



Экономика и ключевые процессы сервиса

Содержание

- > Цель и задача обучения
- > Содержание курса
- > Практическая часть курса
- > Продолжительность курса



Основы организации сервиса

Цель обучения

Обеспечение основой необходимых знаний и навыков инженерного состава сервиса на базе HSO для обеспечения клиентов сервисом премиум-класса с перспективной целью сохранения его лояльности марке Ауди.

Задача – построение сервиса дилерского предприятия на основе ключевых процессов и их составляющих.

Сервисная сеть

Чего хочет клиент?

Доверия

Компетентности

Удобства

Индивидуальность и

Приемлемой цены

Чего хочет Audi AG?

Лояльности клиента

Отдачи рынка сервиса

Позиционирования марки

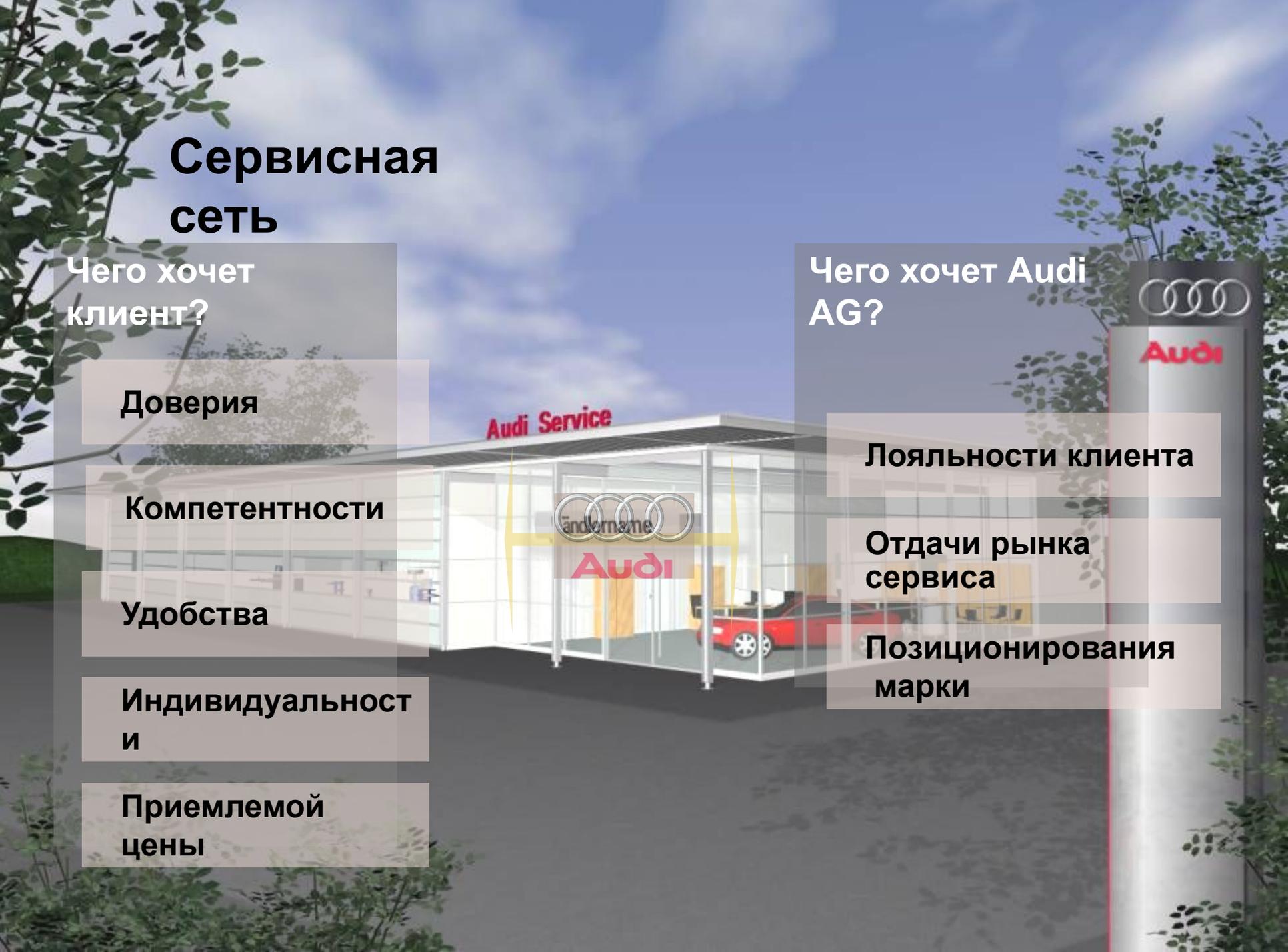
Audi Service



Audi



Audi



TOP-Приоритеты - After Sales

Удовлетворённость клиента

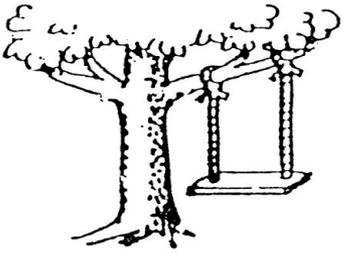
Качество сервиса

Максимальная продажа услуг

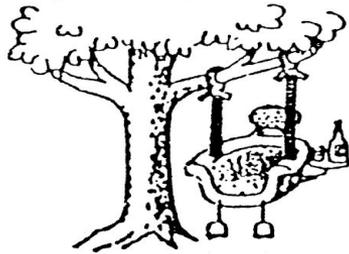
Отдача рынка сервиса

Цикл качества

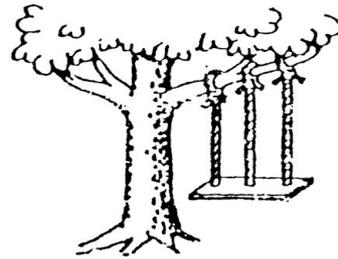
Was das Marketing anregte



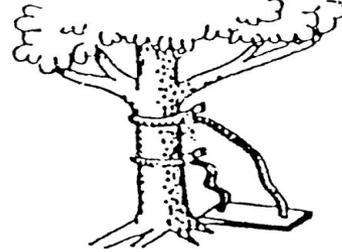
Was Sales-Promotion versprach



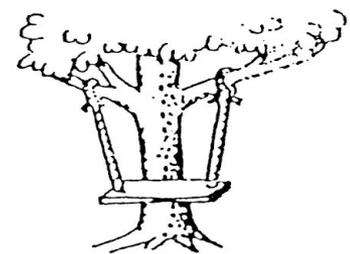
Was der Verkauf verlangte



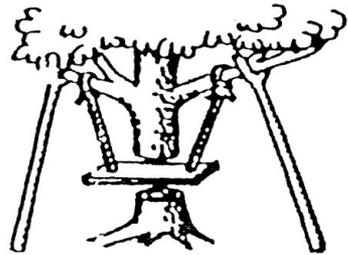
Was die Planung entwarf



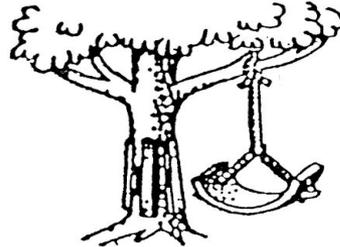
Was die Produktion herstellte



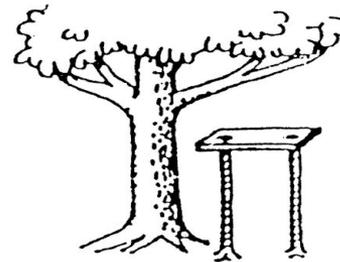
Was die Montage aufbaute



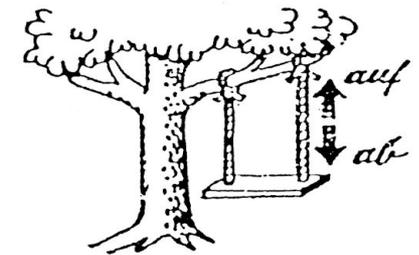
Was der Kundendienst dann noch daraus machen konnte



