

АВТОСЕРВИС В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Статья в журнале «Новости авторемонта», апрель, 2009

Многие автосервисы считали, что маркетинг им ни к чему – клиентов приходилось не привлекать и удерживать, а отпугивать грубостью, высокими ценами, низким качеством работ, многодневными очередями.

Немало владельцев автосервисов полагали, что задачей сервиса является не качественное обслуживание клиентов, а максимальная прибыль, что интересы автосервиса и клиентов противоположны. Поэтому автосервис должен стараться сделать как можно меньше, взять с клиента как можно больше и не давать никаких гарантий на свои работы.

А наиболее наглые утверждали, что клиент должен понравиться сотрудникам, а не нравящемуся им клиенту ремонт будет делаться спустя рукава. Очевидно, что лучший способ понравиться сотрудникам автосервиса – не задавать лишних вопросов, расплачиваться, не читая счёт, не предъявлять никаких претензий.

Но с приходом кризиса половина клиентов куда-то подевалась. Одни, разыскав старые штаны, сами или с друзьями выполняют обслуживание и мелкий ремонт, другие меньше ездят и реже обслуживают машины, третьи раздумали устанавливать допоборудование, «тюнинговые» накладки и прочие прикрасы, четвертые ищут более дешёвые сервисы. Замечено, что количество заказов на регламентный сервис сократилось – некоторые автовладельцы в целях экономии отменяют или оттягивают регламентное техобслуживание, замену масла, фильтров и т.д., не учитывая, что такая тактика приведет к увеличению стоимости неизбежного ремонта, который потребуется вследствие отсутствия профилактического сервиса.

Та половина клиентов, которая осталась, стала что-то слишком внимательной к мелочам, дотошной при проверке счетов. Конечно, бывалые сервисмены обведут вокруг пальца любого, но уж очень муторно возиться с такими клиентами – раньше спор завершали за пару минут, а сейчас приходится делать честные глаза и клясться, что в счете не приписки, а действительно замененные детали и сделанная работа, хотя и без предварительного согласия клиента. Раньше клиента с «неподходящей» физиономией просто не брали под любым предлогом, а сейчас выглядывают в окна – хоть какой приехал бы.

Но если люди экономят на сервисе, они еще менее готовы купить новый автомобиль и не раз будут приезжать в сервис на старом. Но чтобы они приехали именно к вам, придется вспоминать о маркетинге и привлечении клиентов. Давайте припомним рекомендации зарубежных сервисменов, выработанные за сто лет практики в странах, где автосервис не дефицитен, где автослесари не «уводят» деньги из хозяйского кармана, а клиентов в свои гаражи, и на десять слесарей хватает одного руководителя (он же хозяин, главный специалист и бухгалтер).

Философия сервисменов в развитых странах отличается от философии наших доморощенных руководителей сервисов:

- надо хорошо делать дело и прибыль будет;
- дело надо знать и любить;
- клиента следует уважать как партнера по бизнесу;
- этот бизнес строится на личных отношениях – клиент доверяет сервису самое дорогое имущество (после жилья);
- какими бы профессионалами ни были сотрудники сервиса, если с ними неприятно общаться – клиентов не будет.

Ниже приведены советы из книги мультибрендового автодилера Карла Сьюэлла. *Carl Sewell, Paul P. Brown. Customer for life. – New York, Pocket Books, 1998*

«Клиенты стремятся успевать и работать, и наслаждаться жизнью, поэтому они предпочитают качественные товары и услуги и хотят получать их быстрее и проще. Большинство людей покупает решение проблем, а не просто услуги, поэтому готовы платить за экономию времени. Пр процветают только те фирмы, кто работает быстрее и лучше.

Все фирмы имеют доступ к кредитам, инновации копируются, нужные технологии внедряются быстро. Конкурентные преимущества создают только люди.

Любой сотрудник, общающийся с клиентами, должен быть уполномочен рассматривать и удовлетворять их жалобы. Для клиента любая проблема будет глобальной — даже если с нашей точки зрения она незначительна.

Скажите всем сотрудникам: «Если у клиента есть проблема — решите ее. Если не можете решить, позовите менеджера. Если он не может справиться, вызовите генерального директора, но добейтесь, чтобы проблема была решена *немедленно*».

