

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА АВТОСЕРВИСОМ

Цель бизнеса состоит в том, чтобы создавать и удерживать клиентов.
Тед Ливитт

Основой CRM-подхода к управлению взаимоотношениями с клиентами является выполнение двух условий:

- знать своих клиентов, их автомобили, историю технического обслуживания;
- уметь использовать эти знания для достижения целей бизнеса.

Не так сложно заработать деньги, как их сохранить и приумножить. Это утверждение относится и к клиентам. Главной ценностью любой СТО является база данных лояльных клиентов, анализ которой позволяет применить известную формулу CRM-подхода:

$$\text{ДОХОД} = \text{КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ} \times \text{ЦЕННОСТЬ КЛИЕНТА} \times \text{ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТА}$$

Воздействуя на любой из сомножителей, можно увеличить доходность бизнеса СТО. Задача CRM-модуля программы для СТО "Менеджер автосервиса" - позиционировать положение каждого клиента в координатах матрицы "лояльность-ценность" и определять таким образом канал воздействия на него.

Например, дифференцировать клиентов, посетивших СТО хотя бы один раз в течение последних 13 месяцев, можно на 4 категории (рис.1.):

- **активные** (последний визит был сделан клиентом не более чем 6 месяцев назад от указанной даты);
- **малоактивные** (последний визит был сделан клиентом более чем 6 месяцев назад, но не более чем 12 месяцев, от указанной даты);
- **потерянным** (последний визит был сделан клиентом более чем 12 месяцев назад, но не более чем 13 месяцев, от указанной даты);
- **совсем потерянным** (последний визит был сделан клиентом более чем 13 месяцев назад).



Задача менеджмента СТО состоит в увеличении числа активных клиентов. Для этого необходимо использовать следующие каналы воздействия (показано стрелками на рис.1.):

1. Привлекать новых клиентов
2. Повышать качество обслуживания клиентов
3. Активизировать малоактивных клиентов
4. Удерживать потенциально потерянных клиентов
5. Прекращать отношения с потерянными клиентами.

Важно, чтобы клиент уезжал из автосервиса довольным. Удовлетворение клиента - это способ для достижения ключевых целей бизнеса. Во-первых, удовлетворение неразрывно связано с покупательной способностью клиента и взаимными обязательствами. Во-вторых, довольные клиенты распространяют положительные отзывы и становятся по сути бесплатной рекламой СТО, услуги которой им понравились, и таким образом уменьшают затраты на привлечение новых клиентов. Кроме того, довольные клиенты меньше обращают внимание на предложения конкурентов.

CRM-модуль предназначен для регистрации и анализа результатов опроса клиентов о качестве их обслуживания с целью совершенствования деятельности СТО.

При работе с клиентом важно обеспечить выполнение следующих условий. Перед началом приема автомобиля на сервисное обслуживание необходимо сообщить клиенту всю информацию о стоимости, сроках, о том, что именно будут ремонтировать, за чем это нужно делать и какие запасные части и расходные материалы понадобятся (номенклатура, количественная и ценовая характеристики). Важно пре-

Рис.2. Структура опросного листа (анкеты)