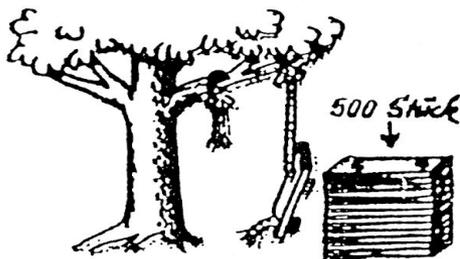
Was der Ersatzteilkatalog aussagte



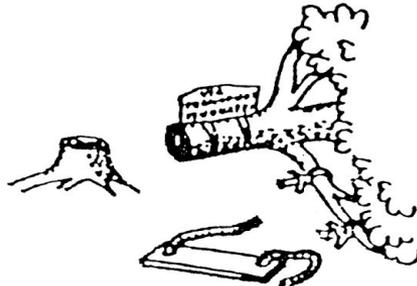
Was die Betriebsleitung angab



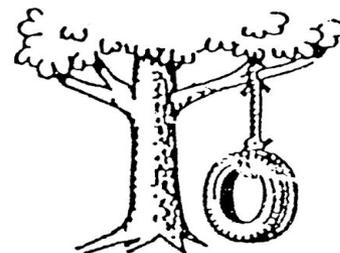
Was die Ersatzteilplanung vorschlug



Was der Versand verschickte



Was der Verbraucher wollte



Was der Service-Manager machte



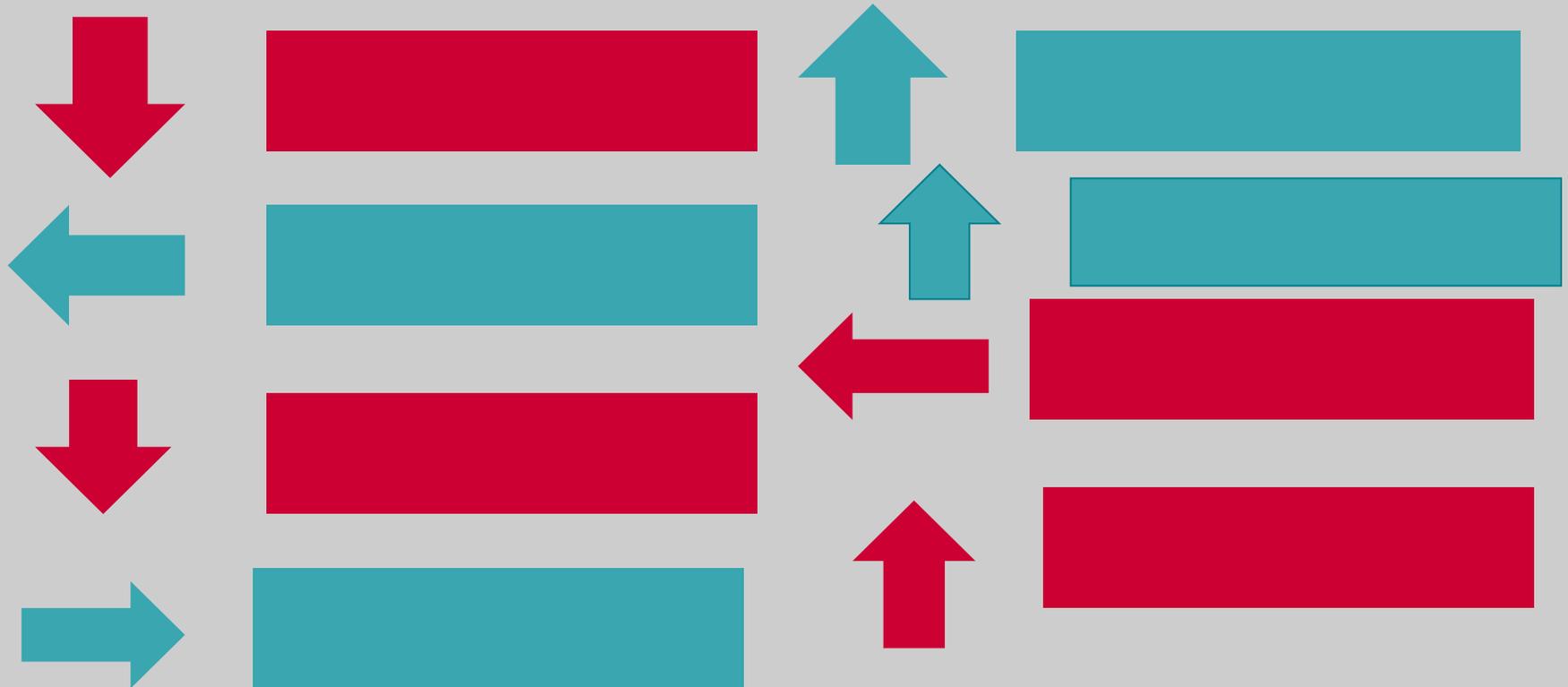


Основы организации сервиса

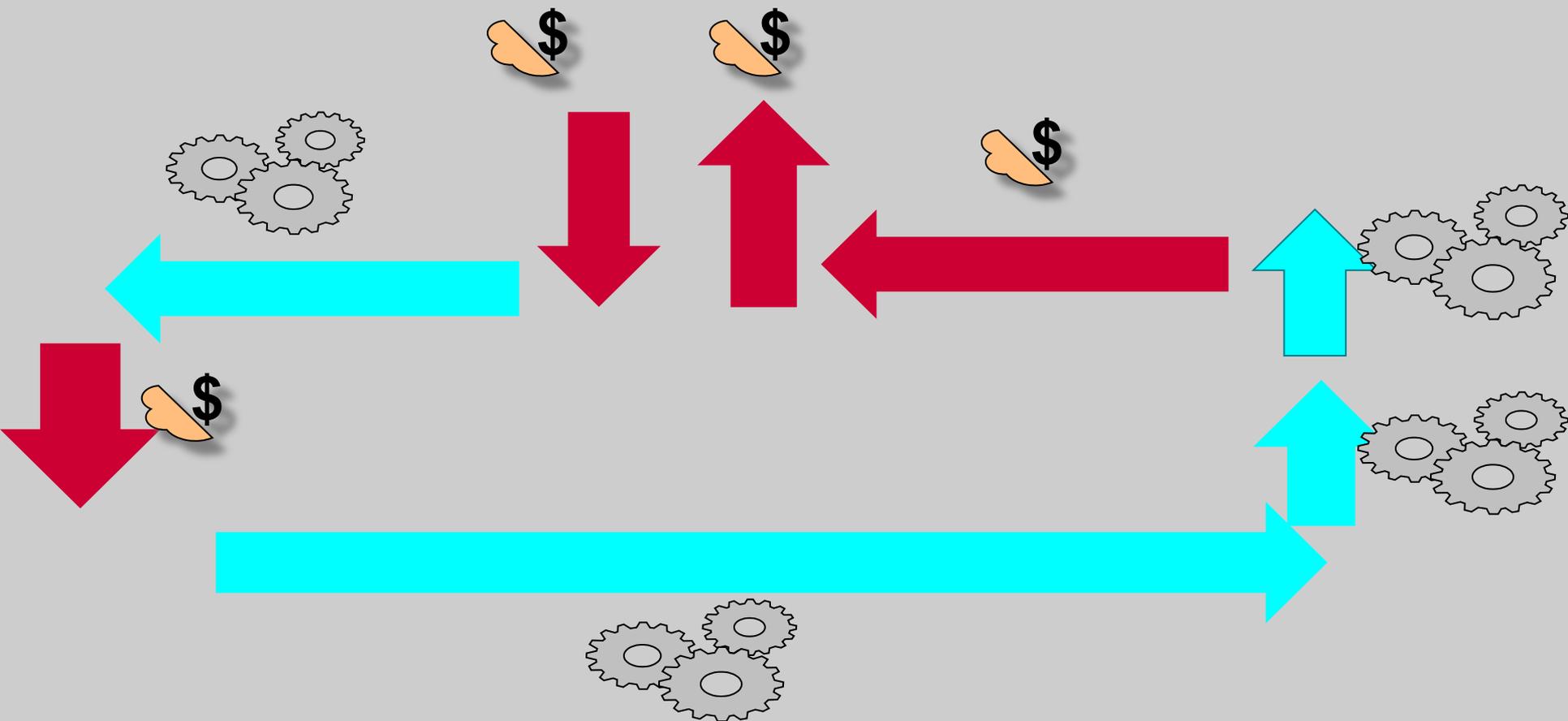
Ключевые процессы сервиса

1. Ключевые процессы. Предприятия сервиса

Построить ключевые процессы различных предприятий



1. Ключевые процессы.

