

Дмитрий Мельников

Продажи услуг автосервиса

Пособие для мастеров приемщиков и руководителей СТО



12+

Дмитрий Мельников

**Продажи услуг автосервиса.
Пособие для мастеров
приемщиков и руководителей СТО**

«ЛитРес: Самиздат»

2021

Мельников Д. В.

Продажи услуг автосервиса. Пособие для мастеров приемщиков и руководителей СТО / Д. В. Мельников — «ЛитРес: Самиздат», 2021

Здравствуйте. В ваших руках вторая книга из серии «Продавец очевидных вещей». Это издание посвящено автосервису, организации работы внутри автосервиса и конечно же, продажам сервисных услуг. Книга будет полезна как руководителям станций технического обслуживания и собственникам бизнеса, так и рядовым, или как еще их называют – линейным сотрудникам. Материал книги – это некий собирательный образ моего личного опыта и опыта моих клиентов, партнеров и друзей, который я собрал за пару десятков лет, работая в различных автомобильных компаниях. И что особенно замечательно – в том числе это опыт, который я получил в результате осуществления своих обязанностей в качестве консультанта, то есть некий критический взгляд со стороны, под разными критическими углами, на самые типичные проблемы, рутинные задачи и пути их решения в автомобильном бизнесе. Надеюсь, книга будет полезна и интересна моему читателю.

© Мельников Д. В., 2021

© ЛитРес: Самиздат, 2021

Дмитрий Мельников

Продажи услуг автосервиса.

Пособие для мастеров

приемщиков и руководителей СТО

Что влияет на доход в автосервисе?

Этот вопрос, пожалуй, самый популярный на моей памяти консультанта. Причем популярен он с обеих сторон баррикад.

Я регулярно слышу его от своих клиентов, которые заказывают консультацию или целевой проект.

И я сам, довольно часто задаю его своим клиентам.

И как правило, мы получаем миллион ответов:

- Пакет обслуживаемых марок
- Территория
- Конкуренты
- Продажи
- Реклама
- Маркетинг
- Сайт
- Состояние экономики
- Оборудование
- Оснащение
- Персонал и его квалификация
- Система менеджмента
- Поставки запчастей
- Обучение персонала
- Сезонность
- Цены на расходные материалы
- И.т.д.
- И.т.п.

Все это, безусловно правда, и имеет место быть. И доход в автосервисе, как и в любом другом предприятии, зависит от огромного количества частных, событий и переменных.

Но давайте, представим себе другую, отличную, но одновременно схожую ситуацию.

От чего зависит работоспособность автомобиля? От чего зависит способность автомобиля, своим ходом передвигаться по дороге?

И опять у нас соберется вагон и маленькая тележка причин, винтиков и болтиков:

- система зажигания
- система газораспределения
- топливная система
- сам двигатель
- трансмиссия
- подвеска
- колеса
- топливо и масло, наконец нужно не забыть заправить
- и т.д.
- и т.п.

А теперь представьте любого сотрудника машиностроительного завода. На котором, собирают эти машины.

Хоть директора этого завода возьмите, хоть самого простого сборщика с линии.

И задайте им тот же самый вопрос: от чего зависит работоспособность автомобиля?

Думаете, они вам с ходу выдадут весь этот список, состоящий из тысяч и тысяч деталей, да еще и принцип работы каждой расскажут?

Вряд ли.

Каждый из них, в подробностях расскажет только о своем участке работы.

Сборщик (ну представим, он окна вклеивает), вам в подробностях расскажет о том, как правильно стекла брать, за какое место и какими присосками, как готовить поверхности, как правильно его вставлять в посадочное место в кузове. Как герметик наносить. Как уплотнитель устанавливать и т.д. Все в мельчайших подробностях относительно того процесса, в котором он специалист, и которым он занимается каждый день.

И директор завода, вам расскажет о том, как правильно руководить отделами, распределять финансы, планировать производство, модернизировать линии, возможно, что-то интересное расскажет про продажи и маркетинг, но он точно, не сможет так же подробно и в красках рассказать вам о том, как правильно вклеивать стекла.

И это абсолютно нормально и абсолютно правильно. И не только потому что, каждый должен заниматься своим делом.

А более всего из-за того, что человек, просто не может охватить все и сразу. Он не может быть максимально эффективен, в нескольких (и уж тем более многих) направлениях.

Таким образом, для того, чтобы правильно, а самое главное эффективно ответить на простой вопрос «Что влияет на доход в автосервисе?» – нужно максимально упростить свой ответ (сузить круг).

Вы же помните фразу «все гениальное просто»?

Ну дак вот, на доход в автосервисе, влияет только две вещи:

– ТРАФИК

И

– КПД (или КАЧЕСТВО ОБРАБОТКИ ЭТОГО ТРАФИКА)

ВСЕ! БОЛЬШЕ НИЧЕГО НА ДОХОД НЕ ВЛИЯЕТ!

Зачем мы так все упростили?

Отмотайте ситуацию, на пару страниц назад, когда размышляя над тем же самым вопросом, вы думали о миллионе вещей:

- Пакет обслуживаемых марок
- Территория
- Конкуренты
- Продажи
- Реклама
- Маркетинг
- Сайт
- Состояние экономики
- Оборудование
- Оснащение
- Персонал и его квалификация
- Система менеджмента
- Поставки запчастей
- Обучение персонала
- Сезонность
- Цены на расходные материалы
- И.т.д.
- И.т.п.

Вы были в состоянии охватить все это (хотя бы мысленно)? Оцифровать, проанализировать и проконтролировать каждый из этих процессов?

Уверен, что НЕТ.

А теперь? Когда у вас есть только две вещи, только два момента, которые нужно контролировать? (ТРАФИК и КПД)

Стало проще?

Уверен на 100%, что ДА.

Сконцентрироваться на двух моментах гораздо проще, чем держать в голове сотни процессов.

Но это не означает, что эти сотни процессов будут забыты и брошены. Это не так. Поскольку все они производны либо от трафика, либо от КПД.

