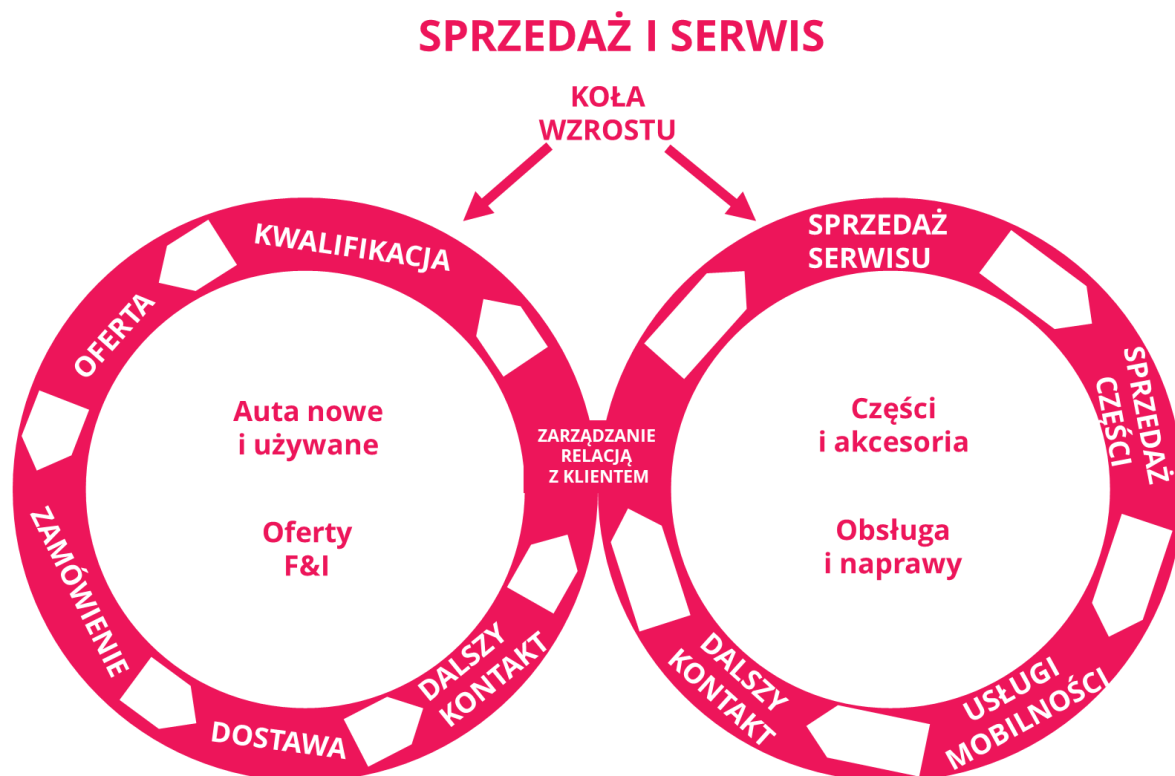


Sprzedż aut i ich obsługa posprzedażna to naczynia połączone, a popyt na usługi jest wprost proporcjonalny do wielkości rynku. Stale powiększający się rynek usług dzieli się jednak między warsztaty autoryzowane, sieciowe, małe niezależne, a demonopolizacja prawa do obsługi/naprawy dała możliwość Klientowi wyboru oferty. Wyzwaniem dla autoryzowanego punktu serwisowego jest też rosnący udział flot i malejący udział Klienta indywidualnego.

Efektem tego jest spadająca liczba i tak odchudzonych zleceń obsługowych i napraw eksploatacyjnych, ale i rosnąca liczba napraw z udziałem diagnostyki wymagających wysokiej specjalizacji, ale i efektywnego planowania zasobów warsztatowych.



Success Story: autoryzowana sieć serwisowa znanej marki.