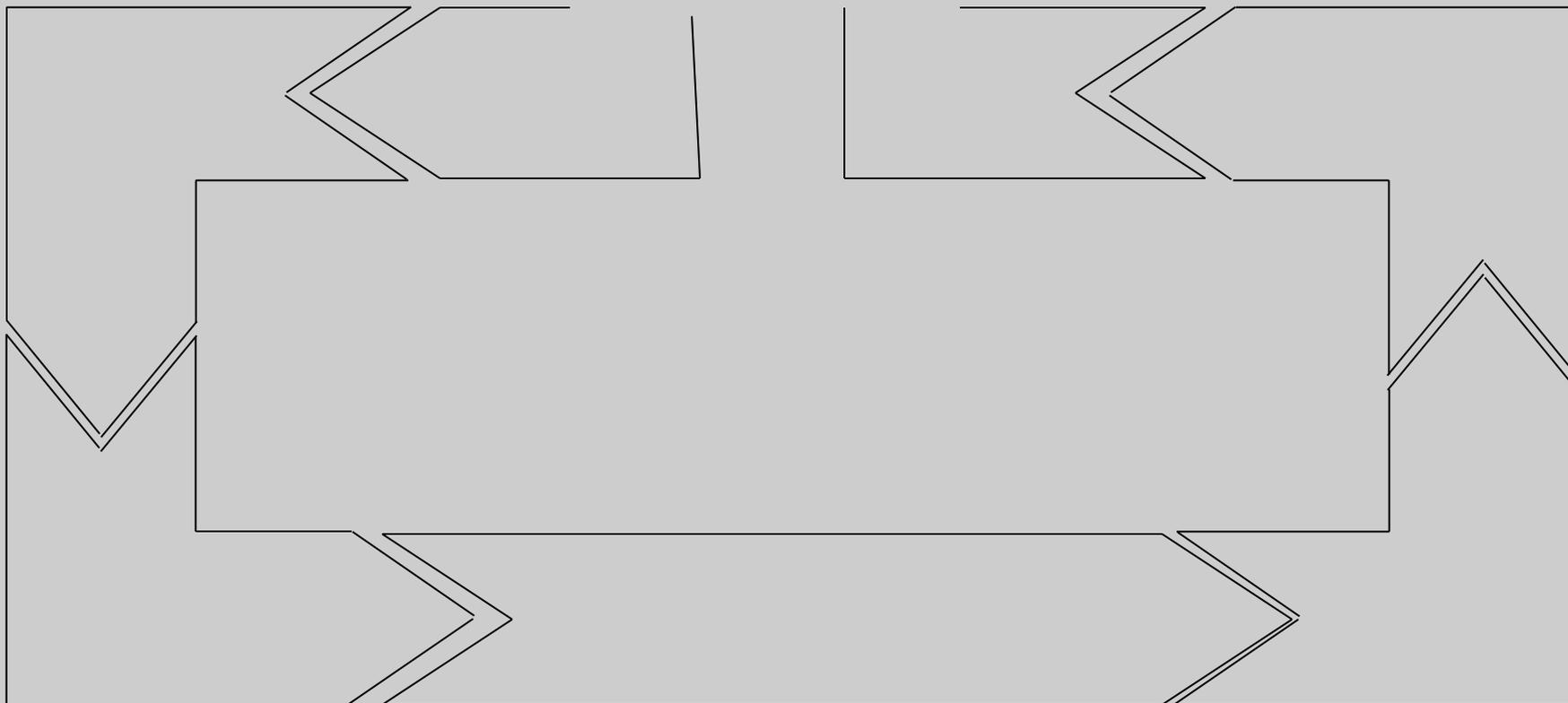


Ключевые процессы сервиса



1. Дополните следующую схему.
2. Почему различные этапы работы объединены в основные сервисные процессы?

Систематическое протекание основных процессов



Основы организации сервиса



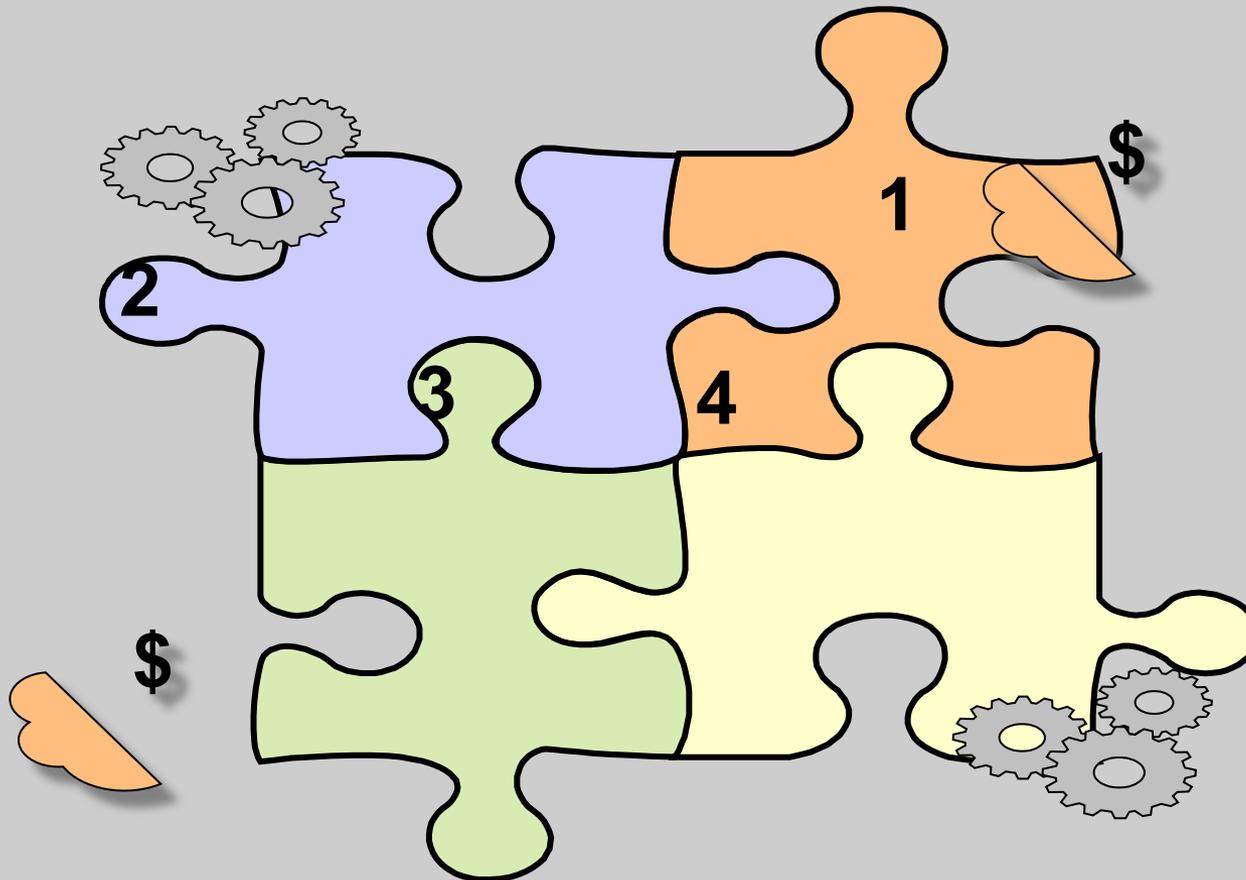
1. Ключевые процессы сервиса.



 Внутренние процессы

 Процессы с участием клиента

1. Ключевые процессы сервиса. Процессы продажи услуг.
Процессы производства услуг. Взаимосвязь процессов.



1. Ключевые процессы сервиса.
Процессы в присутствии клиента.
Процессы без клиента.
Взаимосвязь процессов.

Процессы в присутствии
клиента

продажа

\$



Процессы без присутствия
клиента

производство



Процессы продажи услуг.

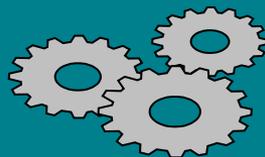


Продажа услуг, запасных частей и аксессуаров

Процессы при участии клиента

Процесс производства услуг.