Таким образом, при возникновении любой проблемы в вашем автосервисе (связанной с доходом, а вернее с его нехваткой), думайте только о двух вещах: прежде всего о трафике, то есть о количестве клиентов в единицу времени и качестве его обработки.

Естественно, трафик всегда первичен. Как бы вы хорошо не работали, и каким бы не был высоким ваш коэффициент полезного действия. Если в вашей системе не будет клиентов, вы не будите зарабатывать.

Рецепт один: есть проблемы, – первым делом смотрим трафик и чиним его, если клиентов действительно мало.

Если с трафиком все нормально, или его уже сложно увеличить – занимаемся качеством обработки этого трафика.

Это общий универсальный механизм, который настоятельно вам рекомендую. Он отлично работает!

Автосервис и интернет.

Поскольку трафик первичен, самое первое, на что стоит обратить внимание, это интернет и ваше присутствие в сети.

Пускай вас не смущает, что я начинаю рассказ об автосервисе, с каких то сайтов и интернета.

Все мы знаем фразу – «...если вас нет в интернете, значит вас нет...» Сегодня, это истина, которая не требует доказательств.

И сегодня, это пожалуй один из определяющих моментов любого бизнеса, поэтому начнем именно с этого.

Прежде всего, конечно ваш сайт. Мы сейчас не будем вдаваться в подробности, поскольку книга все же не о маркетинге, поэтому только основные моменты.

Сайт. Каким он должен быть у автосервиса/автосалона/автоцентра?

Прежде всего, он должен быть. Я слабо могу себе представить сейчас, даже самую маленькую компанию, у которой нет своего сайта, но если вдруг я наступил на вашу больную мозоль – срочно избавляйтесь от нее! Сайт должен быть!

Каким главным критериям он должен отвечать?

Прежде всего, ваш сайт должен быть простым и удобным для подавляющего большинства пользователей.

Не нужно делать очень сложную навигацию и карту сайта. Ваш сайт должен быть понятен и читабелен любому потенциальному клиенту. И молодому человеку и старенькой бабушке.

Ваш сайт должен радовать глаз и конечно быть релевантным ожиданиям современного пользователя. Давно прошли времена примитивных с точки зрения дизайна сайтов.

И даже это обстоятельство («некрасивый» сайт) сегодня, может вполне повлиять на ваш чек.

Поскольку сегодняшний клиент, уже весьма избалован этой визуальной составляющей. И он часто, на основе только красивой или не красивой картинки может решать стоит здесь ремонтировать автомобиль или не стоит.

Лаконичность. Сайт должен быть лаконичным, не перегруженным информацией и элементами дизайна.

Обратите внимание на сайты ведущих IT компаний мира. На сайты производителей топовых гаджетов и компьютерных программ например.

Как правило, это белый фон, и черный текст. Причем последнего немного. Минимум графики и картинок.

Думаете это случайно?

Конечно же нет. Сайт – это ваша витрина. Которая кроме всего прочего, должна побуждать к покупке.

Именно поэтому, сайты ведущих компаний очень строгие и лаконичные.

Человеческому мозгу, сознанию, так проще определить основной рекламный посыл, основную суть вашего предложения. И выделить вас среди огромного количества конкурентов.

При этом, не перегружая свое сознание.

Ну и конечно, сайт должен быть информативным. То есть, содержать полезную информацию, в достаточном количестве.

В каком количестве должна быть информация на вашем сайте? Это диктует конкретный рынок, в конкретном месте.

Проанализируйте ваших конкурентов (лучших на рынке). У вас должно быть не чуть не меньше полезной информации или даже чуточку больше.

К тому же, сайт должен быть современным источником коммуникации. Чтобы клиент, мог связаться с вами, всеми удобными ему и доступными сегодня способами.

Нет хуже ситуации, когда на сайте, к примеру, есть форма обратной связи или другой мессенджер, но он не работает.

SEO

.

Когда у вас есть хороший современный сайт, уже можно заняться его продвижением.

Поговорим об основах диджитал маркетинга. Мы конечно так же не будем углубляться в эти моменты, но представление о ключевых процессах, у вас должно быть!

SEO

Что же это за три странных буквы.

Эта аббревиатура, некий комплекс мер, который позволяет вашему сайту, по ряду ключевых запросов находиться на топовых позициях в поисковых системах. В меня сейчас конечно могут полететь гнилые помидоры от IT специалистов за такое определение SEO. Но прошу меня простить, это книжка для работников сферы автомобильного ремонта, и мы все максимально упрощаем.

К примеру, наберет кто-то из ваших потенциальных клиентов, в вашем городе: «... ремонт рулевой рейки в Саратове...». И поисковик, на этот запрос, выдаст список наиболее релевантных (похожих по смыслу и содержанию) сайтов.

Ваш сайт, то же будет в этом списке, но скорее всего далеко не на первой странице, а значит его никто и никогда не найдет по этому запросу.

То же самое со всевозможными картинками, баннерами и прочей информацией которая есть у вас на сайте.

SEO решает эту проблему.

Грубо говоря, все SEO, можно разделить на две больших группы (внутренняя и внешняя оптимизация).

Поисковые системы, это роботы (поисковые роботы). И они воспринимают ваш сайт, не так как его воспринимают пользователи (люди). Поисковые системы воспринимают ваш ресурс как машины, то есть как набор кодов, как структуру.

Соответственно внутренняя оптимизация, кроме всего прочего делает ваш сайт «красивым», понятным и релевантным для поисковиков.

И чем он будет «красивее» для поисковых роботов, тем они выше в выдаче поднимут ваш сайт, среди других аналогичных по тематике сайтов ваших конкурентов.

Так же, крайне важная составляющая – это текстовое или семантическое содержание ваших ресурсов. То есть, насколько правильно составлены тексты на вашем ресурсе, насколько достаточно и правильно использованы ключевые слова и фразы, которые составляют семантическое ядро вашего сайта. Это кстати относиться не только к вашему сайту, но и ко всем ресурсам, которыми вы располагаете (объявления, посты в социальных сетях и т.п.). Везде должны быть тексты с ключами наиболее релевантными вашему торговому предложению!