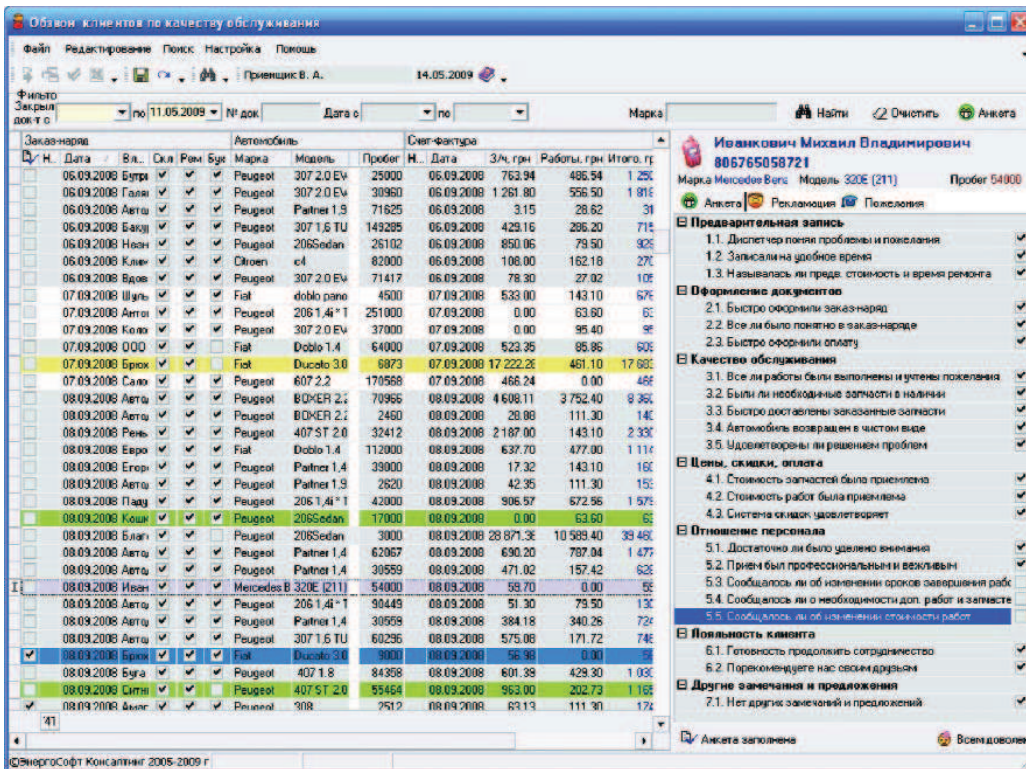


Рис.3. Экранная форма CRM-модуля программы "Менеджер автосервиса"

доставить клиенту возможность предварительно ознакомиться с процессом оказания услуг и показать ему, какую роль он будет играть в процессе предоставления этой услуги. Знание создает компетентность. Очень важно поддерживать с клиентом постоянную связь и информировать его о ходе выполнения работ. Если в процессе работы

возникает необходимость проведения дополнительных работ, то их необходимо согласовать с клиентом до проведения работ. Клиенты, которых информируют о процессе выполнения работ, оказываются больше втянутыми в процесс оказания услуги, и они будут наиболее удовлетворенными, если им предлагается делать выбор. Эти и многие

другие моменты, на основании которых клиент оценивает качество сервиса, представлены в анкете по качеству обслуживания, которая является основой работы CRM-модуля программы (рис.2).

Анкета состоит из перечня вопросов, сгруппированных в соответствии с этапами прохождения клиентом сервисного обслуживания

на СТО: предварительная запись, оформление документов, качество обслуживания и т.д.

В "чистой" анкете по умолчанию против всех вопросов анкеты установлены "галочки". Это говорит о том, что клиент всем доволен. Если в результате опроса клиент высказывает какие-либо претензии, то интервьюер снимает галочки с тех пунктов анкеты, к которым относятся претензии. Такой способ анкетирования позволяет получать информацию о качестве обслуживания, не задавая множества вопросов клиенту.

Интерфейсная форма CRM-модуля по обзвону клиентов представлена на рис.3. В левой части показан реестр заказ-нарядов, а в правой части для выбранного заказ-наряда представлена анкета опроса.

Спустя 3-4 дня после того, как автомобиль клиента "прошел" техническое обслуживание на СТО, менеджер по работе с клиентами (интервьюер) выбирает в реестре заказ-наряд, по которому обслуживался клиент, звонит клиенту (респонденту) и спрашивает, все ли клиента устраивает, нет ли проблем и т.п.

Примерный сценарий послесервисного телефонного опроса клиента представлен схемой алгоритма, показанной на рис.4., и может начинаться, например, такими словами:

"Доброе утро (день, вечер). Я, Иванов Павел, менеджер СТО "Хороший сервис". Я провожу опрос о качестве сервисного обслуживания автомобилей".

Если клиент говорит, что всем доволен, то менеджер нажимает кнопку. В этом случае напротив всех вопросов анкеты установлены галочки, то есть анкета имеет "чистый" вид.

