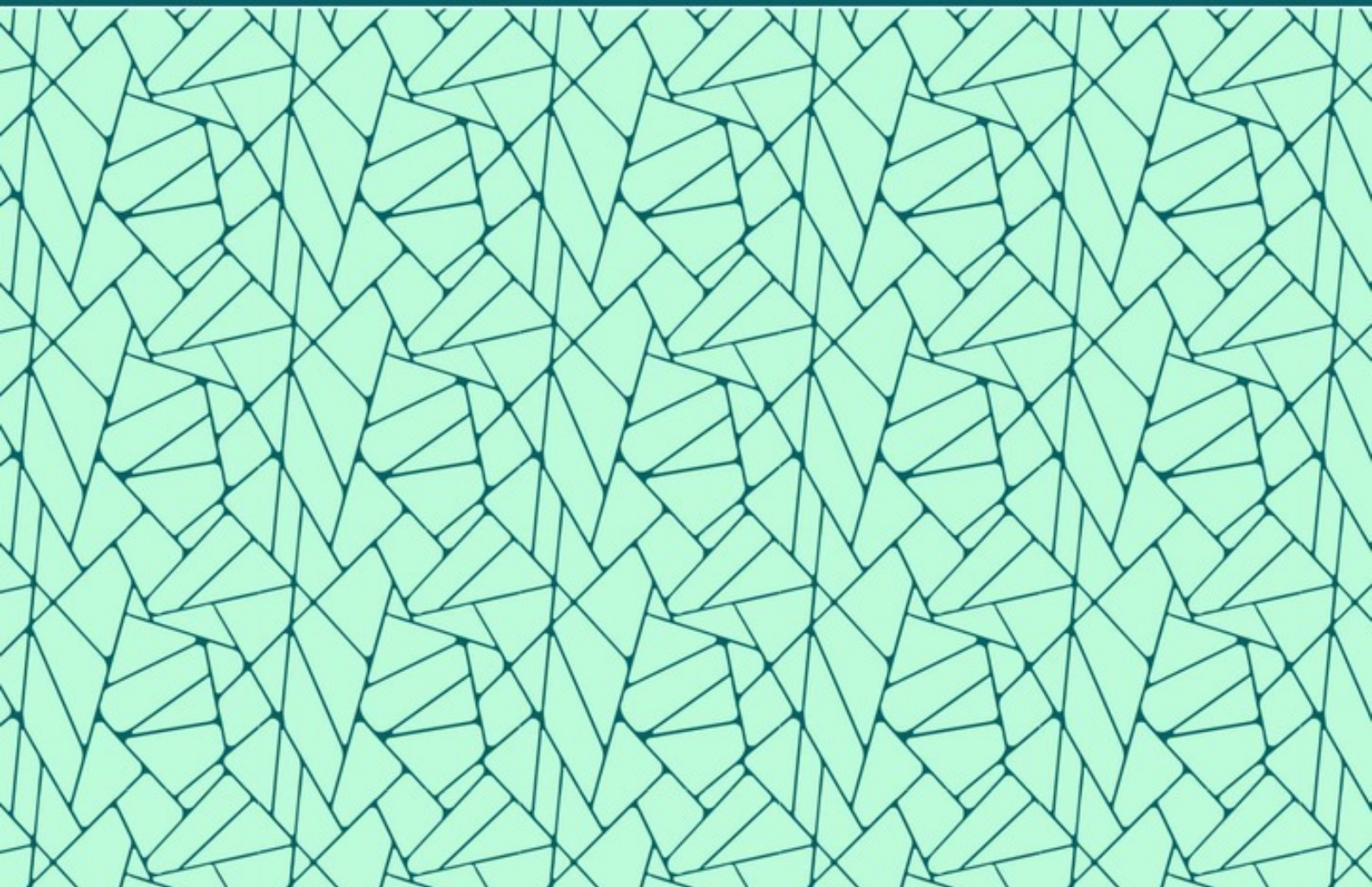


Александр Понкратов

*Автосервис.
10 шагов к
успеху*



Александр Понкратов

Автосервис. 10 шагов к успеху

«Издательские решения»

Понкратов А.

Автосервис. 10 шагов к успеху / А. Понкратов —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-900709-4

Автосервис — это реальная возможность добиться успеха. Победа над конкурентами, лучший сервис, лояльные клиенты и поток новых платежеспособных клиентов без вложений. Как?! Современные инструменты интернет-маркетинга специально для автосервиса. Вы владелец СТО или планируете запустить бизнес в этой сфере? Прочтите сами и предложите эту книгу своему управленцу. Здесь Вы найдете описание сложных инструментов маркетинга простым языком. Хорошего чтения!

ISBN 978-5-44-900709-4

© Понкратов А.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Вступление	8
1. Цифры и метрики	11
2. Реклама и маркетинг	16
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Автосервис. 10 шагов к успеху

Александр Понкратов

© Александр Понкратов, 2017

ISBN 978-5-4490-0709-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Начну с того, что благодарен Вам, дорогой мой читатель, за то что Вы взялись прочесть эти строки. Могу предположить, что Вам по каким-то причинам не безразличен автосервис, возможно Вы владелец или менеджер СТО, планируете запустить собственный бизнес в этой сфере или же питаете личные чувства к автору и держите в руках эти страницы по моей просьбе. В любом случае, я хотел бы поделиться своими мыслями о том, как автосервис может приносить доход, вместо головной боли. Надеюсь, что прочитанное окажется полезным, а может даже увлекательным и Вы не забудете направить автору свой отзыв. (kollizium@yandex.ru) Изначально, идея о написании этой книги зародилась с целью, систематизировать для самого себя знания и опыт в виде своеобразного свода правил, которые должны были стать полезны как мне самому, так и моим коллегам при разработке, внедрении и руководстве процессами авто-сервисной станции одного официального дилера известной марки. По мере написания я хотел убедиться в справедливости информации, адекватности ее подачи, да и вообще актуальности всего написанного для бизнеса и для авто-сервиса в частности, поэтому несколько еще сырых глав, а впоследствии и вся книга, была передана моим друзьям бизнесменам, коллегам по авто бизнесу и моим клиентам – владельцам СТО. В результате я начал получать положительные отзывы, а также желание приобрести полную версию написанного, что и спровоцировало меня отформатировать все для широкого круга читателей.