Собрать семантическое ядро сайта – не значит просто выписать несколько отраслевых слов, а потом на их основе составить тексты для сайта. Это целое исследование, которое лучше доверить специалистам. Существуют специальные интернет ресурсы, порталы которые собирают статистику по ключевым запросам (это один из способов собрать ключи), но это далеко

не единственный способ. Поэтому советую отнестись к этому моменту серьезно, поскольку достаточно важный момент.

Вторая составляющая (внешняя оптимизация), создает своего рода репутацию вашему сайту.

Для поисковых систем (роботов), очень важен авторитет вашего ресурса. А буквально, сколько других ресурсов, ссылаются на ваш сайт. Причем, важно не только количество, но и качество таких ссылок (сайты которые ссылаются на ваш ресурс, должны быть «авторитетными» сами по себе, и ссылки должны быть органическими, то есть сделанными реальными пользователями, а не специально или машинами).

Эти ссылки можно купить, их можно получить за взаимные действия, и их можно оставить бесплатно (например, в ручную или при помощи программ и сервисов).

В общем, если очень просто сказать, SEO – внешняя и внутренняя оптимизация сайта.

Сказать просто, сделать гораздо сложнее. И самый ваш главный враг, он же соперник в этом деле – конкурент.

Все было бы очень просто, если ресурсов, аналогичных вашему, в сети было немного (несколько десятков или сотен), но проблема в том, что их там гораздо больше.

И большинство владельцев этих сайтов, так же как и вы, ежедневно работают над оптимизацией и продвижением своего ресурса. И с каждым днем, эта конкуренция будет только усиливаться.

Поэтому SEO:

- это очень важно, и необходимо
- это не просто и не дешево
- и это навсегда (нельзя один раз сделать хороший сайт, здорово его продвинуть, и потом всю оставшуюся жизнь получать плюшки, продвижение процесс непрерывный и постоянный).

Что делать с продвижением, когда вопрос SEO вы уже решили (процесс запущен и хорошо работает).

Или ровно так же, что делать, если SEO продвижение, пока не дает своих результатов и вы пока не так часто попадаете в топ, или вообще пока «за бортом». Ну или ваша ниша настолько конкурентная, что даже при правильном SEO, ваше место под солнцем далеко не гарантировано.

Тогда в борьбу вступает всевозможная контекстная реклама. Ее используют как отдельно от SEO продвижения, так и совместно (что чаще всего).

Грубо говоря, поисковые системы (не будем их называть, вы и так понимаете о ком я), показывают те или иные сайты по запросам пользователей и бесплатно и за деньги. Все вы, наверное слышали слово «директ».

И естественно, за деньги, вы всегда будите выше «бесплатных» позиций в поиске.

Скорее всего, в дальнейшем, на первую страницу поисковой выдачи вообще нельзя будет попасть условно бесплатно (уже сейчас мы видим по хорошим «дорогим» запросам как минимум 4-5 первых платных мест), но это конечно только мои предположения. Возможно владельцы поисковых ресурсов все же сжалятся над простыми обывателями и оставят нам немного бесплатной выдачи. Но что-то мне подсказывает, что вряд ли.

В любом поисковике, за деньги, вы можете настроить рекламную компанию, причем сейчас уже достаточно точно. То есть вы можете определить все интересующие вас ключевые запросы, например: «ремонт генераторов в Москве». Можете определить в каком регионе это показывать (даже с точностью до городского квартала, что особенно актуально для СТО). Можете определить пол, возраст и многое другое по своей целевой аудитории. Кстати все эти точечные настройки называются таргетинг, им соответственно занимаются специально обученные специалисты – таргетологи. Настоятельно рекомендую к ним обращаться, если запускаете контекст (это реально экономит/оптимизирует большую часть бюджета).

Все классно и здорово, но у контекста есть один недостаток – стоимость. Цена одного клика в некоторых нишах может достигать нескольких тысяч рублей (при этом далеко не факт, что клиент даже вам после этого позвонит).

Вопрос пользоваться контекстной рекламой или нет – это открытый вопрос, и вопрос бюджета каждого автосервиса.

Мое мнение однозначно – если в вашем рекламном бюджете, остались деньги после изготовления хорошей продающей вывески (то есть внешней визуализации самого здания) – тратьте их без сомнений на диджитал рекламу (контекстная и другие виды продвижения, например продвижение в социальных сетях и т.д.)

Все остальные каналы продвижения (кроме радио рекламы по сезонным продуктам и разовым акциям) – сегодня, гораздо менее эффективны, чем интернет продвижение.

Тем более забудьте о печати визиток, буклетов, размещении в печатных СМИ и точечных, не масштабных компаниях в наружной рекламе и ТВ.

Наружная реклама, ТВ и т.п. способы продвижения работают только при очень больших бюджетах (десятки миллионов рублей). Когда вы в состоянии в буквальном смысле весь город завешать своими баннерами. А такие бюджеты вряд ли есть в нашем бизнесе.

SERM

.

На что, еще, я бы советовал тратить деньги, так это – SERM.

Это репутация вашей компании в сети. Сейчас уже далеко не в новинку, когда клиенты (особенно в сфере услуг) любят жаловаться по любым поводам. К сожалению, отзывы не всегда бывают честными. Бывает, и что нерадивые конкуренты, таким образом, пытаются бороться с ненавистными коллегами.

Но не суть. Конечно, я всем желаю и даже всех призываю работать так, чтобы негативных отзывов было как можно меньше, но все равно, вы скорее всего столкнетесь с подобной проблемой.

А она достаточно серьезна. Конечно, в недалеком прошлом, было мало энтузиастов, которые читали вашу жалобную книгу. Но сейчас, есть довольно большое количество информационных ресурсов в сети интернет, которые действительно читают ваши потенциальные клиенты.

И компании, которые не обращают на это никакого внимания («...мы сами по себе классные, а кто и что там пишет, – нас абсолютно не волнует...») – сегодня, остаются в проигрыше.

Поскольку, уже многие клиенты, просто не поедут в компанию, у которой много отрицательных отзывов.

