



ОБЪЕДИНЯЯ ЛУЧШИХ

Директорские кресла
Конференция "Автофорум"

УПРАВЛЯЙ И ПРОВЕРЯЙ

Смена власти в сервисе
Подготовка и контроль

Делать мир лучше

Издательский дом "Новости Автобизнеса" провел конференцию "Автофорум — Автосервисный бизнес", в которой участвовало около 200 представителей малых и средних автосервисных предприятий со всей России. Они провели эти три дня с огромной пользой для себя, получив немало новых знаний, применение которых поможет повысить прибыльность их бизнеса.



Вперед, к знаниям

Четко понимая потребности малого и среднего российского автобизнеса, мы постарались выработать наиболее информативный, максимально продуктивный для получения знаний и обмена опытом формат мероприятия. И как уже потом подтвердили все его участники, не ошиблись, выбрав схему 2 + 1, в которой совместили наглядно-практическое знакомство с реалиями столичного автосервиса (экскурсия по московским и ближнеподмосковным СТО в течение первого дня) и двухдневную пленарную часть. В итоге длившаяся три дня конференция сумела вобрать в себя и ретранслировать публике всю многогранность современной авторемонтной отрасли, продемонстрировать наиболее любопытные наработки профессионалов и последние выкладки ведущих бизнес-тренеров.

Как уже было сказано, форум начался с экскурсии. Для нее было отобрано несколько, на наш взгляд, любопытных с точки зрения организации бизнеса и применяемых ноу-хау авторемонтных предприятий. Они, в отличие от официальных дилерских центров, не блещут роскошью оформления и не поражают воображение гигантским размахом. Но они работают, причем весь-

ма успешно. Своим успехом они обязаны как раз ноу-хау и во многом нетипичным бизнес-процессам. Так, например, технический центр "Гидравлика" избрал своей специализацией восстановление автомобильных узлов и агрегатов: рулевых реек, насосов ГУР, гидроцилиндров, рукавов высокого давления, амортизаторов, элементов системы гидроподвески. За годы существования став экспертом в этом деле, "Гидравлика" заслужила уважение и авторитет не только у клиентов, но и у коллег по цеху, регулярно прибегающих к помощи специалистов этой компании и работающих с ней в кооперации.

"Доктор Крузер", наоборот, акцентировал внимание не на уникальных видах работ и не на конкретных марках автомобилей (как обычно принято), а на одной модели, как явствует из названия — Toyota Land Cruiser. Более десяти лет назад несколько спортсменов-единомышленников собрались, чтобы отремонтировать свои машины, но их стихийная самозанятость довольно быстро переросла в профессиональный сервис, открытый для всех желающих. Конечно, последние кризисные явления немного подкорректировали специализацию СТО, тем не менее обслуживание японских вседорожников и сотрудничество с клубами сегмента 4x4 по-

прежнему остаются основным источником прибыли предприятия.

В "РСА-Сити" строят мультибрендовую многофункциональную сетевую структуру, собирая в рамках единого помещения организации и частных лиц, оказывающих разнообразные услуги по диагностике, ремонту и тюнингу автотранспортных средств. Используя синергию получающегося профессионального сообщества и возможность оказания клиентам полного спектра услуг, начиная от регламентных работ и заканчивая сложным кузовным ремонтом, "РСА-Сити" за короткий срок сумел добиться потрясающих результатов. Этими показателями, а также применяемой бизнес-схемой, представляющей собой хитросплетение аутсорсинга, аренды, и прочими "фишками" в ходе экскурсии и пленарной сессии конференции делился генеральный директор компании Евгений Воеводский.

"Белый Сервис Виноградово" — собственная станция проекта "Белый Сервис", который работает по франшизе по всей России. Она открылась полтора года назад и достаточно быстро набрала необходимую клиентскую базу. В ходе экскурсии руководители СТО рассказали о концепции сервиса с едиными ценами, где не существует нормо-часов, а клиентам оказывается комплексная услуга.

Сразу после Автофорума оргкомитет предложил участникам конференции заполнить анкету, ответив на ряд вопросов. Вот что писали участники в графе: "Что из услышанного в рамках Автофорума вы готовы начать использовать в своем бизнесе прямо сейчас?"

"Еще больше улыбаться, говорить спасибо, пожалуйста, извините и так далее".

- "Оценка обслуживания [клиентами — Прим. ред.] в виде смайликов"
- "Подарки [клиентам — Прим. ред.], чек-лист, сервисная книжка"
- "Изменения в рекламе, в частности реклама в Яндекс.Директ, убавить распухший склад [запасных частей — Прим. ред.]"
- "Методика правильной организации рабочего места ["диаграмма спагетти" — Прим. ред.]"
- "Сервисные книжки, гарантийные договоры, офис для механиков, читать книги"
- "Прямую приемку и многое другое"
- "Должностные инструкции, работа с сайтом, форумами"
- "Поработать с рекламой"
- "Сарафанное радио", директ-мейл, обратная связь с клиентами и сотрудниками и... бюджетирование организации и рекламы"
- "Обязательно предложу руководству начать более интенсивно внедрять и развивать "сарафанный" маркетинг"
- "Директ-маркетинг, разработка должностных инструкций, как сделать выговор, методы удержания клиентов, "сарафан"
- "Прямая приемка автомобиля, сделать сайт, чек-листы и многое другое"
- "Сарафанное радио", увеличение лояльности клиентов"
- "Переделка сайта, пересмотр отношений с трудными клиентами, отмена телесных наказаний для сотрудников, выход на соц. сети"
- "Улучшение своего сайта, разработка должностных инструкций, оптимизация заработной платы"
- "Прямая приемка, чек-лист проверки автомобиля, написать должностные инструкции, развивать группу "В контакте", директ-мейл, бюджет рекламы"
- "КРІ, выезды с сотрудниками [корпоративные мероприятия — Прим. ред.], обучение сотрудников улыбаться и общаться с клиентами, развитие интернет-рекламы, чек-листы, рассылки по e-mail"
- "Прямая приемка, Яндекс.Директ, сувенирная продукция, автоматизация финансов"
- "Сяду читать должностные инструкции"
- "Планирование рекламного бюджета, срочное создание клиентской базы"
- "Сарафанный маркетинг", решать правильно вопросы с трудными клиентами, привлекать клиентов малобюджетными способами"
- "Аутсорсинг закупочной деятельности, разработка должностных инструкций, обучить мастера-приемщика, интерактивная приемка"
- "Работа с рекламными текстами, решение вопросов, связанных с клиентской неудовлетворенностью"
- "Доработка документации, связанной с работой персонала (должностные инструкции, доработка корпоративных стандартов)"
- "Концепции отбора персонала, маркетинг"
- "Все не перечислить"
- "В каждом докладе есть что применить в жизни"

