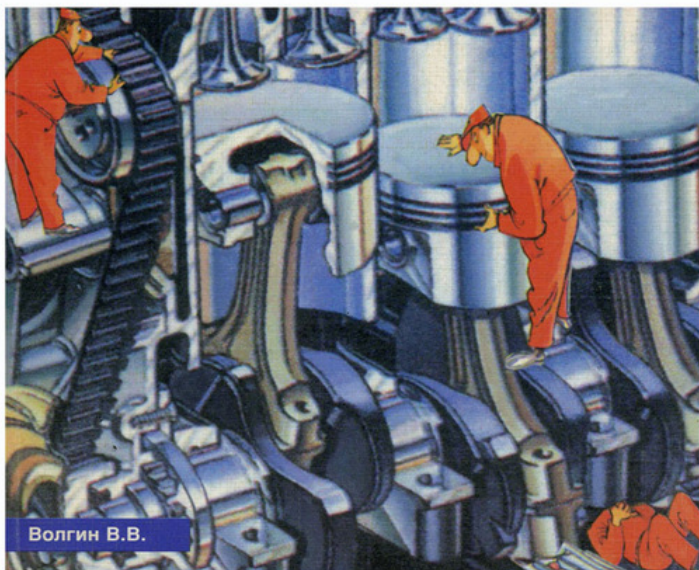


**В.В. Волгин**

# **АВТОСЕРВИС**

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**



Волгин В.В.

# **Владислав Васильевич Волгин**

## **Автосервис.**

### **Управление рисками:**

### **Практическое пособие**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4970358](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4970358)*

*Автосервис. Управление рисками. Практическое пособие: Дашков и К<sup>о</sup>;  
Москва; 2013*

*ISBN 978-5-394-02219-7*

### **Аннотация**

Книга подготовлена практиком и рекомендована в качестве практического пособия для специалистов в сервисе колесной и гусеничной техники.

Управление рисками активно применяется в крупных компаниях, есть обширная литература. Но в автосервисном бизнесе о серьезных наработках в этом направлении не слышно. Управляенцам негде получить знания в этой области.

В настоящей книге освещены лишь те вопросы управления рисками, которые касаются именно специфики автосервиса и не затрагиваются в других книгах.

# Содержание

Об авторе	4
Бесконечный сериал	5
Когда в товарищах согласия нет...	6
Собственники и топ-менеджеры	8
Кто виноват?	12
Что делать?	14
Управление рисками	19
Виды рисков	19
Управление уровнем риска	23
Методы управления рисками	30
Риск дефицита клиентов	39
Почему клиенты уходят?	39
Клиент – деловой партнер	44
Управление сарафанным радио	53
Устранить демотивацию клиентов	54
Внутренние и внешние клиенты	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

**Владислав  
Васильевич Волгин  
Автосервис.  
Управление рисками.  
Практическое пособие**

**Об авторе**

Волгин В.В. – экономист-международник, инженер – механик, член Международной Академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), автор книг для предпринимателей и автомобилистов.  
[www.volginvv.ru](http://www.volginvv.ru)

# **Бесконечный сериал**

Статья в журнале «Управление автобизнесом», август  
2012

## Когда в товарищах согласия нет...

В каждом автосервисе в ежедневном шоу участвуют три группы действующих лиц с разными интересами: собственники, управленцы и рабочие. Судя по публикациям в Интернете, во многих автосервисах идет бесконечный сериал по сценарию дедушки Крылова «Лебедь (собственники), рак (управленцы) и щука (рабочие)»:

«...лебедь рвется в облака», мечтая о максимальной прибыли и скупясь на инновации;

«...рак пятится назад», стараясь угодить собственникам, рабочим, клиентам и себе, приводя к стагнации и развалу предприятия;

«...а щука тянет в воду» – в мутную воду черного нала, обмана клиентов и хозяев.

В результате «воз и ныне там» – где-то в болоте третьеразрядных сервисов, которые часто меняют управленцев, рабочих, хозяев и клиентов.

Почему недоброжелательства к клиентам нет на Западе? Потому что там с детства человек видит справа – мастерскую сапожника, слева – ателье портного, через улицу – лавку булочника, за углом – мастерская авторемонта и все эти люди – соседи, родственники, приятели оказывают друг другу услуги, а значит – нужны друг другу. Так воспиталось много поколений, уважающих друг друга ремесленников, торговцев.

Да, они не прочь порой обмануть проезжего клиента, но это скорее спорт, чем преступное мошенничество.

А в наших автосервисах этот спорт стал профессиональным, тем более что в нас с детства не воспитано уважение к чужой собственности, т. к. ее практически ни у кого не было, и к чужому труду – испортить сделанное другими – популярная забава подростков.



Отсюда и управленческая беда «новых русских» владельцев автосервисов – пренебрежительное отношение к персоналу, которое не дает никаких надежд на честное отношение персонала к хозяевам и к клиентам.

# Собственники и топ-менеджеры

Успех управления автосервисным предприятием зависит от политики собственников, а они могут быть намерены:

- ◆ вообще не вмешиваться в управление предприятием, поставив наемному директору задачи по прибыли (рантье);
- ◆ участвовать в выработке политики на рынке, использовать свои связи для лоббирования интересов предприятия;
- ◆ участвовать в управлении, решая лишь ключевые вопросы;
- ◆ управлять предприятием в роли генерального директора.

Обычные ожидания собственников:

- ◆ доходность – до 30–35 % годовых на инвестированный капитал;
- ◆ предсказуемость рынка, прозрачная отчетность, сильная команда;
- ◆ в бизнесе есть потенциал развития;
- ◆ у наемного топ-менеджера есть убедительная стратегия, бизнес построен на процессах, которые реально работают.

Эти ожидания оправдываются только у владельцев официальных автодилерских предприятий, т. к. у дилеров для управленцев есть сильная мотивация – их заставляют делать

все возможное для повышения репутации сервиса, влияющей на репутацию бренда.

Что касается независимых автосервисов, то вышеизложенные ожидания достижимы только для учредителей, самостоятельно управляющих предприятием, причем управляющих грамотно, с интересом и увлеченностью в этом бизнесе.

У многих независимых сервисов такой мотивации нет, поэтому они – проблемные с точки зрения управления и рентабельности.

Учредители, предпочитающие позиции рантье, не в состоянии реально влиять на эффективность деятельности предприятий и зависят от топ-менеджеров. Многие владельцы предприятий постепенно осознают, что они реально не могут управлять своей собственностью, т. к. не в состоянии контролировать топ-менеджеров. Владельцы могут лишь просить, чтобы управленцы не слишком их грабили.

Та же ситуация с топ-менеджерами всех видов предприятий, земель и домовладений во всем мире, недаром зарплата и бонусы топ-менеджеров крупных предприятий исчисляются миллионами – так хозяева собственности привлекают хороших управленцев, надеясь, что они не будут воровать.