Более того, почти все современные справочники, либо имеют свои собственные отзывные сайты, либо интегрируются со сторонними ресурсами. Таким образом, даже тот клиент, который и не думал искать в интернете о вашей компании какие либо отзывы, все равно будет вынужден на них обратить внимание, поскольку они будут показаны в вашей карточке при поиске автоматически.

Что делать с отзывами?

Прежде всего, на все отзывы (и положительные и отрицательные) нужно отвечать!

Это самое главное.

Зачем отвечать на негативные отзывы?

Во-первых, я вас уверяю, большинство негативных отзывов клиентов (если это конечно не происки конкурентов), пишутся «на эмоциях», и довольно часто основаны на ошибочных представлениях клиента.

Люди просто не разобрались в вопросе, что-то не поняли, что-то не услышали и т.д.

Если это так, тогда вам просто нужно разобраться в ситуации, в любом случае извиниться перед клиентом (поскольку если клиент что-то не понял, то это ваша недоработка), и четко, простым языком и обязательно с конкретными аргументами объяснить в ответе на отзыв, что клиент не так оценил, что он не услышал или возможно не правильно понял. Почему именно так. И обязательно предложить реальные решения проблемы, а не выставить клиента в дураках (даже если он и правда бука).

Во-вторых. Даже если клиент прав. И вы действительно виноваты. Отрицательный отзыв, под которым есть ответ компании, с сожалением, извинениями и отступными виде скидок и подарков, это уже не отрицательный отзыв, на который компании все равно (отзыв без ответа).

Это просто конкретная, пусть и негативная ситуация, но у компании которая дорожит каждым своим клиентом, и которая готова работать с каждой проблемой, каждого клиента.

В такую компанию хочется обратиться, даже при наличии отрицательных отзывов.

И что, конечно не стоит делать с отзывами клиентов, это делать отписки вроде: «примем к сведению», поскольку это фактически то же самое, что написать «сам такой». Это не решение проблемы и не определение позиции как компании, которой не все равно.

Ну и еще один момент с отзывами. Если вы встретите явно фейковый отзыв (и сможете это доказать), то вы вполне сможете удалить этот отзыв из сети (такие прецеденты не редкость, отзывным сайтам наоборот выгодно иметь у себя максимально правдивый контент и они всегда открыты к диалогу).

Аналитика.

Ну и конечно, не стоит забывать про постоянную WEB аналитику ваших ресурсов.

Сегодня существует огромное количество инструментов, различных метрик, счетчиков, аналитических систем, которые с удивительной точностью, могут рассказать вам об основных потоках привлечения клиентов из сети и не только.

Если просто, то при помощи данных инструментов, вы можете точно понимать, какой источник привлечения, приводит на ваши ресурсы больше клиентов, какой меньше, а какой не работает совсем. И соответственно, вы перераспределяете свои рекламные бюджеты на то, что более эффективно, и отказываетесь от менее эффективных каналов.

Но делать это нужно непрерывно, поскольку мир, и особенно диджитал мир меняться постоянно. К примеру, еще пару лет назад никто не слышал про тик ток, а сегодня это вполне реальный канал привлечения, в том числе и в автосервис. То же самое было с инстаграм несколько лет назад. И этот рынок чрезвычайно динамичен (очень часто все меняется с ног на голову). А для того, чтобы быть успешным – нужно всегда быть в тренде основных тенденций.

Основа бизнеса в автосервисе.

Теперь поговорим про такие два важных момента как Лояльность и Приверженность.

Лояльность или лояльный клиент, это клиент, который хорошо (положительно) относиться к вашему автосервису.

Этому клиенту нравится качество услуг, которые вы оказываете. Его устраивают цены и сроки. У него налажен хороший контакт с вашими сотрудниками.

Когда этот клиент проходит через несколько циклов обслуживания или через несколько ремонтов (3-4 машинозаезда), он переходит в разряд приверженных клиентов. А это основа вашего бизнеса.

Чем приверженные клиенты отличаются от других клиентов, и чем они хороши?

Эти клиенты ездят к вам постоянно (то есть ремонтируются только у вас).

Эти клиенты рекомендуют вас своим друзьям, коллегам и родственникам.

Но кроме того, что это постоянные клиенты, они постоянно приносят деньги, они еще и бесплатно вас рекламируют (своим друзьям, коллегам и родственникам).

У лояльных клиентов есть еще ряд полезных свойств:

- им легче продавать расширения (они вам доверяют)
- им легче продавать сезонные услуги и товары
- их проще привлекать для различного рода опросов, исследований, маркетинговых акций.

И самое главное – этих клиентов, можно анализировать и планировать. А это крайне важно для любого автосервиса.

Вы всегда более менее точно знаете, когда такой клиент должен в очередной раз появиться в сервисе. Контролируете ТО его автомобиля. Знаете его средний чек. Понимаете его потребительские свойства/возможности. Знаете, что и когда ему лучше предложить.

Ну и конечно, именно на таких клиентах, как правило, все автосервисы переживают суровые времена (все возможные кризисы и конкурентные войны). Такие клиенты редко уходят в другие компании.

Как получить лояльного клиента?

Лояльность начинает формироваться или наоборот разрушаться задолго до визита в вашу компанию.

И на этом этапе есть моменты, на которые вы можете повлиять, и на которые вы повлиять не можете.

Моменты на которые нельзя повлиять (марка/модель/экономическая ситуация и т.д.), рассматривать не будем. Поскольку нет ничего глупее, чем думать и заниматься моментами, на которые ты повлиять не можешь.

А вот то, на что мы можем повлиять с точки зрения лояльности клиента, давайте разберем.

Ну и вообще, есть такое хорошее правило: занимайтесь развитием только того, что у вас хорошо получается, и не тратьте время на то, что получается плохо. Мысль конечно неоднозначная. Но чаще работает, чем нет.

Итак, как можем влиять на лояльность, вернее из чего она складывается.

Все можно разделить на два больших лагеря, на: лояльность до визита и во время визита.