Часто я слышу вопрос – «откуда вся эта информация?», не буду хвастать, но к сожалению, я не придумал и не отразил здесь ничего нового. Часть информации изложенной ниже я почерпнул, занимаясь бизнесом совершенно не связанным с автомобилями и автосервисом, многое взято из десятков книг по управлению, психологии продаж и развитию бизнеса, которые я перечитывал раз за разом, пытаюсь развивать продажи и управлять собственными небольшими проектами. На первый взгляд, моя деятельность в отраслях далеких от автосервиса, таких как продажи IT-услуг, разработка интернет технологий для бизнеса, разработка и внедрение облачных сервисов и т. п. дали мне огромный задел знаний по организации бизнес-процессов, методам работы с клиентами, направленным на удовлетворение их нужд, привлечение, удержание и как следствие, на неотвратимый рост прибыли. В свою очередь, мой личный опыт работы с клиентами автосервиса на разных предприятиях, с разными брендами и марками, множество тренингов по психологии продаж, организации бизнес-процессов на СТО дали мне отчетливое понимание, что автосервис в нашей стране, даже в современных дилерских предприятиях, по сравнению с другими отраслями застрял в прошлом веке. И речь идет не о красоте зданий и современном оборудовании, а по большей части, о методах работы с людьми, вопросах привлечения, удержания и реального удовлетворения нужд потребителей, при постоянном увеличении прибыльности предприятия. Да, я и не претендую на авторство изложенных ниже идей, и вообще, придерживаюсь теории согласно которой нормальный человек не способен изобрести ничего нового, а только объединить и модернизировать уже имеющиеся вещи или знания. Поэтому хочу подчеркнуть, что идеи и системы изложенные ниже успешно работают и применяются, а я собрав их в разных отраслях преподношу их здесь на блюде оформленном специально для автосервиса.

Нужно сделать еще одну оговорку: работа над этой рукописью была начата в далеком 2014 году и частично может потерять свою актуальность к моменту Вашего чтения, но я думаю, что конкуренция будет только расти, а значит основные мысли останутся живы.

Итак, какую картину представляет собой рынок услуг авто-сервиса на сегодняшний день? Кризис один, второй, третий изрядно подкосили авто бизнес, по некоторым данным продажи новых автомобилей в 2014—2015 гг снизились в общем по стране до 70%,

а по отдельным брендам упали до нулевой отметки и вынудили уйти с Российского рынка серьезных производителей. Организационная же структура, системы управления персоналом, методы работы с клиентами остались на уровне двух тысячных или даже девяностых годов, когда голодный потребитель сносил с прилавков все, что попадалось на глаза, кредиты были доступными и поэтому бизнес вообще и авто бизнес в частности получал сверхприбыли. Сейчас ситуация кардинально изменилась и надеяться на сверхприбыли и рост продаж, к которому был приурочен рост пост-продажного обслуживания – бред. Кредиты подорожали, строить замки из стекла и бетона для дилерских предприятий, содержать огромный штат персонала стало абсолютно нерентабельно. Клиенты свободно владеют информацией о доступности и стоимости запасных частей, ценах у конкурирующих компаний и их преимуществах, стоит им только заглянуть в интернет, а конкуренты растут как грибы после дождя.

В свою очередь быстрый рост интернет технологий в последние несколько лет говорит о том, что в этой сфере не смотря на огромную конкуренцию ситуация обратная. Небольшие компании применив правильный подход, молниеносно превращаются в гигантов и привлекают колоссальное количество клиентов и здесь можно и нужно взять на вооружение положительные примеры развития, объединить их с наилучшими технологиями авто-сервиса и собрать модель управления предприятием, которая вместит в себе лучшее из двух этих отраслей, при этом наилучшим образом будет подходить для работы авто-сервиса.

Современные интернет-инструменты для маркетинга, обработки каналов коммуникации с клиентами, новые, наиболее эффективные каналы дают возможность уйти от найма непродуктивного персонала, привлечь новых клиентов, повысить общую лояльность клиентской базы, а в совокупности с отладкой методов общения с клиентом, глубокой проработкой и систематизацией бизнес-процессов дают возможность увеличить прибыль на 200%, а в некоторых случаях на 500—1000%. Подумайте, интересно ли Вам, при небольших вложениях или вовсе не вкладывая ни рубля получить в два, пять или десять раз больше? Конечно, резонный вопрос – А нужно ли вкладывать деньги или время в то, что еще широко не применяется в нашей отрасли? Я не буду торопиться с ответом, просто дочитайте эти страницы и вы сами сделаете вывод.

Вступление

Прежде всего давайте вместе зададимся вопросом – «какие проблемы есть в современном автосервисном предприятии?» – «отсутствие клиентов», или «у клиентов становится все меньше и меньше денег», «кризис» – проблема? – Конечно! Но машин не становится меньше, несмотря на спад продаж их становится больше и больше с каждым днем. Это очевидно, поэтому на рынке появляются и появляются новые конкуренты. А почему нет? Покрутил гайки работая на дядю, понял в какую сторону они крутятся, нашел поставщиков зап. частей и расходных материалов, оформил ИП, взял оборудование в лизинг или закупил б/у и все, поехали! Садимся на лавочку возле ворот своего бокса и начинаем «усиленно ждать» клиентов. Но вот незадача, даже не все друзья приезжают ремонтироваться и если приезжают, то бесплатно или с минимальными наценками, а уж тем более мало настоящих клиентов, которые готовы платить деньги за услуги и покупать запасные части с Вашей наценкой.

