

**В. В. Кулибанова**

# **СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. МАРКЕТИНГ**

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ СПО**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебника и практикума для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2019**

УДК 658(075.32)  
ББК 65.290-2я723  
К90

**Автор:**

**Кулибанова Валерия Вадимовна** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Рецензенты:**

**Багиев Г. Л.** — доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного экономического университета, заслуженный деятель наук Российской Федерации, научный руководитель Северо-Западного клуба Гильдии Маркетологов России;

**Будрин А. Г.** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и коммуникаций Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики.

**Кулибанова, В. В.**

К90 Сервисная деятельность. Маркетинг : учебник и практикум для СПО / В. В. Кулибанова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 259 с. — (Серия : Профессиональное образование).

ISBN 978-5-534-10331-1

В учебнике рассматриваются теоретические основы функционирования предприятий сферы сервиса. Раскрываются методические и методологические основы сервисной политики предприятия, сущность, виды и формы сервисного обслуживания.

Выносятся на обсуждение вопросы, связанные с проблемами управления предложением «товара — услуги» в течение срока службы, с системой планирования сервисного сопровождения продукции промышленных предприятий. В учебнике представлен современный подход к рассмотрению сервиса как неотъемлемой составляющей деятельности любого предприятия.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования и профессиональным требованиям.

*Для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования экономического профиля, преподавателей, а также практических работников сферы сервиса.*

УДК 658(075.32)  
ББК 65.290-2я723



Delphi Law Company

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-534-10331-1

© Кулибанова В. В., 2016  
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

# Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Роль сферы услуг в постиндустриальном обществе .....</b>	<b>9</b>
1.1. Рост сферы услуг в современной экономике .....	9
1.2. Услуга как экономическая категория.....	15
1.3. Существующие модели маркетинга услуг .....	26
1.4. Усиление роли сервисных услуг в деятельности промышленных предприятий .....	29
Выводы.....	39
<i>Практикум</i> .....	41
<b>Глава 2. Место сервисного обслуживания в маркетинговой деятельности предприятия .....</b>	<b>43</b>
2.1. Эволюция понятия «товар». Особенности современной промышленной продукции .....	43
2.2. Сервис и его классификация .....	49
2.3. Влияние сервиса на разработку и производство продукции современных промышленных предприятий .....	55
2.4. Особенности жизненного цикла сервисных услуг.....	63
Выводы.....	70
<i>Практикум</i> .....	71
<b>Глава 3. Разработка сервисной политики промышленного предприятия .....</b>	<b>74</b>
3.1. Принципы и задачи современного сервиса .....	74
3.2. Стратегическая сегментация рынка сервисных услуг.....	79
3.3. Основные стратегические направления в сфере услуг.....	89
3.4. Планирование объема и качества сервисных услуг, предоставляемых промышленным предприятием.....	105
Выводы.....	117
<i>Практикум</i> .....	119
<b>Глава 4. Управление качеством сервисных услуг .....</b>	<b>123</b>
4.1. Особенности маркетинга предприятия, функционирующего в сфере услуг .....	123
4.2. Логистика сервисного обслуживания .....	150
4.3. Модель качества обслуживания.....	154
4.4. Инструменты управления качеством предоставляемых услуг .....	162
Выводы.....	178
<i>Практикум</i> .....	180

<b>Глава 5. Основные пути совершенствования сервиса предприятия .....</b>	<b>184</b>
5.1. Качество предоставляемых сервисных услуг в системе конкурентоспособности товара .....	184
5.2. Основные направления совершенствования сервиса промышленного предприятия .....	222
5.3. Тенденции современного сервиса: опасности и новые возможности для предприятия .....	229
Выводы.....	231
<i>Практикум</i> .....	234
<b>Глава 6. Служба сервиса и ее функции .....</b>	<b>237</b>
6.1. Функции и этапы организационного становления службы сервиса промышленного предприятия.....	237
6.2. Основные формы организации сервисного сопровождения промышленной продукции .....	241
6.3. Организационная структура сервисного центра .....	250
Выводы.....	254
<i>Практикум</i> .....	255
<b>Литература .....</b>	<b>257</b>
<b>Ответы на тесты .....</b>	<b>259</b>

## Предисловие

В последние десятилетия на протяжении жизни практически одного поколения произошли масштабные и глубокие изменения в развитии науки и техники, оказавшие беспрецедентное влияние на весь характер хозяйственной жизни. Изменения окружающей рыночной среды привели к значительной трансформации общих рамочных условий хозяйственной деятельности предприятий. Преобразования коснулись самых разных отраслей как материального производства, так и сферы услуг.

