



# Управление автобизнесом

П Р И Б Ы Л Ь   Н А   К А Ж Д О Й   С Т Р А Н И Ц Е

## АНАЛИТИКА

ЗА ЧТО ВЫ  
ПЛАТИТЕ? **C14**

## A-СЕГМЕНТ

ОПРОС ПО РЕСУРСАМ  
РАЗВИТИЯ  
ДЛЯ МКЦ **C18**

## В ФОКУСЕ

РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ  
МКЦ В МНЕНИЯХ  
ЭКСПЕРТОВ **C26**  
ЗАБЛУЖДЕНИЯ  
ОТНОСИТЕЛЬНО КУЗОВНОГО  
РЕМОНТА **C33**  
ТЕНДЕР VS ТЕСТ **C34**

## ОПЫТ

МАСШТАБИРОВАНИЕ  
БИЗНЕСА **C70**  
КАЧЕСТВО БЕЗ  
ПОТЕРЬ **C74**

## КЕЙС

ТОЧНОСТЬ ХОДА  
КИТАЙСКИХ  
ЧАСОВ...  
В СОВРЕМЕННОМ  
ДИЗЕЛЕ **C78**

№ 32 МАЙ-ИЮНЬ 2016



Эффективность  
**МКЦ**



## Масштабирование бизнеса

**Бизнес в России, скажут многие, требует глубокой вовлечённости собственника. Именно это зачастую становится непреодолимым препятствием для роста малых и тем более семейных компаний, особенно в небольших городах. Освоить новый рынок, открыть вторую, третью точку – значит «оголить», лишить внимания исходный проект. Предприниматель Андрей Варнавский, сейчас – собственник пяти СТО в рамках сети, смог преодолеть эту преграду.**

**Н**аша беседа состоялась на пятой площадке Андрея, одной самых молодых на тот момент. И, так уж сложилось, расположенной близко к месту, откуда началась вся его история...

*– Насколько давно началась Ваша жизнь в автобизнесе, насколько тут была велика роль случая или же предрасположенности?*

– В автобизнесе я со студенческих лет, когда учился в любимом МАМИ. Так сложилось – историческая территория вуза совсем рядом, через дорогу. В этом районе я учился, жил, тут начинал трудовую деятельность, сюда и вернулся, сделав изрядный круг. На соседней улице моё студенческое общежитие... Можно сказать, в этом ощущается приятная ностальгия. Всё родное, всё близко. Хотя я изначально не москвич.

В годы учёбы я стал подрабатывать в небольшом автомагазине. Потом с однокурсниками организовали компанию, мы занялись реализацией ГСМ, даже создали собственную сеть. На МКАД заработало несколько точек, дело развивалось... Но, как оказалось, успех

краткосрочен. Появилось постановление, которое запрещало торговлю на МКАД. Можно сказать, так мы ознакомились с реалиями российской бизнес-среды, где любое правило, любой закон – это сегодня «навсегда» и надёжно, а вот уже завтра...

Для нашего молодого студенческого бизнеса постановление было ударом. Всё было проплачено на год вперёд, все лицензии были оформлены. Но пришлось закрывать точки и уходить с рынка буквально за сутки, без всяких компенсаций. Нас это подкосило, единомышленники-студенты пошли дальше каждый своей дорогой. Кто-то оказался на рынке «Южный порт», двое вообще уехали из Москвы, а я полностью перебрался в Троицк и открыл павильон по продаже ГСМ. Это был 1998 год. В 2003г я перевел его на новое место и добавил продажу запасных частей для иномарок. На базе магазина позже стал строить и СТО, в 2008 году запустил её.

*– У Вас интересные взаимоотношения с кризисами: рост бизнеса с ними совпадает.*

– Да, вот так интересно проис-

ходит, вы правы: именно в кризисы я открываю новые направления и точки.

*– Хорошо сложилось: магазин запчастей – и к нему прирос сервис...*

– Ну, не просто прирос. Мне представлялось, что для клиента удобнее в одной точке приобрести деталь, установить ее и получить полную гарантию. Наконец, подать рекламацию в случае надобности. Клиентам это, действительно было удобно и нравилось. Однажды постоянный посетитель нашей маленькой станции, где было всего два поста, высказал удивление: почему это не «БОШ Сервис»?

Мы позиционировали СТО как точку быстрого ремонта и замены масла при магазине запасных частей. О крупнейшей мировой сети мы тогда и не знали толком. Но после тех слов мне стало интересно промониторить ситуацию. Идея понравилась.

Я съездил на один такой сервис, внимательно его осмотрел... и вскоре подписал соглашение. Так мы стали «БОШ Сервисом». В этой системе много интересного и полезного, я ею доволен. Обучение

персонала, диагностика, работа с запчастями – мы много получили от сотрудничества.