Высокие оклады и бонусы топ-менеджеров подтверждают, что собственники поняли, что:

◆ профессиональное управление – это не блажь заумных

спецов, а средство повышения прибыли и спасения от разорения;

- ◆ крайне необходима оптимизация управления бизнесом на основе современных технологий;
- ◆ главное в управлении бизнесом – стратегичность, а не порывы энтузиазма.

Большинство собственников с недоверием относится к наемным управленцам, а наемные менеджеры боятся рисковать средствами, их цель – стабильность фирмы и собственного заработка. Но стабильность невозможна без затрат на развитие, а управленцы, не умеющие убедить в этом хозяев, не настаивают, опасаясь за свое положение. Пассивность менеджеров тормозит развитие предприятий.

Топ-менеджеры ставят перед собой различные задачи в зависимости от характера и жизненных целей.

Вот некоторые варианты их личных задач:

- ◆ вывести предприятие в лучшие в целях удовлетворения своего самолюбия и повышения своей стоимости на рынке труда;
- ◆ приобрести опыт для открытия собственного сервиса;
- ◆ просто иметь относительно престижную работу;
- ◆ держаться без трудовых подвигов ради зарплаты;
- ◆ вытянуть больше теневых средств из владельцев и клиентов и уйти, подтвердив поговорку: «Главное в профессии топ-менеджера – во время уволиться».

Многие собственники предприятий, жалуясь на дефицит кадров слесарей, говорят, что проблем с кадрами менеджеров нет. Но решить проблему дефицита кадров слесарей могут только квалифицированные управленцы. Владельцы порой не знают чего требовать от управленцев.

Те владельцы, которые знают, чего требовать:

- ◆ мотивируют управленцев, в том числе и оплатой их учебы в соответствующих учебных предприятиях;
- ◆ не позволяют неэффективным людям оставаться на ключевых позициях, даже если это «свои люди»;
- ◆ утверждают стратегию развития предприятия на каждые 3–5 лет и контролируют ее воплощение в жизнь;
- ◆ понимают, что важнейшая функция управления – создавать условия, необходимые для успешной деятельности предприятия, не максимализация прибыли, а устранение влияния рисков;
- ◆ контролируют деятельность наемных топ-менеджеров при помощи доверенных аудиторов и консультантов.

## Кто виноват?

В автосервисах работает много людей с поверхностными знаниями. Если с организацией технического обеспечения дело обстоит неплохо – сказывается высшее или среднее техническое образование, то организации исполнения порой просто нет – только самодеятельность.

*Слабое звено автосервисов – управленцы.* Как сдержанно говорят в Европе: «узкое место у бутылки сверху» или более жестко у нас: «рыба тухнет с головы». Многим управленцам не по себе от мысли, что это они зависят от клиентов, а не наоборот. Поэтому у персонала некоторых сервисов ощущение власти над клиентом возбуждает оргазм лакея, плюнувшего в суп господам. Многие управленцы, попадая в шарагу, сами становятся на путь злоупотреблений, подчиняясь большинству. Не стать рабом обстоятельств – это искусство, требующее обучения и самодисциплины.

Многие собственники и управленцы автосервисов не ощущают проблем предприятия, не понимают, что предприятию необходима ежедневная корректировка тактики и стратегии так же, как это делает человек при перемене обстоятельств. Многие управленцы автосервисов не умеют расставить приоритеты и понять – кому и за что платить зарплату, кого и как контролировать, кого и за что поощрять.

Все управленцы очень заняты текучкой, но это говорит

вовсе не о сверхзагрузке, а о:

- ◆ неумении анализировать, думать, осваивать новые методы управления;
- ◆ неоптимальном распределении обязанностей;
- ◆ неумении делегировать полномочия;
- ◆ недоверии к менеджерам среднего звена;
- ◆ немотивированности;
- ◆ неоптимальной логистике потока заказов.

# Что делать?

Всех автовладельцев не перевоспитать – совали деньги слесарям и будут совать. Всех слесарей не исправить – привыкшие к халявным деньгам от них не откажутся. Подружить управленцев с владельцами, а рабочих с управленцами невозможно – неизбежен антагонизм богатых, среднего класса и рабочих (он нередко проявляется пьяным мордобоем на корпоративных тусовках).

Прибыльный автосервисный бизнес возможен только в современных техцентрах, практикующих подготовку кадров, в первую очередь управленческих. Автопроизводители буквально заставляют своих дилеров поддерживать высокий уровень качества сервиса – стандарты жестче армейских. Лучшие автодилеры создали отличные по всем параметрам техцентры – в нашей стране подобных никогда не было.

Мировой опыт показывает, что независимый сервис догоняет дилерский по качеству, но никогда не догонит – так и останется партизанским и по содержанию, и по форме, т. к. у него нет и не будет мотивации и стимулов к производственной и технологической дисциплине.

Не зря многие независимые сервисы в Европе захотели стать авторизованными сервисами после 2003 г., когда автопроизводителям было предписано иметь не только универсальных дилеров, но и дилеров-сервисников. Собственники

поняли, что лучше отдать предприятия под технологический контроль автопроизводителей, чтобы обеспечить современный уровень сервиса и прибыли.

Заменить антагонизм собственников и исполнителей сотрудничеством можно лишь путем введения общих деловых интересов – например, участием в прибылях. Хорошо мотивирует персонал трудовой договор, по которому сотрудники, проработавшие более 2 лет, получают выплаты из прибыли в объеме заслуженного ими процента. Не каждый сотрудник – только костяк, который делает весь объем. Вспомогательные специальности в этом не участвуют.

Хорошо мотивирует система фиксированных надбавок за выслугу лет – т. е. за каждый год работы на данном предприятии ежегодно добавляется определенная сумма. За несколько лет эта надбавка может обеспечить вторую среднесдельную зарплату.

Аттестацию управленцев должны проводить внешние эксперты и те, для кого они работают – приемщики и механики. Аттестацию приемщиков – управленцы и механики. Аттестацию механиков – технические руководители и управленцы.

Не рекомендуют особо поощрять «ключевых» сотрудников – нередко они становятся шантажистами. Важно иметь возможность заменить любого сотрудника – для этого предприятие должно иметь внешний кадровый резерв и резерв на повышение.

Управляя предприятием, можно положиться лишь на седьмую часть штата. Социологи давно выяснили, что в любом обществе есть лишь 14 % наиболее перспективных людей, которые, собственно и развивают это общество, предприятие, коллектив. И только 4 % наиболее способны и активны. От направления их активности зависит судьба предприятия – или это будет растущий бизнес или сервис превратится в мелкую частную лавочку этих активных, обманывающих и владельцев, и клиентов.

Наиболее успешные управленцы поняли, что:

*Клиенты управленцев – приемщики и слесари.* Управленцы обязаны: обслуживать приемщиков, разыскивая и приводя к ним клиентов; обеспечивать слесарей оборудованием, инструментом, обучением, комфортом труда и санитарной; оптимизировать планирование и загрузку цеха работой; обеспечить беспроблемное снабжение запчастями.

*Клиенты приемщиков – владельцы автомобилей.* Приемщики обязаны очаровывать клиентов и обеспечивать их последующие визиты.