Сфера услуг является важнейшим сектором рыночного хозяйства развитых стран: в их экономике она занимает 60—70% ВВП. Развитие этого сектора в значительной степени свидетельствует об уровне развития экономики, о социально-экономических приоритетах, формирующих государственную политику, потенциальных возможностях удовлетворения возрастающих и все более разнообразных потребностей общества. Услуги стали играть важную роль в экономической структуре промышленно развитых стран. Развитие производства в настоящее время невозможно без финансовых, информационных, юридических и других видов услуг. Преодолевается исторически сложившееся представление о секторе услуг как о второстепенном, подчиненном, полностью зависящем от промышленности. Рост сферы услуг вследствие обратной связи способствует активизации работы целого ряда отраслей материального производства, взаимосвязанных с этой сферой по линии производства объектов или средств оказания услуг. Границы между индустриальной сферой и сферой услуг становятся подвижными, происходит взаимное проникновение одной сферы в другую. Сфера услуг постепенно превращается в доминирующий сектор экономики.

В современных условиях постиндустриального развития также существенно изменяются формы взаимоотношений между производителями, поставщиками и потребителями сложной техники.

Современные рынки производства сложной техники — это поле для жесточайшей конкуренции между фирмами и предприятиями в производстве и сбыте продукции. Ведется постоянная борьба за покупателя, в ходе которой используется все — начиная от новейших научных достижений и агрессивной рекламы и заканчивая промышленным шпионажем. И на фоне этой борьбы в последние годы на передний план выходит такой, на первый взгляд, неприметный фактор, как сервисное сопровождение продукции.

В зарубежных странах сервисное сопровождение продукции распространено очень широко и часто превращается в самостоятельную отрасль экономики. Например, на крупнейших американских компьютерных фирмах *IBM* и *Digital Equipment Corporation* в службе сервиса занято 10% (более

35 тыс.) и 25% общей численности сотрудников соответственно. При этом от реализации технических услуг данные фирмы получают 20 и 30% общего объема прибыли соответственно.

Если бы годово́й доход, который приносит обслуживание *IBM* только на территории США, принадлежал отдельной компании, то она вошла бы в список первых 100 крупнейших компаний журнала *Fortune*.

Совокупность услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции, становится основным фактором конкурентоспособности фирм, что особенно заметно в отношении многочисленных видов высокотехнологичного оборудования, покупатели которого сопоставляют предложения конкурентов исходя из полной стоимости приобретаемого изделия, включая условия его эксплуатации, износа и обновления.

В условиях тенденции возрастания значимости обслуживания потребителей особое значение приобретает сервисная деятельность предприятия, создающая основу для формирования наивысшей потребительской удовлетворенности. Более того, сервисная составляющая становится обязательным и неотъемлемым элементом товара, без которого не имеет смысла говорить о конкурентоспособности товара. Цена сложной техники зачастую уже не является решающим побудительным мотивом его закупки. При оценке подлинной ценности товара показатель цены может уйти на задний план. Для потребителя более значимыми становятся такие факторы, как скорость ремонта, его стоимость, профилактика поломок, т.е. уверенность в том, что он не останется один на один со сломанной техникой.

Таким образом, на современном этапе развития экономических отношений между производителями и потребителями для реализации товара желательно, а порой и просто необходимо оказание профессиональных услуг, удовлетворяющих данного конкретного потребителя. При этом максимальная эффективность сервисного сопровождения сложной техники является необходимым условием установления постоянных связей, основанных на доверии и взаимной выгоде между потребителем и поставщиком. Объем и качество предоставляемого обслуживания могут прямо воздействовать на величину доходов и прибыльность предприятий — изготовителей сложной техники. Вследствие этого возникает некий замкнутый круг, когда спрос на сервис порождается спросом на товар, а хороший сервис расширяет спрос на обслуживаемые изделия.