0.0 Sytuacja

Nasz Klient to marka, która w chwili obecnej notuje największe procentowe wzrosty sprzedaży. Źródeł sukcesu należy upatrywać w skutecznej polityce marketingowej, ładnej stylistyce aut i odnowionej sieci dystrybucji. Natomiast lata zastoju w sprzedaży samochodów spowodowane kłopotami byłego polskiego importera stopniowo pozbawiły markowe serwisy zleceń, a co za tym idzie przychodów z obsługi posprzedażnej. Dotychczasowi partnerzy marki, dzięki lojalnym Klientom, przetrwali chude lata, ale rentowność ich serwisów nie była wysoka. Natomiast nowi Dealerzy ze względu na ograniczenia RODO mogli tylko liczyć na inicjatywę Klienta i wspierające działania własnego marketingu. Wyzwaniem dla Importera stało się więc zapewnienie zyskowności obsługi serwisowej, która pozwoliłaby nowym Dealerom na inwestowanie w obszarze serwisu i wyprzedzanie mającego się pojawić popytu na usługi.

1.0 Projekt: Service Coaching

Service Coaching miał pomóc wybranym autoryzowanym partnerom w znaczącym i trwałym wzroście wyników w następujących obszarach:



Wykorzystanie rynku



Zadowolenia Klienta



Wyniki warsztatu



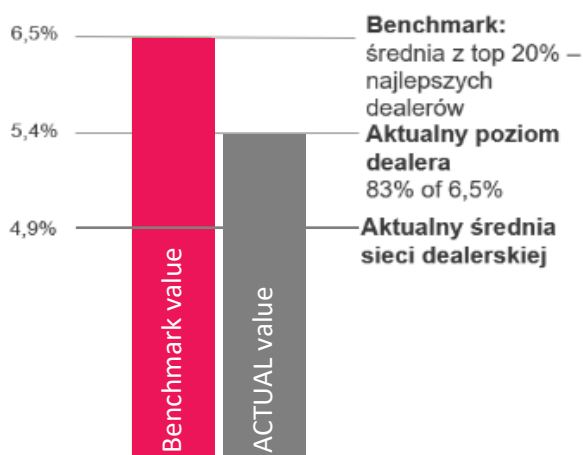
Rentowność

Oczekiwaniem importera było zapewnienie **mierzalności efektów projektu coachingowego**, zgodnie z zasadą Druckera: nie można zarządzać czymś czego nie można zmierzyć.

Przy opracowaniu strategii mierzalności przyjęliśmy zasadę porównania wskaźników. Punktem odniesienia był średni wynik 20% najlepiej radzących sobie Dealerów oraz wyjściowym średni poziom sieci. Dealerzy objęci projektem musieli wykazać się wzrostem, ale ocenie podlegał średni wynik całej grupy projektowej porównany do średniej sieci

Analiza danych – sposób porównania KPI

Przykład: marża pokrycia III



Porównanie między dealerami możliwe tylko za pomocą wskaźników!

Dealer XYZ ma marże pokrycia III na poziomie 83% w porównaniu do średniej Top 20 w kraju

