

### Andrzej Stefańczyk

*W ostatnich latach niewiele dealerstw interesowało się nowoczesnymi metodami organizacji firmy. Tymczasem pozwalają one nie tylko zwiększać produktywność, ale również poprawiać jakość przy stosunkowo niewielkich nakładach inwestycyjnych.*

## Modelowe rozwiązania kontroli i wykorzystania potencjału stacji serwisowej

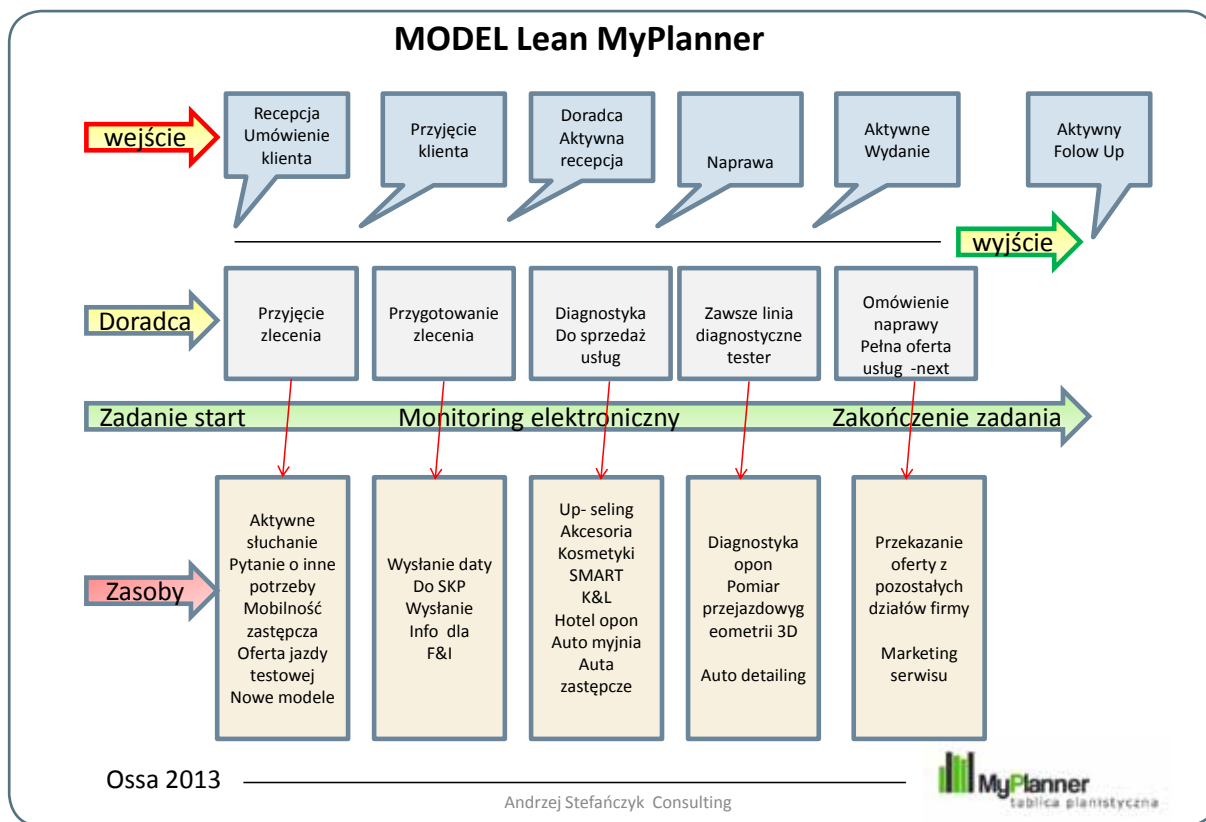


Dealerzy są w fatalnej sytuacji - na rynku posprzedaży 1,6 tys. stacji dealerskich konkuruje z 25 tys. niezależnych warsztatów (zarejestrowanych, a jest przecież jeszcze cała masa serwisów działających w szarej strefie), wspomaganych przez antydealerski PR w mediach, głównie w internecie. Jednocześnie rynek się kurczy, a obłożenie serwisów maleje. Rzeczą, która będzie miała fatalne skutki w przyszłości, jest re-eksport. Paradoksalnie mamy dzisiaj świetnych lokalnych dealerów, którzy znakomicie sprzedają samochody za granicę. Tylko co ci dealerzy zrobią za 2-3 lata? Komu będą świadczyć usługi? Chwilowa euforia i pogoń za cyferkami, jaką nierząd-ko narzucają importerzy, nie stworzy zdrowego biznesu.

Proponuję odmienne podejście do sposobów, dzięki którym dealerzy mogą kreować swoją przewagę konkurencyjną w

stosunku do innych uczestników tego rynku. Nie zwiększymy liczby klientów przy pomocy czarodziejskiej różdżki. Musimy o nich zawalczyć.