Кто-то, скажет – «то густо, то пусто!» Согласитесь, затруднительно одновременно заниматься ремонтом, при этом по телефону кого-то консультировать, еще и отвлекаться на того, кто мимо проезжал и заехал потрепаться. Даже если Ваш бизнес вырос и у Вас на каждое занятие есть специально обученный человек, Вы зачастую видите, что сотрудники либо сидят без дела и их зарплата расходуется на протирание штанов, либо у них очередь, в которой качественно обслужить всех клиентов просто не возможно. А Вы наверное потратили, как минимум время, свой труд, а может и кучу средств на рекламу и привлечение клиентов из этой очереди. Наверное, кто-то подумает: «главное, что эти клиенты приехали – как-нибудь, да обслужим», а кто-то даже скажет: «очередь это хорошо, клиенты уже ждут чтобы отдать нам свои денежки» и «жадно потирает ладошки». Конечно, клиенты приехали к Вам именно для того, чтобы заплатить, а вот приедут ли еще раз, простояв в очереди, насмотревшись на серые лица консультантов и продавцов? А может они поедут туда где нет очередей и где им будут действительно рады? И конечно, очередь – это не всегда плохо, зачастую даже очень хорошо, плохо только когда в этой очереди клиент раздражается и начинает думать, что зря приехал, а с сегодняшним уровнем конкуренции на рынке, он легко уедет заплатит не Вам.

Наверняка кто-то скажет что, даже если один клиент уйдет к конкурентам – это не так уж страшно! Возможно, с этим можно согласиться, но только в сиюминутной перспективе и в данный момент времени. А если у Вас собралась очередь, то небольшой процент потери не будет играть решающей роли. Но кто из нас считает, какой процент клиентов уходит и какой реальный процент лояльных клиентов, готовых выстоять в этой очереди до конца? А самое главное – «почему так происходит»?

Какие еще трудности в автосервисе!? Да целое множество! Кривые руки – встречаются? Угрюмые, серые лица на приемке? Не желание персонала работать? Сейчас большинство из Вас в душе, или даже явно воскликнут: «Это не про нас!!! Да уж, у конкурентов точно, и руки кривые и рожи грустные, да еще клиентов они разводят» – конечно, «своя рубашка ближе к телу». Тогда вопрос не совсем в тему: А чей ребенок самый красивый и/или умный? Каждый родитель скажет: «Мой!» В народе говорят: «Всяк кулик свое болото хвалит!» И это нормально, так поступает большинство: 90% и более, абсолютно вменяемых и прагматичных людей. Согласитесь, легче обвинить кого-нибудь, чем признать свои промахи и ошибки. А теперь подумайте, почему примерно 90% вновь открывшихся предприятий закрываются в первый же год своей работы или балансируют на грани безубыточности. На мой взгляд, связь очевидна. Поэтому первое, что предлагаю сделать – оценить свой бизнес, сотрудников и тем более свои решения критически, отстраниться от рутины и посмотреть на происходя-

щее со стороны клиента или независимого специалиста, а лучше и того и другого по очереди. Мы ведь с Вами специалисты в области авто-сервиса и сами являемся клиентами других сервисов, таких как парикмахерские, кафетерии и т.п., я Вас уверяю – это будет не сложно. Вспомните какой, из Вашего личного опыта, визит к парикмахеру или даже в обычный магазин одежды запомнился Вам больше всего? Где оказали Вам такой уровень обслуживания, что Вы хотели бы посетить это место еще раз, или даже с нетерпением ждете следующего визита? Я не удивлюсь, если Вы не сможете вспомнить такого, и в Вашей памяти всплывают только негативные аспекты. Отсюда можно сделать простой вывод – нужно вести дела так, чтобы клиент всегда уходил на позитиве, постараться исключить негатив совсем, или как минимум в воспоминаниях Ваших клиентов о Вас и заложить в их восприятие только позитивную составляющую. Это сделать будет уже не так просто, но абсолютно реально.

Назрел еще один вопрос, над которым попрошу Вас задуматься, как специалистов: «В чем заключается основная часть нашей работы?» – ремонт автомобилей, продажа дополнительных услуг или запасных частей, а может быть увеличение прибыли? Скорее всего, верно все вышесказанное, но мы зарабатываем деньги обслуживая наших клиентов! И в первую очередь, мы должны именно обслуживать клиентов, удовлетворяя их потребности. Потому что любой сервис это прежде всего Отношение, Желание помочь, и эти слова не зря написаны с большой буквы! Просто давайте находить точки соприкосновения в которых мы сможем сделать клиента немного счастливее. Каждая точка контакта клиента с компанией, будь то реклама, парковка, зона отдыха или лицо сотрудника, да и вообще все, с чем сталкивается клиент, должно говорить: «мы работаем для Вас! Мы заботимся о Вас!» Станьте сами на сторону клиента, и посмотрите – куда он попадает, обращаясь к Вам! Я уверен что у Вас не темные и грязные боксы – как в фильмах ужасов. Наверняка есть и зона ожидания, в которой удобно и не скучно, а уж тем более не грязно. Клиенты во время обслуживания не гуляют рядом с боксами и не лезут под руку механику, а значит доверяют Вам! Вы ни в коем случае не нарушаете договоренностей, суммы в итоговых чеках и сроки обозначенные при приеме остаются неизменными.

Конечно, проблем много, но следуя нашим договоренностям – делать жизнь друг друга немного счастливее, давайте перейдем уже к позитивным моментам – простым, недорогим, а по большей части бесплатным путям решения этих проблем, к поиску первоисточников и обнаружим, что получили новые неограниченные возможности для роста и легкой победы над конкурентами, занимаясь своим делом – продажей услуг в автосервисе.

А вот эти 10 шагов или «рычагов» нажимая на которые, можно эффективно управлять автосервисом, при этом постоянно разгоняя его.

Я думаю у Вас может возникнуть вопрос – «почему мне можно верить?» Я и не призываю верить, постарайтесь оценить написанное критически. Прочтите эту книгу и Вы получите пошаговые рекомендации для развития Вашего бизнеса, каждую из которых можно и нужно протестировать в работе, относительно конкретной ситуации, положения на рынке и устоявшихся взаимоотношений с клиентами.

