

■ текст: татьяна сушкова



Опыт независимых

НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ В РОССИИ ФАКТОРЫ ЦЕНЫ ПРИ ВЫБОРЕ ТОЧКИ ДЛЯ РЕМОНТА И ОБСЛУЖИВАНИЯ АВТОМОБИЛЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВЫМ. ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАНИЯ АГЕНТСТВА GIRA RUSSIA, ГЛАВНЫМ ДОВОДОМ ДЛЯ КЛИЕНТА В ПОЛЬЗУ ВЫБОРА СЕРВИСНОЙ СТАНЦИИ ОФИЦИАЛЬНОГО ДИЛЕРА СТАЛО СОХРАНЕНИЕ ГАРАНТИИ (59% ОТ ВСЕХ РЕСПОНДЕНТОВ)

В последние годы официальные дилеры прибавляют по проценту по доверию в ремонте. Так считает генеральный директор GiPA Russia Александр Груздев. Результаты недавнего исследования компании показывают, что впервые по этому критерию «официалы» обогнали независимые сервисы (42% против 41%).

В сфере ремонта официальные дилеры имеют мощный ресурс в виде гарантии от производителя, четких стандартов работы, доступа к технологиям бренда. Независимые компании всего этого лишены и при этом вызывают у рядового автомобилиста доверия столько же, сколько и дилеры с их солидными ресурсами. Кроме того, как отмечает Александр Груздев, по сумме других факторов, определяющих выбор точки обслуживания (таких как удобное месторасположение, быстрота ремонта, стоимость работ, отсутствие очередей и многое другое), сегмент независимых СТО безоговорочно выигрывает у официальных дилеров.

Игроки сферы послепродажного обслуживания автомобилей сходятся во мнении: это огромный рынок с большим денежным потенциалом. Однако сейчас, как и прежде, его отличают разрозненность и неконсолидированность, что, с одной стороны, можно воспринимать как негативный фактор, а с другой стороны, как потенциал для роста и позитивных изменений. Рынок сервисных услуг в России принято делить на несколько секторов: официальные дилерские СТО, независимые автосервисы, сетевые независимые компании, а также гаражные мастерские, которые представляют собой, фактически, «серый» рынок, который сложно точно оценить и проанализировать.

АКТУАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ

Исторически в России сложилось так, что на рынке послепродажного обслуживания существовали два полюса: дилерский сервис и гаражи. Между ними лежала и до сих пор лежит пропасть и в плане стандартов обслуживания и ремонта, и в плане оснащенности и использования материалов, запчастей для работы. Несмотря на такую разницу, в силу многих причин большая доля клиентов официальных дилеров переходила после завершения сроков гарантии в сегмент «гаражных» мастерских для ремонта и обслуживания своих машин, а некоторые и во время гарантийного срока (такое встречалось в массовых марках).

Отток клиентов с сервисов дилерских станций продолжается и сейчас. Большую часть этого трафика берут на себя независимые СТО, как сетевые, так и отдельные станции, которые за последнее время в целом значительно улучшили уровень своей организации и внедрили весьма успешные технологии работы.

Добавим, что сейчас парк гарантийных автомобилей уменьшается, падают продажи новых машин, однако постгарантийный сегмент продолжает расти, и рост этот будет непрерывным еще как минимум три-пять лет. Понятно, почему именно сфера послепродажного обслуживания становится полем борьбы за лояльность и деньги клиентов. И есть опасения, что эту битву официальные дилеры могут проиграть.

«В российском автобизнесе происходят кардинальные перемены, — считает генеральный директор автосервиса «Подорожник Авто» в Подольске Илья Гринюк. — Те, кто стоял у истоков этого бизнеса и открывал дилерские дворцы в 90-х и 2000-х, сейчас понимают, что настали другие времена. Автобизнес уже не такой привлекательный, и легких денег здесь ждать не стоит. Этот бизнес требует постоянного контроля как над прибылью, так и над расходами, а не “выжимания” из сотрудников и ресурсов (здания/оборудования) максимальной прибыли».

Нынешний кризис пошел на пользу отрасли послепродажного обслуживания, считает владелец независимой СТО «Авто-Док» Сергей Никифоров из Ленинградской области.