2.0 Przebieg projektu

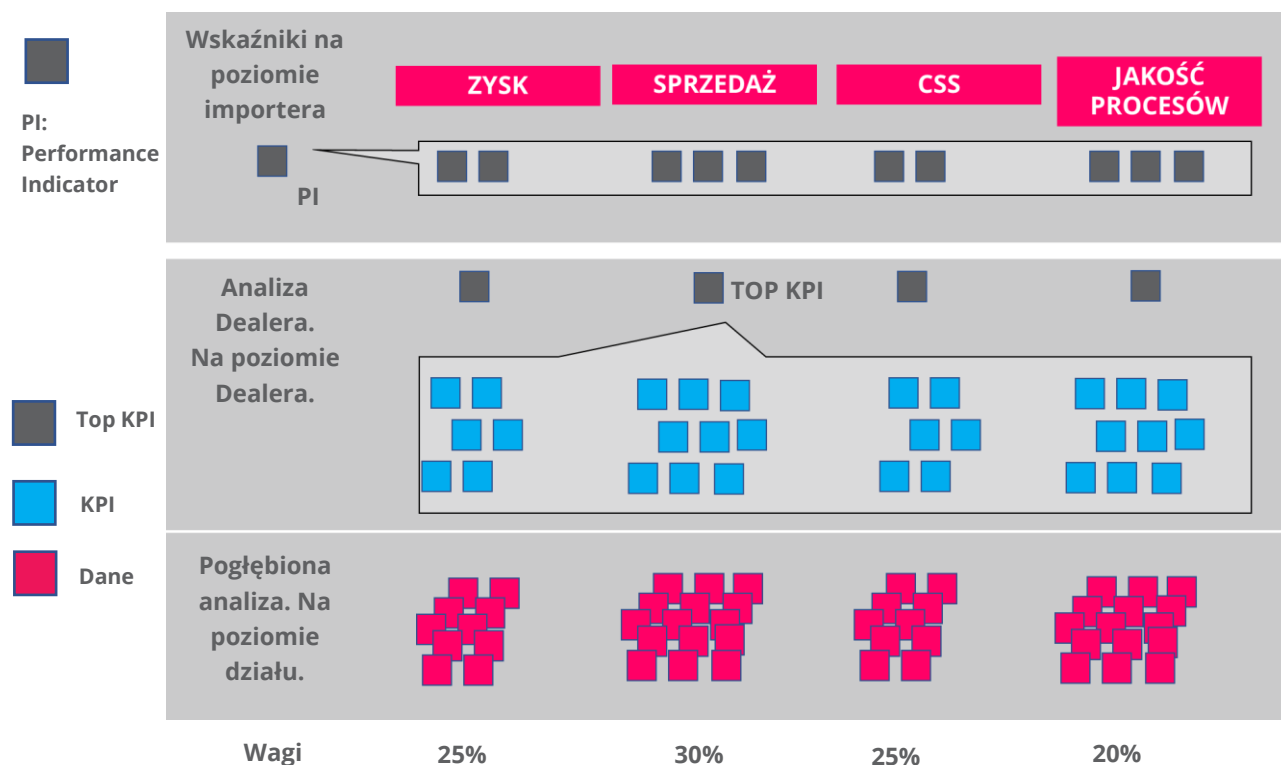
Został opracowany wg zasad Project Management. Gwarantuje on optymalne, w tak krótkim czasie, wdrożenie zmiany. PM definiuje również podział zadań i obowiązków na wszystkich uczestników projektu. Dzięki kolegom z działu PM Nowych Motywacji poznaliśmy co to sponsor, interesariusz, a co najważniejsze, na co powinniśmy liczyć z ich strony podczas realizacji coachingu.



2.1 Przygotowanie

Przy opracowaniu sposobu pomiaru projektu oparliśmy się na wskaźnikach. Został opracowany wiodący zestaw wskaźników KPI Dealera. Już na wstępie zauważyliśmy wiele nieściśłości i błędów wynikających nie tylko z dekretacji, ale też pospolitego niedbalstwa, czy manipulowania danymi. Wyzwaniem dla projektu stała się dbałość o jakość wprowadzanych danych.

Seat Coaching – radzenie sobie ze złożonością – „struktura wskaźnikowa”



Nowe Motywacje, jak nasz zleceniodawca, przywiązuje wagę do przygotowania merytorycznego coachów jak i właściwego przygotowania każdej wizyty u Dealerów. Przed każdym spotkaniem przygotowaliśmy zestawienie wskaźników które pozwalały na formułowane roboczych wniosków oraz pytań.

2.2 Analiza Dealera

Performace analysis



Otwarcie projektu u Dealera była prezentacja założeń programu i wyników analizy KPI celem wskazania **potencjału do poprawy** i uzasadnienia potrzeby **ustalenia przyczyn odchyłeń**. Po trzydniowej analizie przyczynowo-skutkowej wybór obszarów oraz priorytetów działań zostawiliśmy w rękach partnera serwisowego, a nasza rola polegała na **wskazaniu rezultatów analizy**, wsparciu przy **ustaleniu priorytetów** i **opracowaniu planu działań** do następnego spotkania.

Wiemy, że nic tak nie motywuje niż pierwszy sukces, więc umiejętnie podsunęliśmy do realizacji sprawdzone metody „quick wins”. Miło było usłyszeć przy następnej wizycie: „To działa, udało się, mamy pierwsze rezultaty”.