Сервисная деятельность предприятия не исчерпывается простым набором действий, удовлетворяющих сиюминутные запросы того или иного клиента, связанные с восстановлением работоспособности техники и оборудования. Для ее успешной реализации необходимы выработка стратегии, анализ и прогноз развития рынка сервисных услуг, который зависит от ситуации в экономике, в политической среде, от культурных традиций, психологии потребителя и т.п. Понимание теоретических основ сервисного сопровождения продукции является необходимой базой для квалифицированного решения ее конкретных практических задач. Прикладной уровень приобретает огромную важность, поскольку вопрос о совершенствовании сервиса весьма актуален для работников этой сферы, органов государственной власти, многочисленного контингента потребителей. Данная сфера

деятельности находится на стыке по крайней мере пяти предметных отраслей — маркетинга, операционного менеджмента, организационной теории, управления человеческими ресурсами и управление качеством.

В условиях развития новой тенденции глобализации обслуживания потребителей особое значение приобретает сервисная деятельность предприятия, создающая основу для формирования наивысшей потребительской удовлетворенности. Сервисная составляющая становится обязательным и неотъемлемым элементом товара, без которого не имеет смысла говорить о конкурентоспособности товара.

В предлагаемом учебнике даются рекомендации, связанные с использованием сервисных услуг для стимулирования продаж, повышения прибыли и установления долговременных контактов с потребителями.

В процессе изучения материалов данного издания студенты приобретут навыки использования существующих моделей маркетинговых объектов, процессов и процедур для решения задач, возникающих в процессе стратегического и тактического планирования сервисной деятельности фирмы; разработки моделей стратегического и тактического планирования сервисной политики фирмы с использованием различных подходов; разработки моделей качества обслуживания и критериев качества работы сотрудника сервисной службы.

В результате изучения учебника студент должен освоить:

#### ***трудовые действия***

- методами и инструментами формирования пакета предлагаемых сервисных услуг;
- методами и приемами разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца;
- методами анализа качества предоставляемых услуг;

#### ***необходимые умения***

- формулировать принципы и задачи организации сервисного обслуживания;
- разрабатывать стратегию послепродажного обслуживания товаров;
- формировать пакет предлагаемых услуг по сервисному сопровождению товаров;
- разрабатывать стандарты обслуживания потребителей;
- формировать организационную структуру службы сервиса;

#### ***необходимые знания***

- роли и места сервиса в системе маркетинговой деятельности предприятия;
- основных принципов и задач организации сервисного обслуживания;
- основных подходов к осуществлению сервиса;
- этапов организационного становления службы сервиса;
- места предпродажного обслуживания в деятельности предприятия;
- целей и основных принципов стратегической сегментации рынка послепродажного обслуживания;
- основных стратегических направлений, существующие в политике послепродажного обслуживания;
- основных этапов процесса разработки предложения сервисных услуг;

- методов разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца;
- структурных вариантов организации службы сервиса.

Учебник предназначен для образовательных учреждений среднего профессионального образования, менеджеров компаний, а также всех, кто интересуется проблемами сервиса, маркетинга услуг, менеджмента.



# Глава 1

## РОЛЬ СФЕРЫ УСЛУГ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОМ ОБЩЕСТВЕ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

**знать**

- роль сферы услуг в современной экономике;
- существующие модели маркетинга услуг;
- факторы, влияющие на рост спроса на услуги со стороны промышленных предприятий;

**уметь**

- анализировать этапы и закономерности развития сферы услуг в разных странах;
- выявлять характерные черты «товара» и «услуги»;

**владеть**

- базовым понятийным аппаратом теории маркетинга в сфере услуг.

**Основные понятия**

*Постиндустриальное общество • понятие «услуга» • классификация услуг • модели маркетинга услуг • сервисный продукт.*

---

### 1.1. Рост сферы услуг в современной экономике

Развитие потребления услуг в странах с высокоразвитой промышленностью является одним из самых значительных явлений экономической жизни второй половины XX — начала XXI в. Именно переориентация производства с простого создания материальных благ на предоставление услуг является фундаментальным признаком перехода общества от индустриального к постиндустриальному уровню развития. Термин «индустриальное общество», введенный А. Сен-Симоном (*A. Saint Simon*), а затем подхваченный его учеником и последователем О. Контом (*A. Comte*) в XIX в., появился в XX в. Одним из первых его ввел известный американский экономист и социолог П. Друкер (*P. Drucker*) в 1940-е гг. Правда, он говорил об индустриальном обществе применительно только к XX в. (именуя XIX в. преиндустриальным), в то время как У. Ростоу (*W. Rostow*) и Й. Шумпетер (*J. Schumpeter*), разработавшие периодизацию развития общества, утверждали, что уже в XIX в. начался его индустриальный этап. Однако уже в 1960-е гг. в некоторых работах по теории зрелого индустриального общества отмечаются кардинальные изменения в нем. Одним из внешних проявлений технологической революции стало зафиксированное еще в 1960—1970-е гг. вытеснение человека из сферы непосредственно материального производства. Соответственно, происходит изменение струк-

туры занятости, в валовом национальном продукте сокращается доля промышленности и растет доля отраслей третичного сектора. Таким образом, индустриальный уклад воплотился в системе массового производства товаров; приметой же постиндустриального общества является экспансия сферы, предоставляющей индивидуализированные услуги и информацию.