«Только за последний год закрылось несколько сотен дилерских центров и еще больше — независимых станций, — отмечает он. — С рынка ушли непрофессионалы, которые не имели понимания о принципах работы в сфере услуг. Но, что самое ценное, поменялось отношение клиента. Ценность денег для него стало намного выше. Многие стали задумываться о целесообразности своих затрат, внимательнее следить за расходами и понимать, где и как их обманывают при обслуживании машины».

ТРЕТЬЯ СИЛА

Один из драйверов развития рынка послепродажного обслуживания — формирование сетей. В России сейчас работают несколько сетевых объединений федерального формата. Это один из способов, через который сфера авторемонтных услуг придет

к прозрачному и цивилизованному формату работы. Уже сейчас видно, что сети могут выигрывать по некоторым параметрам у «официалов».

«С середины 2000-х в России стал появляться еще один важный сегмент рынка послепродажного обслуживания — это постгарантийные сервисы, которые работают на высоком уровне. Они применяют схожие с дилерскими технологии, но при этом имеют более низкую стоимость оказания услуг. Такие сервисы со временем начали объединяться в сети», — рассказывает руководитель сети автосервисов «Фит Сервис» Данил Соловьев.

Сетевые СТО имеют ряд преимуществ, которые и привлекают клиентов. Отвоевать свою долю рынка «сетевикам» смогли благодаря оптимизации затрат, связанных с развитием бизнеса, управленческих и рабочих процессов.

«К примеру, владельцу бизнеса не нужно нести колоссальные затраты на содержание огромных зданий, как это бывает у официальных дилеров, — отмечает Данил Соловьев. — И сетевые станции предлагают клиенту более низкую ценовую политику. Именно это и привлекает клиентов, которые, переходя из дилерского канала обслуживания, получают высокий уровень сервиса и работ за приемлемые деньги. Кроме того, независимые станции выигрывают за счет более высокой скорости обслуживания. Они более гибкие, дают клиенту возможность выбрать удобное ему время для визита. И это далеко не все примеры».

«В 2011 году, когда мы пришли на рынок послепродажного обслуживания, мы ужаснулись тому, насколько он был архаичен и беспорядочен, — вспоминает сооснователь сети «Вилгуд» Барно Турсунова. — Подавляющая доля частных сервисов работала на грани самоокупаемости. Многие в таком положении и по сей день. И происходит это потому, что автосервисный бизнес не прозрачен и не отлажен. Качество обслуживания неравномерное. Встречаются СТО, где обслуживают на высоком уровне, в других можно нарваться на недобросовестных мастеров, несоблюдение сроков и стандартов ремонта».

В ПОЛЬЗУ НЕЗАВИСИМЫХ

Практика показывает, что независимым СТО удастся реализовать на практике основные принципы клиентоориентированности. ►



И «привязка» клиента гарантией — за счет чего часто выигрывают официальные дилеры — это непродуктивное решение. Не только для клиента, который едет туда, фактически, не по собственной воле, но и для самой дилерской СТО.

«Из-за этого у дилерских станций нет стимула быть эффективными, — отмечает Данил Соловьев. — И кризис вскрывает эти проблемы. Оказалось, что в сложных экономических условиях клиенты готовы экономить на обслуживании даже в ущерб гарантии. Независимые станции работают на конкурентном рынке, им нужно бороться за клиента — именно это подталкивает их быть клиентоориентированными».

Последний кризис ясно показал, что независимые компании сумели усовершенствовать свои бизнес-процессы. Поэтому «официалы» могут увидеть решения, которые можно взять на вооружение.

Об обострении конкуренции между официальными и независимыми компаниями говорит и Барно Турсунова. «Несмотря на то, что многие дилеры за счет снижения цен и промоакций пытаются привлечь к себе на сервис клиентов, ремонт в независимых СТО остается дешевле. Так, обслуживание

в нашей сети обойдется примерно на 30% дешевле, чем у дилера».

Во многом на это влияет стоимость запчастей, они — краеугольный камень в ценообразовании. Дилер работает только с оригинальными деталями, а потому даже при снижении цен в рамках акций стоимость обслуживания у него остается высокой именно потому, что высока цена запчастей.

«В независимых СТО автовладелец может выбрать между фирменными запчастями и аналогами, цена которых будет ниже, но качество и срок службы на уровне оригинальных, — отмечает Барно Турсунова. — Клиент, настроенный на радикальную экономию, может выбрать и дешевый аналог, но в этом случае консультант автосервиса предупредит его, что гарантийный срок службы такой детали будет значительно меньше. А потому одно из важных преимуществ независимой станции заключается в том, что она дает клиенту выбор и альтернативу».

