компании, начиная с этого момента, должны жестко требовать от рабочих соблюдения технологии процесса, а от мастеров — контролировать его выполнение.

**Шаг четвертый** — внедрение схемы движения автомобиля по цеху от одной операции к другой и определение точек контроля качества выполнения работ. Этот этап обычно вызывает наибольшие трудности при внедрении.

Схема движения автомобиля, первоначально согласованная с руководством сервиса, может выглядеть следующим образом. Принимая автомобиль в ремонт, приемщик должен тут же сообщить на склад о требуемых запчастях. (Если запчастей нет, автомобиль в цех не допускается). У приемщика машину принимает мастер смены и

передает ее в кузовной цех. У жестянщика после кузовного ремонта машину принимает подготовщик. При этом обязательно присутствует мастер смены, что позволяет легко решить все спорные вопросы. После подготовки машина передается в окраску. Здесь при приемке присутствие мастера обычно не требуется, поскольку маляр и подготовщик работают рука об руку, делают общее дело и легко могут договориться. А вот после покраски машину обязательно принимает мастер смены. Причина простая — зачем отдавать автомобиль на сборку, если из-за недоделок невозможно будет передать его заказчику.

На всех этапах специалисты компании «Акзо Нобель Автопокрытия» требуют очень четкого исполнения всех этих правил.

**Шаг пятый** — введение листа качества. Это рабочий документ, в котором на каждом технологическом этапе определены точки контроля. При приемке автомобиля и во время его движения от операции к операции «принимающая сторона»

ставит свою подпись и указывает время приемки. На ответственных этапах (например, в случае попытки передать клиенту машину с браком) вводится очень строгая, вплоть до материальной, ответственность. Ведь если клиент приедет на другой сервис, и ему там укажут на недочеты, допущенные при ремонте, он больше никогда не вернется.

Лист качества выполняет и еще одну очень важную функцию — контроль за соблюдением технологического процесса. Дело в том, что обучение маляров в Учебном центре, как правило, не дает 100% результата, если с них на производстве не будут требовать выполнения всех работ по правилам. Поэтому и здесь нужен лист качества, где подробно расписаны все операции и определены точки контроля и условия приемки. После приемки машины на следующую операцию в листе качества проставляется подпись принимающего и указывается время приемки.

Такой контроль каждого этапа позволяет выявить «узкие» места по скорости ремонта, его качеству, расходу лакокрасочных и вспомогательных материалов.

Если ремонт, который может быть произведен за два дня, выполняется неделю — это сигнал о том, что либо выбрана неправильная технология ремонта, либо использовался не тот инструмент и не те материалы, либо просто люди плохо работают.

Это значит, что менеджерам нужно сделать соответствующие выводы.

Нам осталось ответить на главный вопрос — что дает внедрение этих мероприятий. Опыт показывает, что только организационными мерами при очень небольших затратах, с тем же штатом сотрудников выработка (количество ремонтов в единицу времени) значительно увеличивается.

Без всякой дополнительной рекламы появляются новые клиенты. Зарплата персонала растет, что стимулирует дальнейшее развитие предприятия.

Специалисты компании «Акзо Нобель Автопокрытия» отдадут себе отчет в том, что механизм управления сервиса сложный и тонкий. Но их вмешательство в организационную структуру основано на огромном опыте (в том числе зарубежном), поэтому оно дает отличные результаты — одновременное увеличение количества выполненных ремонтов и качества работы. А именно эти показатели интересуют сейчас клиентов.

Правда, трудно сказать заранее, как повысится производительность труда (опыт показывает, что рост бывает от 30% до 400%), но то, что количество выполненных ремонтов за единицу времени будет увеличено, сомнений не вызывает.

ABC