

Stanisław Kowalczyk

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

przedsiębiorstwem samochodowym

PODRĘCZNIK do nauki w technikum i szkole policealnej



Spis treści

Wprowadzenie	5
1 Organizacja przedsiębiorstwa samochodowego	7
1.1. Wprowadzenie	7
1.2. Rodzaje i zakres działalności przedsiębiorstw samochodowych	8
1.3. Organizacja procesu usługowo-naprawczego	12
1.4. Dokumentacja obsługi i naprawy pojazdów samochodowych	17
1.5. Dokumentacja serwisowa, magazynowa i eksploatacyjna warsztatu usługowo-naprawczego	22
1.6. Wyposażenie warsztatów do diagnostyki, obsługi, naprawy i konserwacji pojazdów samochodowych	28
1.7. Programy serwisowe i magazynowe	31
1.8. Dobór pracowników, zasady kierowania zespołem oraz wynagradzanie pracowników	32
1.9. Szkolenie pracowników z uwzględnieniem przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony przeciwpożarowej oraz ochrony środowiska	37
1.10. Analiza ekonomiczna działalności gospodarczej	42
1.11. Marketing w przedsiębiorstwie samochodowym	46
1.12. Wizerunek firmy	48
1.13. Etyka zawodowa	49
Podsumowanie	52
Pytania i polecenia	53
2 Biuro obsługi klienta	54
2.1. Organizacja biura obsługi klienta	54
2.2. Wymagania stawiane pracownikom biura obsługi klienta	55
2.3. Zależność liczby obsługiwanych pojazdów od wielkości serwisu	58
2.4. Dokumentacja obsługi klienta i wystawianie zleceń serwisowych	59
2.5. Bazy danych klientów i obsługiwanych pojazdów samochodowych	66
2.6. Klienci strategiczni	69
2.7. Technika komunikowania się z klientem, prowadzenie negocjacji	70
2.8. Rozliczanie wykonanych napraw	73
2.9. Wystawianie faktur	74
2.10. Technika sprawdzania zadowolenia klienta z wykonanej naprawy	77
Podsumowanie	79
Pytania i polecenia	80

3	Przepisy prawa dotyczące ubezpieczeń i obrotu pojazdami samochodowymi	81
3.1.	Podstawowa wiedza dotycząca ubezpieczenia pojazdów	81
3.2.	Zasady sporządzania dokumentacji szkód komunikacyjnych	85
3.3.	Zasady likwidacji szkód komunikacyjnych	93
3.4.	Programy do rozliczania szkód komunikacyjnych	95
3.5.	Przepisy prawa dotyczące obrotu pojazdami samochodowymi, zespołami konstrukcyjnymi i częściami zamiennymi	121
3.6.	Centralna ewidencja pojazdów i kierowców	124
3.7.	Zasady wycofania pojazdu z ruchu	125
3.8.	Kasacja pojazdu	127
	Podsumowanie	129
	Pytania i polecenia	130
4	Stacja kontroli pojazdów	131
4.1.	Zakres badań technicznych w stacji kontroli pojazdów	131
4.2.	Rodzaje stacji kontroli pojazdów	133
4.3.	Podstawy prawne działalności stacji kontroli pojazdów	134
4.4.	Wyposażenie stacji wykonujących badania techniczne w przyrządy i stanowiska kontrolne	135
4.5.	Wymagania stawiane mechanikom-diagnostom i ich uprawnienia	139
4.6.	Dokumentacja pokontrolna pojazdów samochodowych	141
4.7.	Urzędy upoważnione do kontroli stacji kontroli pojazdów i ich uprawnienia	142
	Podsumowanie	144
	Pytania i polecenia	145
5	Własna działalność gospodarcza	146
5.1.	Formy prowadzenia działalności gospodarczej	146
5.2.	Charakterystyka form działalności gospodarczej	147
5.3.	Dokumenty niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej	151
5.4.	Przepisy prawa dotyczące działalności gospodarczej w zakresie obsługi i naprawy pojazdów samochodowych	164
5.5.	Przepisy prawa dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony przeciwpożarowej oraz ochrony środowiska	165
5.6.	Zasady doboru narzędzi, wyposażenia warsztatowego i urządzeń naprawczych	167
5.7.	Urzędy upoważnione do kontroli przedsiębiorstw samochodowych i ich uprawnienia	169
	Podsumowanie	176
	Pytania i polecenia	177
	Słownik	179
	Literatura	184