Ориентироваться исключительно на увеличение среднего чека, за которым следят некоторые дилеры — далеко не самый продуктивный ход. «Средний чек не является мерилем успешности, — считает Данила

Соловьев. — Успех — это прежде всего постоянные заезды клиента на сервис. И особенно ценно, когда автовладелец из 100% суммы затрат, которые он несет при обслуживании автомобиля, все 100% оставляет на одной и той же СТО».

Высокий средний чек может стать «одноразовым» мероприятием. То есть, оплатив работы, клиент, возможно, больше и не вернется на обслуживание, если посчитает, что его «ободрали». И никакой агрегатор его мнения не поменяет. Но можно построить работу с клиентом на доверии, отмечает Данила Соловьев. В этом случае автовладелец будет приезжать на сервис даже по самым маленьким потребностям — подлить масло, поменять лампочку, подкрутить отвалившийся бампер. Каждый раз его чек будет составлять около 500–700 рублей, максимум 3 тысячи, но при этом в год этот клиент будет оставлять по 30 тысяч рублей.

РЕЦЕПТЫ УСПЕХА

Именно рост числа новых клиентов можно считать объективным критерием успешности автосервиса. «В наш автотехцентр приезжают на обслуживание от 250 новых

клиентов ежемесячно, и это с минимальными затратами на рекламу (180 рублей) на одного привлеченного автовладельца», — отмечает Илья Гринюк. По его словам, основной ценностью в работе всего сервиса стало отношение к клиенту. Под этим подразумеваются комфортные зоны отдыха и ожидания очереди на приемку, а также детская зона, приятные мелочи в виде бесплатного кофе, возможность наблюдать за работой с автомобилем не только через монитор, но и непосредственно в цеху.

«Мы сделали упор на качество, соблюдение правил культуры производства и безопасности труда, — рассказывает Илья Гринюк. — Опрятный внешний вид механика — это обязательное требование у нас. Кроме того, бесплатно для клиента мы проводим проверку более 10 пунктов, в том числе освещения, жидкости, аккумулятора, дворников, затяжки колес, давления в шинах. Таким образом, даже автомобиль, который приехал на замену лампы или масла, получает бесплатно практически дилерское ТО. А если горит Check, то мы согласовываем с клиентом бесплатное подключение диагностического сканера».

Стоит упомянуть и другую особенность независимых компаний — гибкость в работе персонала. К успеху может привести универсальный персонал, который при минимальном штате способен давать большую выручку. На дилерских станциях чаще всего у сотрудников много разных функций вне зависимости от того есть выручка или ее нет. Функции персонала в независимой СТО объединяются.

«У нас средняя выработка на механика составляет 215 нормочасов в месяц при графике работы “три через три”, — рассказывает Сергей Никифоров. — Мы сократили число работников, немного ужали административный штат, а также уволили неэффективный рабочий персонал. С оставшимися сотрудниками провели работу в разных направлениях, в том числе и со стороны мотивации. Прибавить денег — не всегда правильное решение. Можно увеличить выплату неэффективному сотруднику, но ответственности у него от этого не прибавится. К примеру, у меня есть работник, который при графике “три через три” закрыл 400 нормочасов. У него такая высокая производительность, потому что он ответственно подходит к работе, замотивирован

делать ее хорошо и много, понимая, что делает это в первую очередь для себя».

Схожий подход в работе с персоналом применяет и Илья Гринюк. «Мы избавляемся от тех, кто не хочет зарабатывать и привык довольствоваться минимумом, — рассказывает он. — Я искренне радуюсь вместе с механиком или консультантом, когда тот выполнил план, получил повышающий процент от выработки. Важно и то, что все наши сотрудники, в том числе механики в цеху, умеют хорошо и правильно общаться с автовладельцами. И половина наших клиентов находят нас во время работ возле автомобиля, что позволяет механику рассказать и показать, какие операции нужно провести с машиной и что будет, если такие работы не проводить. Результаты сложной диагностики или выявленные дефекты в ходе ремонта мы снимаем на фото- или видеокамеру и отправляем клиенту по почте для согласования».