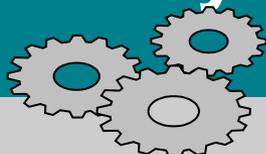
производство



Процесс технического обслуживания и
ремонта автомобиля



Внутренние процессы без присутствия
клиента



Основные процессы

Согласование времени визита

Клиент

- Компетентность контактного лица
- Организационная подготовка
- Прямой доступ
- Персональное обращение (постоянный клиент)
- Признание в качестве нового клиента
- Точное определение проблемы
- Предложение вариантов решения
- Достижение соглашений
- Предложения цены
- Консультации квалифицированных специалистов

Предшеств. работа

Руководитель процесса

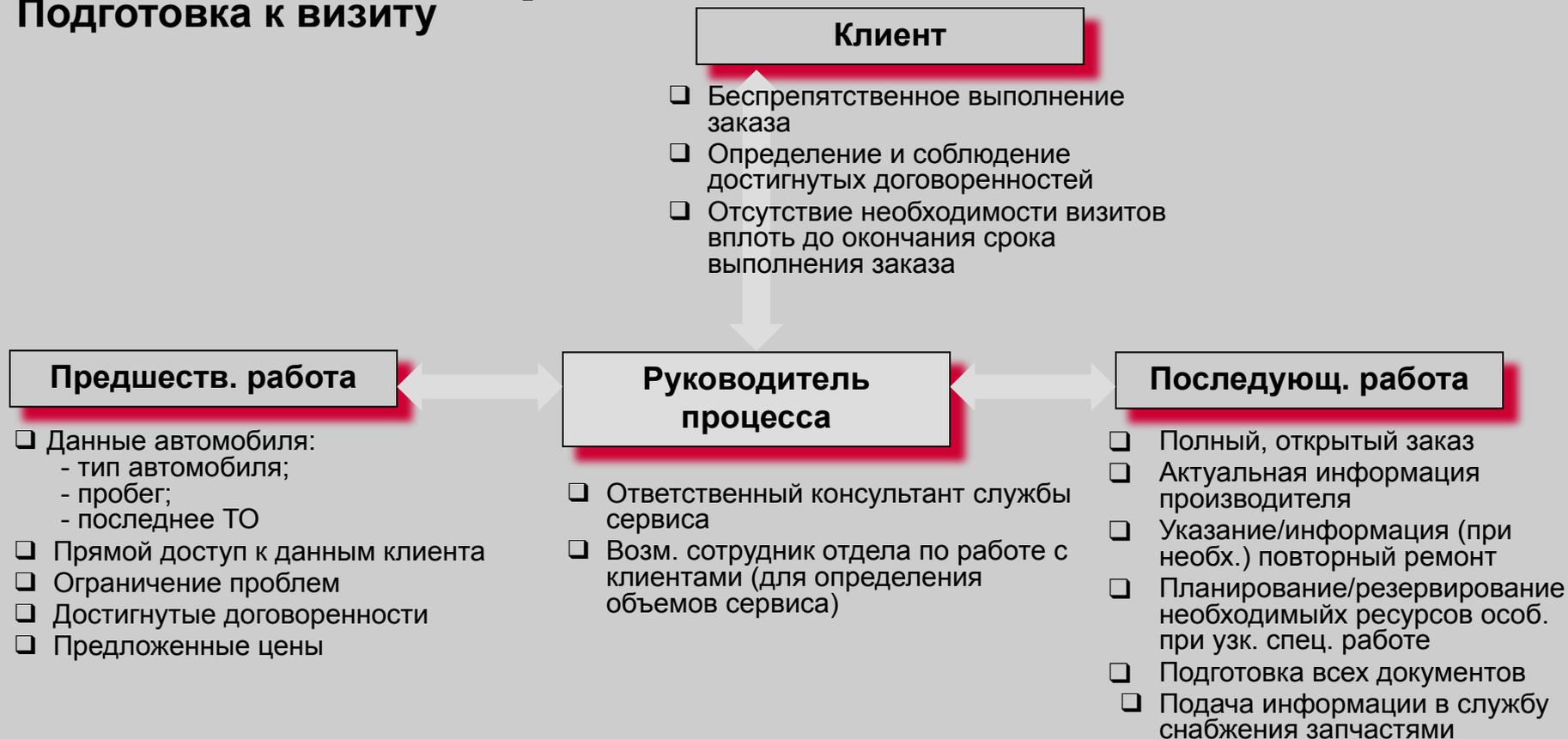
Последующ. работа

- Сотрудник отдела по работе с клиентами
- Консультант службы сервиса
- Инфоцентр сотрудников
- Диспетчерская сотрудников
- Обслуживание вне СТО по телефону

- Данные автомобиля:
 - тип автомобиля;
 - пробег;
 - последнее ТО
- Прямой доступ к данным клиента
- Ограничение проблем
- Достиженные договоренности
- Предложенные цены

Основные процессы

Подготовка к визиту



Основные процессы

**Приемка автомобиля/
Составление заказа**

Клиент

- Персональный, дружелюбный прием
- Внимательность
- Соблюдение всех договоренностей
- Дополнительные соглашения
- Точное понимание проблемы
- Предложение вариантов решения
- Точное установление цены

Предшеств. работа

**Руководитель
процесса**

Последующ. работа

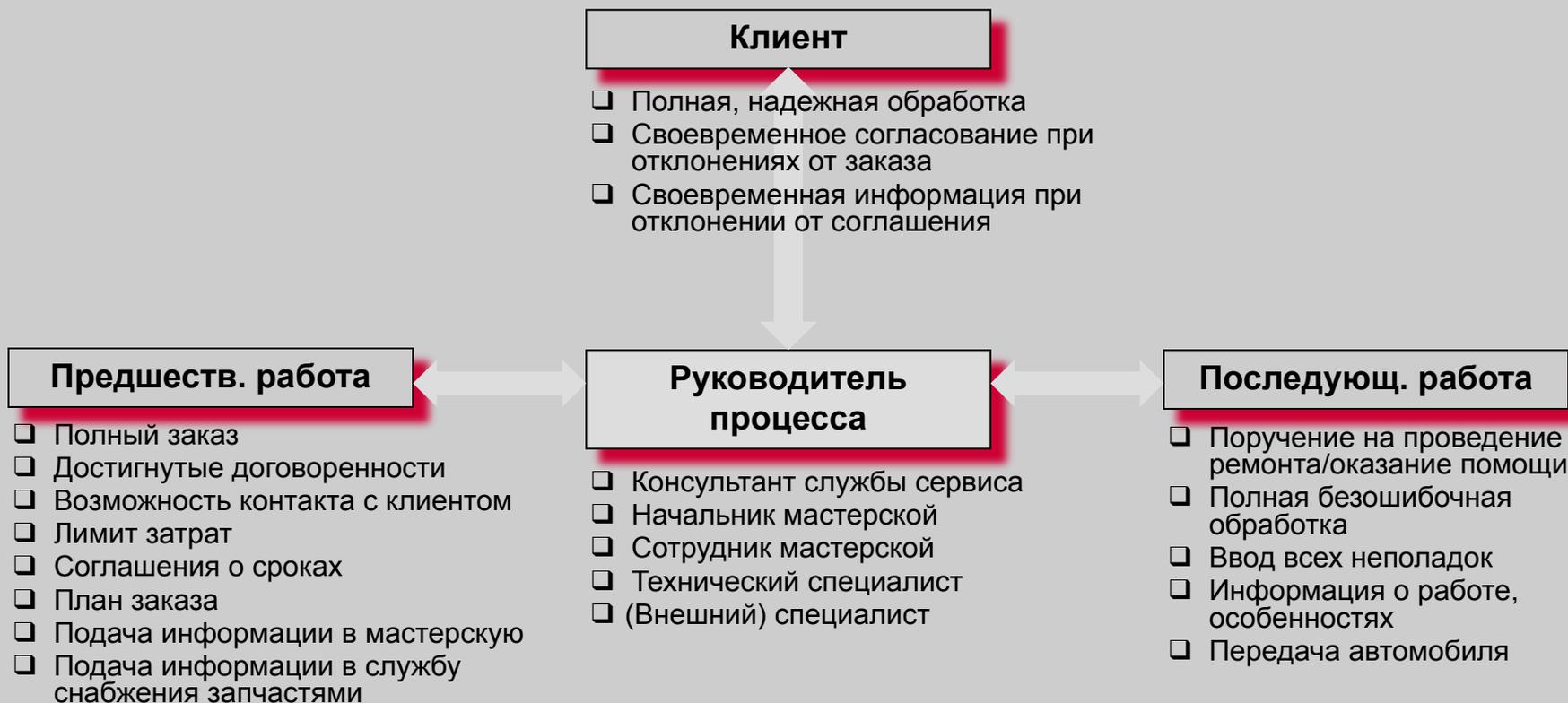
- Полный, открытый заказ
- Актуальная информация производителя
- Указание/информация (при необх.) повторный ремонт
- Планирование/резервирование необходимых ресурсов, особ. при узк. спец. работе
- Подготовка всех документов
- Подача информации в службу снабжения запчастями

- Ответственный консультант службы сервиса
- Сотрудник отдела работы с клиентами

- Полный заказ
- Достигнутые договоренности
- Возможность контакта с клиентом
- Лимит затрат
- Соглашения о сроках
- План заказа
- Подача информации в ремонтную мастерскую

Основные процессы

Создание документа по ремонту/работам





Основные процессы

Время: 45 мин.