1.3. Organizacja procesu obsługowo-naprawczego

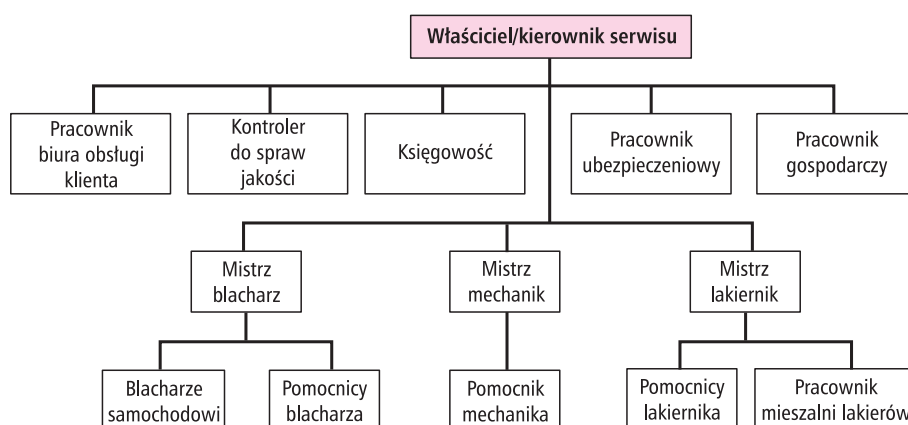
Organizacja procesu obsługowo-naprawczego oraz sposób zarządzania przedsiębiorstwem są uzależnione od skali działalności i liczby zatrudnionych pracowników. Jeżeli działalność obsługowo-naprawcza jest niewielka, to nie wymaga ona organizacyjnego wydzielenia i może być prowadzona przez właściciela warsztatu lub zatrudnionego pracownika. Pracownik taki powinien mieć co najmniej podstawowe kwalifikacje z zakresu techniki samochodowej, być dobrym organizatorem prac w serwisie i zaopatrzeniowcem materiałów i części zamiennych.

Jeżeli firma prowadzi działalność obsługowo-naprawczą w szerszym zakresie i zatrudnia większą liczbę pracowników, wskazane jest wydzielenie komórek organizacyjnych. Ich zakres zależy od potrzeb danego przedsiębiorstwa, np. może dotyczyć tylko działalności bezpośrednio związanej z procesem głównym lub obejmować działalność pomocniczą, dotyczącą funkcjonowania warsztatu (prowadzenie spraw finansowych, magazynowych, marketingowych, zarządzanie personelem, zaopatrzenia itp.).

W zależności od liczby zatrudnionych pracowników poszczególne komórki mogą być zorganizowane w formie sekcji lub działu. W ich skład wchodzi specjaliści wykonujący określone prace warsztatowe oraz pracownicy organizujący i nadzorujący działalność warsztatową, np. doradcy serwisowi czy kierownicy działów.

Jeżeli w warsztacie jest zatrudnionych wielu pracowników na stanowiskach nierobotniczych, to należy zapewnić odpowiedni podział pracy. W warsztacie (serwisie) kierownik oraz pracownicy organizujący i nadzorujący działalność serwisową powinni mieć ukończone studia wyższe i odpowiednie kwalifikacje zawodowe.

Organizacyjne wydzielenie działalności przeważającej i drugorzędnej oraz powołanie odpowiednich komórek umożliwia prowadzenie rozrachunku ekonomicznego działalności. W jego ramach powinny być oddzielnie rozliczane koszty bezpośrednie