Из чего складывается лояльность клиента до визита в сервис:

- 1) Правильный (во всех смыслах сайт)
- 2) Другие каналы привлечения/реклама ну и ваш маркетинг в целом
- 3) Положительный образ компании, репутация

4) Рыночное предложение (рыночная цена/ассортимент/сроки)

5) Грамотная консультация по телефону (администратор/сервисный консультант/мастер приемщик).

Небольшая оговорка, коль у нас в книге появились термины: «мастер приемщик», «сервисный консультант» и т.д., будем условно иметь ввиду одно и то же лицо, только с разным названием (то есть будем поочередно упоминать оба термина). Но это только в рамках данной книги, вообще это две разные должности с разным кругом обязанностей (просто так будет проще нам не запутаться в терминах, да и оба названия в обиходе стали именами нарицательными, как например понятие «менеджер»).

И второй момент, в книге я буду неоднократно, что называется «ходить по кругу», то есть повторять одно и то же, немного с разных точек зрения. Не удивляйтесь, это не склероз автора, просто важно, чтобы вы хорошо запомнили основные моменты.

Лояльность во время и после визита это:

- 1) Ремонт с первого раза
- 2) Время клиента (которое не потрачено больше чем планировалось)
- 3) Качество ремонта
- 4) Точное совпадение с потребностью клиента
- 5) Качество коммуникации (как с клиентом работают консультанты и мастера)
- 6) Степень доверия клиента
- 7) Экспертность сотрудников

Предварительная запись.

О каждом из указанных выше пунктов мы еще поговорим и напрямую и косвенно, но сейчас вот о чем:

Как вы думаете, какая цель (по загрузке) является адекватной для процесса предварительной записи?

Есть разные точки зрения на этот вопрос.

Есть точка зрения, что всегда должна быть единица, то есть 100% загрузка.

Здорово когда так.

Но мой личный опыт, и опыт моих клиентов, который я мог наблюдать во время проведения различных консалтинговых проектов, говорит о том, что да, полная загрузка это хорошо, это здорово. Но она порождает ряд других, причем далеко не положительных моментов.

100% загрузка не дает вам права на маневры, во всех смыслах (время/люди/физические возможности сотрудников и оборудования и т.д.)

Поэтому считаю (это мое личное субъективное мнение), оптимальной загрузку в 90-95% (в зависимости от размера вашей станции, поскольку один % он везде разный, где то это 0,01 клиент в смену, а где то 2-3, а это уже ощутимая разница).

Соответственно механизм прост: загрузка менее 90% – занимайтесь трафиком, там есть проблема. Загрузка 90-95% – работайте над качеством, над сервисными процессами, увеличивайте КПД. Загрузка более 100% – у вас проблема с планированием и предварительной записью.

Что такое предварительная запись и зачем она нужна?

Я фанат предварительной записи. И в моем представлении доля клиентов по предварительной записи должна стремиться к 100%, в идеальном конечно варианте.

Да это достаточно сложно. На многих станциях (ввиду ряда причин) вообще практически невозможно. Особенно это сложно добиться на больших мультибрендовых СТО, да еще и расположенных в местах большого автомобильного трафика.

Но, когда вы попытаете на своем предприятии уделить особое внимание предварительной записи (сделаете ее чем то особенно важным), и совершите усилия направленные на увеличение доли таких клиентов – вы сразу поймете в чем смысл.

По моему глубокому убеждению – клиент по предварительной записи – это идеальный клиент для СТО.

Почему так?

Это очевидно. Клиент по предварительной записи:

- нет проблем с постом (он забронирован)
- нет проблем с механиком (он забронирован)
- нет проблем с приемщиком (его время так же забронировано)
- нет проблем с запчастями и расходниками (они на станции, подобраны и зарезервированы)
- у механика нет проблем с технологией ремонта (скорее всего он распределен на эту работу не случайно, и имеет опыт подобных ремонтов, а если даже нет, он заранее в спокойной обстановке мог открыть технологии и подготовиться)
- нет проблем со спец. инструментом (вы проверили его заранее и знаете, что он у вас есть)
- и еще миллион и маленькая тележка проблем вас миновала.

В случае клиента без предварительной записи:

- возможны проблемы с постом (его просто не будет или нужно будет перекатывать машину в процессе на другой или даже другие посты)
- возможны проблемы с механиками (их просто нет, или нет подходящей квалификации)
- у мастера приемщика банально не хватит времени, или ему придется «жонглировать» сразу несколькими клиентами, сами понимаете, качество обслуживания каждого будет страдать

- в таком случае вам точно нужен будет администратор/ресепшн или ассистент, который будет «разводить» клиентов, пока занят мастер-приемщик
- у вас может не оказаться запчастей или расходников
- у вас может не оказаться спец. инструмента
- и т.д. и т.п.

Зачем я это тут рассказал? Всем же и так очевидно, что работать с клиентом по предварительной записи, гораздо проще, чем что называется «с прилавка».

Рассказываю я это по двум причинам, во-первых, я продавец очевидных вещей, а во-вторых, хочу донести до вас ту же очевидную мысль, но только немного с другой стороны.

Проблема клиентов без предварительной записи стара как мир, и она была всегда. И чаще всего, когда она возникает, автосервис пытается ее решить за счет улучшения качества обслуживания таких клиентов. Организует у себя на предприятии резервные посты, делает резерв в записи, ставит окна в график работы сервисных консультантов, создает специальные процедуры и инструкции для администраторов «на случай войны» и так далее.

Это все правильно и нужно (поскольку такие клиенты будут всегда).

Но почему то при этом, очень часто, буквально напрочь забывают о работе над самой предварительной записью. Или отводят этой работе значительно меньшее значение, силы и время, чем борьбе с последствиями отсутствия нормальной системы предварительной записи.

Точно так же в продажах, у нас излюбленная тема – «работа с возражениями». Но мало кто говорит, что лучшая и гораздо более эффективная ситуация – недопущение этих возражений, нежели работа над их преодолением.

Самое важное – работать над предварительной записью, с целью минимизации количества клиентов без предварительной записи.

Как работать над предварительной записью?

Ну прежде всего, нужно понять, есть ли у вас проблемы с ней.