Также одна из групп побывала на "Бош Сервис Волин", что в 25 км от МКАД по Можайскому шоссе. Руководитель станции Ольга Селезнева лично провела экскурсию по своим владениям, показав и кузовной цех, и огромный слесарный, и мойку, и магазин автозапчастей. Это мультибрендовая станция площадью 2500 м², на которой работают 90 человек.

Вообще, именно возможность открытого общения с коллегами, сумевшими добиться серьезного успеха в своей работе, чрезвычайно понравилась участникам конференции. Безусловно, никто не умаляет важность, полезность и необходимость теоретической информации, преподносимой авторитетными экспертами и бизнес-тренерами, но рассказы, скажем так, от первого лица имеют особое значение. Они не только более эмоционально и живо описывают прикладные реалии сегодняшнего дня, ситуацию на местах, но и демонстрируют опыт, удачные и неудачные решения, заставляют задуматься и поставить себя на место другого: а что бы я сделал? Как бы я поступил в этом случае? Это не выдуманные, а настоящие кейсы, через которые уже в действительности прошли сервисмены.

Именно поэтому нет ничего удивительного в том, что выступление Михаила Дядькина, генерального директора автосервиса "Карлак" из Санкт-Петербурга, вызвало такой резонанс у публики. Он просто, но со всеми подробностями и весьма доступно рассказал о своем опыте создания СТО с нуля. Он ничего не приукрашивал, не стеснялся рассказывать о своих ошибках и совершенно рядовых будничных метаморфозах, которыми полна жизнь любой авторемонтной мастерской в нашей стране, он говорил все как есть. И это подкупало слушателей, это вовлекало их в новую реальность, открытую и способную подсказать решение многих проблем.

Так же и Евгений Воеводский, не скрывавший никаких показателей, характеризующих деятельность возглавляемой им станции, и сообщивший все до мельчайших подробностей, вплоть до системы оплаты труда в цифрах и процентах, так же и Юрий Валько, генеральный директор "Гид-

равлики", и Антон Климов, генеральный директор "КлимАвто" — все это "свои" парни, к которым сразу и навсегда проникаешься неподдельным доверием. И именно в этом прелесть подобного общения, идущего на равных и не стесненного рамками профессиональной субординации, гендерных предрассудков, доминирования "педагог — ученик".

Впрочем, одного лишь опыта — "сына ошибок трудных" — мало. Нужна и теория. Ей на Автофоруме было посвящено целых два дня. Причем мы постарались сделать не совсем обычную программу. Впервые в рамках подобных мероприятий был выделен отдельный блок финансовых вопросов, ведь, как известно, далеко не все в малом и среднем бизнесе понимают, что такое финансовые потоки, откуда они берутся и как не оказаться банкротом. Была и секция, посвященная работе с персоналом, под которую мы также привлекли бизнес-тренеров, имеющих огромный опыт именно в этом деле. И конечно, ставшие уже традиционными, но от этого не менее значимыми доклады об организации автосервисного бизнеса, работе с клиентами, продвижении, маркетинге и рекламе. При этом нашей задачей было сделать программу еще и полезной для бизнеса. Так, чтобы, вернувшись домой, участники конференции могли сразу начать применять услышанные идеи.

А вот о том полезном, что они для себя открыли на Автофоруме, каждый желающий мог поведать в рамках конкурса "День в вашу пользу". Регламент этого состязания был простым: любой из делегатов конференции имел в своем распоряжении две минуты, чтобы выйти на трибуну и рассказать, какие идеи из услышанных в докладах ему запомнились, что и как он планирует применять в своем сервисе буквально сразу по возвращении к работе. Авторитетное жюри оценивало каждое из этих выступлений и по сумме баллов выбирало победителя. Также ряд членов жюри подготовили для участников собственные специальные призы, которые они вручили тем конкурсантам, чьи короткие доклады больше всего им понравились.

А Гран-при от Издательского дома "Новости Автобизнеса" завоевала Елена Слугина, директор компании "СВ Сервис" из Каменск-Шахтинска. Под бурные аплодисменты зала она получила именной сертификат на пожизненное бесплатное посещение всех мероприятий проекта "Автофорум". А они обязательно будут. Только на следующий год Издательский дом "Новости Автобизнеса" планирует проведение порядка 10 мероприятий под этим брендом в разных регионах России.

Хочется особо отметить, что данный конкурс — не случайность. Для оргкомитета Автофорума самое важное — чтобы участники не только услышали новые для себя идеи, но и чтобы они успешно начали их применять. Действительно, часто после конференций люди говорят: "Я ничего нового не узнал". Но ведь вопрос заключается не в том, чтобы узнать, а чтобы эти самые идеи в своем бизнесе применять. Сегодня — услышали, завтра — внедрили, именно такому принципу должны следовать все слушатели. Только тогда инвестиции в участие в конференции (регистрационный взнос, а для иногородних участников — еще и проезд и проживание) окупятся сторицей и будут приносить прибыль. Кстати, во время конкурса было объявлено и о втором его этапе. В течение трех месяцев участники форума могут прислать в редакцию "Правильного Автосервиса" по электронной почте свой рассказ о том, что

именно они внедрили, что им удалось, а что, увы, не очень. Все эти эссе будут опубликованы в одном из номеров журнала за 2013-й год.