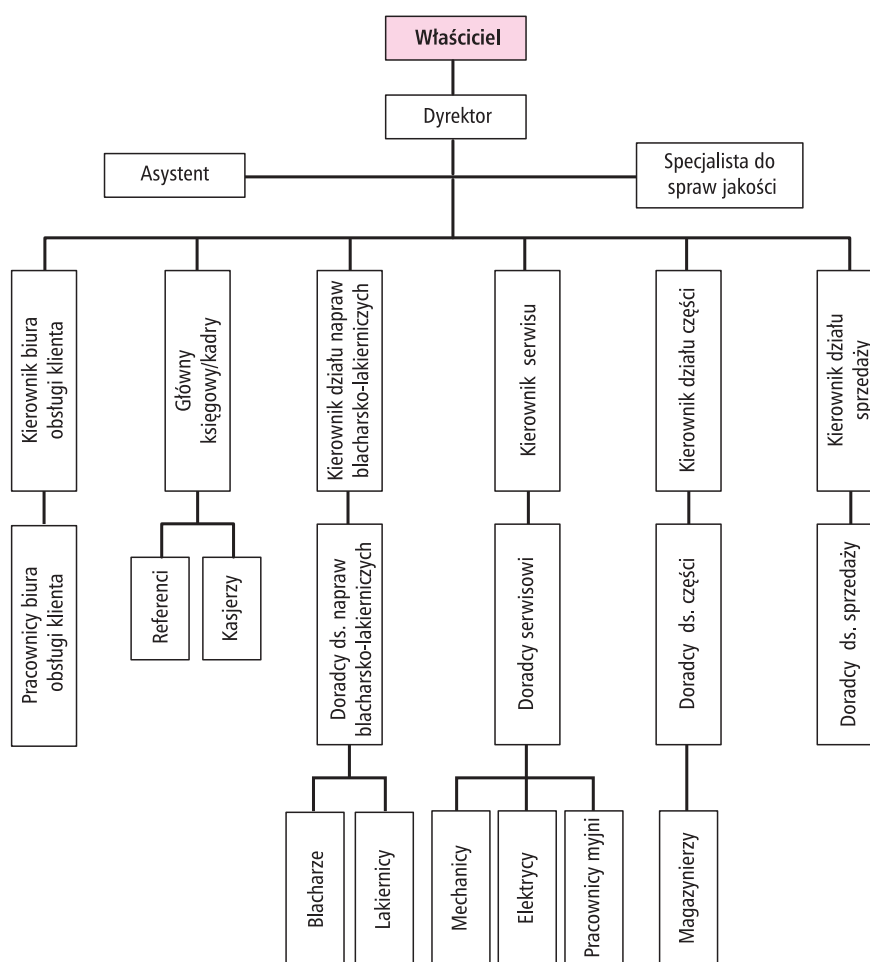


Rys. 1.2. Schemat struktury organizacyjnej przykładowego serwisu samochodowego

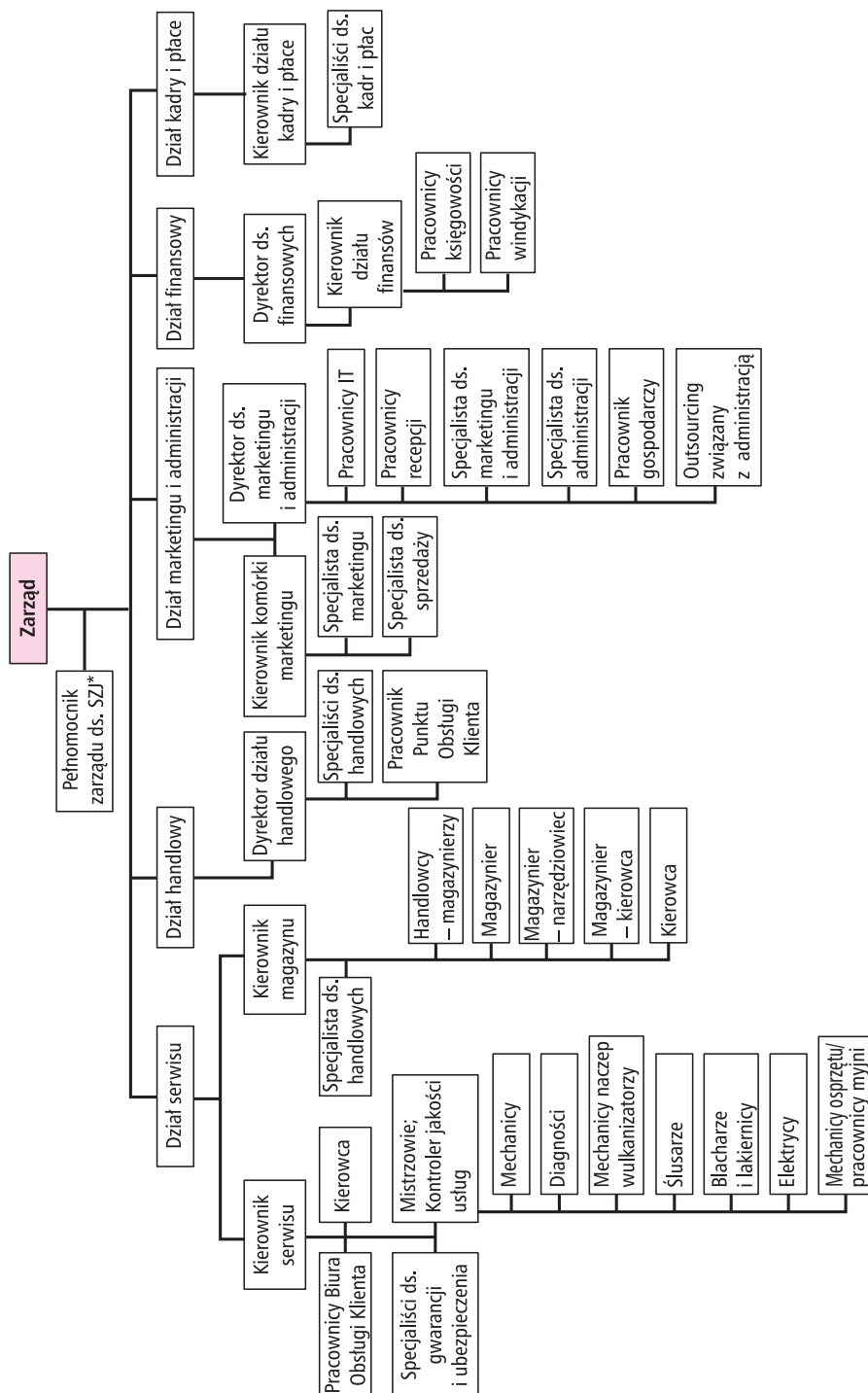
i pośrednie związane z działalnością danego działu oraz ewidencjonowane jego wyniki finansowe. Pozwoli to ustalić koszty jednostkowe podstawowych rodzajów prac wykonywanych w serwisie oraz porównać je w wybranym horyzoncie czasowym. Przykładowy schemat struktury organizacyjnej serwisu samochodowego przedstawiono na rys. 1.2.

W przypadku działalności usługowej, serwisowej i handlowej o dużym zakresie oraz przy zatrudnieniu większej liczby pracowników, może być uzasadnione przyjęcie bardziej rozbudowanej struktury organizacyjnej. Schemat struktury organizacyjnej przykładowej autoryzowanej stacji dealerskiej przedstawiono na rys. 1.3.

W miarę potrzeb zakład serwisowy może także angażować obce firmy do świadczenia usług na rzecz przedsiębiorstwa. W zależności od zakresu działalności, realizowanych funkcji oraz liczebności pracowników tworzy się wyspecjalizowane



Rys. 1.3. Schemat struktury organizacyjnej przykładowej autoryzowanej stacji dealerskiej (ASD)



Rys. 1.4. Schemat struktury organizacyjnej dużego serwisu samochodów ciężarowych [29]