*Клиенты слесарей – контролеры качества* (бригадиры, мастера), а вовсе не автовладельцы. Мастера обмануть не получится.

Повременная оплата (оклады) – это дармовщина. Повременщики должны стать сдельщиками – получать процент от прибыли (но не от выручки!). Только прибыль показывает

эффективность управления доходами и расходами.

Премия – инструмент разрушения коллектива. Премияльная система не нужна. Сдельщики сами себе зарабатывают премию. Премия эффективна только целевая, точечная – за рационализацию, за наставничество и т. п.

В успешных сервисах стараются минимизировать контакты клиентов и слесарей, все контакты замыкают на приемщика, а в малых сервисах на бригадира. Клиентам четко разъясняют, что слесарь не обязан с ними общаться, его дело – ремонт.

С клиентами должен общаться представитель предприятия – приемщик. Это его задачи – завышать сложность работ, продавать чепуху вроде кенгурятников и т. п. Слесарям и механикам нельзя позволять вмешиваться в коммерческие переговоры с клиентами – именно разнородность и безответственность обещаний исполнителей и приводит к снижению репутации сервиса.

Для слесарей клиенты должны быть безлики и равны, а общение между ними приводит вполне естественно к тому, что слесари дифференцируют клиентов на тех, кто им нравится и не нравится, на «лохов» и «людей в теме» и т. д. Определив тип клиента, они либо напрашиваются на доплату «налом», либо завлекают в свой гараж, либо грубят и уклоняются от разговоров.

Все это азбука управления, но в условиях, когда некоторые наемные управленцы не учатся даже азам управления,

рассчитывая на свою сообразительность и высшее техническое образование, которое, кстати, не дает управленческих знаний и навыков, просвета не видно. Различные образовательные курсы отмечают низкий спрос на повышение квалификации со стороны управленцев автосервисов, в том числе и по причине скупости собственников предприятий.

Очевидно, что собственникам целесообразно обращаться к консультантам и аудиторам в области автосервиса, которые помогали бы управлять предприятиями, подыскивали для них топ-менеджеров.

Очевидна также важность учебных центров для подготовки топ-менеджеров автосервиса.

И консультанты, и аудиторы, и учебный центр уже действуют в составе Автомобильной Сервисной Ассоциации.

Качественные параметры автосервиса зависят исключительно от квалификации управленческой команды.

# Управление рисками

## Виды рисков

Под риском понимается возможная опасность, являющаяся следствием деятельности или поведения человека. Как экономическая категория риск – это событие, в случае свершения которого возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, а также положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Неопределенность – неизбежная характеристика условий хозяйствования, поэтому риск – элемент принятия любого решения. Понятие «неопределенность» характеризует ситуацию, когда вероятность наступления негативных событий оценить заранее невозможно.

Понятие «риск» применяют для ситуации, когда наступление негативных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно.

Выделяют следующие категории рисков: природно-естественные, экологические, политические, транспортные, коммерческие (имущественные, производственные, торговые, финансовые) риски. Финансовые риски многочисленны: ликвидности, инвестиционные, упущенной выгоды, снижения доходности, процентные, банкротства и др.

Зоны возможных потерь делятся на четыре категории:

- ◆ потеря собственности (из-за уничтожения или хищения как вещественных, так и невещественных активов);
- ◆ потеря дохода (из-за уменьшения поступлений или увеличения расходов вследствие несчастного случая);
- ◆ юридическая ответственность перед другими лицами включая служащих какой-либо компании;
- ◆ потеря ведущих работников компании (из-за несчастных случаев или смерти).

Одно событие может повлечь за собой несколько видов потерь.

Примеры существенных бизнес-рисков, которые могут иметь репутационное и финансовое воздействие:

- ◆ стратегические;
- ◆ технологические;
- ◆ качества услуг;
- ◆ оперативные;
- ◆ экологические;
- ◆ риски устойчивости бизнеса;
- ◆ человеческого капитала;
- ◆ финансовые;
- ◆ рыночные;
- ◆ этические;
- ◆ репутационные.

## Внешние риски:

- ◆ риск уменьшения в зоне действия автосервиса парка моделей машин, с которыми работает автосервис;
- ◆ риск уменьшения притока новых клиентов;
- ◆ риск увеличения количества конкурентов;
- ◆ риск административных воздействий;
- ◆ риск воздействий злоумышленников;
- ◆ риск отключения электроэнергии, водоснабжения;
- ◆ риск природных или техногенных катастроф.

## Внутренние риски:

- ◆ риск роста количества претензий по качеству;
- ◆ риск оттока клиентов;
- ◆ риск снижения репутации;
- ◆ риск недостатка квалифицированных кадров;
- ◆ риск недостатка квалифицированных управленцев;
- ◆ риск травматизма вследствие нарушений правил охраны труда;
- ◆ риск выхода из строя оборудования;
- ◆ риск повреждения автомобилей клиентов при местных перегонах и маневрировании на территории и в помещениях;
- ◆ потери времени на ожидание запчастей, материалов;
- ◆ потери времени на ожидание опаздывающих сотрудников;
- ◆ потери времени на блуждания специалистов по цеху в поисках инструмента, материалов, бригадира, техдокумен-

тации;

- ◆ задержки отгрузок поставщиками запчастей;
- ◆ опоздание в высылке заказов поставщикам;
- ◆ потери на складе вследствие порчи, путаницы адресов

и номеров;

- ◆ потери или порча товаров в пути.

# Управление уровнем риска

Принятие решений определяется долговременными и кратковременными факторами, относящиеся к той же личности. Долговременные факторы: уровень образования и культурный уровень, статус человека, профессия, принадлежность к конкретному поколению, пол, возраст и черты характера. Кратковременные факторы: специфические цели, необходимость принимать решения вовремя, рассеянность из-за стрессовых событий, настроение, усталость и т. п. Мотивы рискованного поведения при выработке решений зависят от целей и других причин: поиск разнообразия, любопытство, авантюризм.

Уровень риска, допускаемый человеком для себя и своей зоны ответственности, определяют: прошлый опыт, собственная оценка рискованного потенциала в текущей ситуации и степень уверенности личности в своей способности принимать правильные решения в согласии с ситуацией.

Каждый знает, что может допустить неверное решение или благодаря собственному поведению, или из-за поведения других участников бизнес-процессов, которое невозможно ни предсказать, ни проконтролировать.

Большинство рисков пассивно принимается, как неизбежное следствие несвободного выбора своих действий.

Теория гомеостаза (саморегулирования) *допустимого*

*уровня* риска утверждает, что в любой сфере деятельности человек допускает определенный уровень субъективно оцененного риска для безопасности и других важных для него аспектов, в обмен на преимущества, которые он надеется получить от этой деятельности. Перспективы безопасности заключены внутри человеческого бытия, а не в техносфере.