Если клиент говорит, что он чем-то недоволен, то менеджер должен против вопросов, которые отражают претензии к этапам сервис-

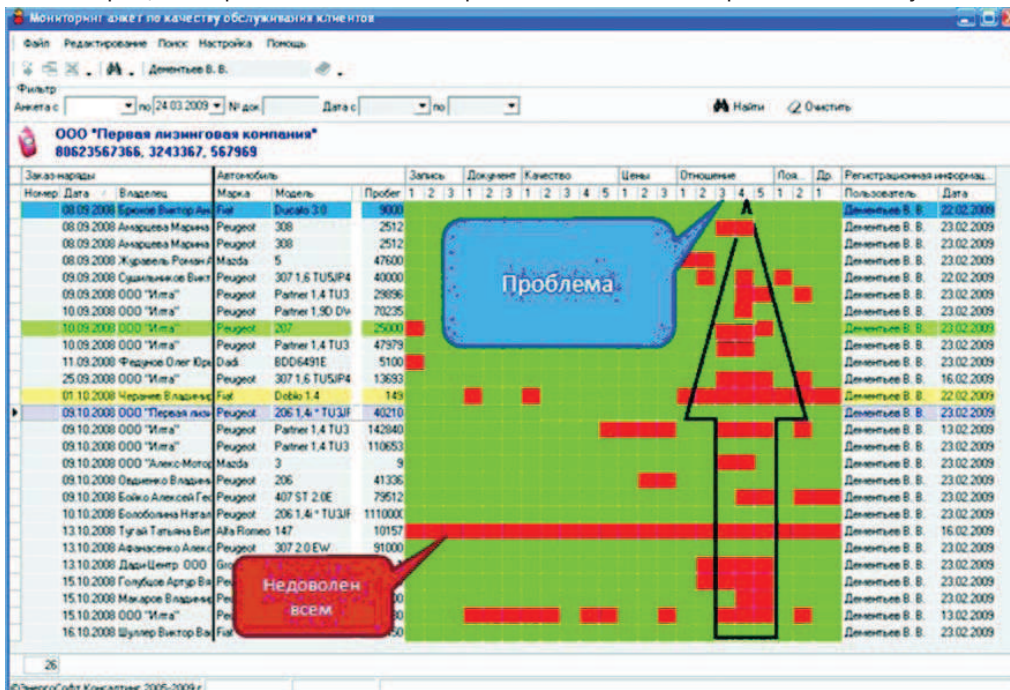


Рис.5. Пример отчета о результатах опроса клиентов СТО

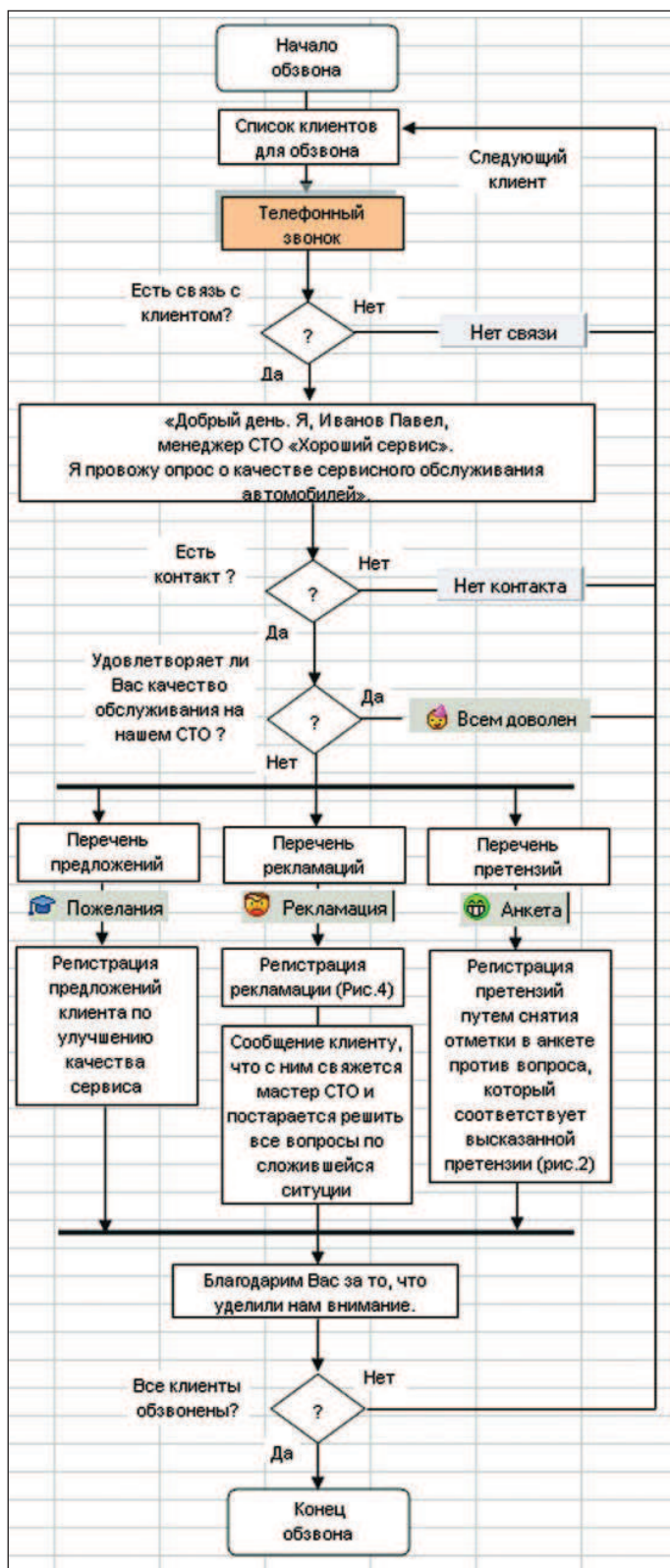


Рис.4. Схема сценария обзвона клиентов СТО.

ного обслуживания "снять" галочки и нажать кнопку. С помощью параметров фильтрации можно выполнять поиск информации в реестре заказов и формировать список заказ-нарядов для заданных парамет-

ров фильтрации. Галочкой в реестре отмечены те заказ-наряды, по которым был обзвон клиента.

В CRM-модуле предусмотрена возможность регистрации рекламаций и пожеланий клиентов.

При наличии рекламации важно сообщить клиенту, что его рекламация принята к рассмотрению. Клиенту обязательно нужно перезвонить и сообщить о принятом по его рекламации решении. Практика показывает, что клиенты, которые пишут жалобы, - самые лояльные. Если СТО жалобу клиента рассматривает, и по ней будут решены спорные вопросы - то именно этот клиент будет рекомендовать данное СТО намного чаще других.

Кроме того, учет рекламаций важен не только для создания положительного имиджа СТО перед отдельно взятым клиентом, но и накоплением знаний о возможных конфликтных ситуациях и вариантах их решений. Накопленные знания позволяют научить сотрудников использовать положительный опыт работы с возражениями клиентов в будущем.

В результате обработки результатов анкетирования руководитель СТО получает отчет о том, какими этапами сервисного обслуживания недовольны клиенты (рис.5.). На основании данной информации разрабатываются мероприятия по изменению бизнес-процессов обслуживания клиентов, направленные на улучшение работы СТО.