*– Зачастую в автобизнесе неоднозначно относятся к вхождению в сеть, любую. Предприниматели настороженны по поводу вмешательства в свой бизнес, в ценовую, клиентскую, кадровую политику. У Вас не было «страха сети»?*

– Наоборот! Мне всегда хотелось сравнивать свои успехи или неудачи с положением дел на других СТО, учиться, перенимать лучшие практики и тем самым поднимать свой уровень. Как только появились возможности, я стал учиться в Bosch, получил ряд сертификатов, в том числе защитил звание эксперта-диагноста международного уровня. Вроде бы, всё шло неплохо – получался как бы свой клуб: мы, руководители станций Bosch, многие друг друга знали. С другой стороны, наш сервис был на хорошем счету у клиентов. У меня обслуживались друзья и родственники, родственники друзей... Все жили и работали рядом, сарафанное радио маленького Троицка к нам было лояльно.

Всё вроде неплохо: ремонт мы делали добросовестно, наша известность росла, сотрудники учились, и уровень их профессионализма поднимался. Но бизнеса как такового не получалось. Давление дружеских и даже семейных отношений сказывалось всё время. А хотелось уже некой «индустриализации»: чтобы сотрудники больше зарабатывали, чтобы ходили в плановые, чётко определенные отпуска, чтобы имели социальные гарантии... Хотелось расти и расширяться, но пугали трудности. Если появится новая станция, удастся ли там сохранить прежнее качество, организовать такой же порядок?

*– И Вы снова стали мониторить рынок?*

– Мне всегда хотелось получить ещё и опыт организации системы управления. Понимание технической стороны ремонта у меня уже сложилось полностью, а вот методы управления, постановка за-

дач, построение бизнес-процессов – этого мне очень не хватало. И я действительно стал обучаться и искать возможности именно в этом плане.

Стоит отметить, выбирать – то особенно не из чего. Конкуренция на рынке сетей и франшиз – ничтожная. Я изучал некогда громко стартовавший «Эврикар», присматривался к франшизе FIT SERVICE. А потом на одном из семинаров встретился с Шерзодом и Барно Турсуновыми, в то время проект «Вилгуд» только разворачивался, и мы решили действовать сообща. Я имел больше опыта в работе с запчастями, и в этом направлении мы взяли за основу мои наработки. Мне же для развития как раз не хватало их подхода к развитию бизнеса.

*– Что же стало иначе?*

– Недостатки в моей работе стали очевидны сразу: например, я подводил итоги, как правило, в конце месяца, потому что всегда это приходилось делать вручную – и только в этот момент видел, как мы сработали, и где что-то было упущено. Но ситуация уже менялась, и исправлять недочёты становилось поздно. А проконтролировать всё я один не мог физически. Взять хоть склад – он на первой СТО был большой, там порядка 6-7 млн руб. Сплошь и рядом появлялись неликвиды. Это хотелось исправить через учёт и планирование, контроль заказа – и т. д.

*– Как принял персонал смену системы контроля и вообще подходов – от «семейных» к «индустриальным»?*

– Персонал вначале был просто в шоке. Особенно механики. Люди привыкли уже работать в некоем комфорте, особенно те, кто был с нами уже несколько лет. Жёсткая система контроля и учёта их сильно озадачила. К чести нашей скажу, что мы в тот момент не потеряли ни одного сотрудника. Пришлось, конечно, с каждым из них индивидуально поработать – но это вполне нормально.

Кстати, заработал и тот рычаг, который прежде просто отсутствовал. Я говорю о карьерном росте. В условиях одной маленькой станции годами все были на своих местах и двигаться по карьерной лестнице было невозможно ввиду отсутствия этой самой лестницы... После расширения и открытия новых станций мои лучшие сотрудники стали директорами, управленцами, и теперь пользуются нашими корпоративными автомобилями.

Правда, и некоторые потери стали тоже очевидны: мы теперь гораздо меньше общаемся в тесном, почти семейном кругу – что прежде было нормой.

*– В 2008 году Вы открыли свой первый сервис. А когда он приобрёл нынешнюю управленческую систему?*

– Только в сентябре 2014 года, когда мы вошли в структуру «Вилгуд», став их франчайзи. Через три месяца после начала работы в новых условиях я уже стал подыскивать новые площадки. Буквально за полтора года мой бизнес расширился в разы: у меня теперь пять точек. Площадку, где мы встретились, а выбрал в январе 2015 года. За полтора месяца был сделан ре-

**➤ После расширения и открытия новых станций мои лучшие сотрудники стали директорами, управленцами**



монт (не было отопления), в марте уже запустились. В ноябре 2015г. открылась площадка в Митино, в марте уже 2016-го – в Подольске, а 10 мая мы открыли еще одну СТО, она уже в работе. Сейчас мы вводим точки уже достаточно быстро – появился опыт, научились считать, строить, обучать, внедрять и управлять. Да и выбирать сейчас гораздо проще: много предложений. В том числе – по персоналу. Тот самый случай, когда кризис – в плюс.