Я предупреждаю, в основном это бесплатные методы, по большей части, даже прописные истины. Уверен, что они Вам известны, и так же уверен что, очень мало управленцев пользуется ими систематически.

Давайте сначала отметим каждый, чтобы понимать о чем дальше пойдет речь, а затем разберем все в деталях.

1.Цифры и метрики.

2.Реклама и маркетинг.

3.Выявление потребностей.

4.Клиенты «навсегда».

5.Системный подход.

6.Цена и Ценность.

7.Мотивация.

8.Претензия или рекламация.

9. Дополнительные продажи

10. Стратегия, тактика, маркетинг.

1. Цифры и метрики

Вся жизнь – управление рисками, а не исключение рисков.
– Уолтер Ристон, бывший глава Citicorp

Я не случайно начал с этого пункта, потому что наша задача управлять бизнесом! А чтобы чем-то управлять, нужно знать несколько исходных пунктов: точку старта (или отсчета), цель (или место назначения), маршрутную карту (контрольные точки показывающие, правильно ли вы следуете маршруту). При этом необходимо постоянно измерять скорость движения, а также четко понимать какой рычаг или педаль за какое действие отвечают, чтобы своевременно корректировать курс. Не мало важно рассчитать время движения до каждой контрольной точки, чтобы понимать правильно ли вы следуете маршруту в любой выбранный момент времени.

Для примера управления процессом возьмем понятный всем управление автомобилем во время поездки по городу: если Вы не будете знать где Вы находитесь и куда нужно ехать Вы просто не сможете проложить маршрут и будете бесцельно кататься пока у Вас не кончится горючее. Если Вы не будете знать ориентиров – Вы не поймете где нужно свернуть, не будете контролировать время достижения контрольных точек – просто уйдете не туда. А если Вы не знаете какая педаль за что отвечает – вообще не стоит садиться за руль.

Другими словами для управления бизнесом, как и автомобилем, да и вообще любым процессом нужно знать, на какой стадии Вы сейчас, в каком направлении движетесь и к чему хотите в итоге прийти, при этом четко понимая, как это будет происходить, на какой стадии и где нужно вложить больше, какие ресурсы развивать сейчас, какие можно оставить на потом, где нужно повернуть, нажать на газ или притормозить, а возможно, сделать полный разворот всей бизнес-модели! Для этого в бизнесе используются измерения – «метрики». Проводя исследование рынка услуг в г. Краснодаре я был сильно огорчен, узнав, что сегодня в небольших предприятиях, особенно в сфере автосервиса мало кто понимает значение метрик, влияние одних показателей на другие и уж тем более пользуется ими практически. Вы наверняка удивитесь, но часть очень важных показателей не используется даже в работе огромных дилерских предприятий, как я уже говорил они застряли в 90 х.

Вот тут и открывается первая колоссальная возможность! Начните измерять свои показатели и Вы однозначно уйдете вперед от своих конкурентов! Научно подтвержденный факт: показатели вырастают на 20% только от того, что их начинают измерять.

Давайте разберемся, как определить ключевые точки т.е. где компания находится в данный момент времени! Когда мы ехали на машине по городу – мы хотели знать где находимся, что бы проложить дальнейший маршрут. Давайте остановимся, оглянемся, посмотрим названия улиц, номера домов и другие ориентиры, которые помогут нам определиться с нашим местоположением. На карте развития автосервиса эти ориентиры будут выглядеть примерно так:

– **C (clients)** Сколько всего клиентов у Вас в базе данных. Я надеюсь Вы ведете клиентскую базу и собираете какую нибудь статистику. На самом деле не важно делаете Вы это специальной программой для взаимоотношений с клиентами, т. е. CRM, бухгалтерской программой с функциями ведения клиентской базы, в программе MS Excel или даже на бумажном носителе ведя картотеку визитов и клиентов, главное чтобы мы с Вами смогли найти данные о клиентах, автомобилях для дальнейшего анализа.

– **Cr** Какой процент Ваших клиентов постоянные, т.е. обращались 3 и более раз. Как посчитать эту метрику, думаю ни у кого не составит труда выбрать из базы клиентов которые приезжали несколько раз, разделить их на общее количество всех своих клиентов. Сегодня

в нашей сфере абсолютное большинство владельцев авто-сервисов концентрируют свои усилия на привлечение новых клиентов, на расширение клиентской базы, захват доли рынка. Затраты на рекламу растут, ключевые слова в поисковиках перекуплены и иногда клиент приехавший по рекламе стоит дороже, чем он заплатит за нашу услугу, но не буду забегать вперед. А между тем клиентов не становится больше. Давайте подумаем насколько важны для нас повторные визиты наших постоянных клиентов и удвоим усилия над работой с уже устоявшейся клиентской базой, мы поговорим об этом подробнее в главе «клиенты навсегда» а сейчас двинемся дальше и разберемся с ориентирами.

– **Ta** среднее время между обращениями Ваших постоянных клиентов. Если взять общую статистику, то в среднем автовладелец приезжает на СТО два раза в год, здесь подсчитаны абсолютно все причины начиная от шиномонтажа и заканчивая крупными ремонтами. На сколько часто Ваш клиент приезжает к Вам на СТО? Важна ли частота или время между обращениями Ваших клиентов? Как мы можем повлиять на этот параметр? Есть несколько способов, опять же о каждом из них мы еще поговорим в подробностях, сейчас давайте сделаем вывод который напрашивается сам собой – чем чаще клиент к нам приезжает, тем лучше, а значит **Ta** важнейший параметр над которым стоит усердно работать.

– **Sa (\$a)** средний чек, т.е. сколько в среднем каждый клиент оставляет денег в Вашей кассе во время одного визита? Его легко посчитать, к примеру за месяц – средний чек = общая выручка /разделить/ на количество сделок за расчетный месяц. Не думаю, что стоит убеждать кого-либо в том что увеличение этой метрики напрямую повлияет на прибыль. Можно конечно, в качестве аргумента, сказать – «зачем нам средняя температура по больнице»? Но, давайте вместе подумаем, если у нас один клиент покупает, а другой приходит потрепаться **Sa** будет низкой. Поэтому, вычленим клиентов с низкой **Sa**, прямо охотимся на них и работаем над этим показателем.