2.3 Coaching

Efektom analizy Dealera był wybór 2 modułów coachingowych (spośród 4), które niejako wpisywały się w specyfikę organizacji Dealera, ale też musiały dać szybki mierzalny rezultat dla sponsora projektu, czyli importera. Zazwyczaj koncentrowały się wokół niedostatecznych wyników KPI Dealera.

Wybrane moduły coachingowe

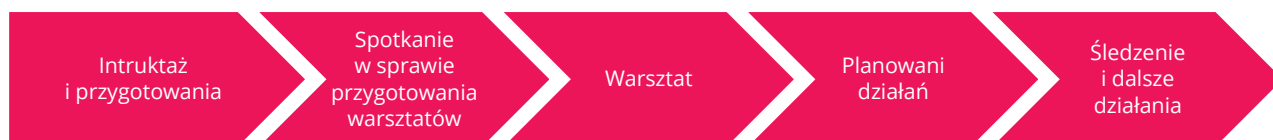


Opracowany **plan działań** na etapie analizy Dealera przygotowywał **warunki do przeprowadzenia zmiany w zdefiniowanym obszarze**. Aby się tak stało, musiał być sporządzony nie tylko wg smart, ale monitorowany przez nas w taki sposób, aby nie dał Klientowi poczucia, że bierzemy sprawę w swoje ręce. Sami będąc przygotowani do sesji mieliśmy także przygotowanego do działania partnera.

2.3.1 Warsztaty Coachingowe

Podczas coachingu wykorzystywaliśmy wiele metod pracy, ale jedną ze skuteczniejszych metod okazały się dla nas warsztaty.

Przebieg modułu:



Kilka słów o tym jak się odbywały: razem z kierownikiem serwisu przygotowaliśmy i prowadziliśmy **warsztaty z najważniejszymi członkami zespołu obsługi posprzedażnej na temat np.: wykorzystania potencjału rynku**.

Aby zidentyfikować i skupić się na najważniejszych możliwościach, przed warsztatami wykonaliśmy **dogłębną analizę w oparciu o wszystkie dostępne KPI**, które zresztą istniały w nadmiarze.

Po określeniu obszarów wymagających usprawnienia przeprowadzane były **analizy pierwotnych przyczyn**, nim zostały opracowane właściwe środki zwiększające np. wykorzystanie potencjału rynku. Poszukiwanie pierwotnych przyczyn i ich kategoryzacja okazały się kluczowe z punktu widzenia skuteczności opracowanych działań. Widzieliśmy już bowiem wiele działań budowanych na eliminacji skutków... z opłakanymi skutkami.

Na podstawie pomysłów wspólnie opracowanych przez zespół był uzgadniany **plan działania**. Opracowanie planu działań decyduje o tym, że fajne pomysły nie pozostają w sferze pobożnych życzeń. Jak mawiał nasz coach Grzegorz: „Nikt nie będzie dyskutował ze swoimi pomysłami”, postawiliśmy na inicjatywę oddolną, która moderowana i ujęta w strukturę zapewniła skuteczną realizację działań.

Powodzenie projektu

Przyjęta metoda liczenia efektów na podstawie benchmarku **KPI** wykazała, że Dealerzy objęci projektem wykazali średnio 15% wzrost w obszarach objętych coachingiem. Pomiar jest na tyle uczciwy, że wskaźniki wartości średniej sieci wzrosły również w okresie trwania projektu (1rok).

Wzrostom uległy więc KPI: **średniej stawki Klienckiej, roboczogodziny/zlecenie, części/zlecenie, krotności wizyt Klienta/rok, sprzedanego czasu warsztatu/dostępnego czasu** oraz **wydajności pracowników warsztatu**, dzięki **optymalizacji obiegu zlecenia i auta w serwisie oraz procesów np. logistyki części**.

Przesunięciu inicjatywy w ręce pracowników odwróciło w wielu sprawach piramidę decyzyjną, dając kierownikom czas na działania strategiczne i planowanie rozwoju. Narzędzia wdrożone podczas projektu jak Dash Board'y, Plany działań, Spotkania z zespołem, stawianie celów zgodnie z KPI stały się niewymuszonym standardem u Dealerów marki.