Эффективность через бизнес-процессы

Безусловно, все тематические направления, затронутые на Автофоруме, объединены основной идеей — повышение эффективности автосервисного производства. Его можно достигать за счет оптимизации финансовых потоков, применения более совершенных технологий, внедрения новых моделей управления, сокращения издержек, найма безупречных сотрудников и организации адекватного образовательного процесса и так далее. Но что бы менеджмент ни делал, как бы ни поступал, все действия в конечном итоге ориентированы на создание системы повторных продаж и повышение лояльности клиентов. То есть эффективность — это однозначно клиент, поэтому все, что происходит на предприятии и в сфере финансов, и в сфере персонала, и в сфере технологий, по сути, имеет своей целью решение единственной задачи — удовлетворение клиентских ожиданий. Следовательно, клиент, а точнее, удовлетворенный клиент — ключевой фактор, определяющий эффективность деятельности СТО.

Достигать этой удовлетворенности можно разными путями, например применением современных бизнес-процессов. Экс-





Сергей Кудрявцев

перт Castrol Professional Сергей Кудрявцев рассказал о программе "Диаграмма спагетти", позволяющей методом сплошного наблюдения, при котором фиксируются время, тип операций и перемещения механика, проанализировать организацию его работы. Эта программа дает возможность минимизировать трудозатраты и сроки исполнения, а также гарантировать максимальное качество при минимальных затратах.

К сожалению, беспорядок и бардак — довольно типичная ситуация для российского автосервиса. Расположенные непонятно где и как инструменты и запчасти, валяющиеся на полу и мешающие движению детали, отсутствие регламента выполнения тех или иных работ и прочие факторы значительно увеличивают продолжительность выполнения заказа. Во время одного из исследований, проведенных Castrol по указанной программе, были четко зафиксированы все передвижения механика во время проведения регламентного ТО: он потратил 130 минут, совершил 725 шагов и выработал 2,1 нормо-часа.

Проведя определенную работу с механиком, наведя порядок в цеху, удалось добиться сокращения затраченного времени до 88 минут, количества шагов до 290. При этом выработка увеличилась до 2,7 нормо-часов.

Сергей Кудрявцев:

— После обработки данных выявляется соотношение продуктивного и непродуктивного рабочего времени механиков. Программа позволяет определить потенциалы для улучшений, выявить отклонение фак-

тических затрат рабочего времени от нормативных, а также определить и проанализировать причины потерь рабочего времени механика при выполнении работ.

В результате ее реализации повышается эффективность работы механиков, сокращаются сроки выполнения работ, увеличиваются выработка и прибыль. И как следствие — растут удовлетворенность и лояльность клиентов.

Также в ходе презентации Сергей Кудрявцев отметил преимущества осмотра автомобилей с чек-листом, благодаря которому увеличиваются выработка и прибыль, а у клиентов формируется лояльное отношение к обслуживанию. Подобный осмотр позволяет сделать клиента счастливым и вполне законно заработать на его счастье. В зависимости от формата и размера станции проводить его может либо выделенный человек, например мастер-консультант, либо рядовой механик.

Чек-лист представляет собой бланк, состоящий из разделов, на котором основное место занимают красное и желтое поля. В красной зоне отмечаются необходимые и срочные работы, как правило, связанные с безопасностью дорожного движения, в желтой — то, что рекомендовано на следующий визит. Еще есть зеленая зона, где указываются исправные, лишенные недостатков узлы и агрегаты.

Для техника определен маршрут осмотра, идя по которому, он заполняет поля чек-листа: внешний осмотр (повреждения кузова, состояние окраски, стекол, зеркал, светотехники, проверка состояния "дворников" и замков); внутренний осмотр (проверка работы сигналов на панели, внутреннего освещения, стеклоочистителей и омывателя стекла, ремней безопасности, сцепления, рабочего и стояночного тормозов); осмотр под капотом (проверка уровня всех жидкостей, состояния патрубков, трубок, аккумулятора и приводных ремней), тормоза и подвеска и, опционально, осмотр днища (подвеска, глушитель, тормоза, трубки, шланги, протечки масла, состояние валов).

Тут же техник имеет возможность произвести калькуляцию, подвести итог. Начина-

ется заполнение с красного поля. Например, обнаружены трещина на лобовом стекле и повреждение зеркального элемента. Сразу же вносится стоимость. Далее по аналогичному алгоритму техник продолжает работу с желтой зоной.

В результате клиент получает заполненную карту, из которой наглядно видно, какие работы надо проводить срочно, работы, которые желательны и нужны будут в будущем. Также фиксируется информация о состоянии шин. Она важна не только клиенту, но и СТО, поскольку это потенциал реализации покрышек.

В коммуникационной зоне чек-листа, наверху, делаются важные комментарии: нужно вернуть клиенту снятые изношенные детали, место хранения "секреток", можно ли отсрочить начало времени ремонта, нужна ли полировка или мойка салона и так далее. Кроме того, можно отметить месяц, на который техник договорился с клиентом о выполнении той или иной работы, очередного ТО.

На одном из экземпляров бланка есть обратная сторона — довольно важная для менеджмента. Сюда после выполнения заказа вносятся необходимые запасные части, общий расчет по нормо-часам и требуемые операции. Возникает бюджет по работам и деталям. Составляется калькуляция: всего обнаружено неисправностей на сумму X, проведено работ — на Y. Это дает понятие, насколько использован потенциал продаж. Для менеджмента это необходимый учет в упущенных или отсроченных сделках.

В итоге осмотр с чек-листом дает возможность увеличить средний чек (нормо-часы плюс запчасти), учитывать "упущенные" и "отложенные" продажи, измерять эффективность работы и, опять же, повышать удовлетворенность и лояльность клиентов.

Сергей Кудрявцев:

— Приведенные инструменты — "Диаграмма спагетти" и осмотр с чек-листом — имеют абсолютно практическую ориентацию. Мы достаточно давно с ними работаем в России. Главное, что эти инструменты не требуют инвестиций, никакого специального обучения, и более того — не потребуются никакой помощи. Сервисмены могут самостоятельно ис-

МОЦНЫЕ УНИВЕРСАЛЫ! VARTA® DYNAMIC TRIO

пользовать как первый, так и второй механизм, напрямую влияющий на повышение продаж, без каких-либо дополнительных консультаций.