Проверить очень просто, нужно совершить два действия:

1) Посчитайте количество клиентов по предварительной записи и без нее, за последний месяц. Клиентов без записи (по моему личному мнению) должно быть не более 20%. Идеальная цифра 5-10%

2) Где-нибудь, в разгар рабочего дня, распечатайте запись на сегодня, проведите черту по текущему времени, и сравните реальную ситуацию, с вашей записью. И так по каждому посту. Та ли машина, тот ли пост, тот ли механик, в графике ли текущая работа. Если есть расхождения более чем на 10-15 минут – у вас нет нормально работающей системы предварительной записи.

Как быть если результаты получились отрицательными?

Для начала давайте разберемся, что такое система предварительной записи и из чего она состоит.

Все ключевые виды ресурсов в автосервисе можно разделить на три большие группы: продуктивные посты, непродуктивные посты и узкие места.

Продуктивный пост – это участок, на котором в буквальном смысле ваша компания зарабатывает деньги.

В автосервисе это ремонтные посты: слесарные посты, пост электрика, пост шиномонтажа, подготовительный пост, пост кузовного ремонта, покрасочная камера и т.д.

То есть места непосредственного осуществления, каких либо работ с автомобилем.

Непродуктивный пост – это место приемки, то есть рабочее место мастеров приемщиков/сервисных консультантов.

Узкие места – это некоторые продуктивные посты, и другие места, через которые вынужден проходить весь поток автомобилей. Чаще всего это мойка, пост интерактивной/прямой приемки, шиномонтаж (в сезон шиномонтажа), реже сход развал, тормозной стенд и так далее.

Почему узкие? Ответ очевиден – у вас может быть 20 слесарных постов, и например один пост мойки, через который вам нужно прогнать все 20 машин. Вот и получается «горлышко у бутылки».

Основной момент – на всех этих постах должна быть система предварительной записи и она должна быть единой!

Единой значит с одной и той же формой выражения (одна программа с одинаковым интерфейсом) и с едиными значениями (одна база). Чтобы каждый участник процесса (приемщик/мастер цеха/каждый механик) в режиме реального времени могли видеть одну и ту же информацию, и могли так же в режиме реального времени вносить в систему свою часть информации.

Сейчас конечно уже трудно встретить автосервисы, в которых нет единой системы предварительной записи, но ситуации когда компьютер есть только у приемщиков (а у мастера цеха какие-нибудь полочки ячейки в которые он вкладывает бумажные наряды) встречаются довольно часто.

Если у вас так же (ячейки/карточки/доски и т.п.) – это первое, что нужно изменить.

Следующая составляющая правильной системы предварительной записи, это – нормирование.

Суть нормирования – определение нормальных временных отрезков (в виде норм часов), на тот или иной вид работ, на том или ином автомобиле.

Если в вашем автосервисе нормы времени унифицированные, не считаю это правильным подходом. Да плюс минус вы угадаете, но все же в каждом автомобиле есть нюансы и особенности, и для того чтобы поменять свечи зажигания в одной машине, вам нужно 0,15 норма

часа, а в другой вы пол дня провозитесь, поскольку там мотор оппозитный, да и еще кучу всего нужно открутить чтобы до свечей добраться. Поэтому, не скупитесь, докупите хороший справочник по нормам времени. Это важно.

Нормирование то же не что-то новенькое, нормы времени в автосервисах существуют еще с советских времен. Однако, я довольно часто наблюдаю такую картину.

У приемщика есть какая то программа учета (на базе 1с или другая), в которую зашиты определенные нормы времени, по которым, к примеру ГРМ на этом гипотетическом автомобиле положено менять 2 часа.

А у механика, нет этой системы нормирования, у него был когда то, лет 20 назад бумажный талмуд, в котором на эту операцию в данном автомобиле отводилось 3 часа. И у него в памяти отложилось. Он на это и рассчитывает. И мастер цеха проглядел.

Что мы имеем в итоге?

Мы имеем срыв сроков ремонта. Смещение всей записи в смене. Злого (не лояльного) клиента и много чего еще «веселого».

Поэтому второе, что нужно сделать – внедрить в вашу компанию единую, актуальную, современную систему нормирования. Обеспечить всех сотрудников доступом к этой системе и контролировать исполнение.

Это единственный способ заставить систему предварительной записи работать исправно.

«Заставить» всех сотрудников работать по единым нормам – задача не простая. Но к сожалению, здесь не может быть полумер. Здесь работает принцип «Не знаешь – научим, не можешь – заставим». С остальными придется расстаться. Это частая проблема (темп работы у всех разный), но мой совет – не стоит испытывать всю систему на прочность, ради удобства нескольких отдельных ее членов.

Еще один элемент, который влияет на успешную работу предварительной записи, как не странно, это ценообразование.

Мастер приемщик, сервисный консультант, ассистент сервиса, должны хорошо ориентироваться в ценах. Они должны безошибочно, быстро, а самое главное точно (с первого раза), сообщать клиентам правильные цены. Кстати не забывайте это делать (сообщать цены клиентам сразу и точно). Парадокс, но многие сервисы это не делают, или не делают точно. Все это крайне негативно влияет на продажи и лояльность.

Для этого, конечно по аналогии с нормированием, должна быть четкая и понятная система ценообразования.

И на услуги и на запасные части. И эта система должна быть доступна каждому сотруднику, контактирующему с клиентом во время процесса предварительной записи.

Следующий важный элемент системы предварительной записи – CRM система.

Без CRM системы невозможна правильная, а самое главное эффективная система предварительной записи.

Да, при помощи системы учета реализованной на базе 1с и сходных продуктов можно вести клиентскую базу (собирать телефоны и другие личные данные клиентов).

Да, при наличии некоторого расширения интерфейса можно организовать электронную систему записи (где можно будет планировать машинозаезды по постам/механикам/времени и т.д.)

Но полноценной работы с клиентами по организации системы предварительной записи без полноценной CRM системы у вас не получится.

Поскольку именно электронная система (не мастер приемщик, не мастер цеха, ни руководитель СТО), обеспечивает безошибочное и постоянное ведение клиента. Тем более, реализовать то же самое в экселе или тетрадке -невозможно.