Допустимый (планируемый, целевой) риск – уровень риска, который человек считает допустимым для получения максимально возможных выгод от своей деятельности или поступков. Поскольку нулевой риск не способствует достижению цели, то человек задает свой уровень планируемого риска выше нуля, чтобы он обеспечивал максимальную выгоду от выбранного стиля поведения.

Допустимый уровень риска определяется человеком как уровень субъективного риска, при котором разницу между доходом и затратами он намерен максимизировать.

Планируемый уровень риска определяется четырьмя категориями мотивационных факторов:

- ◆ ожидаемые выгоды от различных типов рискованного поведения: например, выигрыш во времени, радость рискованных операций;
- ◆ ожидаемая стоимость разных типов рискованного поведения: например, дополнительные затраты;
- ◆ ожидаемый доход от различных типов безопасного поведения: например, страховые скидки;
- ◆ ожидаемые затраты при различных типах безопасного

поведения: например, приобретение противопожарного оборудования.

Руководитель непрерывно определяет степень риска, которую способен выдержать он сам и ресурсы его предприятия и сравнивает эту степень с количеством ощущаемого в ходе деятельности риска. Если уровень испытываемого риска ниже допустимого, руководитель меняет свои действия, чтобы увеличить свое ощущение риска, если риск выше допустимого, руководитель действует осторожнее, чтобы реально ощущаемый риск соответствовал допустимому уровню. Некоторые из корректирующих действий дают немедленный эффект, другие приводят к долгосрочным последствиям. Выбор бизнес-политики – пример долгосрочного решения.

Планируемый уровень риска будет относительно низким, если человек уверен в своем мастерстве, и высоким, если человек сомневается в своих возможностях. Люди стремятся уменьшить расхождение между планируемым и ожидаемым риском до уровня ниже установленной ими разницы. Человек полагает, что сделанный им выбор принесет ему наибольшую пользу.

*Объективного уровня риска не существует.* Некоторые люди переоценивают риск, другие недооценивают – некорректное восприятие объективного риска свойственно всем. Планируемый уровень риска зависит от профессионализма

руководителя, его сиюминутного восприятия, его бдительности, склонности к взаимодействию с другими участниками.

Люди склонны к ожиданиям оптимистичным и чаще недооценивают риск. Нереалистичный оптимизм является характерной чертой нормального человеческого мышления. Увеличение осторожности происходит после непосредственной угрозы. Осторожность падает, когда долгое время все идет хорошо.

*Задача руководителя состоит не в минимизации риска, а в оптимизации его путем приведения в соответствие с планируемым уровнем.* Человек пытается привести свой целевой уровень риска в соответствие с максимальной выгодой, которую он может получить от своих методов управления. Желание извлечь максимальную выгоду сильно стимулирует стремление к усовершенствованию в каком-либо мастерстве. Лучше развитие способностей и умений, облегчающих выбор способов действия, чем высокий уровень риска.

*Большая частота проблем у некоторых руководителей* связана с принятием ими уровня "выше среднего" риска, которое побуждает их принимать рискованные решения.

*Навыки управления и принятие риска независимы друг от друга.* Плохие навыки не расширяют риск, если руководитель полностью осознает свои плохие навыки и принятый риск остается тем же самым. В принципе, люди низкой квалификации могут уменьшить риски, выбирая решения, ко-

которые соответствуют их уровню мышления и уменьшая реальный риск.

Но для приобретения опыта они должны вырабатывать решения выше их уровня компетентности и комфорта, и поэтому они испытывают большее количество риска. Молодые люди склонны рассматривать риск опасных действий как довольно низкий, потому что они имеют меньше обязанностей перед другими, они редко женаты и имеют детей, у них меньше достатка. Кроме возможных финансовых или репутационных потерь, им нечего терять, идя на риск. Но они могут извлечь пользу от опасного поведения – например, показывая свою смелость, они могут заслужить авторитет среди коллег и друзей, которые тоже хотят быть смелее.

Три слагаемые мастерства, которые влияют на планируемый уровень риска и последующие действия: способности восприятия, способности к принятию решений и управленческие навыки. Способности восприятия определяются надежностью, с которой субъективное восприятие риска личностью соответствует объективному риску. Способности восприятия включают возможность корректного определения собственных способностей к принятию адекватных решений. Это важно, потому что личности с ограниченным умением принимать решения или недостаточным мастерством рискуют мало, если осознают свои ограничения и действуют соответственно.

Но, если способные и умелые начнут переоценивать свое

мастерство, это приведет к большему риску, чем у неспособных и неумелых. Аналогично, руководители с очень большими уровнями всех трех слагаемых мастерства, но с высоким уровнем запланированного риска, вероятнее попадут в коллизии, чем люди с низким уровнем мастерства.

*Исследования дают следующие результаты:*

- ◆ с возрастом готовность к риску падает;
- ◆ у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- ◆ у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- ◆ у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- ◆ с ростом отверженности личности в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- ◆ в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Люди, которые боятся неудач, предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу.

Установка на боязнь рисков в работе зависит от трех факторов:

- ◆ степени предполагаемого риска;

- ◆ преобладающей мотивации;
- ◆ опыта неудач на работе.

# Методы управления рисками

Управление рисками – это процесс минимизации потерь. Рисками можно управлять методами, позволяющими в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению уровня риска. Программы управления рисками призваны обеспечить максимальную защиту от рисков при минимальных издержках.

Они включают в себя:

- ◆ оценку риска;
- ◆ выбор таких мер управления риском, которые сочетали бы страхование и методы предотвращения убытков;
- ◆ претворение этих мер в жизнь и контроль их выполнения.

Управление рисками опирается на результаты оценки рисков, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия, действующую и прогнозируемую нормативную базу хозяйствования, экономико-математические методы, маркетинговые и другие исследования.

В процессе управления рисками используются следующие методы:

- ◆ методы уклонения от рисков;
- ◆ методы локализации рисков;

- ◆ методы распределения рисков;
- ◆ методы компенсации рисков.

*Методы уклонения от рисков* – превентивные, основываются на контроле рисков и предупреждении разрушительных событий с целью снижения вероятности и величины ущерба. Например, противопожарные мероприятия, отказ от услуг ненадежных партнеров, работа только с надежными потребителями и поставщиками, отказ от проектов, уверенность в эффективности которых вызывает сомнения.

*Методы локализации рисков* используют в случаях, когда удается идентифицировать источники рисков – выделив опасный этап или участок деятельности, делают его контролируемым и таким образом снижают уровень конечных рисков предприятия. Например, минимизация потерь за счет соблюдения всех правил и нормативов, во избежание штрафных санкций.

*Метод распределения рисков* заключается в распределении риска на нескольких участников бизнеса, путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими предприятиями и физическими лицами. Для этого создаются акционерные общества, финансово-промышленные группы, различные консорциумы, ассоциации, концерны. предприятия приобретают акции друг друга или обмениваются ими.

К этой же группе методов управления рисками относятся различные варианты диверсификации:

◆ диверсификация деятельности – увеличение числа используемых технологий, расширение спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т. п.,

◆ диверсификация рынков сбыта, т. е. работа одновременно на нескольких рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других;

◆ диверсификация закупок предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих.