– **DTa** среднее количество сделок в день, т.е. проще сказать – сколько в среднем клиентов подходят к кассе в день, естественно не поболтать с милой кассиршей!

Показатели **Sa** и **DTa** желательно отслеживать ежедневно и даже ежечасно в некоторых условиях, чтобы иметь понимание их зависимости от времени, дней недели, месяцев, сезона и вообще ситуации на рынке. Для чего? Чтобы иметь возможность распределить загрузку Вашего СТО запустив рекламную кампанию в определенное время. Например: Вы задумали запустить кампанию для привлечения, новых клиентов и предлагаете им какую-то вкусняшку в подарок – бесплатную диагностику или мойку, например. Подумайте нужны ли Вам эти бесплатные работы в то время дня или в те дни когда обычно у Вас и так с работой все хорошо и Вам везут деньги Ваши старые клиенты. А тут эта бесплатная акция – очередь, персонал в ужасе, кого обслуживать – тех кто платит или тех кто просит на халяву подарок обещанный в рекламе? Анализируете загрузку, находите недозагруженные дни или часы и запускаете кампанию как раз и только на это не востребовавшее время. Убивая таким образом двух зайцев – привлекаете новых клиентов и закрываете дыры в загрузке ремзоны.

– **CLV** (client lifetime value) Какую сумму каждый уникальный клиент приносит Вам за все время обслуживания своего автомобиля. Не для кого не секрет, что одна из основных задач автосервиса – заставить клиента потратить все деньги которые он тратит на свой автомобиль именно у нас.

Правильно работая со всеми вышеописанными метриками мы прямо повышаем показатель CLV. Зачем он нам? Для того чтобы видеть отношение конкретного клиента к нашему сервису. Допустим у Вас возник спорный вопрос с неким клиентом, Васей Пупкиным. «Спорный» – я имею ввиду не то, что Вы отломали что то на Васиной машине и спорите с ним что это не Вы сделали. Это безусловно должно быть отремонтировано без участия Васи, с Вашими глубочайшими извинениями и с адекватной компенсацией для Васи. «Спорный» в том смысле, что нет доказательств ни Вашей ни Васиной вины в поломке или воз-

никшей ситуации, но эта поломка где-то на грани Вашей ответственности. Например: Вы отремонтировали узел и дали ему гарантию 1 год на бесперебойную работу этого агрегата, например, заменили ШРУС, в течении этого года Вася приехал и говорит, что у него «все то же самое», Вы смотрите, со ШРУСом – то все в порядке, развалился подшипник в ступице. Ага, можно из Васи еще деньжонок потрясти! Но Вася-то не хочет платить, а должен? Вопрос, проверяли Вы этот подшипник перед установкой нового ШРУСа? Даже если проверяли – этот вопрос актуален для самого Васи. Вы конечно с уверенностью говорите: «Вася, иди на... отсюда, наш ШРУС не виноват и он исправен. Давай еще денег за подшипник». Вася денег еще дает и думает – «развели, наверное больше не приеду». А подшипник-то стоил 3 копейки, мы ничего не потеряли, даже немножко заработали. Просто идеальное решение!!! Если мы знаем Васин CLV и он такой же как подшипник – «3 копейки», все правильно, не стоит Вася таких затрат на его удержание. А если CLV у Васи уже под миллион или больше? Он каждый раз приезжал к нам, платил по нашим счетам и так в течении 10 лет, да еще он обслуживает у нас 3 автомобиля? Дайте мне телефон этого Васи и я сам приеду и поменяю ему этот подшипник бесплатно. Посмотрю записи с видеорекамера и разберусь, почему этот подшипник не проверили при замене привода, найду человека ответственного за угрозу потери такого клиента, наверняка публично казнь этого персонажа, при этом Васю приглашу на казнь как главного гостя, может даже вручу Васе рубильник, хотя этот вопрос конечно, тоже стоит более глубокого анализа – Ваш персонал это один из Важнейших инструментов бизнеса и оценить потерю или даже демотивацию своего сотрудника нужно будет обязательно, и наверно не стоит разбрасываться им направо и налево. Ну а если это уже не в первый раз – казнь! Еще я сделаю пометку для всего персонала и с каждым следующим ШРУСом, на такой как у Васи машине, буду рекомендовать клиентам сразу же заменить и этот подшипник как взаимосвязанный.

– **CLVa** (client lifetime value average) Сколько среднестатистический клиент приносит денег за время сотрудничества с Вашей компанией. В общем тоже что и **CLVa** только средняя величина. **CLV** и **CLVa** очень интересные показатели, им можно посвятить отдельную статью или даже книгу, но постараюсь обрисовать их как можно проще и короче. Для наглядности воспользуемся примером: допустим, Вы меняете масло в двигателе по 500 руб., при этом, для простоты понимания вы больше ничего не делаете, каждый клиент приезжает для этой процедуры, за всю свою жизнь 10 раз, то **CLVa** будет 5000 руб. ($500 \cdot 10$), а если у Вас всего 2 клиента и один из них приедет 10 раз а другой приедет один раз, ему что-то не понравится и он больше не вернется, то **CLVa** уже почти в два раза меньше 2750 руб. Но у Вас ведь не два клиента, и Вы меняете не только масло в двигателе, поэтому нужно сложить все что потратили у Вас клиенты и разделить на их количество. Чем больше **CLVa** тем больше Вы можете потратить на привлечение нового клиента или удержание старого, чем больше **CLVa** тем лояльнее к Вам Ваша клиентская база, т.е. отношение Ваших клиентов к Вашим услугам и сервису в целом лучше. А давайте мы теперь вернемся к Васе. Помните, того Пупкина у которого личный **CLV** был «3 копейки» и мы отказали ему в замене подшипника? Если мы сразу дадим ему фору, мы же профессионалы, мы знаем что такие подшипники нужно менять вместе со ШРУСом, а вот ему не поменяли сразу. Мы ему говорим:

– Вася, привод в порядке, это подшипник – но и его мы тебе поменяем по гарантии, т.е. бесплатно. Хотя ты и недавно обслуживаешься в нашем СТО, но мы видим, что ты очень лояльный и порядочный дядя и хотим с тобой дружить – на тебе подшипник и мы тебе еще раз все проверили!» Как Вы думаете будет ли Васин **CLV** в будущем расти? Будет ли **CLVa** Вашей базы расти? Будет ли Вася рад этому? Мы еще поговорим об этом дальше, но лояльность Вашей базы выраженная в денежном эквиваленте и есть этот самый **CLVa**!