Совм. работа 2

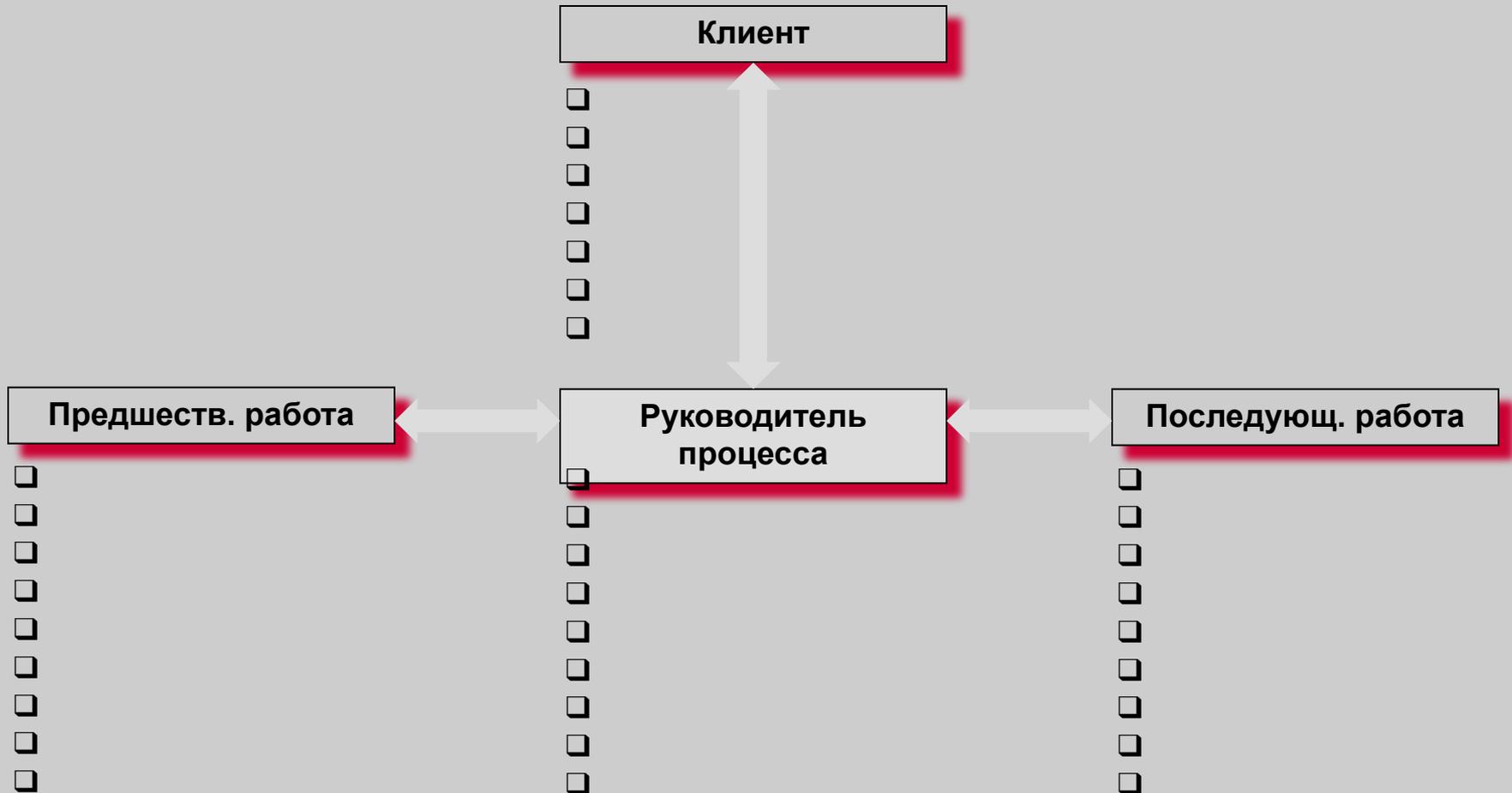
**Контроль качества/подготовка
автомобиля к выдаче
Выдача автомобиля/расчет**

Дополните следующие схемы.

При этом необходимо учитывать взаимодействие между руководителем процесса с одной стороны и предшествующей и последующей работой и клиентом с другой!