Специалисты компании "Вюрт-Русь" также подчеркивают актуальность осмотра с чек-листом. При этом, по их мнению, последовательность в таблице проверок чек-листа должна соответствовать последовательности проверок, проводимых мастером-консультантом на автомобиле клиента.

Состояние необходимо оценивать по четырехступенчатой системе, где: А — срочно необходим ремонт; В — ремонт можно провести через некоторое время; С — неисправность не влияет на безопасность или ремонт можно провести впоследствии; ОК — все в норме.

Евгений Гришкин, проектный менеджер "Вюрт-Русь":

— Как показывает психология человека, информировать клиента о проблемах в автомобиле желательно по схеме С-А-В. То есть сначала сообщить клиенту те проблемы, которые он может позже решить. Затем — А-проблемы, которые нужно делать обязательно, и потом — В-проблемы, которые можно сделать, а можно и подождать. Таким образом легко добиться максимальной эффективности выполненных действий и не отпугнуть клиента, заручившись его доверием.

Также "Вюрт-Русь" предлагает использовать и такой механизм, как аутсорсинг закупочной деятельности. Как показывает практика, мелкие комплектующие и расходные материалы — так называемые С-продукты, представленные в широком ассортименте и обладающие низкой стоимостью в общем объеме потребляемых материалов (их доля в бюджете — около 5 %), требуют до 80 % усилий при покупке. Целесообразно ли СТО нести такую нагрузку? Всю эту работу гораздо разумнее было бы делегировать — передать на аутсорсинг — надежному партнеру.

Сергей Макаренко, генеральный директор "Вюрт-Русь":

— Основная бизнес-идея Würth — системный подход к поставкам. Нашим клиентам мы предлагаем комплексные решения по снабжению необходимыми комплектующими и расходными материалами.

Для независимых сервисов важны три правила: эффективность, эффективность и еще раз эффективность. Потому что у независимых СТО нет денежного навеса за счет продажи автомобилей, как у дилеров, нет поддержки бренда, загоняющего к ним клиентов, нет больших активов, а значит, нельзя привлечь значительные денежные средства под маленький процент на длительный срок. И нужно с первой минуты зарабатывать деньги, а это в чистом виде эффективность.

Именно поэтому мы предлагаем работу с одним оператором по С-продуктам. И считаем, что это важно для независимого СТО. Аутсорсинг не столько экономит затраты, сколько повышает концентрацию на основном бизнесе.

Эффективность через коммуникацию с клиентом

Большинство экспертов, принявших участие в конференции, уверены, что времена, когда прямая реклама творила чудеса, безнадежно канули



- Идеально подобранная мощность для каждого транспортного средства
- Максимальная стартовая мощность
- Увеличенный срок службы с технологией PowerFrame®

VARTA

Johnson Controls



**Сергей
Макаренко**

в Лету. Сегодня гораздо актуальнее малобюджетные способы клиентопривлечения и удержания, более изощренные методы коммуникации с клиентом через Интернет и никогда не устаревающее "сарафанное радио".

Прежде чем приступать к активизации маркетинговой деятельности, Ольга Юрковская, бизнес-консультант и бизнес-тренер Мастерской практического маркетинга, советует определиться со своей нишей и выделить конкурентные преимущества именно своего, конкретного сервиса. Это поможет выбрать верную стратегию и точно сфокусироваться на достижении поставленных целей. Необходимо провести анализ текущей деятельности компании, устранить помехи, организовать маркетинговое планирование, выбрать наиболее подходящие рекламные каналы, поработать над улучшением текстов и объявлений.

Не стоит пренебрегать любыми инструментами для привлечения внимания. Особенно акцентироваться необходимо на тех, которые не стоят ничего: подписи в электронных письмах, рассылки по e-mail, каталоги, социальные сети, форумы, сайты презентаций и видео, участие в выставках с партнерами, экспертные статьи, бесплатные дополнительные услуги. Огромную роль играют личные контакты и связи. Через частные визиты, совместные завтраки/обеда/ужины, переговоры, поздравления, сбор заказов, "лифтовые презентации" о компании и тому подобные способы можно совершать достаточно большое количество продаж.

Впрочем, начала свой доклад Ольга с ключевой фразы: даже при использовании бесплатного маркетинга платить все равно придется: не деньгами, так временем.

И конечно, нужно не стесняться проявлять фантазию. Большая проблема в том, что даже самые доступные способы распространения информации многие авторемонтные предприятия используют довольно рутинно, без должного энтузиазма. Например, заваливают сайт новостями о событиях из жизни собственной компании, которые, в принципе, никому, кроме сотрудников фирмы, не интересны. Хотя, если публиковать интересную информацию, более широкие новости развлекательного, познавательного и, возможно, даже обучающего характера, эффект будет куда более продуктивным. Помогут всевозможные советы, истории, байки, статьи про отрасль, кейсы, мнение экспертов, аналитика, юмор, вопросы и ответы. Ретрансляция этих же публикаций через социальные сети, форумы и прочие каналы усилит степень воздействия.

Сегодня популярность набирают интересные видеосюжеты. Можно сделать нечто вроде бармен-шоу, только из авторемонтной области, показать, в частности, как лихо мастера проводят какие-нибудь мелкосрочные работы, правят кузов, меняют колодки и так далее, главное, чтобы визуальный ряд был ярким, эффектным и броским. Причем лучше делать это непрофессионально, как будто снималось на телефон, — к профессиональной съемке обыватели относятся крайне настороженно. Такие очень востребованы на Youtube.

Ольга полагает, что приходит время, когда клиенты все менее охотно "клюют" на скидки. Большой дисконт предприятие, безусловно, сделать не в состоянии, а 200–300 рублей при стоимости услуги в несколько тысяч не имеют никакого значения и не заставят автовладельца совершить повторную покупку. А вот неожиданный подарок (полезный, выглядящий достаточно дорого) произведет неизгладимое впечатление. Зная, допустим, что у клиента есть дети определенного возраста, можно подарить ему игрушку или что-нибудь ре-

бенку к школе. Главное — не забыть запечатлеть на этом подарке свои контактные сведения.