*Методы компенсации рисков* связаны с созданием механизмов предупреждения опасности. Например, управление пожарными рисками устанавливает основные принципы анализа и интерпретации пожарных рисков, применимые ко всем ситуациям, связанным с пожаром, ко всем установленным типам сценариев пожара.

Среди компенсационных методов следующие:

*Стратегическое планирование* – периодическая разработка сценариев развития и оценка будущего состояния среды хозяйствования для данного предприятия, прогнозирование поведения возможных партнеров или действий конку-

рентов, изменений в соответствующих секторах и сегментах рынка, в региональной и общеэкономической ситуации. Разумеется, эти прогнозы немыслимы без мониторинга социально-экономической и нормативно-правовой среды.

*Создание системы резервов* – на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов и комплектующих, резервные фонды денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются впрок новые контакты и связи.

*Агрессивный маркетинг* использует сегментацию рынка, оценку его емкости, организацию рекламных кампаний, анализ поведения конкурентов, выработку стратегии конкурентной борьбы, разработку политики и мер управления издержками и т. д.

*Репрессивные методы* управления риском направлены на подавление уже происходящего бедствия – например, борьба с пожаром, наводнением и т. п.

Большинство управленческих решений рискованны, что обусловлено нехваткой информации, наличием противоборствующих тенденций, элементами случайности, выработкой смелых решений, увеличивающих вероятность рисков.

### *Служба управления рисками*

Важнейшая функция управления – создавать условия, необходимые для успешной деятельности предприятия, *не*

*максимализация прибыли, а устранение влияния рисков.*

Служба управления рисками обязана предусматривать, анализировать и предупреждать наступление возможных рисков для деятельности предприятия, а при невозможности предупреждения – принимать меры для снижения ущерба от их действия.

Управление рисками не означает ликвидацию рисков, речь идет об их выявлении и реагировании на них. Управление рисками требует тщательной организации и регулярных перенастроек в меняющихся обстоятельствах деятельности предприятия.

Руководство предприятия определяет уровень допустимого риска, подходящего для среды деятельности предприятия, отрасли и ожиданий владельцев.

Управление рисками зависит от корпоративной культуры, отношения к управлению рисками и обеспечение правильных решений и действий, осуществляемых в условиях прессинга обстоятельств.

Неудачи многих предприятий объясняются несоблюдением фундаментального «закона необходимого разнообразия», согласно которому: «Управляющая система должна иметь еще большее разнообразие, чем управляемая». Средний и крупный автосервис – сложные системы, вот почему пытающиеся авторитарно управлять ими в одиночку владельцы или директора обречены на неудачи, если не владеют методами управления рисками и решения логистических задач.

Необходимы два уровня реагирования на ожидаемые и непредвиденные риски: подготовка немедленного отклика на риски и подготовка к структурным рискам.

Готовность к структурному риску должна обеспечиваться специальной службой управления рисками, которая обязана:

- ◆ составлять перечни рисков и планы мероприятий на случай непредвиденных обстоятельств;
- ◆ осуществлять аудит сделок и хода их исполнения;
- ◆ проводить подготовку руководства и персонала;
- ◆ представлять руководству отчеты об особенностях рисков и готовности к ним.

Управление рисками по предложениям *Службы управления рисками* должно быть встроено в практику предприятия и бизнес-процессы. Руководство предприятия может обеспечить эффективность использования ресурсов и снизить вероятность дублирования усилий при работе по снижению уровня рисков путем интеграции управления рисками с существующими процессами в компании.

Выявление рисков должно быть встроено в:

- ◆ стратегическое и оперативное планирование;
- ◆ управление и принятие решений;
- ◆ планирование и выполнение проектов;
- ◆ процессы управления изменениями;
- ◆ управление исполнением договоров.

Управление рисками должно включать следующие меры:

- ◆ выявление существенных бизнес-рисков;
- ◆ ранжирование рисков на основе определения значимости;
- ◆ управление существенными бизнес-рисками;
- ◆ адреса рисков, где это необходимо;
- ◆ определить и обеспечить функционирование мер контроля.

Материальные риски должны быть подтверждены ссылками на стандарты бухгалтерского учета о существенности рисков и учитывать как количественные, так и качественные факторы. Бизнес-риски требуют подлинной связи рисков с бизнесом. Материальные бизнес-риски должны рассматриваться в целом на уровне всего предприятия.

Периодические отчеты *Службы управления рисками* должны включать:

- ◆ описание рисков и возможные последствия;
- ◆ вид текущего контроля, который поможет снизить вероятность наступления рисков и последствия его наступления;
- ◆ уверенность в эффективности текущего управления рисками;
- ◆ уровень допустимого риска, основанный на политике фирмы;
- ◆ необходимые действия для минимизации рисков.

Годовой отчет службы управления рисками должен включать:

- ◆ процессы, происходившие в течение года;
- ◆ обзор и обновление политики управления рисками;
- ◆ другая информация, касающаяся управления рисками;
- ◆ выявление существенных бизнес-рисков, в том числе профили и матрица рисков;
- ◆ резюме риск-отчетности об отдельных существенных бизнес-рисках, возникавшим в течение года.

Текст резюме руководства *Службы управления рисками* в годовом отчете должен содержать:

- ◆ утверждение руководства службы о том, что им был разработан и реализован соответствующий риск-менеджмент и система внутреннего контроля по управлению существенными бизнес-рисками компании;
- ◆ утверждение руководства службы о том, что оно эффективно управляло в течение года существенными бизнес-рисками.

Главная задача управления – устранение влияния рисков.

Основные риски	Отражение рисков	Предупреждение рисков
Риск дефицита клиентов	Динамика заказов	Постоянный поток клиентов
Риск дефицита кадров	Динамика вакансий	Квалификация и лояльность кадров
Риск стабильности рентабельности	Динамика выручки	Качество услуг, логистики, оснащения

Это все обеспечивают управленцы, значит, их ошибки или неумения отражаются на доходности сервиса.

Необходим приказ: готовить для руководства ежедневно графики *динамики заказов, динамики вакансий, динамики*

*выручки и вы сможете контролировать эффективность работы соответствующих подразделений.*

# Риск дефицита клиентов

## Почему клиенты уходят?

Основной риск сервисного бизнеса – дефицит клиентов. Стратегическое управление направляет усилия не на прибыль сегодня, а на привлечение как можно большего количества заказчиков. Цель умного руководителя сервиса – заставить приемщиков вовсе не выжимать из клиентов последние копейки, *а убеждать их приехать еще раз*. Этого многие управленцы не понимают.

Главная задача – привлечение и удержание клиентов. Количество заказов зависит от маркетинга, рекламы, известности и репутации сервиса, поэтому за постоянный поток клиентов должна отвечать единая служба маркетинга, PR и рекламы или один сотрудник, *которого премируют только за новых клиентов*.