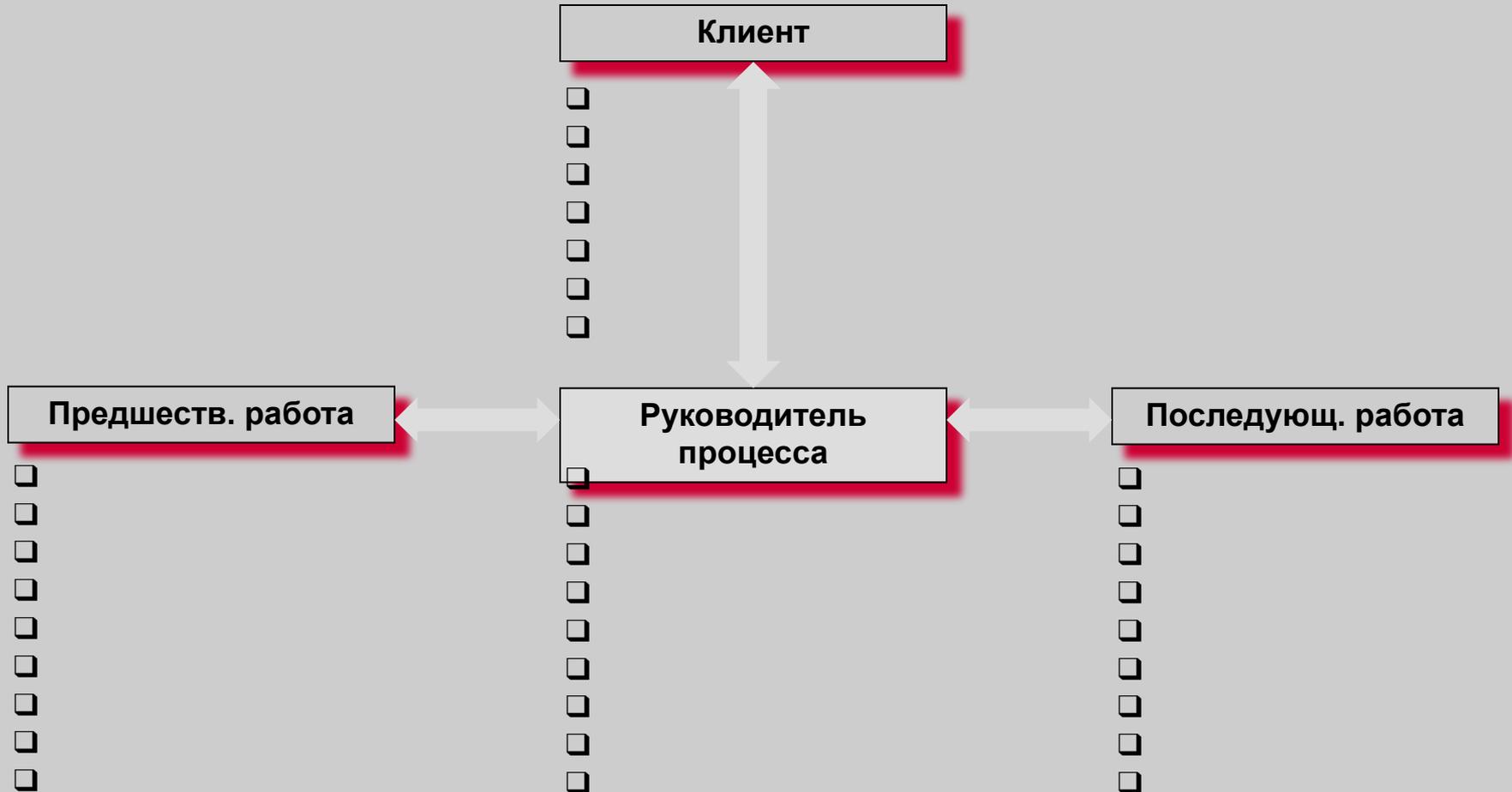
Основные процессы

Лист решения — контроль качества/подготовка автомобиля к выдаче



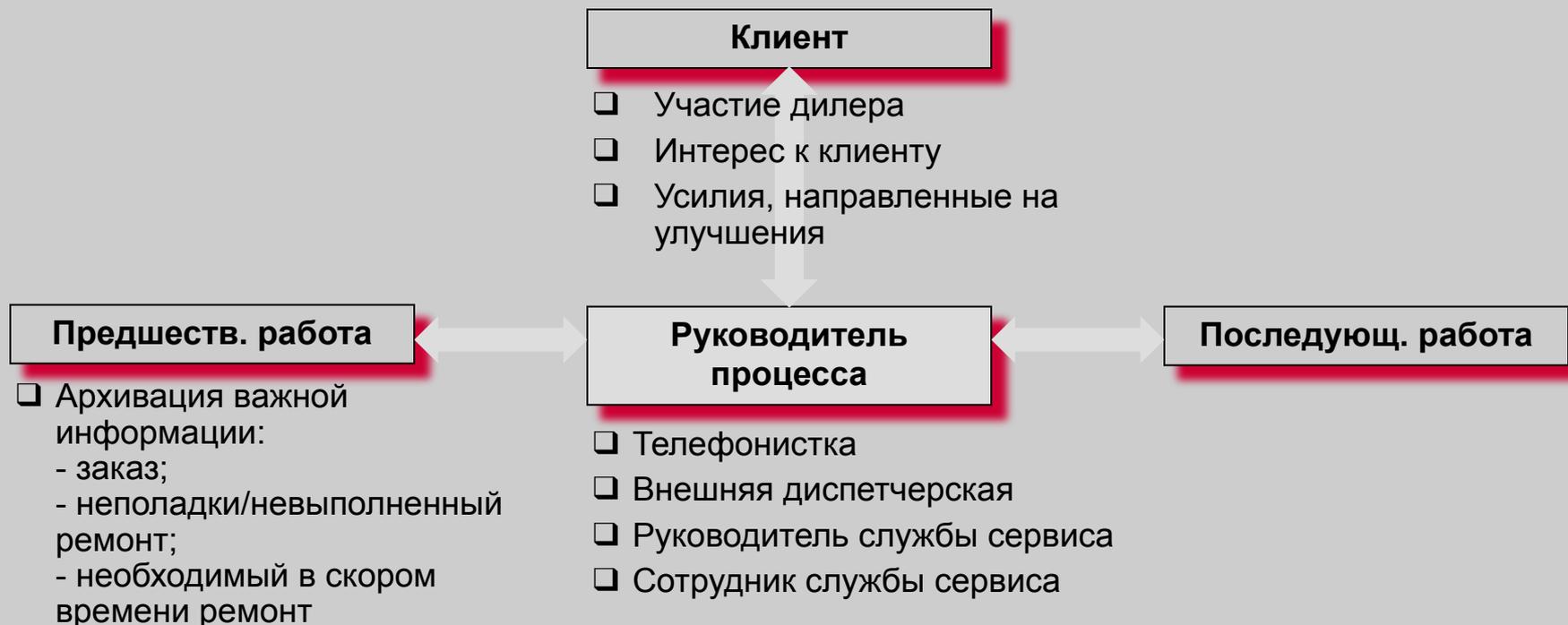
Основные процессы

Лист решения — выдача автомобиля/расчет



Основные процессы

Последующая обработка



Описание процесса записи клиентов:

1

1. Спросите его фамилию и проверьте ее наличие в базе данных

2. Выясните, какой вид технического обслуживания или ремонта нужны клиенту, при необходимости предоставьте ему информацию о предполагаемой стоимости работ и запчастей.

3. Выясните у клиента, сможете ли Вы помочь ему в сохранении мобильности, пока его автомобиль будет обслуживаться, опишите возможные варианты.

Описание процесса записи клиентов:

1

4. Проверьте наличие всех необходимых ресурсов, затем предложите клиенту несколько вариантов конкретной даты и времени, когда Вы сможете принять его.

5. Подтвердите все подробности заказа, времени и места встречи, поблагодарите клиента за сделанный заказ.

1.1 Согласование визита клиента.

1

- время ответа = 3 гудка;

- приветствие должно содержать название Дилера и имя отвечающего;

- переключение должно осуществляться с первого раза;

- если переключение не осуществляется в течении 20 с., должна регистрироваться цель звонка и обещание связаться с клиентом

1.1 Согласование визита клиента.

1

- обращение к клиенту должно быть персонифицированным;
- в процессе записи должны уточняться/собираться данные клиента и автомобиля
- должны исключаться двойные записи, т.е. В Журнале записи должна быть "привязка" по времени и по мастерам-консультантам;
- запись должна вестись исходя из бюджета рабочего времени с учетом типов работ;
- запись должна вестись с учетом трудоемкости предстоящих работ;
- журнал записи должен содержать графу с информацией о выбранном виде альтернативной мобильности;
- запись должна содержать описание предстоящего ремонта;

Описание процесса подготовки к визиту клиента:

2

1. После назначения встречи с клиентом по возможности скорее проверьте наличие запасных частей и технической информации, чтобы убедиться, что у Вас есть все необходимое.
2. Проверьте по базе данных, не является ли данная заявка повторным ремонтом, а также попытайтесь спрогнозировать потребность в дополнительном обслуживании.
3. За два дня до планируемого визита клиента проверьте наличие всех запасных частей, специалистов, инструмента и приспособлений, а также возможности предоставить клиенту другой автомобиль.

Описание процесса подготовки к визиту клиента:

2

4. За день до планируемого визита клиента проверьте, устранены ли все проблемы, выявленные при предыдущей проверке, и не возникло ли новых.

5. Если все готово, подготовьте бланк заказ-наряда и заказа на подменный автомобиль. В противном случае свяжитесь с клиентом и предложите перенести визит.

1.2 Подготовка к визиту клиента

2

- з/н должен быть готов к приезду клиента;
- должна быть проведена проверка доступности трудовых ресурсов (персонала) для проведения предстоящего ремонта;
- должна быть проведена проверка наличия з/ч для предстоящего ремонта;
- должна быть проверена доступность/резерв средства альтернативной мобильности;
- должна быть поднята "история" автомобиля с целью прогнозирования возможных работ;

Описание процесса приёма автомобиля в ремонт

1. Проверьте, есть ли свободное место на автостоянке, и есть ли в наличии подменный автомобиль.
2. Проверьте список ожидаемых клиентов, чтобы Вы могли приветствовать их по имени, ознакомьтесь с имеющимися о них сведениями.
3. Проведите прием автомобиля в присутствии клиента. Подготовьте клиенту калькуляцию стоимости, затем подтвердите контактную информацию, способ оплаты и дату и время возврата автомобиля.

Описание процесса приёма автомобиля в ремонт

3

4. Попросите клиента расписаться в заказ-наряде, попросите у него ключи от автомобиля, карточку системы радио-кода и сервисную книжку.

5. Покажите клиенту его подменный автомобиль либо познакомьте его с водителем, либо объясните ему иные условия обеспечения мобильности.

1.3 Приёмка автомобиля в ремонт.

3

- вид з/н соответствует стандарту;
- з/н содержит информацию о клиенте (ФИО, тел, адрес) и автомобиле (VIN, госномер)
- пробег должен быть написан от руки;
- в з/н "жалоба" со слов клиента;
- в з/н подписи клиента и мастера-консультанта;
- в з/н примерная стоимость работ и запчастей;
- в з/н срок выдачи автомобиля;
- в з/н отметки о внешних повреждениях автомобиля;
- в з/н "судьба" замененных з/ч;
- в з/н форма оплаты
- в з/н подтверждение/отметка как осуществляется связь с клиентом во время ремонта;

1.4 Ремонт автомобиля

- наличие процесса "диспетчирования" (доска/журнал)
- наличие системы "хронометрирования" выполняемых работ;
- наличие в з/н комментариев механика;
- наличие в з/н отметки о согласовании с клиентом "расширения" з/н;
- наличие процесса "калькуляции" дополнительных работ при расширении з/н;
- наличие на а/м защитных чехлов на сидениях, руле, рукоятке КПП;

Описание процесса подготовки автомобиля к выдаче клиенту:

5

1. Проверьте, проведена ли стандартная дилерская процедура контроля качества, сохранены ли все замененные детали.