В дискуссии после выступления Ольги выяснилось, что отлично работают товары, способные в какой-либо степени оказаться полезными автомобилисту или его пассажирам: пледы, надувные подушки, липкие коврики на торпедо, номерные рамки, раскладные столы и стулья, да и вообще любые туристические принадлежности, включая мангалы, шампуры, мячи. Спорными могут оказаться средства экстренной помощи: тросы, огнетушители, лопаты. Выбирая такие изделия, лучше сначала поближе познакомиться с клиентом — вполне возможно, что подобный подарок вызовет у него негативную реакцию.

Впрочем, дилемма "скидка — подарок" вызвала в аудитории конференции бурный спор. Одни участники однозначно согласились с Ольгой, подтверждая ее слова тем, что скидки "опускают" бизнес, что демпинг не приводит ни к чему хорошему, что на дисконты уходят значительные средства из прибыли компании. А подарки имеют большее ценностное значение для клиента при меньшей стоимости (опять же, при условии правильного выбора и игнорировании откровенной дешевки). Они дольше работают во временном интервале, они на виду. Другие же — адепты более традиционных подходов, уверены, что ничто не воздействует на клиента так благотворно, как скидка.

А вот с тем, что немаловажным условием расширения клиентской базы могут стать элементарные действия, согласились все. Разнообразные вывески и указатели, как в непосредственной близости от автомастерской, так и чуть дальше, значительно повышают трафик.

Отлично работает таргетированная мотивировка к действию, подчеркивающая кратковременность предложения. Проявив достаточную настойчивость, можно усилить его воздействие. Можно просто подчеркнуть исключительную выгоду покупки. Всегда стоит предлагать бесплатную консультацию, рассказывать, как много людей счастливы пользоваться услугами компании.

Александр Груздев

Генеральный директор "GiPA Россия" Александр Груздев в своем мастер-классе подчеркнул важность "сарафанного радио". Но, прежде чем перейти непосредственно к этому механизму, он предложил сначала разобраться в клиентских предпочтениях. Люди, как правило, хотят все и сразу. Выбирая сервис по принципу "быстро — качественно — недорого", они принимают только триединство этих характеристик в отношении предлагаемой им услуги. И это справедливо, ведь быстро и недорого — это плохо, быстро и качественно — дорого, качественно и недорого — долго. Никто не хочет, чтоб его обслуживали долго, дорого или плохо. Именно поэтому акцент в "сарафанном маркетинге" нужно делать на комплексность предложения.

"GiPA Россия" провела исследование на предмет приоритетности выбора точки обслуживания. Топ-10 по убывающей выглядит следующим образом: доверяю ремонт, быстрый ремонт, близко к дому/работе, низкие цены, хорошее консультирование, не надо записываться, нет очереди, по привычке, удобные часы работы, гарантия.

За категорию "быстро" отвечают пять понятных параметров, то есть половина. Учитывая конкуренцию независимого сервиса с дилерским, можно отметить, что само обслуживание, то есть ремонтные операции, независимые сервисы делают дольше, чем дилеры, но в итоге отдадут машины быстрее. В среднем дилеры проигрывают 76 минут. На то много причин — не последнюю роль среди них играет колоссальная бюрократия, процветающая в официальных центрах, но факт остается фактом. Клиенту неважно, сколько минут на машине "крутили гайки", принципиально лишь, сколько прошло времени с того момента, как он отдал ключи, и до того, когда он забрал их обратно. Близко к дому — здесь все понятно, независимых сервисов гораздо больше, чем дилеров, поэтому они в подавляющем большинстве случаев находятся ближе к клиенту, чем дилер. Не надо записываться и нет очереди — между двумя сторонами условный

паритет, тут расстановка сил даже чуть больше благоволит дилерам, что, кстати, не лучший сигнал для независимых СТО. По удобным часам работы — тоже паритет.

В целом по двум основным причинам, включает Александр, — быстрый ремонт и близко к дому — дилерам выиграть у независимых сервисов будет сложно.

В поле "недорого" — всего одна причина, Дилеры в нормо-часах дорожке более чем на 30 % (что нормально) и на 14 % в среднем чеке, но в имидже клиентов: дилер — это очень дорого, бороться с таким имиджем, в общем-то, можно и нужно, но это работа длительная. А бороться снижением цен — это ни к чему хорошему в любом случае не приведет. То есть в причине номер 4 дилеру будет трудно выиграть у независимого сервиса, всегда найдется кто-то, предлагающий свои услуги дешевле.

"Качественно" в глазах клиента — это только лишь субъективное мнение, поскольку непрофессионал не имеет возможности реально оценить качество. Он не механик, и заказать экспертизу ремонта после каждого обращения в сервис он, конечно, не может. Поэтому все, что относится к критерию "качество", — это в основном вопрос доверия, хорошего консультирования и совета друзей знакомых. В связи с этим значительно повышается значимость мастера-приемщика, который становится не приемщиком, а мастером-консультантом. Он не



принимает автомобиль, а продает услуги, обслуживает и консультирует клиента.

Среди факторов, по которым автовладелец понимает, что может доверить ремонт конкретной СТО на первых местах, опять же, судя по результатам исследования GiPA, — квалификация мастер-приемщика, хорошие рекомендации, личное знакомство с мастером.

Александр Груздев:

— Все это и есть работа мастера-приемщика. Обратите внимание, что доверие в ремонте — первая причина выбора сервиса, 42 % опрошенных назвали ее. И она сама на треть состоит из хороших рекомендаций. Из 100 водителей 22 открыто признают, что посетили того или иного профессионала по совету. То есть это реально причина номер два.





Антон Воробьев

Качественно могут сделать везде — это как с производством, произвести товар способны все и в большом количестве, но вот продать — совсем не многие, и это дело уже маркетинга и продаж. В связи с этим мастера-приемщики — это люди номер один в сервисе, именно они обслуживают клиента. А их обучение и надлежащая подготовка — ключевая вещь. Теперь мы понимаем, что из "быстро — качественно — недорого" официальные дилеры в целом могут выиграть только в категории "качественно". Это их единственное конкурентное преимущество, и оно работает, потому как в других странах все именно так.