**100 % причин недовольства клиентов «обеспечивают» управленцы.**

Доля	Причина	Недостатки	Кто виноват?	Что делать?
25%	Культура общения сотрудников	Отсутствие обучения всех сотрудников общению с клиентами	Управленцы	Курсы для всех сотрудников
15%	Трудно дозвониться и записаться на сервис	Плохая организация связи и приема звонков	Управленцы	Оптимизировать телефонные мощности, работу приемщиков звонков
5%	Оснащение клиентской зоны	Неумение занять ожидающих клиентов полезной для бизнеса информацией	Управленцы	Листочки, стенды о возможностях и услугах, о ДОП. Обеспечить наличие автоматов с напитками или кофе-бара.

15%	Работы не выполнены в полном объеме	Отсутствие контроля исполнения	Управленцы	Ввести контроль исполнения каждой операции
20%	Работы не выполнены в срок	Плохое планирование и организация работ	Управленцы	Оптимизировать загрузку цеха и график работ
10%	Некачественно выполненные работы	Низкая квалификация, спешка, халтура	Управленцы	Обучение, контроль
10%	Отсутствие запчастей	Низкая квалификация	Управленцы	Обучение, мотивация

Удовлетворенность покупателей складывается из их мнения о времени ожидания, качестве ремонта, отношении персонала.

**Ключевая идея рентабельного сервиса: любой, кто имеет контакт с клиентом и его автомобилем, несет ответственность за качество.**

Поступление заказов зависит от маркетологов и дирекции (привлечение клиентов), диспетчеров (обзвон возможных клиентов, качество предварительной записи).

### **Показатели качества работы с клиентами**

**Процент удержания клиентов =** Количество клиентов, обратившихся неоднократно / Общее количество клиентов за год



Синяя линия – потенциал цеха – расчетная величина.

Потенциал = 10 механиков \* 4 заказ-наряда в день.

Плановое отсутствие 1 механика – уменьшение потенциала на 4 заказа.

Зеленая линия – Записано клиентов на сервис.

Красная линия – Оформлено заказ-нарядов

*Средняя посещаемость* = Количество клиентов, обслуженных за контрольный период/Количество рабочих дней за тот же период

*Уровень цен по отношению к среднему по отрасли* = Сумма цен группы типичных работ/Сумма цен такой же группы у конкурентов

*Доля заказов по предварительной записи* = Количество предварительно записанных клиентов/Количество заказ-нарядов в периоде

*Доля оборота клиентов категории "VIP"* = Выручка по заказам клиентов категории «VIP»/ Выручка по всем заказам

*Доля оборота клиентов категории "Корпоративный"* = Выручка по заказам клиентов категории «Корпоративный»/ Выручка по всем заказам

*Доля постоянных клиентов* = Число постоянных клиентов (более 1 заказа в год)/Общее число клиентов

## Структура потока клиентов

	Среднеотраженные
Доля постоянных клиентов <sup>1)</sup>	69%
Доля первичных клиентов	15%
Доля внутренних работ <sup>2)</sup>	16%

1) Постоянные клиенты – те, которые обращаются не менее 1 раза в 15 месяцев.

2) Зависит от объема подготовки подержанных автомобилей к продаже.

*Себестоимость обслуживания 1 клиента* = Все затраты предприятия в периоде / Количество заказ-нарядов

*Количество клиентов на 1 работника предприятия* = Число клиентов в периоде / Штат

*Индекс узнаваемости торговой марки* = Количество звонков заказчиков в периоде / Количество звонков в предыдущем периоде  
*Индикатор имиджа* = Количество заказ-нарядов в периоде / Количество заказ-нарядов в предыдущем периоде

*Среднее количество заказ-нарядов на 1 клиента* = Количество заказ-нарядов в периоде / Количество клиентов в периоде =  $20/16 = 1,25$  (4 клиента обращались дважды)

*Прогноз выручки* = Ожидаемое количество клиентов в периоде × Средняя выручка от 1 заказ-наряда × Среднее количество заказ-нарядов на 1 клиента =  $100 \times 3000 \text{ руб.} \times 1,25 = 375000 \text{ руб.}$

*Среднее количество продуктивных обращений* = Количе-

ство заказ-нарядов в периоде/Количество обращений в периоде =  $15/100 = 15\%$

*Ожидаемое количество* клиентов в периоде = Количество звонков/запросов в периоде × Средний коэффициент продуктивных обращений в предыдущие периоды =  $200 * 15\% = 30$

*Выручка от одного* клиента = Выручка/Количество клиентов  
*Доля жалоб* = Количество жалоб на качество обслуживания/100 клиентов

*Коэффициент заказов, выполненных в присутствии* клиентов = Число краткосрочных заказов, выполненных в присутствии клиентов/ Общее число заказов в периоде

*Коэффициент удовлетворения* клиентов =  $(1 - \text{Количество переделок по претензиям}/\text{Количество заказ-нарядов}) * 100$

*Прибыль от одного* клиента = Прибыль/Количество клиентов

*Прибыль, приходящаяся на одного постоянного* клиента = Прибыль от постоянных клиентов/Количество постоянных клиентов

*Средние затраты времени на обслуживание 1* клиента = Фонд рабочего времени/Количество клиентов

*Средняя выручка от одного постоянного* клиента = Выручка от постоянных клиентов/Количество постоянных клиентов

# Клиент – деловой партнер

*«Американцы скорее пойдут к дантисту, чем к автодилеру».*

*Президент «Hyundai»*

Эпиграф говорит о том, что потребители во всех странах недолюбливают авто дилеров. Поскольку дилерские предприятия являются юридически независимыми, автопроизводитель не имеет полномочий для всеобъемлющего контроля, поэтому каждый дилер обслуживает клиентов *по своему разумению*.

Непрозрачность расчетов – нет ничего более расстраивающего, чем ощущение того, что ты переплатил за ремонт и не был знаком с его окончательной стоимостью. Только самым настойчивым удастся выяснить все нюансы, как то стоимость продленной гарантии, регламентного технического обслуживания, дополнительных сервисных и клиентских программ и проч. Причем даже если эта информация в конце концов и доносится то в слишком сжатом объеме.

Нередко на различные согласования, консультации и непонятные клиенту объяснения с финансовой службой и другими подразделениями тратится слишком много времени.

Клиенты жалуются на то, что переговоры по претензиям зачастую превращаются в изматывающее физически и мо-

рально представление, в котором могут участвовать сразу несколько представителей сервиса. В итоге желания и интересы клиента не учитывают и все сводится к тому, чтобы убедить несчастного человека в необходимости отказаться от претензии. При этом клиенту не дают возможности переговорить с непосредственным руководителем персонала, задействованного в цеху.

*Не нужно затрат на разного рода компании лояльности. Вполне достаточно бесплатной, но упорной программы предотвращения демотивации клиентов, посетивших сервис.*

Клиентская удовлетворенность на самом деле базируется на очень простых и не требующих особых затрат вещах:

- ◆ доверии к сервису;
- ◆ эффективности переговоров;
- ◆ понятности процессов сдачи, ремонта и получения автомобиля, всех сопутствующих затрат;
- ◆ гарантированности сервисных услуг высокого качества.

