

Выйти из кризиса

Практически любое предприятие автосервисного сегмента авторынка может в определенный момент начать испытывать трудности. Клиентский поток сокращается, падает выручка, специалисты увольняются, казалось бы, сервис можно закрывать. Как в этой ситуации поступать руководителю и владельцу автосервисного предприятия? Данный материал основан на конкретных шагах и примерах, что стоит предпринять для вывода предприятия из кризиса. Какие меры могут принести реальную пользу.

Эксперты статьи:



Данил Соловьев,
руководитель сети станций
послегарантийного
обслуживания FIT Service



Павел Клюкин,
руководитель
Инжинирингового центра
SMART



Нередко возникают ситуации, когда бизнес не приносит желаемых финансовых результатов, а попытки что-либо изменить не приводят к положительным изменениям. В поисках ответов на возникающие вопросы собственники СТО начинают искать разные пути решения.

Симптомы неблагополучия могут проявляться сразу, или по-отдельности в результатах деятельности автосервисного предприятия. Важно вовремя распознать их, и предпринять необходимые меры по купированию развития негативного сценария на сервисной станции.

Но, если все же, предприятие столкнулось с трудностями, не стоит искать причины своих неудач в плохом местоположении СТО, высокой конкуренции со стороны других сервисов, где и цены ниже, и рекламных акций больше, и зарплата у сотрудников выше и т.д. Это ни к чему не приведет. Если руководитель не собираются ничего предпринимать для исправления ситуации, то это верный путь к закрытию станции, распродаже имущества и выходу из бизнеса.

В тоже время есть другой путь, есть над чем поработать, и своими силами вывести предприятие из кризиса и стать владельцем или руководителем успешного и востребованного автосервиса. Прежде всего, нужно сконцентрироваться на конкретных действиях, которые принесут реальную пользу.

Мониторинг как средство

Любые изменения необходимо начинать с анализа текущей ситуации на автосервисной станции. И здесь во главу угла

встает проблема правильности выбора индикаторов, то есть оценки ключевых показателей эффективности работы сервиса. Руководитель, который проводит измерения показателей бизнеса и имеет плановые показатели, может корректировать работу станции, в том числе с клиентской базой, рекламой, персоналом. Но если «не держать руку на пульсе», то ситуация может выйти из-под контроля.

Прежде всего, надо оценить ключевые показатели – объем выручки и его динамика с поправкой на коэффициенты сезонности. В структуре выручки анализировать соотношение услуг и запчастей, далее рентабельность, анализировать загрузку, количество машино-заездов на пост, средний чек, фонда оплаты труда, удовлетворенность клиентов и т.д. Современное программное обеспечение для автосервисов позволяет собирать и анализировать эти данные в автоматизированном режиме.

Руководитель Инжинирингового центра SMART Павел Клюкин отмечает: «*Большинство показателей имеет свои нормативы, позволяющее автосервису работать в плюс, а не в минус. Например, соотношение выручки от продажи услуг к продаже запасных частей должно быть 1:1, или даже 1:1,2 и выше. Количество посещения одним клиентом – 3-4 в год, средний чек по слесарным работам с учетом проданных запчастей – не менее 8 500 руб. (зависит от региона и специализации СТО), суммарный фонд оплаты труда с налогами не более 50% от выручки по услугам и т.д.*». Особое внимание стоит уделять степени удовлетворенности клиентов. Это самый важный показатель

качества бизнеса для людей, которые в свою очередь являются и клиентами, и рекомендателями одновременно. «Отладив механизм получения обратной связи через «тайного покупателя», постсервисный опрос, анкетирование, горячую линию с руководителем и т.п., можно весьма точно определить узкие места бизнеса и зоны роста. А определив, начать работать над изменениями. Особое внимание при оценке деятельности СТО надо уделить удовлетворенности клиентов. Это ключевой качественный показатель бизнеса. Отладив механизм получения обратной связи через «тайного покупателя», постсервисный опрос, анкеты, горячую линию с руководителем и т.п. Можно определить узкие места на сервисном предприятии, только после этого можно начинать работать над изменениями», – заключает **Павел Клюкин**.