Но как рассказать клиентам, что в конкретном сервисе хорошо обслуживают? Реклама сегодня слабоэффективна — в этом Александр уверен, как и большинство экспертов. Даже при проведении специальных тестов, когда люди смотрят телевизор с любимой передачей и там тоже есть перерывы на рекламу, они запоминают не более 20 % увиденного. Это ненужная информация, и она либо сразу фильтруется, либо очень быстро выбрасывается мозгом "на помойку". В среднем люди помнят чуть более двух роликов рекламы (если это не профессионалы), и то запоминают лишь какие-то особенные из них.

При этом люди — существа социальные, им надо общаться. Поэтому запомнится именно реклама, в которой есть что обсудить. "Купи квартиру — получи бейсболку" — все, кто видел эту рекламу, ее по-

мят: возможно, она глупая, но привлекла внимание, ее обсуждали. "Сарафанное радио" было и будет всегда: во времена, когда еще ковали мечи, это был единственный способ рекламы. Если кузнец делал высококлассные изделия, о нем говорили и его советовали. Эта методика работает каждый день в отношении каждого товара и каждого предприятия.

Александр Груздев:

— По самым скромным подсчетам, "сарафанный маркетинг" только в области послепродажного обслуживания, только среди водителей, только по первой передаче — непосредственно от человека, получившего услугу, к другому — дает 181 тысячу отзывов в день, 125 отзывов в минуту. Это означает, что каждое предприятие, и дилер, и сервис, и шиномонтаж в среднем получают шесть отзывов в день.

Ретрансляторами маркетинга становятся люди, которые говорят о конкретном сервисе, — это просто довольные клиенты. Сейчас настолько сложно обслужить свой автомобиль качественно, чтобы все понравилось, что просто довольные клиенты уже готовы распространять хорошую информацию и давать рекомендации. Довольные клиенты всегда готовы рекомендовать, именно поэтому "сарафанный маркетинг" не требует дополнительных денег, он создается сам, просто из высококлассных продуктов и обслуживания. Надо лишь сосредоточиться на завоевании доверия и уважения клиента.

Особое внимание стоит уделить любителям логотипов.

Александр Груздев:

— Раздавайте различные "фишки" с вашими эмблемами: недорогие футболочки, брелочки, кепочки и прочее: любители логотипов готовы продемонстрировать это. Продавать это все, как делают дилеры, бессмысленно. Они почему-то считают, что это прямой источник дополнительной прибыли, но это целесообразнее раздавать, это не столько денег стоит и приносит, куда больше — опосредованный маркетинговый выигрыш.

Лояльные сотрудники также должны быть задействованы в "сарафанном маркетинге". Стоит измерять удовлетворенность их работы, следить за имиджем компании в их глазах, они ведь тоже дают рекомендации, и зачастую очень нелестные. А ведь если они будут рекомендовать по-честному, признаваясь, что они сотрудники конкретной СТО, — это вдвойне ценно.

Александр Груздев:

— Смотрите за сотрудниками, потому что им доверяют больше, чем вашим клиентам. Поэтому отслеживайте, насколько они довольны работой в вашей организации. Их отзывы имеют больший вес.

Также в процесс должны быть вовлечены те, кто подписываются на новости компании, рассылки, журналы и так далее, — они хотят иметь информацию и будут ее распространять дальше. Тут же и фанаты — члены клубов — это самые активные "сарафанные маркетологи". Профессионалы — журналисты, критики, эксперты и прочие — тоже являются ораторами.

Александр Груздев:

— Помните что не всегда ваши постоянные клиенты — лучшие "ораторы", и не всегда те, кто тратит у вас самые большие деньги, станут вашими "протезе", зачастую человек, только что купивший автомобиль, и будет самым классным "оратором", у него ведь праздник, и он хочет этим поделиться.

Кстати, в связи с "ораторами" в 2003 году был даже введен Net promoter score (NPS) — метод определения (индекс) количества "ораторов" компании. Он появился после долгих исследований и однозначного заключения по их результатам — только вероятность рекомендации компании или продукта другим людям может свидетельствовать о повторном визите. В мире NPS применяют уже много крупнейших компаний — E.ON, Philips, General Electrics, Apple Retail, Allianz, Procter&Gamble, American Express, Coca-Cola. Среди автомобильных предприятий в России этот индекс измеряет, к примеру, "Рольф".

Благодаря ответам участников конференции на вопрос анкеты: "Чей доклад вам понравился больше всего?" ИД "Новости Автобизнеса" определил лучшего спикера. Им стал Александр Груздев, представивший мастер-класс по "сарафанному маркетингу". Второе место занял Михаил Дядькин, открывавший пленарную часть с докладом о своей истории успеха. На третьем — Антон Лаудэр. В шестерку лучших также вошли Наталья Еремеева, поведавшая о работе с трудными клиентами, Сергей Кудрявцев, а также Максим Кутуков, представлявший портал vse-avtoservisy.ru и рассказавший о том, как должен выглядеть интернет-сайт автосервиса.

По своей сути NPS — это показатель лояльности, который влияет на рост компании. Людям задают два простых вопроса. Первый: по шкале от 1 до 10 оцените — насколько вероятно, что вы порекомендуете компанию своим друзьям и знакомым? Второй: поясните свое мнение. Все респонденты делятся на три группы: оценившие от 1 до 6 — относятся к "критикам", 7–8 — к "нейтралам", 9–10 — к "промоутерам". На основе разницы между долей промоутеров и критиков вычисляется показатель NPS.