Клиента нужно вести.

Что значит вести клиента?

Это значит:

- знать его активную популяцию (какими машинами данный клиент сейчас владеет)
- знать популяцию автомобилей его семьи
- контролировать пробеги каждого автомобиля каждого клиента, и информировать о регламентных работах
- знать и контролировать значимые даты клиента (например, день рождения)
- контролировать «мертвых» клиентов (тех, кого не было в сервисе более полу года)
- контролировать наличие ответственных сотрудников у каждого клиента (чтобы в случае увольнения сотрудника, клиента не бросили)
- анализировать покупки клиента в разные периоды (чтобы предложить то же самое, в тот же период, в следующем году или в следующем периоде)

Без CRM системы, все вышеизложенное реализовать невозможно.

Следующая составляющая – система напоминаний.

В вашей компании, процесс работы с клиентом, должен быть строго регламентирован. Да, это пресловутая бумажная процедура, которую подписывают все сотрудники.

И один из наиболее важных моментов (для системы предварительной записи) – система напоминаний.

Когда же нужно звонить клиенту, и о чем ему напоминать?

Конечно, это напоминание о регламентных работах. Все вы, уверен, слышали такое выражение «семейный доктор». У некоторых он даже есть (к сожалению, в нашей стране это не так распространено как, например в США).

Семейный доктор, это врач, как правило терапевт, который обслуживает всю семью. Соответственно у него есть досье в виде истории болезни на каждого члена семьи, за много лет. И он прекрасно понимает, кто чем болеет, у кого когда была та или иная прививка. И так далее. Это наиболее правильная и наиболее безопасная модель взаимодействия врач-пациент. Поскольку она предусматривает под собой длительное наблюдение, что минимизирует риск врачебной ошибки.

То же самое, мы должны делать и в автосервисе. Помните, что нам нужны и важны лояльные, приверженные клиенты.

Поэтому мы, наша CRM система должна все знать об автомобилях наших клиентов и конечно регламентировать техническое обслуживание.

Когда ориентировочно должно подойти время очередного ТО или сезонных обязательных работ – клиента необходимо побеспокоить.

Как вы будите это делать – ваше решение. Безусловно, самый эффективный способ – звонок (он в разы эффективнее других способов после встречи). Но все и всегда, конечно упирается в ресурсы (временные/денежные/людские).

Если в силу объективных причин, вы не можете организовать обзвон своих клиентов с приглашением на регламентные работы. Например, не хватает сотрудников/времени.

Можно организовать эту работу при помощи рассылок (смс и т.д.). Но повторюсь, все это менее эффективно, чем звонки.

Так же, безусловно, не будет лишним система напоминания в виде стикеров под капотом и всевозможных бирок. Но это скорее дополнение к звонку или смс, нежели самостоятельная и единственная система.

Второй обязательный вид напоминания – напоминание о предстоящем визите. Это обязательный звонок (делается за сутки до визита). Это обязательно!

При этом, когда вы приглашаете клиента на какое либо событие (сдать автомобиль в ремонт/ забрать автомобиль из ремонта) всегда обязательно проговаривайте не только время события но и его продолжительность: «...Сергей Иванович, ваш автомобиль готов, ждем вас сегодня в 17 часов, процедура выдачи займет около 10 минут...»

Третий обязательный вид напоминания – звонок клиенту, которого не было в сервисе более полу года.

Так же обязательно нужно звонить клиенту через сутки, после выдачи из ремонта. Это звонок вежливости. Он отлично повышает лояльность клиента.

Ну и не будет лишним, звонок с поздравлением с днем рождения. Так же отлично повышает лояльность клиентов.

Частные моменты предварительной записи.

Следующий важный момент.

Как бы вы не старались организовать правильную систему предварительной записи в вашем автосервисе, вы все равно столкнетесь с множеством ситуаций, когда физические (технические) возможности вашей компании будут не совпадать с потребностями клиентов.

И это абсолютно нормально. Плохо если таких проблем не возникает (значит у вас слишком мало клиентов). И плохо когда таких проблем слишком много (значит, система предварительной записи не работает или есть другие проблемы, например, много повторных ремонтов).

Но если этих проблем «в меру» – это абсолютно нормально.

Как быть с нормальной ситуацией (когда таких ситуаций «в меру»). На этот случай, в вашем автосервисе, должна быть разработанная соответствующая система.

То есть, на случай, когда в вашу идеальную систему предварительной записи вклинивается великий и ужасный – клиент со стороны (приехавший без записи).

Первый инструмент в этом деле – резервное время на продуктивных и не продуктивных постах или резервные продуктивные и не продуктивные посты.

Грубо говоря, в вашей компании должны быть временные запасы в каждом текущем часе у мастера приемщика и механиков, чтобы в эти промежутки можно было вставить клиентов «с улицы».

Либо. У вас должны быть постоянно свободные резервные продуктивные посты, и либо второй приемщик, либо сотрудник который может на себя полностью взять функционал приемщика в случае необходимости (например, ассистент сервиса или диспетчер).

Процесс этот сугубо интимный, деликатный и индивидуальный. Я не могу сейчас вам сказать, что к примеру, каждый час нужно каждому приемщику оставлять по 15 минут, или на 5 постоянно работающих постов держать один запасной.

Поскольку в каждой компании куча нюансов, которые зависят от миллиона причин.

Это элемент «тонкой настройки», которым должны заниматься ваши руководители сервиса. Ориентируясь, прежде всего на особенности вашего сервиса, вашей географии, вашей обычной ситуации с трафиком.

Поскольку еще раз повторяюсь, у всех по разному (у кого-то например, узкоспециализированный автосервис, по ремонту ну скажем рулевых реек, и находится этот сервис не на трассе, таким образом здесь случайных клиентов почти не бывает, и буферы нужны очень маленькие, а какая то станция занимается ТО и мелкосрочным ремонтом, и находится на первой линии

оживленной магистрали, у такой станции вообще может быть основным потребителем, именно случайный клиент, приехавший не по записи, соответственно у такой станции буферы должны быть максимальными).