Данил Соловьев, руководитель сети станций послегарантийного обслуживания FIT Service дополняет: «*Вообще, показатели – это важнейший аспект оценки деятельности автосервисных предприятий, но при этом один показатель не должен рассматриваться в отрыве от других. Например, средний чек и количество заездов. Нужно анализировать все в системе. Деление на экономические, финансовые и производственные показатели условно. О чем скажет показатель средний чек? Да, скорее всего, ни о чем без показателя повторных заездов этого клиента. Или показатель количества посещений клиентом в год без показателя суммы инвестиций в привлечение этого клиента. Самым ценным показателем является его пожизненная ценность клиента. Вся цель автосервисного бизнеса и его успех в том, что клиент оставляет все деньги в вашем автосервисе. В этом случае средний чек, скорее упадет, по тому как клиент будет приезжать к вам даже поменять лампочку.*».

Пошаговый эффект

Залог успеха развития любого бизнеса по оказанию услуг – достижение такого объема доходов, который будет покрывать ежемесячные расходы и приносить прибыль. Автосервис не исключение. Поэтому поддержание высокой лояльности клиентов сегодня выходит на первый план в деятельности руководителей станций технического обслуживания. Факты говорят о том, что при повторном обращении, клиенты чаще заказывают больший объем работ. Привлечение нового клиента, обходится в несколько раз дороже, нежели работа со старым клиентом. Как правило, около 80% осуществляемых работ на станции приходится на 20% постоянных клиентов. Эти цифры и факты всем хорошо известны и проверены временем. Тем не менее, вопрос поддержания высокой



лояльности для многих автосервисных центров является сложным, а порой, и неразрешимым. Клиенты уходят к конкурентам, доходы СТО падают, что может привести и к закрытию станции. Для автосервисных центров в этом аспекте деятельности важно удовлетворение клиента проведенным сервисным обслуживанием или ремонтом автомобиля, полученные в результате положительные эмоции. Впрочем, оценка качества работы сервиса с точки зрения клиента всегда отличается от того представления, которое складывается у владельцев и сотрудников СТО, и понимание этой разницы необходимо.

Павел Клюкин, руководитель Инжинирингового центра SMART советует: «*В первую очередь, усилия имеет смысл вкладывать в постоянных клиентов, повышая их лояльность. Обоснованность этой рекомендации просчитывается чисто экономически. Через соотношение затрат на расширение базы и прироста выручки. Часто оказывается, что продана колоссальная работа, в результате которой в базу вносится 100 новых клиентов, но это увеличивает чистую прибыль всего на 5%, или даже снижает ее.*».

Руководитель Инжинирингового центра SMART поделился информацией, что на одном из заседаний Клуба руководителей автосервисов, которые проводятся в центре, было проанализировано более десятка инструментов для продвижения и поиска клиентов онлайн. Общий вывод, который был сделан: погоня за новым клиентом обходится недешево. Это затраты времени, если говорить о сервисах типа Zoon, Drive2, 2GIS. Также высоки материальные затраты. К примеру, стоимость одного клика в ЯндексДиректе по запросам, связанным с ремонтом двигателя или дизельных систем даже при правильных настройках рекламы может достигать до 1500 руб. Таким образом, заключает **Павел Клюкин**: «*Привлечение одного клиента может обходиться в пределах 300-2000 руб., не считая времени руководителя. Между тем, один недовольный клиент способствует оттоку десятка других потенциальных клиентов. Стратегия должна заключаться не в том, чтобы организовать поток случайных посетителей и работу на коротких продажах, а в повышении качества оказываемых услуг,*



доверия клиентов, профессионализма мастеров-консультантов.».

По статистике, клиенты предпочитают обслуживаться в одном месте и меняют его вынужденно, если имел место негативный опыт или переезд. Поэтому первоочередной задачей должно стать повышение качества услуг и работы с клиентом.

Также не стоит переоценивать роль цены. Конкуренция по цене – это один из самых неудачных инструментов привлечения клиентов. Услуга обесценивается в глазах клиента, он начинает требовать скидок, выручка в результате падает. «*Об этом стоит всегда помнить, объявляя очередную акцию на грани рентабельности. Если низкая цена является единственным аргументом для человека, чтобы приехать в ваш сервис, то в следующий раз он поедет в другой сервис, где цена на 50 руб. ниже,*», – делает вывод **Павел Клюкин**.