2. Если намечаются какие-либо изменения в составе работ, согласованных в день сдачи автомобиля, свяжитесь с клиентом в течение дня.

3. Лично проверьте чистоту автомобиля и особенно всех отсеков автомобиля, где проводились работы.

Описание процесса подготовки автомобиля к выдаче клиенту:

5

4. Оформите счет, внося в него все выполненные работы, в том числе и бесплатные, и те работы, которые необходимо будет выполнить в ближайшем будущем; проверьте, проставлена ли для них стоимость по калькуляции.

5. Подготовьте пакет приемо-сдаточных документов, принятых на вашей станции технического обслуживания, чтобы быть готовыми к приезду клиента за автомобилем.

1.5 Контроль качества. Подготовка к выдаче.

- наличие в з/н подписи мастера с подтверждением соответствия объема выполненных работ заявке на ремонт, согласованной с клиентом;
- наличие формализованного процесса выборочного контроля качества путем возврата некоторых а/м в ремзону персоналом, не вовлеченным в ремонт, и проверки качества ремонта;
- наличие сводной статистики по результатам выборочного контроля качества;
- наличие анализа и плана мероприятий по результатам выборочного контроля качества

1.6 Подготовка к выдаче автомобиля

- документы должны быть готовы к приезду клиента;
- должна быть проведена проверка чистоты а/м;
- должна быть проведена проверка наличия всех необходимых комментариев/подписей на з/н;
- должна быть поведена проверка местонахождения замененных з/ч;
- должна быть поведена проверка местонахождения автомобиля;

Описание процесса выдачи автомобиля клиенту:

6

1. Убедитесь, что для клиента найдется место на автостоянке, что счет и пакет документов готовы и находятся у Вас.

2. Объясните клиенту содержание счета и работы, рекомендуемые к выполнению в ближайшем будущем.

3. Выясните у клиента, нормально ли работал подменный автомобиль.

4. Подтвердите способ оплаты, заявленный клиентом, и предложите ему расплатиться по счету.

5. Передайте клиенту ключи от автомобиля и пакет документов, поблагодарите его за визит и доверие, затем проведите клиента к его автомобилю.

Описание процесса опроса клиентов по телефону после посещения сервиса:

7

1. Просмотрите всю информацию о клиенте, которая уже имеется в базе данных, подготовьте форму для записи ответов и копии счетов, отправленных клиенту.

2. Подготовьтесь к телефонному разговору, определите для себя его структуру. Используйте бланк с подготовленными вопросами и местом для записи ответов.

Описание процесса опроса клиентов по телефону после посещения сервиса:

7

3. Спросите, нет ли у клиента каких-либо особых пожеланий. Это поможет Вам точнее определить, чем можно помочь клиенту.

4. Определите, чем нужно помочь клиенту, скажите ему, что все будет сделано, и выполните свои обещания в течение 24 часов.

5. Систематизируйте и оцените результат работы для ежемесячной оценки.

1.7 Послесервисная поддержка.

- обзвон минимум 30% клиентов;
- проведение обзвона в обязанностях менеджера по работе с клиентами;
- вопросник должен быть согласован с Ауди Россия и отражать "мониторинг" основных сервисных процессов"
- наличие сводной статистики по результатам обзвона;
- наличие анализа и плана мероприятий по результатам обзвона

Описание процесса выявления и проведения повторных ремонтов:

1. При первом же контакте с клиентом старайтесь распознать, не является ли его заказ обращением за повторным ремонтом, и если это так, старайтесь общаться с ним особенно любезно.
2. Запланируйте день приема автомобиля в ремонт, заранее изучив историю ремонтов этого автомобиля и всю связанную с этим информацию.
3. Предоставьте этому клиенту приоритет и уделите особое внимание его автомобилю при приеме в ремонт.

Описание процесса выявления и проведения повторных ремонтов:

4. По завершении ремонта убедитесь, что неисправности полностью устранены, а если это не так, обратитесь к сервис-менеджеру с просьбой решить проблему.

5. При выдаче автомобиля клиенту принесите ему личные извинения (соответствующие ситуации), а впоследствии созвонитесь с ним.

1.7 Повторный ремонт.

- наличие формализованной процедуры работы с "повторными ремонтами"

- основная цель процедуры работы с "повторными ремонтами" - восстановление доверия клиента, а не "разбор полетов".

- наличие сводной статистики по рекламациям клиентов;

- наличие анализа и плана мероприятий по работе с рекламациями клиентов

Описание процесса управления качеством:

1. Установить формализованный процесс управления качеством, в котором должны быть задействованы все отделы и весь персонал дилера.
2. Проводить систематические исследования с целью выяснения и понимания мнений клиентов дилерского центра.
3. Анализировать отзывы клиентов с целью выявления слабых мест и поиска возможностей их устранения.

Описание процесса управления качеством:

4. Ежемесячно под руководством сервис-менеджера проводить совещания членов группы контроля качества с представителями не менее трех других отделов с целью наметить мероприятия по устранению слабых мест и улучшению работы.
5. Следить за отзывами клиентов, посетивших сервисную станцию, а также контролировать эффективность бизнеса, чтобы иметь возможность оценить эффективность предпринятых мер.

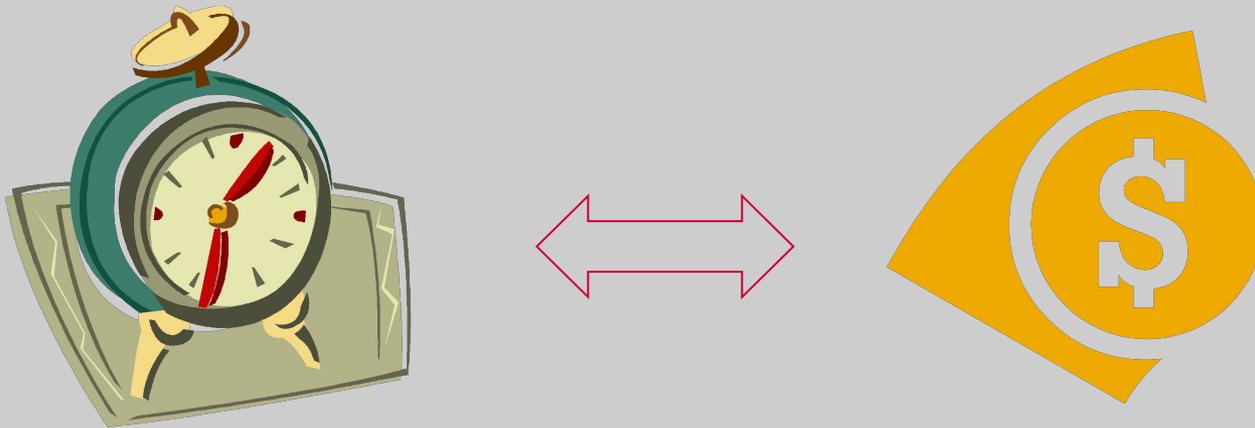
1.7 Процедура отзывов.