Для этого необходимо:

- ◆ чтобы приемщик и все сотрудники с первого взгляда производили самое позитивное впечатление на клиентов;
- ◆ если клиенту не нравится занимающийся с ним сотрудник, без лишних вопросов и, не создавая проблем, поменять-

те сотрудника (разбираться с не понравившимся клиенту сотрудником будете уже потом);

◆ не отказывайте в просьбе покупателя переговорить с главным менеджером или руководителем отдела сервиса (вплоть до генерального директора, если это потребуется);

◆ используйте социальные медиа для ответов на жалобы покупателей с тем, чтобы разъяснить, чем обусловлена ваша позиция и почему имело место возникновение трений с клиентом.

Примеры, когда дилерам удавалось коренным образом изменить негативное отношение к ним со стороны потребителей и увеличить число потребителей своих услуг:

GM нанял тренеров известной гостиничной сети Ritz Carlton, для того чтобы те помогли дилерам Cadillac обслуживать клиентов в буквальном смысле слова как королей.

AutoNation всегда показывает клиентам сколько они в реальности заплатят за машину и какие сопутствующие затраты будут их ожидать на всем протяжении эксплуатации автомобиля. К тому же было существенно сокращено операционное время, которое клиент фактически терял при покупке автомобиля.

Желания потребителя не чрезмерны:

*Автомобиль не должен создавать проблем, а сервис не должен создавать трудностей в виде очередей, переделок,*

*завышенных цен.*

Клиент приходит в сервис, настроенный благожелательно – он ожидает помощи и готов платить за нее. Как удержать клиента? Ответ прост:

*Стать для него деловым партнером, которому можно доверять.*

Тогда он будет верить обоснованности ваших цен на работы и запчасти, словам приемщика и гаринженера, словам человека на телефоне. Если вы уважаете и себя, и его – клиент вернется!

Мы вступили в индивидуализированное общество, в котором кастомизация (индивидуализация услуг) является надежным направлением развития бизнеса.

В некоторых ситуациях клиенты – ваши лучшие консультанты, разумный менеджер обращается с ними как с ценными партнерами, а не как с лохами. Менеджеры, не способные понять, что клиенты – это партнеры по бизнесу, а не дойные коровы – **явно глупы** и таких следует заменять как можно быстрее.

Лучшее решение – передать полномочия, позволяющие управлять ситуацией людям, которые каждый день находятся в контакте с потребителями – они принимают участие в создании момента истины.

*Вот почему директор сервиса в автодилерской фирме должен быть вторым лицом, т. е. зам. генерального директора.*

В других странах дилеры исторически вырастали из семейных сервисных мастерских и только в последние десятилетия количество семейных фирм сократилось вследствие перемены интересов молодых наследников и продажи их фирм крупным холдингам. Однако семейный подход к бизнесу воспитал традиции поддержания добрососедских отношений с клиентами.

В России семейных автосервисов не было никогда, традиций добрососедских отношений нет, – это одна из причин напряженных отношений с клиентами, воспринимаемыми вовсе не как люди ближнего круга, которые тоже могут когда-нибудь помочь, а лишь как владельцы кошельков.

Для того чтобы потребитель замечал и выбирал вас из множества автосервисов, нужно продавать не услуги, а модель потребления. Сформируйте вокруг своего предприятия интерактивный мир с постоянными правилами поведения. Представьте, что ваш автосервис – театр, с узнаваемым интерьером, с разговорчивыми актерами-сотрудниками, с ролями, с декорациями, с кофе-баром.

*Каждый сотрудник должен понимать свою роль в спектакле «Общение с клиентом».*

Когда клиент приходит в автосервис, он участвует в цепи событий, начиная с телефонного звонка и кончая получением автомобиля после ремонта. Именно в этой цепочке событий контакт с клиентом может разрушиться.

Заказчик может наблюдать конфликт между сотрудника-

ми или конфликт с другим клиентом. Хуже всего то, что клиенты плохие события запоминают легче, чем хорошие.

Часто забывают, что второстепенных сотрудников тоже нужно учить общению с клиентами – клиенты замечают их поведение, обращаясь с вопросами «Как пройти в туалет?» и т. п.

Чтобы свести проблемы к минимуму, важно поддерживать зрительный контакт с клиентом. Это особенно важно во время приветствия и при использовании компьютера. Грубейшая ошибка – пристально смотреть в монитор компьютера, когда клиент говорит. Сотрудник, как правило, просит клиента повторить то, что он только что сказал. Это может раздражать клиента. Основное правило – поговорить с клиентом, а потом вводить информацию в компьютер, тогда и сделка пойдет быстрее. Реально работник может эффективно заботиться о клиенте, только сфокусировав на нем все внимание. Когда работник пытается выполнять несколько операций, клиенты чувствуют недостаток заботы, а приемщики могут делать ошибки в перечне необходимых работ на автомобиле.

Многие клиенты прямо не жалуется, показывая свое недовольство негативным языком тела и сердитым тоном голоса. Единственная причина, по которой клиент расстроился, потому что он чувствуют, что-то идет не так и боится, что его планы будут сорваны.

Непрофессионализм владельцев предприятий и неуваже-

ние клиентов проявляется, в частности, в наличии грамматических ошибок на сайтах. Когда посетитель сайта видит ошибки, он настораживается, ожидает подвоха, нередко его находит – неработающие ссылки, невразумительный текст и т. п. и отказывается от контакта с сервисом

– владельцем сайта. У посетителей вызывают доверие сайты, в оформлении которых используются пастельные цветовые тона, общепринятые шрифты, появляются всплывающие подсказки, отсутствуют орфографические ошибки и другие ляпы.

Личный кабинет на web-сайте автосервиса позволяет клиенту не выходя из дома: записаться на сервис; узнать, на каком этапе ремонта находится его автомобиль; видеть изображение с камер в ремзоне; получать доступ к истории обслуживания своего автомобиля; получать напоминания о предстоящем обслуживании; задать вопрос и получить ответ на вопрос, связанный с сервисом автомобиля. СТО в современных условиях не может себе позволить ограничения времени контактов с клиентом лишь временем сдачи машины в ремонт и получения из ремонта.

Многие сервисы ограничиваются размещением рекламы – прокукарекал, а там хоть не рассветаи. Они считают, что главное – чаще кукарекать, тогда будут большие цифры посещений. Эффект от рекламы действительно есть, но только для первых посещений. Повторные посещения зависят от того, какие впечатления получит клиент. А вот здесь у многих

сервисов полный провал. Если персоналу клиенты до лампочки, а важны только объемы выручки, то ожидать последующих визитов не приходится. Не надо раз в месяц кукарекать.

Стратегия должна обеспечить, чтобы в первый раз обслужили клиента так, *чтобы он захотел приезжать еще 5-10 лет*. Этим путем идут умные и ответственные фирмы, играющие вдолгую. И в перспективе рынок достанется им. Что же касается успеха мошенников, то таковы правила рынка: в успехе любого лохотрона виноваты не жулики, которые его организовали, а простаки, которые им отдали свои деньги.