Каждое предприятие, работающее на автосервисном рынке, накапливает определенный опыт по удержанию клиента, чтобы он надолго оставался лояльным клиентом. Для этого необходимо наладить доверительные отношения. Обычно одной из самых распространенных ошибок в автосервисах, которые приводят к потере постоянных или потенциальных клиентов является неспособность менеджеров или мастеров-приемщиков провести необходимые разъяснения, все это в конечном итоге подрывает доверие.

ЧЕТЫРЕ НОВЫХ БЛОКА ОТ MAHLE

MAHLE Aftermarket дополняет линейку установок для сервисного обслуживания кондиционеров ArcticPRO и выводит на рынок четыре новых блока, включая базовые и профессиональные модели для хладагентов R134a и R1234yf.



Благодаря новым моделям MAHLE демонстрирует, что успешная технология E3 может быть преобразована для использования в сегментах профессионального и базового уровней обслуживания. Эта технология дает возможность ремонтным мастерским выполнять работы по обслуживанию кондиционеров более экономно, эффективно и с заботой об экологии.

Технология E3 базируется на трех элементах, которые значительно упрощают обслуживание и сокращают издержки. Благодаря запатентованной технологии наполнения E3 процесс заполнения системы кондиционирования воздуха не зависит от температуры автомобиля и окружающей среды. Вакуумный насос с самостоятельной очисткой E3 позволяет увеличить сервисные интервалы до 1000 рабочих часов, что исключает необходимость в ежегодной замене масла. Кроме того, соединительная насадка E³ обеспечивает полное возвращение хладагента из шлангов и соединительных элементов, что предотвращает опасность вытекания вредного для окружающей среды хладагента, а также исключает возможность попадания воздуха в систему кондиционирования автомобиля или сервисную установку.

Еще одной отличительной чертой новой линейки сервисных устройств A/C является функция дистанционной диагностики, которая входит в стандартную комплектацию. С помощью онлайн-подключения к сервисному центру можно управлять различными компонентами, диагностировать неисправности и обновлять программное обеспечение в любое время и из любого места. В результате основным преимуществом данной технологии является сокращение времени обслуживания и затрат.

Сервисные подразделения ArcticPRO A/C от MAHLE подходят для обслуживания легковых автомобилей, грузовиков, а также строительных и сельскохозяйственных машин.

«Наш подход к обслуживанию клиента заключается в том, что мы должны показать те неисправности автомобиля, которые выявлены в результате его диагностики, давая возможность клиенту самостоятельно принимать решение, не думать за клиента. Специалист должен дать клиенту максимально полную информацию о состоянии его автомобиля. Важно не только просто довести информацию до клиента, но и разделить выявленные неисправности на несколько групп, отметив, что является наиболее критичным в данный момент, как это может повлиять в плане безопасности, насколько серьезна выявленная в результате диагностики проблема», - говорит **Данил Соловьев из FIT Service**.

В практике сервисных центров бывали случаи, когда клиенты сетовали, что диагностика не выявила ту неисправность, на которую жаловался автолюбитель. В таком случае, клиенты начинают сомневаться в компетенции проведенной диагностики. Здесь важно также правильно ориентировать автовладельца, предотвратить развитие потенциальной конфликтной ситуации.

Также важна оперативность работы с недостатками, высказанными клиентами автосервиса. Это будет работать в направлении совершенствования деятельности автосервисного предприятия, повышения лояльности клиентов.

«Лучше самого клиента о наших промахах никто не скажет, никто более объективно не оценит. Наша задача оперативно выяснить, чем недоволен клиент, где наши специалисты допустили ошибки», - продолжает **руководитель сети станций послегарантийного обслуживания FIT Service**.

Также помимо вопросов клиентоориентированности работы сервиса нужно оценить эффективность загрузки сервиса. «Есть такая формула, с помощью которой вычисляется количество нормо-часов, которое может производить автосервис. Мы понимаем, что эта цифра мало достижима, и потому вычитаем 28%. Это цифра, полученная опытным путем, складывающимся из неравномерности приезда клиентов. Получается показатель в нормо-часах, который мы считаем реальной максимальной мощностью сервиса. Стоит дать оценку, а вариантов два - либо у вас мало клиентов, либо у вас неправильно построен бизнес-процесс на предприятии», - советует **Данил Соловьев**.