Tym bardziej, że społeczeństwo się zmienia. W niedalekiej przyszłości dealer będzie musiał zadbać o dwa rodzaje klientów - coraz starszych przedstawicieli pokolenia powojennego oraz młodych ludzi, jak ryba w wodzie czujących się w internecie i będących za pan brat z nowoczesnymi technologiami. W Niemczech już są programy dedykowane emerytom. Nas też to czeka - czy tego chcemy, czy nie. Z jednej strony będziemy mieli pokolenie klientów, którzy potrzebują czasu i są cierpliwi, a z drugiej - młodych ludzi działających „zero-jedynkowo”, którzy chcą mieć wszystkie potrzebne informacje po trzech kliknięciach myszą.



Zarządzenie metodą lean to nie tylko pełna kontrola na każdym etapie procesu, ale również proaktywne i przemyślane planowanie tego, co powinno się wydarzyć w naszym ASO w przyszłości.

#### Odkurzmy stare kartoteki

Dawniej mówienie o tym, że usługi posprzedażne i zarządzanie obrotem części zamiennych powinny być podstawą strategii biznesowej dealera, było sloganem, do którego nikt nie przywiązywał wagi, bo samochody się sprzedawały. Dzisiaj jesteśmy w sytuacji, kiedy to stwierdzenie stało się bezsprzecznym faktem. Dealerzy mają przeinwestowane magazyny i martwe stoki - i dopiero teraz budzą się, bo ich płynność finansowa jest zachwiana.

Klientów jest mało, więc na znaczeniu zyskuje efektywny marketing usług posprzedażowych ukierunkowany na pozyskanie klientów. Nie wierzę, by dobrym rozwiązaniem był tu internet - on nic nie sprzedaje. Istota jego działania polega na korzyściach wizerunkowych i utrzymywaniu kontaktów z klientem. Nie jesteśmy jeszcze na tym etapie, na którym znajduje się rynek amerykański. Nic nie da także billboard na drugim końcu Polski. Dealer udowadnia swoją wartość na lokalnym rynku, świadcząc usługi tym klientom, którzy są najbliżej.

Czy zastanawiamy się, ile czasu musi poświęcić klient na to, żeby znaleźć telefon do dealera i do niego zadzwonić? Dużo. Tymczasem często bywa tak, że lekceważy się te telefony - nie analizuje się, ile ich było, jakie pytania zadawano i ile z nich

zakończyło się transakcją. Przy okazji postawiłbym jeszcze jedną tezę: każdy pracownik ASO powinien mieć telefon komórkowy. Klient, który przy kontakcie telefonicznym jest podawany od osoby do osoby, to klient stracony. Trzeba przestać obsługiwać na ułatwiony kontakt przez „komórkę”. Jeśli klient ma bezpośredni telefon do kogoś, kto zawsze go obsługuje, to nie zadzwoni nigdzie indziej.

Satysfakcja i lojalność klienta jest szansą na sprzedaż i przyszłe zyski, ale wymaga działania. Przede wszystkim - budowania długotrwałych relacji z klientami indywidualnymi i biznesowymi na lokalnym rynku. Trzeba wiedzieć, jakie firmy działają w obszarze oddziaływania dealera i jakie są ich potrzeby w zakresie mobilności. Dealerzy pomijają ten obszar. Nie odwiedzają tych klientów, pytając o to, co mogą dla nich zrobić. Podobnie jest z klientami indywidualnymi. Wielu dealerów pracuje w branży już kilkanaście lat. Przez te lata obsłużyli niezliczoną liczbę klientów. Co oni dzisiaj robią? Dawniej ich zaniebdywano, bo obłożenie serwisu było duże. Może nadeszła pora, by odświeżyć te kontakty?

Zadajmy sobie jeszcze jedno pytanie: czy zamiast analizować tabelki i badać wskaźniki, kierownik nie powinien wyjść w teren do klienta i budować relacje? DMS jest ważny dla archi-

wizowania danych. Dealerzy nieraz przywiążą do tego zbyt dużą wagę, a to już archiwum, przeszłość. Powinniśmy raczej dbać o to, co będzie się działo w serwisie jutro.

### Działy dealerstwa jak twierdze

Co trapi współczesne serwisy? Lista jest długa: zbędny ruch związany ze złą organizacją stanowisk pracy. Długie okresy bezczynności pracowników produkcyjnych, wynikające z oczekiwania na części zamienne. Brak przyzwyczajenia do korzystania z dokumentacji technicznej. Zwłoka w podejmowaniu decyzji i zbędne kroki w czasie procesu obsługi. Brak dobrego przepływu informacji wewnętrznych. Niepełne wykorzystanie systemów informatycznych. Nadmierne obciążenie dodatkowymi zadaniami doradców serwisowych - bo doradca, który nie ma na nic czasu, produkuje błędy. A potem następuje ich kumulacja.