– **Ma** средняя маржа, т.е. какой процент в среднем чеке занимает Ваша прибыль, здесь расчеты посложнее – нужно все расходы, включая изначальные инвестиции, аренду, фонд

заработной платы, стоимость расходных материалов и т. д. учесть в единице продукции, т.е. в среднем чеке. Складываем все расходы за месяц и делим на количество проведенных по кассе операций за это время. Сложность в том, чтобы учесть изначальные инвестиции – нужно разделить их на предполагаемый срок окупаемости выраженный в месяцах. Например: Вы вложили 1 000 000 в оборудование и рассчитываете вернуть инвестиции за 3 года (36 мес), а значит по 28 000 в мес, округлим до 30 000.

Аренда и коммунальные платежи, допустим около 70 000 мес, а фонд з/п 200 000 мес. Учтем расходные материалы, допустим в месяц на 50 000. Сейчас, для упрощения, мы не берем в расчет продажу запчастей, там несколько иная математика, и её однозначно нужно учитывать – но складской учет и логистика отдельная большая тема и сейчас, для упрощения допустим, что мы просто выполняем услуги, а магазин запчастей у нас на отдельном учете или же клиенты привозят свои детали. Также давайте учтем, что наше оборудование за миллион когда-то выходит из строя, да его еще нужно постоянно обслуживать, смотрим в документах к нему срок эксплуатации и понимаем, что через пять лет нам понадобится еще 1 000 000 на такое же новое оборудование, а по договору обслуживание уже имеющегося нам обходится 30 000 в мес, значит еще плюс 50 000 в месяц. если округлить. Возможно, я упустил какие-то моменты – заранее прошу прощения, но надеюсь, не у кого не возникнет сложности приплюсовать их сюда. Получилось ориентировочно 400 тыс ежемесячных расходов. Допустим, Вы только меняете масло в двигателе, как мы уже говорили, по 500 руб, значит средний чек 500 руб. А в день к Вам приезжает в среднем 30 клиентов, т.е. около 900 сделок в месяц. Несложно посчитать среднюю маржинальность сделки – все расходы разделим на количество сделок $400 \text{ тыс} / 900 = 444$, это и будет расходная часть каждой сделки, значит с каждой сделки вы получаете 56 руб чистой прибыли и средняя маржинальность выраженная в процентах $Ma = (500 - 444) * 100 / 500 = 11,2\%$. Конечно, я утрировал и упростил, надеюсь Вы меняете не только масло и у Вас, наверняка, есть и высоко-маржинальные сделки, да и сделок в месяц у Вас, не 900, но подумайте сами, насколько это важно: если у Вас средняя маржа 11,2%, сможете ли Вы сделать скидку 15%?

Теперь мы с Вами разобрались, куда смотреть и какие ориентиры использовать! Конечно в бизнесе существует еще великое множество всевозможных показателей и метрик, но для наших целей на данном этапе более чем достаточно.

Внимательно изучив нашу базу мы сможем понять, сколько у нас клиентов, сколько постоянных, как часто они приезжают, какие клиенты приносят нам больше всего денег, сколько денег остается нам с каждой сделки, сколько сделок мы в среднем проводим и какое качество этих сделок имеем. Постоянно работая над этими показателями, анализируя их зависимости от различных обстоятельств, принимая соответствующие меры мы неотвратимо будем увеличивать прибыль.

По большому счету, все эти данные можно получить из бухгалтерских программ, которые вы ведете. Я очень надеюсь, что Вы ведете учет, собираете данные о клиентах, если еще нет, то пора бы начать. Можно даже вести бумажные карточки по каждому клиенту или его автомобилю, что-то подобное картотеке, которые мы часто видим в поликлиниках. Если клиентов не очень много, то и это будет работать не хуже самой современной CRM системы, но век современных технологий позволяет упростить, систематизировать и автоматизировать эти процессы, как отслеживания так и учета клиентов, контактов, автомобилей, рекомендаций, ремонта и многое, многое другое. В этом Вам может помочь и 1С или любая другая бухгалтерская программа, которой Вы пользуетесь, возможно с некоторыми оговорками и недочетами, поэтому проще и удобнее вести его с использованием инструментов соответствующих времени. Можно подобрать CRM систему, которая будет выполнять все необходимые действия и не даст Вам упустить ни одного клиента, ни одного рубля Вашей прибыли.

Как выбрать такую систему? Во первых, бесплатный тестовый период нам необходим для теста основного функционала, скорость реакции и доступа к информации, во-вторых скорость оказания тех поддержки, в третьих, гарантии поставщика этого сервиса о конфиденциальности и сохранности Ваших данных. Конечно же с нынешним уровнем мобильности нам нужен доступ к нашим данным из любого места планеты и в любое время, поэтому мне лично импонируют облачные технологии. Ну и в конце концов, решение остается за Вами, поэтому как собирать информацию решайте сами, но собирать и анализировать её просто необходимо.

Отлично! Можно начинать движение? Стоп! Не спешите нажимать на все рычаги и педали сразу! Давайте внимательно разберемся какой из них на что влияет!

2. Реклама и маркетинг

*Вести бизнес без рекламы, все равно, что
подмигивать девушке в темноте. Вы знаете, что Вы делаете,
а она – нет.*
– Доктор Стюарт Хендерсон Бритт.

Самый очевидный и простой для понимания путь увеличения прибыли – расширение клиентской базы. Одна из проблем автосервиса – недозагрузка, дадим ей кодовое название – «Мало клиентов».