Еще один совет. Я крайне негативно отношусь и всегда относился к раздуванию коллектива. Но есть один момент, на который не стоит жалеть деньги.

Даже если у вас относительно небольшой автосервис (ну скажем 5 и более постов) – настоятельно рекомендую разделить зону ответственности на приемке между двумя сотрудниками.

Либо это два мастера приемщика в смену

Либо это мастер приемщик с ассистентом или диспетчером в смене

Либо это мастер приемщик с администратором/ресепшн с расширенными функциями.

Зачем это нужно?

Ответ прост: мастер приемщик должен заниматься только одним единственным делом – принимать и выдавать автомобили.

Он должен целиком и полностью отдаваться этому непростому процессу. И не должен при этом отвлекаться на случайно приехавших других клиентов, на бесконечные телефонные звонки, на бытовые потребности клиентов и на многое многое другое. Всеми этими задачами, должен заниматься напарник – ассистент/диспетчер/администратор.

Тогда в итоге вы получите максимальное КПД работы мастера приемщика (он будет все успевать, не будет забывать отрабатывать все СКРИПТы и процедуры и как следствие его продуктивность как продавца резко увеличиться).

У вас прямая приемка наконец то заработает, и ее перестанут проводить на бегу (для галочки).

У вас клиенты будут довольны, поскольку их перестанут шпынять ту да сюда, они почувствуют наконец внимание и человеческое отношение.

Ну и немаловажная деталь. Если вы разобьете таким образом вашу приемку на две составляющих (один сотрудник принимает машины, другой первично принимает звонки), у вас появится возможность для более точного и детального анализа вашей воронки и конверсии всех процессов.

Причем этот анализ будет максимально достоверный (что невозможно, если все делает один человек). В модели, где два сотрудника и два этапа, вы можете наглядно видеть конверсию между этапами приемки, и точно понимать, где у вас проседают показатели (либо на этапе звонка идет недоработка либо на этапе визита).

Когда и то и другое делает один человек – четкой картины вы можете не увидеть (довольно часто, в таком случае картина специально искажается исполнителем, с целью прикрыть свои недоработки).

Этапы записи.

Как же должен выглядеть, идеальный процесс предварительной записи, на какие этапы его можно разбить:

Начинается все конечно с входящего обращения клиента (напоминая, если с этим проблема – решаем вопросы с трафиком).

Следующий этап – фиксация трафика. Фиксация трафика – это обязанность, а не право сотрудника или случайность.

Это очень важно. Поскольку первичный трафик – это основа всего анализа и всей статистики, и если в вашей компании не организован этот процесс, тогда не может быть и речи о каком либо управлении продажами.

Вывод: в любом автосервисе, вне зависимости от размера, должна быть организована фиксация первичного трафика.

А именно, должна быть бумажная процедура, в которой четко и однозначно должно быть прописано, кто, в какой момент и каким образом фиксирует первичный трафик.

Что фиксировать? Как минимум количество, причину обращения, контактную информацию и источник привлечения (откуда клиент узнал о нашей компании).

Самым логичным лицом фиксирующим трафик, является человек, который берет трубку. Например, администратор или ресепшн.

Важный момент! Система фиксации первичного трафика, должна быть организована таким образом, чтобы ни у кого не было возможности изменить внесенные данные. Поверьте, желающие найдутся (особенно когда на 10 звонков, в запись реализован только один клиент).

Соответственно это либо программа без возможности редактирования исполнителями, либо прошитые и пронумерованные книги (если ведете учет на бумажном носителе).

Следующий этап предварительной записи, это создание или открытие первичного документа (предварительный заказ наряд или заявка).

Есть еще один этап (опросный лист), но о нем поговорим чуть позже.

Вернемся к заявке или предварительному заказ наряду.

Этот документ должен создавать либо мастер приемщик, либо ассистент сервиса.

Заявка или предварительный заказ ничуть не менее важный документ, чем сам заказ наряд.

Но при этом, к данному документу, часто относятся легкомысленно и часто заполняют его номинально. А зря.

В первичном документе, есть очень важное поле – «причинная обращения словами клиента».

Крайне важно это заполнять. Причем именно словами клиента: не «необходима замена левого шруса», а «при повороте слышны щелчки из левого переднего колеса».

Почему это важно?

– клиент может заявить вам все что угодно после сдачи автомобиля (сосем отличное от его первоначальных слов)

– причина обращения словами клиента – один из способов первичной диагностики (который, может раскрываться и приобретать новые смыслы в ходе ремонта)

– это юридическое основание для ваших манипуляций (ремонта) с автомобилем.

Так же, в предварительном заказе наряде или заявке фиксируются другие важные договоренности с клиентом и факты:

– дата и время приемки (планируемые)

– планируемая дата и время выдачи

– предварительная стоимость ремонта и запчастей

– сроки ремонта

– возможно другие моменты, такие как гарантия, утилизация запчастей клиента и многое другое.

В момент открытия предварительного заказа наряда или заявки, ответственный сотрудник проводит еще ряд важных манипуляций. Перечень которых так же должен быть четко закреплен в компании.

Прежде всего, это сбор и анализ данных по автомобилю.

На этом этапе, вы проверяете историю обслуживания автомобиля в вашем сервисе.

Это не только способ проявить заботу об автомобиле клиента и повысить его лояльность.

Но и еще, это отличная возможность продать расширения. Возможно ранее, данный автомобиль уже обслуживался у вас, и клиенту были даны рекомендации.

На данном этапе, самая лучшая возможность продать эти услуги (у клиента минимальное количество возможностей для возражений – вы находитесь в позиции силы).

Составление реестра работ и запчастей.

Конечно, при открытии предварительного заказа наряда либо заявки, вам придется составить реестры работ и запчастей. У этого процесса есть три функции:

1) Таким образом, вы согласовываете с клиентом те работы, которые будут произведены, с какими запчастями и расходниками, в какое время и за какую цену. То есть, если вы это сделаете и зафиксируете в первичном документе, у клиента не должно возникнуть вопросов, откуда у меня эта гайка и этот болт.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.