Мы установили правило, что все наши продавцы и мастера дают клиентам номер своего домашнего телефона — на случай, если потребуется помощь.

Впечатление клиента от первого контакта с вами должно быть только превосходным. Если вам это удастся, клиент вернется. Помните о том, сколько денег он может принести вам в течение жизни.

Если вы намерены оказывать хорошие услуги, делайте это круглосуточно.

Каждый менеджер имеет список докторов, госпиталей, юристов и бухгалтеров, которых он может порекомендовать работнику в случае необходимости.

Благодарите работников за хорошую работу, это важно. Благодарность более весома, если благодарит самый старший руководитель — просто потому, что он босс.

Люди по своей природе любят соревноваться независимо от того, заплатят ли за это больше. Им просто нравится похвастаться своими результатами и подтрунивать над теми, кто отстает. Секрет руководителя - в установке целей соревнования в интересах бизнеса. Отслеживайте только производительность работы — то, что они сами могут контролировать. В своих способностях отрегулировать зажигание они должны быть уверены на все сто.

Отношение к территории и туалетам показывает действительное отношение к клиентам и работникам.

Сотрудники не могут относиться к клиенту хорошо, если их начальник ведет себя по отношению к ним отвратительно.

Ориентация на качество всегда приводит к победе.

Если вы дружелюбны с клиентами, они возвращаются и тратят больше денег. Если они тратят больше денег, вы обращаетесь с ними лучше.

Фокус-группы чрезвычайно эффективны. Мы приглашаем в офис десять-двенадцать наших клиентов и спрашиваем о том, в чем они видят наши сильные и слабые стороны.

Любезное обращение с клиентами - это лишь 20% хорошего сервиса. 80% - системная организация труда, обеспечивающая качественную работу с первого раза.

Контролеры делают людей небрежными. Зная, что кто-то проверит их работу, люди не проверяют ее сами.

Позиции, на которых можно переломить игру - руководители служб: сервиса, запчастей, кузовных работ. Эти люди определяют успех или неудачу, потому что они влияют на отношения с клиентами и на прибыльность. Не позволяйте неэффективным людям оставаться на ключевых позициях. Здесь даже средний уровень абсолютно неприемлем. Передвиньте их — если не хотите увольнять — на другое место.

Постоянно повышайте ваши стандарты, чтобы поддерживать энергетика ваших сотрудников и идти впереди конкурентов. Как только вы успокоитесь на достигнутом, кто-то вас обгонит. Вы не можете остановить рост производительности на рынке.

Лишь продолжая учиться, можно улучшить способности, карьеру и благополучие.

Работа на уровне «сойдет и так» не принесет успеха. Либо улучшайте обслуживание, либо закрывайте лавочку.

Никакие улыбки не помогут, если ваши услуги не устраивают клиентов.

Только системный подход к организации труда гарантирует выполнение работ с первого раза.

Не решайте за клиентов, они сами выскажут свои пожелания – дайте им анкету, но не надоедайте.

Мы не самые дешевые, но мы предлагаем вам удобства, устранение проблем, делаем вашу жизнь легче.

Не берите платы за такие услуги, которые являются помощью, как не просите платы за помощь у друга.

Давайте *гарантированную* предварительную калькуляцию стоимости ремонта, добавляя резерв в размере 10%. А окончательный счет *всегда* должен быть меньше калькуляции на этот резерв и клиент будет доволен. Или резерв может покрыть непредвиденные работы без доплаты и клиент будет дважды доволен. Не мелочитесь, выставляйте счет на меньшую сумму, чем сумма по предварительной

калькуляции. Удержание клиента прибыльнее мелочных доходов.

Используя компьютеры где только возможно, вы не только увеличите скорость любых операций, но и уменьшите вероятность человеческих ошибок.

Сделайте так, чтобы клиенту было легко пожаловаться. Это неприятно, но у вас по крайней мере будет шанс исправить положение вещей. Ошибку признайте и срочно исправьте. Искренние извинения и своевременная корректировка действий почти всегда способны решить проблему.

Если вы не становитесь лучше, вы становитесь хуже.

Как правило, люди выдающихся качеств дружат с себе подобными, поэтому будьте внимательны, когда кто-то из ваших людей рекомендует вам друга.