- наличие в листе PDI отметки о проверке/проведении ОТЗЫВНЫХ АКЦИЙ

- наличие формализованной процедуры работы с ОТЗЫВНЫМИ АКЦИЯМИ;

- все автомобили на гарантии должны проверяться на наличие акций

Система учёта времени. Экономические показатели сервиса Пропускная способность сервиса



Основные понятия и определения

Клиентский заказ **K** = Работы внесенные клиентом в заказ

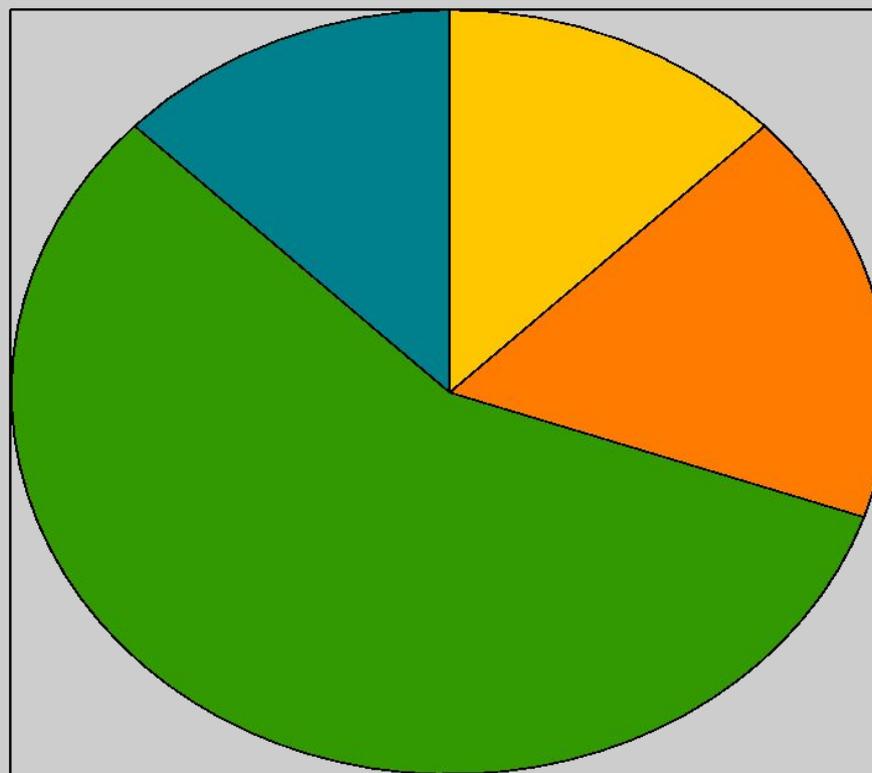
Гарантийный заказ **G** = отдельные заказы для работ в рамках гарантии завода-изготовителя

Внутренний заказ **I** = внутренний заказ выставляемый тогда, когда работы выполняются для других отделов собственного предприятия и оплачиваются ими же

Заказ мастерской **W** = к заказам мастерской относятся все

работы для нужд собственной мастерской и все простои

Заказы мастерской



W-заказы/W-времена в отличии от K-,G- и I- заказов не приносят выручки.

Чтобы различать основу непродуктивных часов они

разбиты на следующие группы:

- 1. W1= собственная мастерская как то содержание и обслуживание оборудования, уборка и т.п.**
- 2. W2= простои**
- 3. W3= обучение на рабочем месте, совместная работа с учеником**
- 4. W4= работа по исправлению недостатков, которая**

проводится после окончательного контроля

**Общие часы (оплаченные часы)=
= часы присутствия + оплаченные часы
отсутствия**

**Часы присутствия * = продуктивные часы К-,G-
и I- заказов + непродуктивные часы с W1 по W4**

Часы отсутствия*

W5 = оплаченные дни отпуска и праздничные дни

W6 = обучение (внутреннее и выездное)

W7 = оплаченные дни по болезни

W8 = прочее (например замещение
мастера-консультанта, мастера цеха и т.п.)

Указание :

«присутствие» и «отсутствие» принципиально определяется рабочим местом.

В соответствии с этим , например, замещение должности мастера-консультанта или мастера цеха относятся к потерям W8.

Продуктивный персонал

Персонал, рабочее время которого ,предоставленное в заказ-наряде, оплачивает клиент (завод-производитель, другой отдел ДЦ)

К нему относятся механики, электрики, маляры , жестянщики, арматурщики.

Непродуктивный персонал

Мастера-консультанты, мастера, сервис-бюро, сервис-менеджер и т.п..

Годовой фонд времени

- Планирование фонда времени
- Составляющие элементы
- Региональный фактор
- Стандарты AUDI

Годовой фонд времени

Практическое задание:

Рассчитайте годовой фонд времени одного механика-

- **Вариант 1 – Москва, Санкт-Петербург**
- **Вариант 2 - Центральный и Южный ФО**
- **Вариант 3 - Дальневосточный ФО**

Работа в группах. Время выполнения задания – 5 минут.

Заданные продуктивные часы

Истинные продуктивные часы

Заданные продуктивные часы -

Плановый показатель при котором расчёт ведётся исходя из нормативов на работы

Истинные продуктивные часы -

Основа – реальное время выполнения работ

Заданные продуктивные часы Истинные продуктивные часы

Практическая работа:

Задание №1. Вычислите и обоснуйте заданные продуктивные часы и спрогнозируйте ожидаемые истинные продуктивные часы в сервисе.

Условия: Сервис ДЦ – 14 рабочих мест, 13
подъёмников

Фонд времени – 40 часов в неделю на 1 механика,
14 механиков, 3 ученика.

Время работы – 1 квартал 2005 года. Регион – Москва

Время выполнения в группах - 20 мин

Задание №2. Вычислите и обоснуйте заданные продуктивные часы и с прогнозируйте ожидаемые истинные продуктивные часы в сервисе

**Сервис ДЦ – 20 рабочих мест, 18 подъёмников
Фонд времени – 40 часов в неделю,
21 механик, 4 ученика.**

Регион – Юг России

Время работы – 3 квартал 2005 года.

Коэффициент присутствия

Часы присутствия

Общие часы (Оплаченные часы)

Часы присутствия = продуктивные часы I,K,G+W1...W4

Общие часы = Часы присутствия + W5...W8
+ оплаченное время перерыва

Коэффициент присутствия

Практическая работа:

Задание -

**-Рассчитать коэффициент присутствия в сервисе
Вашего ДЦ.**

**-Проанализируйте результаты расчёта и
предложите
меры по оптимизации.**

Время выполнения: 10 мин

Коэффициент загрузки =

Продуктивные часы

Часы присутствия

Коэффициент загрузки

Практическая работа:

Задание №1:

- Проанализируйте коэффициент загрузки 1,1.
- Какие выводы о работе сервиса можно сделать?
- Какие процессы сервиса при этом выполняются?
- Что необходимо сделать для оптимизации работы сервиса ДЦ?

Время работы в группах - 20 мин

Коэффициент загрузки

Практическая работа:

Задание №2

Проанализируйте коэффициент загрузки 0,9.

- Какие выводы о работе сервиса можно сделать?
- Какие процессы сервиса при этом выполняются?
- Что необходимо сделать для оптимизации работы сервиса ДЦ?

Коэффициент эффективности =

**Проданные часы
продуктивные часы**

Коэффициент эффективности

Практическая работа:

Задание №1

Проанализируйте коэффициент 1,5.

- Какие выводы о работе сервиса можно сделать?**
- Какие процессы сервиса при этом выполняются?**
- Что необходимо сделать для оптимизации работы сервиса ДЦ?**

Время работы в группах - 20 мин

Коэффициент эффективности

Практическая работа:

Задание №2

Проанализируйте коэффициент 0,8.

- Какие выводы о работе сервиса можно сделать?**
- Какие процессы сервиса при этом выполняются?**
- Что необходимо сделать для оптимизации работы сервиса ДЦ?**

Время работы в группах - 20 мин

Коэффициент эффективности

Практическая работа:

Задание №3

Проанализируйте коэффициент 0,5.

- Какие выводы о работе сервиса можно сделать?
- Какие процессы сервиса при этом выполняются?
- Что необходимо сделать для оптимизации работы сервиса ДЦ?

Время работы в группах - 20 мин

Проданные часы =

**Выручка по работам
стоимость нормочаса**

Продуктивность =

**Коэффициент загрузки X коэффициент
эффективности**

ИЛИ

**проданные часы
часы присутствия**

Продуктивность

Проанализируйте коэффициенты

- 1) 0,4
- 2) 1,0
- 3) 0,8.

-Какие выводы о работе сервиса можно сделать?

-Какие процессы сервиса при этом выполняются?

-Что необходимо сделать для оптимизации работы

Сервиса ДЦ?

Время работы в группах - 20 мин

Годовая эффективность =
проданные часы
общие часы

Число проходов в день =

**Число клиентов мастерской в ед.
времени**

Число рабочих дней в то же время

Разделение по маркам и сегментам

Выручка по работам

Выручка в единицу времени =
Часы присутствия X 0,9 X стоимость
Нормочаса

Выручка в день =

суммарная выручка
число рабочих дней в период

Выручка за продажу запчастей

Выручка в день =

сумма выручки в период времени
количество рабочих дней в период



Спасибо!

Сергей Сторчак