Как показывает статистика, для принятия решения о выборе компании потенциальному клиенту нужно получить пять-шесть позитивных рекомендаций. Каждый промоутер в среднем дает от трех до четырех таковых. В то же время каждый детрактор (критик) в среднем может дать четыре-шесть негативных отзывов о компании. При этом одна негативная рекомендация по силе воздействия "перебивает" пять позитивных рекомендаций. Другими словами, для того чтобы привлечь одного нового клиента, компании необходимо "создать" как минимум двух промоутеров. А всего один детрактор лишает компанию четырех-пяти новых клиентов. Понятно, что чем больше промоутеров, тем выше вероятность привлечения новых клиентов и, следовательно, тем больше потенциал роста прибыли. И наоборот.

По методике NPS, у официальных дилеров иномарок в среднем 11 критиков и 66 промоутеров на 100 клиентов. При этом такое количество критиков ведет к потере 49 потенциальных клиентов, а число промоутеров позволяет приобрести лишь 30 новых.

Чтобы расширить круг промоутеров, нужно дарить эмоции. Сделать обещанное и чуть больше — этого уже хватит, чтобы люди заговорили о компании. При этом миссия бренда — не повод для общения. Хорошая тема — это удача. Это обычно что-то простое и не сразу приходит в голову. Чаще всего это касается каких-то очень определенных качеств услуг. Спонсорство или благотворительность — тоже хороший "толчок" для "сарафанного маркетинга". Главное — аккуратно выбирать поводы.

В любом случае стоит сделать свой техцентр достойным разговоров. Mall of America — по сути, обычный магазин, но его посещают как достопримечательность.

Александр Груздев:

— Ресторан в дилерском центре "Обухов" — не просто кафе, в которое можно забежать, а специально приехать, потому что там хорошо кормят. Иногда люди ездят в IKEA ради фрикаделек или хот-догов. Почему бы к вам не приехать ради чего-то еще?

Запуску "сарафанного радио" способствует налаживание прямых связей с "ораторами" — стоит попросить у них электронный адрес, телефон и получить разрешение на использование их контактов. Таким людям необходимо давать интересные новости, создать платформу — блог/группу/форум — и дать людям возможность делиться информацией. "Ора-

торы" нуждаются в новостях — это поддерживает их компетентность, осведомленность, они должны первыми получить доступ к вашей информации.

И важно говорить "спасибо" "ораторам". Желательно лично и публично. Но не деньгами или подарками, а письмом, грамотой или заметкой в блоге, журнале. Ведь если человек получит издание со статьей о себе, этот журнал увидят все его знакомые и тоже отметят, как компания ценит своих клиентов.

Эффективность во всем

К сожалению, рамки данной публикации физически не позволяют осветить все доклады, затронувшие те ключевые аспекты, через оптимизацию которых можно добиться общего повышения эффективности предприятия автосервисной отрасли. Здесь и взаимодействие с трудными клиентами, и правильное формирование финансовых потоков, и продуманное управление персоналом, и прочее.





**Антон
Лаудэр**

**Татьяна
Павличенко**



Например, Антон Воробьев, бизнес-тренер в сфере продаж и закупок, обратил особое внимание на бюджетирование организации как финансовое управление компанией на основе планирования.

Антон Воробьев:

— Как мы спланируем нашу финансовую деятельность, так оно и будет. К сожалению, очень часто, особенно в малом и среднем бизнесе, об этом не задумываются, и в какой-то момент деньги заканчиваются.

Последствия могут быть самыми плачевными: покрытие кассового разрыва заемными средствами, потеря контрактов, претензии налоговых органов, конфликты между собственниками и управляющими, уход сотрудников.

Для введения бюджетирования Антон видит несколько предпосылок. Среди них — рост бизнеса: как делить накладные расходы, когда под одной крышей возникает несколько направлений; введение новых собственников в бизнес; изменение профиля клиентов, рост безналичных расчетов.

На начальном этапе необходимо составить финансовую структуру, сформировать систему регулярного получения фактических данных. Затем приступить к регулярному планированию и контролю. Мотивировать персонал на исполнение, организовать процедуру заявок. И конечно, определить центры доходов и расходов, ответственных, а также

принципы отнесения расходов на себестоимость.

Планировать можно из наличия — доходы пропорционально делятся между категориями трат; из истории — нужно знать факты использования средств; из цели (например, запланировать инвестиции в оборудование). При этом важно отслеживать прогресс и достижимость целей.

В качестве инструментария обычно используются Excel, специальные настройки 1С или тематические программные продукты.

Антон Воробьев:

— Начинают обычно с Excel. Его преимущество — в простоте, понятности, доступности. Почти все им владеют. Трудность в том, что, как только юрлиц становится больше, чем одно, платежи между ними в этой системе отобразить крайне сложно.

1С стала стандартом бухгалтерского учета. Ее пытаются настроить на управленческое учетное бюджетирование. Это требует дополнительной разработки, плюс, возможно, разные компании ведут учет в разных версиях одного продукта. Соответственно, будут тратиться и время, и деньги на интеграцию.

Еще есть специальные продукты, агрегирующие данные из различных учетных систем и помогающие построить бюджет. При этом бухгалтерский учет может идти в 1С, специальный учет — в Excel, потом все это агрегируется, и собственник видит те цифры, которые ему нужны.

У каждого из вариантов есть свои плюсы и минусы. Поэтому выбирать для себя программу Антон рекомендует исходя из базовых принципов: простота и наглядность; время на внедрение; соизмеримость решения масштабу предприятия; стоимость решения; разделение прав доступа к информации.

Генеральный директор группы компаний РАУ Татьяна Павличенко затронула тему расчета рейтинга сотрудников и премиальных выплат на основе KPI.

Татьяна Павличенко:

— Как платить людям — проблема актуальная вне зависимости от размеров компа-

нии. Переводить аббревиатуру KPI как ключевые показатели эффективности я считаю некорректным, потому что эффективность в данном контексте не подразумевает результат. Поэтому более верно — это сочетание производительности и эффективности.

По мнению Татьяны, KPI — инструмент, который позволяет узнать, что каждый день делает сотрудник для достижения целей, стоящих перед предприятием. И сколько руководителю нужно ему платить, чтобы именно он оставался работать в его компании. Впрочем, Татьяна не всегда советует KPI:

— Я не рекомендую внедрять KPI, когда они разрушают устоявшуюся систему, к которой вы привыкли, которую вы выстраивали изначально. Если отдел продаж работает хорошо, внедрение KPI разрушит его: за месяц-два люди растеряются и перестанут работать. Поэтому, если вы хотите внедрить систему, очень хорошо подумайте, нужно ли вам это.