Получение обратной связи от клиентов с помощью анкетирования позволяет, кроме решения стратегической задачи по улучшению качества обслуживания клиентов, решить и тактическую задачу, а именно - обеспечить индивидуальный подход к клиенту. Решение этой задачи позволяет улучшить общие показатели по удовлетворенности клиентов качеством сервиса.

Рассмотрим пример. По результатам обзвона клиент сообщил, что ему не было все понятно по заказ-наряду и ему мало уделено внимания. Эта информация была зарегистрирована в анкете клиента и попала во все отчеты для анализа ка-

чества сервиса. Через три месяца этот клиент опять приезжает на СТО. При оформлении заказ-наряда программа автоматически сообщает мастеру-приемщику, что по результатам предыдущего обслуживания клиент остался недоволен и предоставляет перечень замечаний. Программа сообщает мастеру-приемщику, каким именно образом необходимо работать с клиентом, т.е. как обеспечить к клиенту подход с учетом его индивидуальных особенностей. В результате такого подхода клиент остается довольным (лояльным) и рекомендует Ваш сервис всем своим знакомым. Такие принципы работы с клиентом работают в том случае, если у СТО уже есть информация от клиента. Если клиент на СТО впервые - то нужно выполнять все бизнес-процессы таким образом, чтобы клиент был доволен, т.к. у СТО никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление.

Непрерывный процесс совершенствования бизнес-процессов СТО для улучшения качества обслуживания клиентов на основе CRM-подхода можно представить следующей последовательностью действий:

1. Сбор информации о качестве обслуживания. Анкетирование клиентов. Получение обратной связи
2. Анализ текущего состояния качества сервиса и эффективности примененных организационных мероприятий по улучшению качества сервиса
3. Выявление "проблемных" бизнес-процессов
4. Совершенствование "проблемных" бизнес-процессов
5. Применение организационных мероприятий по улучшению качества обслуживания клиентов на СТО. Возврат к п.1.

Михаил ИВАНКОВИЧ