Нехватка клиентов - это один блок вопросов. А вот неправильно построенный бизнес-процесс получается из-за того, что сервис не подготовился к приезде клиента. Надо заранее спланировать все вопросы и подготовиться к приезду клиента: на какой модели автомобиля, какие у него проблемы, какие запчасти подготовить к приезду, какие и привезти, заранее договориться с поставщиками, чтобы они рисковали чтобы при неиспользовании запчасти можно было вернуть. Или сначала надо предложить приехать клиенту на диагностику и затем записать на ремонт. Эти действия необходимы, для этого чтобы спланировать работу механиков. Именно такая система должна работать как часы.

В современных условиях важнейшим показателем качества обслуживания клиента является время выполнения заказа, соответственно, поэтому в работе автосервисного предприятия должны быть исключены сбои. Сегодня это невозможно без создания системы автоматизации СТО, и приобретении для этих целей программного продукта.

Многие станции технического обслуживания идут по упрощенному пути, считая, что при постановке софта производственные проблемы решаются сами собой. Это неверное мнение.

«Наличие специализированного программного обеспечения на сервисе способно оптимизировать всю работу внутри станции. Это, конечно, так, но при этом следует понимать, что далеко не каждая программа автоматически сделает бизнес отлаженным, организованным и прибыльным», - отмечает **Данил Соловьев из FIT Service**. - Система автоматизации - это отражение бизнес-процесса. То есть сначала создается процесс, а потом он автоматизируется. Покупая программный продукт, нужно понимать, какой процесс работы в него заложен, покажут его вам, и подойдет ли он вашему сервису?».

Кто сможет помочь?

Провести профессиональный аудит и выявить те изменения, которые необходимо произвести на сервисе довольно таки сложно. Как показывает практика, 15% клиентов у сервисной станции теряется еще на этапе первого телефонного звонка, а потери среди обслуженных на сервисе клиентов происходят из-за того, что им просто не предложили продолжить обслуживание, не назначили

дату или вовремя не напомнили о прохождении ТО и т.д. Или еще факты из практики. Порядка 20% запчастей на СТО не продаются из-за того, что специалисты СТО забывают их предлагать в качестве настоятельной рекомендации. Поэтому для выхода из тех сложностей, в которые попало сервисное предприятие, необходимо устранить подобные недостатки в деятельности. Затраты не ахти какие, а результат скажется на выручке.

Выбор, который часто стоит перед руководителем СТО, прост, либо пытаться выжить самостоятельно, или объединиться с другими станциями под надежным сетевым брендом. **Данил Соловьев, руководитель федеральной сети FIT Service** отмечает: «Превратить свой автосервис из обычного убыточного СТО в современный востребованный автосервис не так сложно. Тут перед руководителем встанет выбор - познать все на собственном опыте, или двигаться вперед с сильной командой».

Также можно обратиться за проведением аудита СТО - комплексной оценке автосервиса. Обследование станции техобслуживания проводится за 3 дня по 60 показателям на основе наблю-

дений за работой с помощью «тайных покупателей», собеседований с сотрудниками, анализа заказ-нарядов, технического состояния оборудования, анализа штатного расписания, маркетинговых инструментов и т.д. По итогам обследования составляется отчет.

Павел Клюкин приводит пример финансового оздоровления небольшого СТО на четыре поста. Предприятие, ранее генерирующее убытки размером 150 тыс. руб. стало стабильно работать с прибылью 500 тыс.руб. Общий размер затрат на развитие - 370 тыс. руб. Изменения потребовали 4 месяца работы специалистов в режиме управления. ■



Тормозные колодки

Тормозные системы

Детали подвески

Подшипники

Фильтры

Амортизаторы и стойки

ДЕТАЛИ ПОДВЕСКИ

АВТО ОПТИМА

прямые поставки от производителей

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

www.autooptima.ru

г. Новосибирск, ул. 2-й Воинский проезд, 42/2, к1, тел. +7(383) 256-00-88, 213-89-89

ОТДЕЛ ПРОДАЖ: +7(383) 262-50-08

optimatorg1@gmail.com

Ремни

Свечи зажигания

Гофры

Пружины

Радиаторы

Ремкомплекты и прокладки