* SZJ – system zarządzania jakością

IT – informatyka

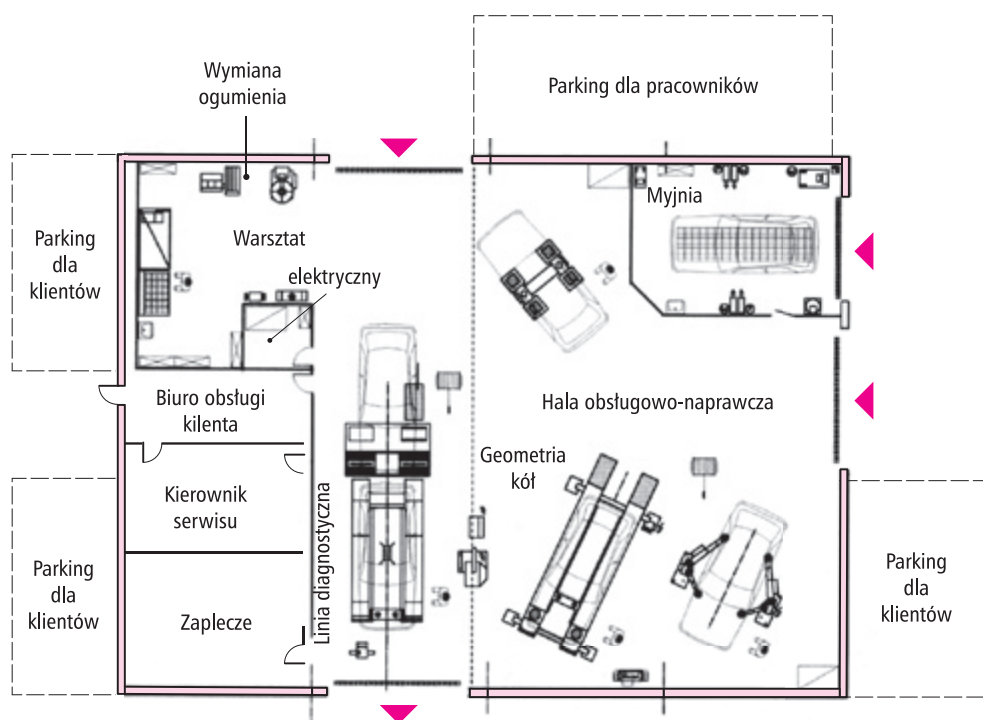
służby i komórki organizacyjne. Schemat struktury organizacyjnej dużego serwisu naprawy samochodów ciężarowych przedstawiono na rys. 1.4.

Aby struktura organizacyjna spełniała swoją rolę, musi być jasno określona. Każdy pracownik powinien znać w niej swoje miejsce, wiedzieć kto jest jego przełożonym, a kto podwładnym, znać swoje obowiązki i uprawnienia. Zwiększa to szansę sukcesu firmy na rynku.

Warsztaty samochodowe to z reguły małe jednostki gospodarcze. Czasem mogą należeć do większej sieci, ale stanowią samodzielną jednostkę. Zatrudniają przeciętnie od kilku do 30 osób. Osobą odpowiedzialną za pracę całego serwisu może być właściciel, jako kierownik serwisu lub, jeśli nie ma odpowiednich kwalifikacji zawodowych, osoba zatrudniona na tym stanowisku.

Kierownikowi pośrednio lub bezpośrednio podlegają wszyscy pracownicy. Jest on odpowiedzialny za realizację zadań w serwisie, sprawy kadrowo-organizacyjne oraz system zarządzania jakością.

Istotnym problemem związanym z organizacją warsztatu napraw samochodów jest rozmieszczenie stanowisk obsługowo-naprawczych z zachowaniem odpowiednich odległości między nimi, od ścian i dróg komunikacyjnych, wzajemnego ich usytuowania w ciągu technologiczne, a także odpowiedniego usytuowania zaplecza socjalnego. Na rysunku 1.5 przedstawiono przykładowy plan sytuacyjny rozmieszczenia stanowisk pracy w autoryzowanej stacji obsługi. Na wklejce na



Rys. 1.5. Przykładowy plan sytuacyjny rozmieszczenia stanowisk pracy w autoryzowanej stacji obsługi

rys. 1.6–1.8 pokazano odpowiednio: przykładowe stanowiska autoryzowanego serwisu samochodów osobowych, stanowiska technologiczne w serwisie samochodów ciężarowych oraz zaplecze socjalne dużego serwisu.

Organizacja stanowiska pracy, czyli jego właściwe rozplanowanie, usytuowanie i wyposażenie, zależy od przyjętej metody pracy:

- 1 – pozycji, w jakiej wykonuje się najczęściej czynności (siedząca, stojąca lub zmienne, wymuszona),
- 2 – zagospodarowania powierzchni stanowiska pracy,
- 3 – narzędzi, jakimi posługuje się pracownik,
- 4 – środowiska pracy.