Как один из примеров клиентоориентированности — в «Подорожник Авто» сервис работает 24 часа. И в первую ночь после введения такого графика на ремонт сразу приехало три автомобиля, а сейчас ночной сервис занимает 25% от всех работ в компании. «И ни одна машина не уезжает от нас без рекомендаций, — говорит Илья Гринюк. — Даже если с автомобилем все в порядке, то мы дадим клиенту рекомендации по следующему ТО, проверке схода-развала или шиномонтажу. Так каждый автовладелец попадает под запись на сервис».

Зачастую директор независимой СТО является и управляющим, и инвестором. То есть он работает, фактически, на своих

деньгах. И по мнению Сергея Никифорова, это как нельзя лучше мотивирует внимательнее относиться к затратам и искать способы их оптимизации. А порой и не надо далеко ходить.

«Как известно, дьявол кроется в деталях, — отмечает Сергей Никифоров. — И даже самые элементарные решения зачастую помогают повысить эффективность. Так, например, использование светодиодных ламп в сервисе дает мне ежемесячную экономию на электричестве в размере 20 тысяч рублей. А в год это дает прибавку в 240 тысяч. И это на территории автотехцентра площадью около тысячи кв. м. А когда мы говорим о площади дилерского сервиса, то такая экономия в год может достигать миллиона рублей. То есть получается, что рентабельность бизнеса увеличивается».

По мнению Сергея Никифорова, есть несколько аспектов, которые позволяют сделать работу сервиса эффективнее. Это в первую очередь грамотно выстроенный и максимально прозрачный процесс обслуживания клиента (автовладелец должен четко понимать, за что и почему он платит), а также правильная работа с персоналом, включая и выстроенную мотивацию для сотрудников СТО. Сюда же относятся оптимизация расходов, а также программное обеспечение, которое позволяет автоматизировать работу всего автосервиса. И главное, если речь идет о том, чтобы «привязать» клиента к СТО, то лучше привязывать его прозрачной ценовой политикой, доверительным отношением, качественной работой.

Критерии выбора клиентом канала обслуживания автомобиля

	НЕЗАВИСИМЫЙ СЕРВИС	ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР
Гарантия производителя		59%
Доверяю ремонт	41%	42%
Близко к дому/работе/супермаркету	33%	9%
Быстрый ремонт	19%	20%
Нет очереди	17%	22%
Низкая цена	28%	10%
Удобные часы работы	17%	5%
Не надо записываться	17%	5%

Источник: GfA

РЕШЕНИЯ ОТ СЕТВИКОВ

Технологии, применяемые в работе сетевых независимых СТО, ценны и потому, что масштабируются на всю сеть. То есть это своего рода универсальные решения, которые «сетевикам» удалось отработать в условиях высокой конкуренции на независимом рынке авторемонтных услуг.

«В первую очередь мы думаем за клиента, а не клиент думает, когда ему нужно ехать на автосервис, — рассказывает Данил Соловьев. — Система автоматизации “Фит Сервис” учитывает средний пробег автомобиля, знает, на каком пробеге и какие операции выполнялись, а также конкретно по любой марке и модификации машины определяет, какие работы на каждом этапе эксплуатации необходимо выполнить. Именно такой заботы и хочет клиент».

По мнению Даниила Соловьева, есть три условия для успешной продажи: в нужное время, в нужном месте и по приемлемой цене. «И тут важно четко попасть в момент, когда у клиента возникает соответствующая необходимость. А ведь чаще всего дилер напоминает клиенту про ТО через определенные промежутки времени, при этом никак не учитывается средний пробег и интенсивность использования автомобиля. Технология в нашей компании работает иначе: мы знаем, в какой момент с точностью до одного дня у клиента наступит срок прохождения ТО».

Одно из решений такого интерактива в работе с автовладельцами — клиентский интерфейс, выполненный в виде мобильного приложения, через которое отправляются уведомления. «Это приложение скачали 30 тысяч наших клиентов, — отмечает Данил Соловьев. — После получения соответствующего уведомления до 67,5% пользователей приезжают на обслуживание в первую же неделю».

«Наш первый сервис был неэффективен, — рассказывает Барно Турсунова. — Его ежемесячный убыток составлял миллион рублей. Деньги утекали мимо кассы, процветала коррупция, с которой было очень сложно справиться, часть сотрудников халтурила, часть воровала детали. Было понятно, что сама система в автосервисах провоцирует людей на такие поступки».