Действительно, если у Вас все классно, но еще мало или вообще нет клиентов, ни какие метрики не помогут – их просто еще нет! Давайте подумаем, где можно взять клиентов. Да еще и не просто зевая, а что бы деньги платили именно за то, что мы им предлагаем!

Допустим нам повезло, и у нас уже есть какая-никакая клиентская база – мы пойдем туда и выясним, что есть такие 20% клиентов которые приносят нам 80% дохода! Я подозреваю, что Вы скажете: «Не может такого быть!» – правильно, не верьте мне, а возьмите, и посмотрите сами в свою базу! Точные цифры могут немного отличаться, но в целом соотношение будет примерно 20/80. В данном случае работает правило «Парето» и грех этим не воспользоваться.

Эти 20% Ваших идеальных клиентов – должны стать ориентиром для всех Ваших усилий по привлечению новых. Про эти 20% нужно выяснить если не всё, то хотя бы как можно больше информации: где работают, где живут, что едят, что больше любят, что не любят вообще, их хобби, привычки и т. д. Можно позвонить каждому или даже лучше, встретиться и просто пообщаться. Желательно делать это периодически, но не буду забегать вперед – сейчас задача просто узнать этих «супер клиентов», они могут быть незаметными, потому что не скандалят, могут не проявлять себя – но с завидным упрямством едут к Вам и оставляют Вам 80% Вашей прибыли. Выясните – что их объединяет, какие-то сходные черты, поступки, привычки и т. д. Если они по большей части не смотрят телевизор – наверное Вам не стоит давать рекламу на ТВ! Если это в основном пенсионеры – я не думаю, что нужно рекламироваться в интернете! Я надеюсь, принцип понятен, необходимо выявить общие сходные черты Вашей целевой аудитории, это упростит выбор рекламных каналов, даст понимание какие преимущества лучше рекламировать, да и вообще, эта информация поможет в работе, как с глобальной базой, так и в частных случаях.

Чтобы реклама была эффективной, кроме правильно выбранной целевой аудитории, она должна отвечать нескольким простым требованиям: во-первых, привлечь внимание, этому способствуют яркие краски на баннерах или уникальный дизайн Вашего обращения. Такие слова как «подарок», «выгода», «бесплатно» заставят заострить внимание на Вашем объявлении или баннере. Во вторых она должна быть емкой, конечно рекламный материал обычно ограничен вместимостью баннера, ролика или буклета, но постарайтесь использовать все доступное место для донесения своему потенциальному клиенту Ваших преимуществ и выгод, которые только можете ему предложить, в третьих реклама должна предлагать решение конкретной проблемы Вашего клиента, беспокоящей его как раз в тот момент когда он видит Ваше обращение. И наконец, у предложения должен быть срок действия или любые другие рамки или ограничения, которые заставят клиента поторопиться с принятием решения, например, по количеству предложения. Не забывайте формулировать призыв к действию как можно конкретнее, не заставляйте потенциального клиента додумывать, точно ведите его к себе, не важно на номер телефона или прямо по адресу, и тащите его самым коротким маршрутом. Если Вы дадите пространство для фантазии, она может завести

человека совершенно в другую сторону, а это не много не мало зря потраченный рекламный бюджет, т.е дырка в кормане.

В рекламном продукте обращайтесь к целевому клиенту лично, так как будто Вы приглашаете конкретного человека. Станьте на его место и подумайте, почему ему срочно, а лучше прямо сейчас может быть нужно обратиться к Вам и воспользоваться Вашим предложением и пишите это, или доносите другими способами, но именно ему персонально. Постарайтесь обработать в обращении все возражения, которые могут возникнуть у клиента в голове. Если возражения останутся необработанными, у Вас не будет второго шанса – потенциальный клиент навряд ли к Вам приедет, чтобы что-либо переспросить. Составив рекламный продукт, будь-то ролик на радио, баннер или буклет, прочтите его и сами ответьте на несколько простых вопросов: написанное обращено лично к читающему, оно затрагивает, а лучше даже решает его проблему, проблема насущная и достаточно острая для каждого представителя целевой аудитории, а предложение выгодно по каким-либо параметрам, предельно понятно, за чем клиенту все это нужно и зачем ему выбирать Вас, почему он может доверять Вам. Потрудитесь объяснить почему Вы советуете обратиться к Вам в поставленных Вами рамках – по времени или количеству.

Не маловажный вопрос, какую часть средств мы готовы потратить на привлечение одного клиента? 5 тысяч, 10 или 100? А может больше? Однозначно можно сказать, чем больше Вы вложите в рекламу которая работает, тем лучше, но если Вы читаете эту книгу, наверное, у Вас нет конкретного решения на этот счет. Я, к сожалению, не могу советовать сколько денег Вам потратить на рекламу, сколько на оборудование, а сколько взять с собой в отпуск, но могу помочь разобраться, какими принципами стоит руководствоваться в отношении объема рекламного бюджета, при этом так чтобы превратить вложения в рекламу из пустой растраты денег в инвестиции с понятными границами окупаемости.

Так вот, как это сделать?

Во-первых, заглянем в нашу базу и разберемся, сколько в среднем денег приносит за все время сотрудничества один уникальный клиент – это показатель **CLVa**, мы обсуждали эту метрику в первой главе и не будем повторяться.

Во-вторых, пойдем насколько с каждого такого клиента становимся богаче именно мы – умножив **CLVa** на среднюю маржу **Ma**, Вы получите доход с каждого уникального клиента, и соответственно остальным Вашим расходам, сможете решить, какой процент от Вашей прибыли потратить, или лучше сказать – инвестировать в привлечение одного нового клиента.

В-третьих, посчитаем сколько приносит Вам звонков или посетителей тот или иной рекламный канал. Это очень важный момент – вложения в рекламу отклик от которой Вы не сможете проконтролировать – это еще одна дырка в кармане.