Pozycja, w jakiej wykonuje się najczęściej czynności zależy od sposobu rozplanowania przestrzeni pracy, cech antropometrycznych pracownika i charakteru pracy. W obrębie stanowiska należy uwzględnić wysokość **płaszczyzny pracy**. Płaszczyzna pracy usytuowana zbyt nisko sprawia, że przy pochyleniu ciała następują straty energetyczne spowodowane wysiłkiem statycznym mięśni grzbietowych; nacisk na organy klatki piersiowej i jamy brzusznej wywołuje zaburzenie oddechu, trawienia, napływ krwi do głowy itp. Płaszczyzna pracy usytuowana zbyt wysoko przyspiesza zmęczenie (następuje pogorszenie ukrwienia organizmu w wyniku trzymania rąk w górze).

Zagospodarowanie powierzchni stanowiska pracy ma na celu optymalne wykorzystanie możliwości ciała ludzkiego. Maksymalny obszar pracy wynika z zasięgu rąk i nóg pracownika.

Narzędzia, jakimi pracownik się posługuje, muszą być dostosowane do funkcji i anatomii kończyn. Przyrządy obsługiwane rękami należy umieścić w dostępnym miejscu na wysokości między łokciem i barkiem oraz pod korzystnym kątem widzenia. Odległość między obsługiwanymi elementami powinna odpowiadać danym anatomicznym. Wyposażenie pomocnicze (np. szafki, pojemniki, regał) nie mogą przeszkadzać w pracy i powinny być tak ustawione, aby zminimalizować czas i wysiłek związany z dostępem do nich. Konstrukcja urządzeń oraz narzędzi powinna spełnić wymagania bhp, estetyki oraz ułatwiać wykonywanie pracy. Zaleca się pozostawienie pracownikowi tyle miejsca, by swobodnie mógł wykonywać ruchy. Nowe technologie powodują wibracje, promieniowanie elektromagnetyczne, ciągle obserwowanie urządzeń kontrolnych, co zwiększa wysiłek psychiczny człowieka i negatywnie wpływa na pracę.

Do **środowiska pracy** zalicza się: powietrze o określonym składzie chemicznym, ciśnieniu i temperaturze, zanieczyszczenie powietrza (gazami, mgłami, dymami, parami), oświetlenie, promieniowanie elektromagnetyczne (widzialne i niewidzialne), dźwięki, ultradźwięki, wstrząsy, prąd elektryczny, substancje wchłaniane przez organizm człowieka. Środowisko pracy powinno spełniać wymagania wynikające z prawa.

2.10. Technika sprawdzania zadowolenia klienta z wykonanej naprawy

Badania jakości funkcjonowania serwisu samochodowego dotyczą dwóch aspektów:

- zadowolenia klienta z wykonanej naprawy,
- jakości pracy serwisu.

Badania zadowolenia klienta z wykonanej naprawy mogą być realizowane samodzielnie przez warsztat (własnymi siłami – dotyczy to najczęściej małych, niezależnych warsztatów lub warsztatów funkcjonujących w sieci) lub za pomocą specjalistycznych instytutów monitorujących satysfakcję klientów (dotyczy to autoryzowanych warsztatów niektórych marek samochodowych). W badaniu zadowolenia klienta stosuje się różnorodne metody. Wybór metody w dużym stopniu zależy od wielkości serwisu i jego zasobów finansowych. Do najczęściej stosowanych metod oceny zadowolenia klienta możemy zaliczyć:

- badania ankietowe realizowane telefonicznie,
- badania ankietowe realizowane listownie.

Badania ankietowe realizowane telefonicznie najczęściej są prowadzone własnymi siłami. Powinny one zawierać zestaw kilku pytań (nie więcej niż 5), dotyczących najistotniejszych problemów pracy serwisu, ogólnej satysfakcji klienta, oczekiwań związanych z wykonaną usługą oraz rekomendacji warsztatu. Badania ankietowe realizowane listownie są prowadzone własnymi siłami lub w formie zlecenia – przez instytut monitorujący. Ankieta powinna zawierać do 10 pytań, które obejmą szerszy zakres monitorowanego obszaru pracy serwisu, między innymi:

- ogólnego stopnia zadowolenia z otrzymanej usługi,
- dostępności serwisu dla klientów,
- kompetencji, sumienności, uprzejmości i życzliwości pracowników,
- użyteczności procedur funkcjonujących w serwisie,
- uczciwości i wzbudzania zaufania,
- zainteresowania problemami klientów,
- odpowiedzialności za naprawę,
- rzetelności oraz dotrzymywania przyrzeczeń,
- rekomendacji usługi i warsztatu innym osobom.