Анализ внутренних процессов показал, что в любом сервисе клиент проходит стандартные этапы: запись на сервис, оформление документов, заезд автомобиля в ремонт-

ную зону, заказ запчастей, выполнение ремонта. Затем автовладелец оплачивает услуги и забирает автомобиль. «Логично, что все эти этапы должны быть выполнены последовательно и с наивысшим качеством, — отмечает Барно Турсунова. — А чтобы эти процессы приносили прибыль, нужно выполнить их с меньшими затратами, то есть важно снизить их себестоимость».

«Вилгуд» максимально автоматизировал процессы: они выполняются неукоснительно, и ни один этап не проводится в обход собственника бизнеса. «Но мы не можем каждую секунду контролировать сотрудников, — говорит Барно Турсунова. — Поэтому контроль осуществляла ERP-система. Сначала мы проанализировали все процессы, затем прописали правильные алгоритмы действий и зашили их в программу Wilgood IS. Всех сотрудников обязали работать в рамках программы».

Для оптимизации времени специалисты компании определили оптимальные временные отрезки на выполнение задач, убрали лишние действия, сократили время между этапами. «Мы увидели, что к этому процессу нужно относиться, как к конвейеру. И между звеньями не должно быть никаких простоев. Обычно в автосервисах теряется как минимум по 10–15 минут между каждым сотрудником. Так, мы можем потерять 1–1,5 часа на каждом заказ-наряде, — делится опытом Барно Турсунова. — Мы жестко регламентировали время, которое менеджер должен тратить на операции, а также время, которое уходит на передачу клиента от одного сотрудника другому. Выкинули все лишнее (покурить, поболтать, поспать, опоздать) и рассчитали комфортное время для выполнения задач».

Для сотрудников сервиса была введена мотивация, при которой они действуют, как предприниматели. Здесь функционирует балльная система: за баллы работник «выкупает» у компании каждое действие, которое требуется сделать для клиента. И если клиент доволен работой, то баллы возвращаются сотруднику в десятикратном размере.

«Вот, клиент звонит, чтобы записаться на обслуживание, — приводит пример Барно Турсунова. — Оператор должен зарезервировать под него подъемник в автосервисе. Он этот подъемник “выкупает” у компании за баллы, инвестирует в будущую прибыль.

Если менеджер записал клиента на ближайшие три дня после обращения, он выкупает подъемник за 30 баллов. На четвертый-седьмой день — подъемник стоит дороже — 60 баллов, потому что нам выгодно, чтобы клиента обслуживали как можно раньше. Если машина отремонтирована в срок и владелец доволен, то менеджер получает 300 баллов и больше, в зависимости от стоимости заказа. Получается, инвестировав 30 баллов в подъемник, оператор получает 270, и это его прибыль. Но если он записывает человека на обслуживание через неделю, то он получит не 270, а 240 баллов. Если клиент не приезжает совсем, то сотрудник просто теряет баллы. Так, мы моделируем риски бизнеса для персонала, чтобы они лучше понимали процессы и помогали развивать компанию».

И такой подход позволил руководству компании исключить ненужные действия. В результате одни и те же работы делаются в два раза меньшим числом сотрудников, чем в обычных автосервисах.

«Средний оборот сервиса по Москве — 4 миллиона рублей в месяц, в регионах — 2,5 миллиона, рентабельность — 20%», — добавляет Барно Турсунова.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОСТА

Вектор развития авторынка России показывает, что в дальнейшем срок владения автомобилем будет расти, также будет увеличиваться и средний пробег. Как следствие, спрос на услуги автосервисных предприятий будет только возрастать, а значит, конкуренция между игроками рынка послепродажного обслуживания будет обостряться.

В сфере бизнеса мы будем наблюдать процессы консолидации рынка и усиления позиций сетевых автосервисов. Добавим сюда и очевидные изменения в поведении потребителя, который стал более требовательным и внимательным к своим расходам, а значит и более щепетильным в выборе сервиса для обслуживания своего автомобиля. В конкуренции с такими сильными игроками авторемонтного бизнеса дилерские станции, возможно, должны менять концепцию своей работы. **И:R**

не согласны?

есть что добавить?

напишите нам на chiefeditor@abreview.ru

заинтересовало?

подпишитесь subscribe@abreview.ru