Можно конечно спрашивать каждого клиента – «откуда Вы о нас узнали?», но по статистике это работает не более чем на 50%, согласитесь, почти как «могу копать – могу не копать». Мало вероятно, что ответ окажется верным по одной простой причине – это не важно самому отвечающему. Скорее всего он скажет Вам первое, что придет ему в голову. Находясь под давлением ситуации любому человеку проще сбросить это давление, чем копаться в изгибах памяти и напрягать извилины, если нет соответствующей мотивации. Возможно кто-то и вспомнит реальный канал по которому к нему пришло Ваше предложение, но подумайте, сколько рекламы Вы сами видите каждый день? Вспомните ли Вы откуда узнали название зубной пасты или Бренд обуви которую купили сегодня в торговом центре? Хотя, и это утверждение не стоит принимать на веру, Вы можете сами его протестировать. Я хочу сказать, что есть и другие, более точные способы отследить отклик от различных каналов рекламы и их достаточно много – это и специальные промо-коды, кодовые слова, которые вы просите проговорить клиента в своем рекламном обращении для полу-

чения скидки или подарка, разные номера телефонов для разных каналов, вырезные или отрывные купоны, необходимость сфотографировать и предоставить Вам фото рекламного носителя, письма, с пометкой на предъявителя и многое другое в том же духе. Клиент приехал и сам показал нам с какого рекламного канала он появился. Но ему должно быть интересно демонстрировать нам откуда он взялся – для этого мы и включим в рекламную компанию какую-нибудь вкусняшку, скидку или подарок. Можно не большой, а затраты на него приплюсуем к ценообразованию. Но, обязательно, в свою очередь нам нужно зафиксировать каждый такой отклик, выбрать для анализа период, как правило это может быть около 20% расчетного времени действия рекламной кампании, и уже в конце изучаемого периода посчитать количество откликнувшихся и, обязательно, маржу, которая у нас осталась после изучаемой рекламной компании. Разделив полученную маржу на количество откликнувшихся мы получим стоимость привлечения одного клиента в рамках действия этой компании и соответственно сможем прогнозировать ее эффективность. Таким образом можно протестировать любой канал, понять работают ли слоганы, форматы и т. д. Эта работа требует систематического применения, но в результате мы сможем найти вариант, который при минимальных вложениях будет давать наилучший результат.

Сложнее посчитать процент отклика от рекламной компании для тех клиентов, которые не дошли до Вас и Вашей кассы, а всего лишь позвонили или остались просто интересующимися Вашей продукцией потенциальными покупателями. Это еще одна метрика, ее называют конверсией в звонок или коэффициент конверсии в звонок **CCR** (*conversion call rate*).

В рекламе, да и вообще в бизнесе на каждом этапе работы с клиентами просто необходимо измерять конверсию **CR**, а также следить за ее изменениями, чтобы влиять на нее и тем самым увеличивать прибыль предприятия без глобального увеличения рекламного бюджета.

Для простоты понимания рассмотрим стандартную воронку продаж



Не буду глубоко вдаваться в первую строку, я думаю всем уже понятно, что такое целевая аудитория. Хочу только заострить внимание на том, что целевая аудитория это не все люди на земле, и даже не все те кто пользуется автомобилем, или теоретически сможет воспользоваться нашими услугами. Это только те люди которые подходят под описание нашего идеального клиента. Его портрет мы уже выработали на основании исследования нашей базы данных, он объединил в себе черты наших идеальных клиентов, которые оставляют нам 80% прибыли. Это конечно утрированное описание целевого клиента, очень упрощенное – например если Вы планируете привлечь клиентов из других целевых групп, таких которых у Вас еще не было, их придется в прямом смысле придумать, но об этом будем говорить дальше.

В любом случае, правильный выбор целевой аудитории и рекламного канала легко увеличит процент охваченных рекламой и существенно сократит рекламный бюджет.

Чтобы заинтересовать человека из своей целевой группы маркетологи применяют некоторые трюки. Например, чтобы привлечь внимание к флаеру который мы с вами подкладываем на стекло под дворники, лучше его запечатать в конверт, а если еще и отметить на конверте, что предложение направлено лично к владельцу, оно точно не останется без внимания, но это не обязательно – сложно точно угадать кто ездит на машине на которую мы планируем положить флаер или конверт, но если Вы угадаете, прикупив например базу жителей района, обратитесь к ним лично – отклик будет колоссальный. Но для этого нужно время, денежные вливания и знания программ, которые будут в автоматическом режиме подставлять в Ваше письмо данные из базы данных, например Имя Отчество и марку автомобиля. Поэтому, если мы не хотим сложностей, то нам необходимо и достаточно на конверте указать марку автомобиля или написать «специально для жителей района...» в котором проводится рекламная компания. Отклик будет не такой большой конечно – но соотношение затрат времени и сил на добывание информации о конкретном автовладельце могут перекрыть все барыши полученные от такой рекламной компании. Попробуйте для начала поработать обезличенно, по районам, посчитайте отклик, проанализируйте метрики, если все работает, отклик хороший – оставляем так, если же отклик будет не достаточным – пробуем искать имена, фамилии каждого автовладельца и пишем ему лично. В общем, тестируем канал.

Лично меня раздражает обнаруживать под дворником очередную цветную бумажку, поэтому я недолго думая отправляю её в мусор. Другое дело если она в конверте, а на конверте мое имя, или как минимум марка автомобиля. Да и по статистике отклик от запечатанного конверта в два и более раз выше, чем от простого флаера.

Можно еще пофантазировать и придумать какие-нибудь оригинальные вещи, например магнетики имитирующие наклейку на зазор между передней и задней дверью и надписью «опломбировано», таблички под номер владельца автомобиля «если авто Вам мешает позвоните мне» и с Вашим номером на обороте, ёлочки-вонючки на зеркало, опять же с вашей рекламой или другие интересные штуки и полезности, которые не хочется выбрасывать. Короче говоря, идеальный вариант рекламного продукта это тот, который не выглядит как реклама. Постарайтесь замаскировать Ваш флаер или раздатку под что-то, что заставит клиента сохранить или как минимум заострить внимание на нем.

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.