*– Вы выросли, и теперь не можете проверять каждую точку каждый день. По-Вашему, бизнес в России может жить без ежедневных команд, без жёсткого контроля?*

– Когда я открыл в марте прошлого года СТО, через неделю после запуска улетел на учебу в Лондон. В принципе, поездку можно было и отложить – но для меня не было особых рисков, потому что всё шло в графике, все настройки были произведены. Мой отъезд ничего не нарушал. Да и оповещения обо всем происходящем шли постоянно, программа при наличии интернета работает в любой точке мира. Так что изменились условия – и бизнес меняется под них, всё идёт своим чередом. На конец прошлого апреля мы здесь уже сделали оборот 2,1 млн рублей – это через месяц после открытия!

Что изменилось? Мы – франчайзи – не занимаемся проблемами рекламы, поиском клиентов, колл-центром – всё это берёт на себя управляющая компания. А ведь это отнимало много сил, времени и денег. А сколько клиентов мы теряли из-за непрофессионального подхода сотрудников, принимающих звонки и их загрузки...

*– А как изменилась клиентская база? Ведь СТО в Троиц-*

*ке – пример того, как можно просуществовать в небольшом городе семь лет. Вас знали буквально все – и новые клиенты не могли взяться ниоткуда, что изменилось?*

– Да, мы были в своём городе одними из ведущих, мы завоевывали клиентов территориально и рекламировались тоже территориально, в местных газетах. И для нас самих было удивительно, когда, начав работать в этой сети, мы вдруг получили поток клиентов из Москвы. С Кутузовского, с Варшавки, из Кунцево – люди ехали на обслуживание к нам. Как раз в этот момент сотрудники поверили, что мы будем развиваться.

*– Теперь у Вас пять точек, «сеть в сети». Вы как-то позиционируете бренд «сервис Андрея Варнавского» (или иной бренд, я взяла имя для примера)? Не кажется ли Вам, что Ваш бренд оказывается растворён в сети «Вилгуд», уникален? Я провожу аналогию с автодилерами, где есть бренд Audi, например, и есть «АвтоСпецЦентр»...*

– Я понимаю, что я сам никогда бы не смог выйти на этот уровень и всё должным образом организовать, поэтому с моей стороны никакой ревности нет. Каждый из нас делает свою часть работы – к общей пользе. Так я это вижу.

*– Пять точек – это пять управленцев, пять директоров. Какие у Вас с ними отношения: авторитарные, дружеские?*

– И для меня и для них это было неожиданным развитием ситуации. Проработав вместе столько лет, мы не предполагали такого бурного развития. Точно понимая, что сервис – это не место для карьерного роста. Только – для профессионального. Когда ситуация созрела и стало необходимо при-

нимать решения, не все сразу поверили и согласились. Для некоторых трудно далось это: изменить место работы, получить вдруг в подчинение совсем новых людей, отвечать за иной круг вопросов... Тем не менее, поразмыслив, люди решились – и сейчас они довольны. И я доволен – у людей как будто открылось второе дыхание. Они не просто научились отслеживать параметры деятельности, следить за экономикой, качеством – но они изменились даже духовно и внешне. Да и у меня стало больше времени для управления производительностью и ростом бизнеса, а работать мне стало гораздо интереснее.

*– У вас сильная связка: на готовый высокий технический потенциал наложилась прогрессивная управленческая система. Мне кажется, в случаях, когда не хватает технического базиса, могут возникать определённые сложности. Это так?*

– Да, так и есть. Допустим, при выполнении какой-то технической операции происходит отклонение от нормативов, система даёт об этом знать сразу. И надо принять решение: наказать сотрудника за нерадивость, поощрить за внимательность, признать случай особым и проигнорировать «звоночек» и так далее. Некомпетентному технически управленцу трудно обработать оповещение об отклонении времени выполнения работы. Может, автомобиль очень старый, и норматив тут не работает. Может какое-то оборудование вышло из строя. Или механик делал комплекс работ и отметил общее время, не разбивая. Ещё сложнее, если «звоночек» в теме диагностики. Может быть сложный дефект, а может – невыполнение штатной процедуры входного контроля. Очень разные ситуации. Собственно, это лишь доказывает ещё раз: автоматизация любого процесса не отменяет здравый смысл. Она помогает сильному управленцу, но не может заменить слабого. И «золотой» кадровый вопрос остаётся важнейшим для бизнеса, любого. Тем более растущего. □



**Сейчас мы вводим точки уже достаточно быстро – появился опыт, научились считать, строить, обучать, внедрять и управлять**