



Мы – учебный центр SMART - проводим аудиты в технических центрах и автосервисах по заказу собственников и директоров. Изучаем текущую ситуацию, ставим «диагноз» и затем предлагаем план развития. И потому говорим о ситуации, хорошо зная её на практике.

«И клиент доволен, и выручка увеличилась»



**Павел Клюкин,
К.Т.Н., основатель
и руководитель
инжинирингового центра
SMART**

Причин, по которым автосервис недополучает прибыль, может быть масса: отсутствие грамотных специалистов, некачественная и непоследовательная работа с клиентами, неумение управлять процессами и делегировать, непродуманная ценовая политика, неоптимальный для данной точки набор услуг, недостаточное или устаревшее оборудование, отсутствие стандартов и должностных инструкций.

Но, в соответствии с известным принципом, обычно не нужно хвататься за устранение всех причин сразу — достаточно обратить внимание на те самые 20%, которые позволяют снять до 80% проблем или гарантируют 80% успеха.

Речь идёт о квалификации мастеров-консультантов. Это важнейший фактор успеха всего предприятия, поскольку эти люди в конечном счёте определяют, сколько денег получит

сервис, и будет ли клиент дальше обслуживаться в компании. Поговорим о том, из чего складывается профессиональная компетентность мастера-консультанта, какими навыками он должен владеть.

1. Управление процессами: текущими и будущими заказами, загрузкой цеха, распределёнными по механикам работами

Чтобы начать делать это эффективно, нужно знать не только арифметику и производственные мощности (сколько можем), но и показатели бизнес-плана (сколько реально нужно). А здесь обычно на независимой станции - чёрная дыра. Система учёта и планирования ключевых показателей отсутствует. Сам руководитель ничего не считает и иногда даже не видит в этом необходимости. Цели в цифровом выражении не ставятся и не доводятся до сведения персона-

ла, всё складывается хаотично, «само».

Стоит ли удивляться, что в таком сервисе мастер-консультант не озабочен тем, чтобы пришедший на работу механик не курил в ожидании заезда первого клиента, а направлялся сразу к автомобилю с согласованным заказ-нарядом и уже на подъёмнике? Мастер не интересуется и тем, чтобы подготовить будущую загрузку: запланировать следующий визит клиента — дату, перечень работ, необходимые запчасти, — а когда подойдёт время, позвонить ему и напомнить?

Выход один: руководителям пора начать считать и планировать (читай - управлять своим бизнесом), ставить планы подчинённым, закреплять за ними ответственность и контролировать выполнение, не забывая про достойную мотивацию. Когда станет понятно, что есть конкретные цифры по ежедневной выручке и среднему чеку, которые нужно как-то делать, тогда и клиентская база в нормальном виде появится, а не на обрывках листочков, и многое другое тоже придёт в порядок.

2. Техническая грамотность, знание устройства автомобиля и особенностей эксплуатации

По нашей статистике, среди пришедших на обучение мастеров-консультантов только треть владеет определёнными техническими знаниями и навыками, остальные 70% имеют поверхностные представления об автомобиле — притом, что работают в должности не первый день и всё это время как-то (ключевое слово) выполняют свои обязанности.

Нужно учить матчасть: устройство, принципы работы, основные неисправности двигателя, коробки передач и т. д. Знаний должно быть достаточно для того, чтобы не просто записать неисправности со слов клиента, а провести первичную диагностику, определить по симптомам наиболее вероятную причину поломки и план действий: отправить автомобиль на стэнд

или к механику. Один из наших заказчиков увеличил на 40% загрузку сервиса, обучив у нас мастера-консультанта приёмам первичной диагностики. Умение пользоваться сканером не только делает более эффективной работу сервиса, но и отлично воспринимается клиентом, повышает авторитет консультанта в его глазах, что также увеличивает выручку.

Техническая подготовка необходима и для того, чтобы грамотно консультировать клиента по предлагаемому запчастям. Это не второстепенная, а самая что ни на есть ключевая задача мастера-консультанта. При продаже запасных частей рентабельность составляет около 30%, а при оказании услуг — только 5-15%, поэтому соотношение выручки с продаж запчастей и нормочасов должно быть 1:1 или даже 1,2:1. Те сервисы, которые не продают своим же клиентам запасные части, обречены на жалкое выживание.

2. Работа с клиентами: клиентоориентированность, коммуникативные навыки, техники продаж и т. д.

Самые слабые места (а значит и зоны роста, профессионального и материального) проявляются тогда, когда мастеру-консультанту приходится о чём-то договориться с клиентом, будь то простое согласование объёма работ, расширение заказ-наряда или — высший пилотаж — разрешение сложных конфликтов. Нет привычки и навыка разговаривать с клиентом на его языке и с учётом его потребностей. «Нужно заменить деталь» - вот и весь сказ...

Развивая эти навыки, обычно ставят технику продаж. В последнее время добавились ещё техники повышения эмоционального интеллекта. Но, опять же, управленцу стоит подняться на уровень выше и посмотреть на ситуацию оттуда.

Зачем это делается, чем облегчает жизнь? Всё просто. Вместо того чтобы, тратя море ресурсов, каждый раз заново искать и при-

влекать клиентов, можно сделать это раз и навсегда. Довольный клиент становится постоянным, рекомендует вас знакомым, помогает вам зарабатывать. Единственное условие, чтобы он уезжал из вашего сервиса в хорошем настроении и на протяжении последующих N-тысяч километров у него ничего не сломалось.

Как этого достичь? Не только учить сотрудников, мастеров-консультантов навыкам продаж и переговоров, но ещё и работать над их вовлечённостью. Если сотрудникам будет не всё равно, если они будут ощущать ответственность и одновременно удовлетворение от того, что вносят вклад в общее дело, в успех компании (а хорошие финансовые результаты компании отражаются и на их зарплате), то многие вопросы станет решать гораздо легче. В частности, вопросы качества клиентского сервиса.

Всё это задачи не на один день, но вложения сил и времени стоят того. В заголовке статьи — цитата из реального отзыва собственника сети техцентров, обучавшего у нас мастеров-консультантов. Полностью его отзыв звучит так: «После обучения мастеров-консультантов в компании выручка сразу выросла на 40%, при этом все консультанты стали более клиентоориентированными, перестали бояться предлагать «расширения» и дополнительные работы. В результате и клиент доволен, и выручка увеличилась». И ещё один отзыв с конкретными цифрами: «Хочу сказать большое спасибо за курсы мастеров-консультантов. Сегодня подвели промежуточный итог: мастер-консультант, который был у вас на обучении, увеличил выручку в 2(!!!) раза, с 360 до 700 тыс. руб. за 15 дней».

Согласитесь, вдохновляет! □