Закрепите на первое время за новичком наставника — человека, который делает ту же работу и который может объяснить особенности предприятия.

Учитывайте не ошибки, а выработку, исполнение вовремя, а не опоздания.

Большая оплата не является подарком. Квалифицированные работники совершают меньше ошибок, а потому их эффективность выше.

Относитесь к своему бизнесу как к собственному дому.

Вывески и указатели демонстрируют окружающим то, как вы ведете свой бизнес.

Встречаясь с новой проблемой, смотрите внимательно по сторонам и увидите, что кем-то она решена.

В рекламе не упоминайте цены - говорите о принципах вашего бизнеса.

Каждая промоакция должна поддерживать имидж вашего бизнеса.

Будьте вежливыми со всеми, но знайте, кто именно из клиентов дает и принесет в будущем наибольшую вырчку - они не должны никогда и ничего ждать.

Длительные хорошие отношения с клиентом - залог того, что он простит вам неудачный ремонт».

Зарубежные автокомпании придают большое значение качеству общения персонала сервисных цехов дилерских фирм с клиентами и разработали специальные курсы обучения общению. Рекомендации этих курсов обязательны для соответствующих сотрудников, их применение на практике жестко контролируется руководителями фирм и их подразделений.

Почти каждый день приходится обслуживать не только «нормальных», но и «трудных» клиентов. Не каждый сотрудник готов спокойно общаться с раздраженными клиентами. Они могут быть раздражены задолго до прихода в СТО, но здесь любая мелочь может подтолкнуть их стремление выплеснуть свое раздражение. Скандалы с клиентами, даже если они не правы, не остаются незамеченными другими посетителями и не способствуют улучшению имиджа предприятия. Сотрудников надо специально тренировать психологической устойчивости в подобных ситуациях.

Всегда помните, что клиенты — источник прибыли: теряя клиентов, вы теряете деньги. Работа сервиса должна быть организована так, чтобы:

- оправдывались ожидания клиентов;
- учитывались интересы исполнителей;
- обеспечивалась экономическая эффективность предприятия.

Без учёта первых двух положений устойчивый экономический успех сервисного предприятия вообще невозможен. Все три названные цели основаны одна на другой и неразрывно взаимосвязаны. Конкуренция требует, чтобы главная цель состояла в оправдании ожиданий клиентов, чтобы они были довольны качеством сервиса. Поставленной цели можно добиться только с хорошо подготовленными исполнителями, осознающими свои обязанности. Но у них есть и свои личные интересы, которые руководители должны принимать во внимание. *Как правило, хорошо работает именно тот, кто доволен своей работой.*

Кризис влияет положительно на сервис и продажу запасных частей. Это объясняется несколькими причинами. Первая: вследствие сокращения продаж новых автомобилей в эксплуатации остается больше старых, нуждающихся в ремонтах и запасных частях. Вторая: в целях экономии топлива владельцы стараются содержать автомобили в надлежащем состоянии и, следовательно, вовремя их обслуживать. Третья: высокие расходы на топливо вынуждают владельцев машин сократить поездки на дальние расстояния, но не на короткие, а именно при эксплуатации машин на коротких расстояниях с многочисленными маневрами, разгонами и торможениями больше износ агрегатов.

Кризис не влияет негативно на деятельность ремонтников, если она организована разумно и гибко, если клиентов и персонал удастся удерживать, виды работ диверсифицировать, если работать на перспективу, а не только на выживание.

Низкая эффективность многих автосервисов имеет научное объяснение - несоблюдение фундаментального «закона необходимого разнообразия», согласно которому: «Эффективно управлять сложными системами с помощью простых средств невозможно. Управляющая система должна иметь еще большее разнообразие, чем управляемая».

Средний и крупный автосервисы – сложные системы, вот почему пытающиеся авторитарно управлять ими в одиночку владельцы или директора (не имеющие в арсенале разнообразного инструментария извлечения прибыли из услуг для автомобилистов) обречены на неудачи.

Мировой опыт и бизнес-инструментарий для руководителей автосервиса приведены в книге: Волгин В.В. «Энциклопедия автосервиса. Секреты бизнеса», 2009 (см.: autoknigi.ru).