KPI должен включать несколько элементов. Директору необходимо понимать, за что он платит сотруднику. Как показывают исследования прошлого года, люди приходят на работу за окладом, но это подразумевает не работу, а только приход на нее. Такова психология сотрудников. Работать они будут только за премию.

Следовательно, KPI для работы с переменной частью зарплаты — хороший инструмент, но необходимо четко пони-

мать, что именно надо стимулировать у человека.

Татьяна Павличенко:

— По сути, ваша цель — создать систему повторных продаж, чтобы появившиеся клиенты не уходили от вас. У клиентов надо выработать своего рода рефлекс, что вы их друг. При этом сотрудники получают зарплату за поддержание этой системы.

В чем сложность? Клиент приходит в авто-сервис не только за хорошо отремонтированным автомобилем. Есть СТО, куда некоторые люди никогда в жизни не пойдут, просто потому что им не нравится, как их там встречают. Это оцифровать нельзя. И как раз КРІ, в отличие от стандартных систем, позволяет учитывать подобные показатели — факторы из области "нравится — не нравится", находящиеся в области иррационального.

Нужно провести аттестацию, оценить своих людей и определить им оклад. А насколько сотрудник готов прирастать в своей компетенции — вот об этом КРІ. Исходя из того, какое именно количество повторных продаж вы хотите от сотрудника, вы именно это и переводите в КРІ.

Эффективность личная

Доклад руководителя компании ABS Антон Лаудэра, постоянного спикера "Автофорумов", безусловно, привлекал внимание своей темой: "Как за четыре часа увеличить клиентскую базу и сумму среднего чека". Но "волшебной пилюли", которую стоит только принять — и волшебным образом все получится, — нет. Оказывается, рецепт кроется не только в прикладной отрасли, но и в личной эффективности руководителя. Если вкратце, то надо сделать три вещи. Сперва определить цель: допустим, поднять выручку с двух миллионов рублей в месяц до трех. Затем — разложить процесс на составляющие. Ведь при известных исходных данных (например, 400 машино-заездов со средним чеком в 5 тысяч рублей) заветный "плюс миллион" получается просто: надо найти 50 новых клиентов (это даст прирост в 360 тысяч рублей), вер-

Вот какие пожелания оставили участники конференции организаторам Автофорума в своих анкетах:

- "Так держать!"
- "Продолжать развивать этот нужный, интересный, информативный проект, не жалея сил и времени"
- "Проводить Автофорумы ежегодно и не бросать нас!"
- "Развитие новых интересных тем"
- "Чаще встречаться"
- "Продолжать собирать лучших практиков автобизнеса"

нуть 40 ушедших (еще 240 тысяч) и увеличить средний чек до 6 тысяч рублей (это обеспечит 400 тысяч). А дальше, путем внедрения метода восхищения клиентов, и достигаются эти показатели.

При этом по каждой задаче необходимо создать список того, что должно быть сделано в принципе и того, что надо внедрить немедленно. Например, чтобы поднять средний чек, нужно провести тренинг мастеров-консультантов и внедрить процедуру обязательного осмотра. А для этого немедленно следует найти тренера и поручить разработку чек-листа для проверки, соответственно. Задача возвращения 40 клиентов решается путем SMS-рассылки и обзвона 400 потерянных клиентов. Стало быть, немедленно надо создать и распечатать список потерянных клиентов, поручить разработку скрипта разговора и найти инструкцию по SMS-рассылке.

Внедрение методов восхищения клиентов также оказывается не таким сложным. Всего четыре пункта: добавить в чек-лист 100 новых точек контактов, опросить 20 клиентов, выдавать подарочные сертификаты на повторный визит, дарить карты привилегированного клиента. Немедленно можно сделать следующее: посмотреть отчет о постсервисном обзвоне, поручить сотрудникам разработку анкеты клиента, назначить 15-минутное совещание по методам удержания.

В рамках своего доклада Антон также привел — нет, не сами точки контакта, но идеи, где их искать, на что обращать внимание и что можно улучшить.

Но на пути к цели нужно провести определенную подготовку. Ключевой ее момент Антон окрестил пусть несколько грубоватым, но емким по смыслу неологизмом "дефигнизация", что означает отказ от всего того, что мешает сосредоточить-

ся на основной работе. Онлайн-овая "ерунда" включает, в частности, проверку почты, уведомления в телефоне, социальные сети, не относящиеся к основной работе новости, рассылки и тому подобное. А к офлайн-овым факторам Антон относит лишние переговоры (когда суть проблем заранее неизвестна), звонки, гостей в кабинете и, что очень важно, нехватку полномочий сотрудников, которые бегают буквально по любому поводу к руководителю. Рецепт этой подготовки в целом имеет отношение не только к конкретной работе по цели, но и к организации времени в принципе. И желающий стать успешным директором или владельцем предприятия должен его придерживаться.

Вот такие основные рецепты повышения эффективности были озвучены в ходе "Автофорума — Автосервисный бизнес". В заключение нам остается привести только, пожалуй, самый основной из них, продекларированный представителями петербургского автосервиса "Дилижанс": никогда не забывайте — все мы, начиная от самого рядового сотрудника отрасли, трудимся, по большому счету, лишь для того, чтобы сделать этот мир лучше. Если следовать этому правилу, эффективность обязательно придет сама собой. **▲**

Оргкомитет конференции "Автофорум — Автосервисный бизнес-2012" благодарит за поддержку генерального партнера — "Вюрт-Русь", официальных партнеров Бош Авто Сервис, Castrol и партнеров мероприятия Big Filter, "Гидравлика", "Интерколор", Zebra Project, а также компанию "Легион-Автодата" и издательство "Манн, Иванов, Фербер".
Отдельная благодарность — гостинице "Салют", предоставившей конференц-зал для проведения Автофорума.