Podobnie jest z obciążeniem mechaników? Pomyślmy, ile w perspektywie roku kosztuje to, że mechanik nie sprzeda w ciągu dnia jednej godziny. Jedna godzina razy 252 dni robocze w roku, przemnożona przez zysk na poziomie 30 złotych brutto, daje 7,5 tysiąca. Mechaników w serwisie jest około 10. Z tytułu tej jednej godziny dealerowi przychodzi więc zapłacić 75 tys. zł. A jeżeli doliczymy do tego doradców, którzy nie dostają na czas potrzebnych informacji, wykonują inne zadania i tracą przy tym następną godzinę - to mamy kolejne 75 tysięcy. Tyle kosztuje natłok zadań na barkach pracowników produkcyjnych.

Potencjał firm dealerskich jest marnowany również przez złe wykorzystanie zasobów materialnych: nieprawidłową strukturę kapitału, złą ergonomię obiektu (choćby lokalizację stanowisk pracy poza ciągiem technologicznym), zużyte i niesprawne wyposażenie, brak nowoczesnych urządzeń, a także nierotujące zapasy magazynowe.

Nierzadko każdy dział dealerstwa jest jak twierdza. Często klient, który kupuje samochód, nie wie nic o warsztacie, który jest przecież częścią tej samej firmy. Swoich klientów ma sprzedaż, swoich blacharnia, swoich serwis. Brakuje unifikacji - komunikowania klientom informacji o ofercie wszystkich działów i wzajemnej promocji usług. To powoduje, że strumień klientów jest rozproszony, ich satysfakcja - niska, a marketing - nieefektywny.

Jak można to zmienić? W mojej firmie rozmowa z klientem zaczyna się od oprowadzenia go po całej firmie, łącznie z warsztatem. Dopiero potem zaczyna się rozmowa o kupnie samochodu. Klientów jest dzisiaj bardzo mało. Nic nie stoi na przeszkodzie, by skomasować ich w jeden stru-

mień, przepuszczany przez wszystkie działy. To spowoduje, że wszystkie części dealerskiego biznesu będą ze sobą współpracowały, bo będą miały w tym interes.

Często widzę, że linie technologiczne w serwisach są niewykorzystane. Trzeba przyjrzeć się, co się dzieje z tym wyposażeniem. Uparcie walczę też z okresowymi promocjami, typu „akcja Wiosna” z usługami diagnostycznymi za 50 zł. Klienci nie chcą wydawać tych pieniędzy. Niech „akcja Wiosna” trwa cały rok i niech będzie za darmo. Większe wykorzystanie urządzeń diagnostycznych na pewno przełoży się na większą sprzedaż. Gdy przez diagnozę przejdzie 100 proc. przyjmowanych aut, sprzedaż usług wzrośnie o 20-30 proc.

### Szczupłe zarządzanie

W działalności dealerskiej koncepcja szczupłego zarządzania sprowadza się do nierozbudowanych struktur i delegowania kompetencji. Wprowadzenie tych rozwiązań powoduje, że świadczone usługi nabierają dodatkowej wartości, są bardziej efektywne.

Na spotkaniach cały czas widzę szefów serwisu, którzy „naprawiają” samochody przez telefon. A to przecież nie ich zadanie - nie są oni od tego. Taka sytuacja pokazuje co najwyżej, że źle zorganizowali swoje działy. Wygoda i szybkość obsługi wymaga wykształcenia sprawnej kultury organizacji, w której pracownicy będą decyzyjni w zakresie swoich kompetencji. Co się dzieje, kiedy doradca serwisowy biega po salonie i potwierdza jakąś kwestię związaną z klientem? Marnuje jego czas - nic więcej.

Na sam koniec kilka wniosków na przyszłość. W obecnych czasach trzeba przenieść nacisk na marketing ukierunkowany na lokalnego klienta. Kiedy klient już do nas trafi - podstawą jest powtarzalność procesów. Wszystkie przyjęcia powinny być dokonywane w recepcji, a każde przyjęcie musi być aktywne. Nie bójmy się przy tym wizualizować usług i informować o naszych cenach - obserwuję to od jakiegoś czasu i nie wiem, skąd się to wzięło. Klient potrzebuje prostej odpowiedzi na swoje pytania. Kontakt powinien być dwustronny - my także pytajmy klientów, czego jeszcze od nas potrzebują. To zadanie dla kierownika serwisu, który powinien usiąść z klientem i po prostu z nim porozmawiać. Nic prostszego - on sam powie, czego oczekuje. Wtedy kierownik będzie wiedział, jaką nową usługę może wygenerować. A jeżeli dodatkowo personel w każdym dziale będzie oferował pełny wachlarz usług firmy, to znajdowanie okazji dla dodatkowej sprzedaży będzie jeszcze łatwiejsze. **D**