И сотрудники, и клиенты, оценивают качество управления предприятием по состоянию туалетов – как руководство относится к туалетам, так и к персоналу, и к клиентам.

Представьте себя на месте клиента, которому приспичило, а в туалете нет туалетной бумаги. Или невозможно сесть на унитаз. Какие эмоции вы испытаете и какие впечатления будут у вас об этом сервисе? Какие слова вы передадите по сарафанному радио?

Проблему туалетов создают и хозяева, и клиенты. С ней борются во всех странах:

◆ в лучших ресторанах сейчас уборщик входит в туалет после каждого посетителя;

◆ в магазине «Икея» в Москве администрация, отчаявшись бороться с лужами возле писсуаров, заменила все пис-

суары одним желобом из нержавеющей стали, постоянно омываемым водой;

◆ в одном из сервисов в США в туалете на стене плакат: «Не бросайте окурки в наши писсуары – мы же не ссым в ваши пепельницы!»

# Управление сарафанным радио

Не бывает устных отзывов, если не о чем говорить. Главное – превзойти ожидания клиента. Если клиент получил сервис, которого ожидал, он уедет и забудет о предприятии. **Клиент запомнит вас, если вы превзошли его ожидания.** Люди не станут постоянными клиентами, если они не помнят о вас. Устные отзывы говорят о признаках отличия вашего сервиса от других.

*Сами по себе отзывы не появятся.*

Предоставить появление отзывов воле случая – самоубийство. Необходимо формировать содержание отзывов и процесс их появления. Вкладывайте в головы клиентам нужные слова о ярких отличиях вашего сервиса от конкурентов – зомбируйте их.

*Научите персонал вникать нужные отзывы клиентам.*

Принцип простой: даже глупость, повторенная достаточно большое количество раз, записывается в подкорку мозга и становится абсолютной истиной, логически не анализируемой. Пробивается психологическая защита, и навязываемый рекламный слоган становится как бы частью человека, заражает его, как вирус.

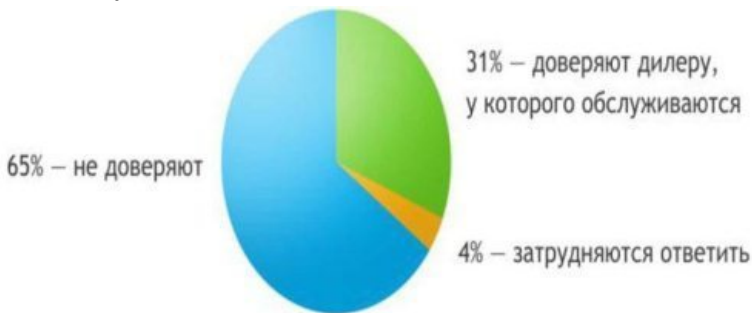
# Устранить демотивацию клиентов

У персонала некоторых дилеров ощущение власти над зависимым клиентом возбуждает:

- ◆ или воровской азарт «обуть лоха»;
- ◆ или оргазм лакея, плюнувшего в суп господам;
- ◆ или люмпеновскую страсть жечь собственников;
- ◆ или зэк-овскую жажду мщения всем не сидевшим;
- ◆ или НКВД-шный садизм палачей;
- ◆ или вертухайский зуд издевок над заключенными.

Именно такие сотрудники портят репутацию техцентра. Вместо коллектива образуется шайка.

Люди не доверяют многим официальным дилерам, у которых обслуживаются.



Руководители наших предприятий часто недооценивают "человеческий фактор", но ведь *всего от нескольких чело-*

*век, общающихся с клиентами, зависит положение фирмы на рынке, ее финансовое состояние и перспективы.*

А эти люди – вовсе не главные, с точки зрения некоторых руководителей, сотрудники: оператор, принимающий звонки клиентов, приемщик техники в ремонт, механик, продавец, кассир.

Несколько сотрудников могут своим поведением с клиентами возвысить репутацию фирмы или свести к нулю результаты длительных и дорогих PR-кампаний.

Наиболее типичные примеры выбрасывания денег на ветер:

◆ отдел рекламы не известил отдел продаж о развернутой рекламной кампании, широко объявленных скидках, льготах, конкурсах, и сотрудники фирмы оказались не готовы к возросшему потоку клиентуры (нет товарного запаса, преискурантов и т. д.);

◆ сотрудники фирмы не умеют элементарно общаться по телефону, вести личные продажи (например, не владеют техникой убеждения и переубеждения клиентов), работать на выставочном стенде;

◆ сотрудники фирмы не могут провести микроопрос клиентов типа: —Откуда вы узнали о нашей фирме?”, что необходимо для оценки эффективности прошедших и планирования новых рекламных кампаний.

*Сделайте так, чтобы клиенту было легко пожаловаться – у вас будет шанс исправить положение вещей.*

Любой сотрудник, общающийся с клиентами, должен быть уполномочен рассматривать и удовлетворять их жалобы.

# Внутренние и внешние клиенты

Множество рассуждений, статей, семинаров о «клиенто-ориентированности» можно встретить в прессе, в интернете, на различных конференциях и у нас, и за рубежом. Вроде бы неглупые авторы упоенно толкут воду в ступе. Результат этой «титанической работы» соответствующий. Сам термин надуманный, ибо на кого еще может ориентироваться торговое или сервисное предприятие, зарабатывающее именно на удовлетворении клиентов? И зачем уговаривать предприятие ориентироваться на клиентов?

Причина возникновения этого словоблудия в том, что многие управленцы не умеют закрепиться на рынке, вкладываясь в рекламу, но не принимая в расчет внутренние отношения на предприятии.

А консультанты все активнее убеждают их ориентироваться на клиентов, вообще не видя взаимосвязи отношения к клиентам с отношениями внутри предприятия.

**Внешний клиент** – потребитель, обращающийся в компанию с заказом услуг или товаров.

**Внутренний клиент** – любой сотрудник компании, обращающийся в другое подразделение с вопросами, поручениями и т. п.

Предприятие не может эффективно обслуживать внешних клиентов, если оно не может обслужить своих внутрен-

них клиентов – сотрудников.

Нередко автосервис, начинающий свою деятельность, активно взаимодействует с клиентами, все сотрудники дружелюбны, объемы выручки растут. Но когда клиентская база увеличится, заказов поступает больше, чем можно выполнить быстро, сотрудники сервиса становятся небрежными, грубыми, предприятие утопает в грязи. Очевидно, что виновниками такого положения являются менеджеры.

Клиентами для управленцев являются сотрудники – организация их труда, обучения, оплаты, мест для питания и отдыха, туалетов, санитарии, состояние оборудования и инструментов и, наконец, *обеспечение их достаточным количеством заказов* – вот обязанности менеджеров.

Внутренними клиентами для каждого сотрудника являются его коллеги, сотрудники и менеджеры других подразделений, которым он может чем-то помочь в интересах всего предприятия.

# 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.