Badania ankietowe, jeżeli zostaną właściwie przeprowadzone, pozwolą na uzyskanie poprawnych statystycznie wyników dotyczących zadowolenia klienta. Wiarygodność badania będzie wyższa, jeżeli zostanie ono przeprowadzone przez instytut specjalistyczny. Należy pamiętać, że szacunkowy zwrot ankiet wynosi od 20 do 35% ogólnej liczby wysłanych ankiet.

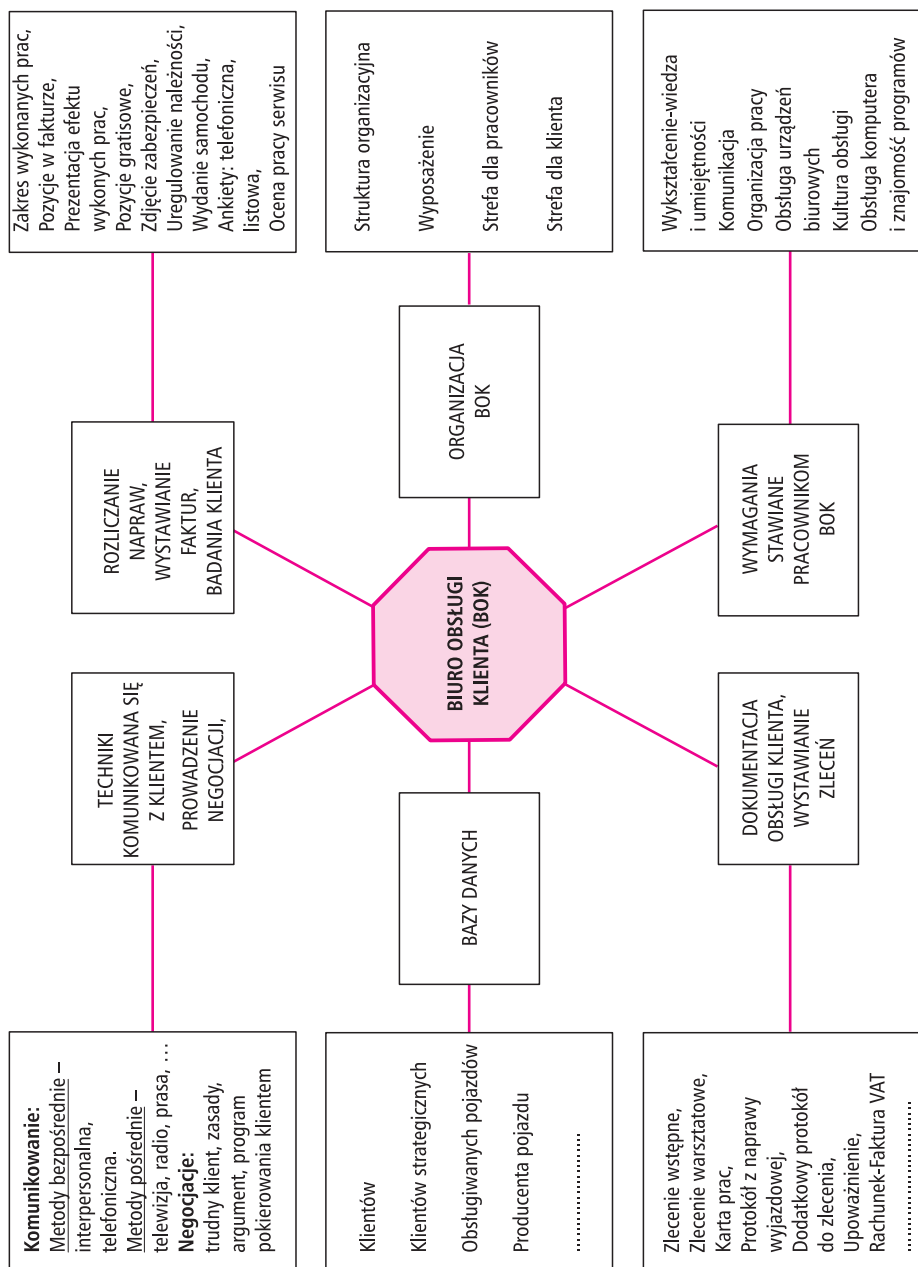
Badania jakości pracy serwisu można realizować wykorzystując następujące metody:

- **obserwację procesu pracy w serwisie i reakcję klientów** – powinien to wykonywać zarządzający serwisem,

- **rozmowę z klientem** – wywiad według określonego scenariusza prowadzony w zakresie pozytywnej i negatywnej działalności serwisu,
- **analizę reklamacji** – ustalenie przyczyn każdej zgłoszonej reklamacji,
- **analizę zdarzeń krytycznych** – czyli zdarzeń (pozytywnych i negatywnych) wykrytych w rozmowach z personelem i klientami, które w sposób znaczący wpłynęły na postawę klienta,
- **tajemniczy klient** – wykorzystanie anonimowej osoby do oceny jakości usług za pomocą: badań telefonicznych, wizyty w warsztacie bez wykonania usługi, wizyty z realizacją usługi; metody te pozwalają ocenić między innymi funkcjonowanie biura obsługi klienta, wygląd firmy i pracowników, ich zachowanie oraz poziom techniczny wykonanej usługi,
- **telefon po naprawie** – wykonany przez pracownika serwisu kilka dni po wizycie klienta,
- **audyt systemu zarządzania jakością** – jeżeli system jest wdrożony w serwisie.

Wymienione metody mogą być stosowane w każdym serwisie (warsztacie), niezależnie od jego wielkości i zasobności finansowej.

Podsumowanie



Pytania i polecenia

1. Omów wymagania, jakie powinno spełnić biuro obsługi klienta w zakresie jego organizacji i wyposażenia.
2. Wymień podstawowe zadania, które realizują pracownicy biura obsługi klienta.
3. Omów wymagania najczęściej stawiane pracownikom biura obsługi klienta.
4. Odszukaj w ogłoszeniach prasowych wymagania stawiane kandydatom na pracowników biura obsługi klienta i wskaż ich cechy wspólne i różnicujące.
5. Oblicz zdolność przerobową dużego serwisu samochodowego (patrz rys. 1.4 – struktura organizacyjna) przy następujących założeniach:
 - liczba pracowników: 120,
 - czas pracy: 16 godz. dziennie (20 dni w miesiącu).

Dobierz korekty (obejmujące przerwy technologiczne i organizacyjne, efektywny czas pracy, przedziały wydajności zmianowej pracownika). Proporcja między grupami pracowników wynika z układu organizacyjnego serwisu.

Na podstawie wyliczonej zdolności przerobowej serwisu, dla założonej praconchłonności napraw (przeglądów), ustal liczbę obsługiwanych pojazdów.

6. Opracuj inscenizację przebiegu bezpośredniej rozmowy telefonicznej pomiędzy klientem i pracownikiem biura obsługi klienta, dotyczącej umówienia klienta na przegląd okresowy samochodu.
7. Jakie czynności dotyczą rozliczenia usługi serwisowej?
8. Rozlicz zlecenie serwisowe oraz wystaw fakturę za naprawę samochodu.
Dane do faktury:
 - samochód Opel Astra F, przebieg – 59 800 km,
 - silnik X16XEL,
 - przegląd okresowy po 60 tys. km,
 - wymiana pompy wody silnika,
 - zakres czynności oraz części i materiały należy przyjąć według planu obsługi samochodu dla przeciętnych warunków eksploatacji,
 - ceny materiałów i części zamiennych oraz koszt robocizny należy przyjąć według danych serwisu autoryzowanego mieszczącego się w rejonie zamieszkania,
 - nie stosować rabatu na części i materiały.

Można rozliczyć zlecenie serwisowe oraz wystawić fakturę za naprawę innego, wybranego samochodu według indywidualnie ustalonych założeń.

9. Jakie informacje, zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem podatkowym, powinna zawierać faktura (standardowa) sprzedaży towaru lub wykonania usługi?
10. Jakie metody można wykorzystać do badania jakości pracy serwisu?