Во второй половине XX в. Д. Белл (*D. Bell*) пишет в своих работах о том, что общество подошло к постиндустриальному уровню развития.

В рамках постиндустриальной теории предпринят развернутый анализ изменения структуры общественного производства в послевоенный период. Его методологической базой служит предложенная в 1940-х гг. К. Кларком (*K. Clark*) трехсекторная модель, согласно которой народное хозяйство подразделяется на три сферы, к первой из которых относятся добывающие отрасли и сельское хозяйство, ко второй — отрасли обрабатывающей промышленности и строительство, а к третьей — производственные и личные услуги.

Разумеется, сама сфера услуг не является однородной. Если в доиндустриальном обществе преобладали домашние или личные услуги, то в индустриальном — акцент сместился в сторону услуг, игравших вспомогательную роль по отношению к производству, а также финансовых услуг. В постиндустриальном обществе, сохраняющем все ранее существовавшие виды услуг, появляются качественно новые их типы, быстро начинающие доминировать в структуре профессиональной деятельности. В нынешних условиях как никогда ранее справедливы слова Д. Белла, который, говоря о третичном секторе, отмечал: слово «услуга» не должно вызывать вводящих в заблуждение образов быстро приготовленной еды и низкооплачиваемых работников; основными являются финансовые, профессиональные и конструкторские услуги, здравоохранение, образование и социальная сфера, и лишь на последнем месте этой шкалы стоят бытовые услуги<sup>1</sup>.

Исходя из этого, сторонники теории постиндустриализма дополнили выдвинутую в 1940-е гг. К. Кларком трехсекторную модель общественного производства еще двумя секторами: четвертичным (*quaternary*), включающим торговлю, финансовые услуги, страхование и операции с недвижимостью, и пятеричным (*quinary*), к которому отнесены здравоохранение, образование, научные исследования, индустрия отдыха и сфера государственного управления. Когда исследователи говорят о постиндустриальном обществе как о социуме, основанном на производстве и потреблении услуг, они имеют в виду именно эти сектора; как писал Д. Белл, «первой и простейшей характеристикой постиндустриального общества является то, что большая часть рабочей силы уже не занята в сельском хозяйстве и обрабатывающей промышленности, а сосредоточена в сфере услуг, к которой относятся торговля, финансы, транспорт, здравоохранение, индустрия развлечений, а также сферы науки, образования и управления»<sup>2</sup>.

В качестве основной характеристики постиндустриального общества приводятся преобладание сферы услуг в ВВП и занятости промышленно

---

<sup>1</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. М., 1999.

<sup>2</sup> Там же.

развитых стран и опережающие темпы их роста, которые и обеспечивают данное преобладание.

Это проявляется в динамично растущей доле сферы услуг в национальном доходе (в промышленно развитых странах доля сферы услуг в ВВП в настоящее время составляет от 70 до 80%, а в развивающихся — 49%) (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Доля услуг в ВВП промышленно развитых стран в 1960—2014 гг., %**

Страна	Годы					
	1960	1979	1990	1999	2005	2014
США	58	63	70	72	79	79,4
Великобритания	53	62	63	—	73	78,4
Франция	52	61	67	72	77	78,9
Италия	46	50	63	67	69	74,3
Бельгия	53	61	68	71	75	77,2
Нидерланды	45	59	67	—	74	77
Дания	57	—	69	—	74	76,2
Швеция	53	65	63	—	71	72,6
Германия	—	—	—	—	69,8	69
Норвегия	58	58	66	66	—	60,1
Австрия	40	55	65	—	—	70,6
Канада	60	63	64	—	69	—
Австралия	51	—	67	—	—	70,5
Япония	42	53	56	61	74	72

*Источник:* World Bank. World Development Report 1981. P. 139; World Development Report 2000—2001. P. 297; URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>.

Постоянный рост сферы услуг обусловлен рядом объективных факторов. Можно выделить следующие основные группы факторов, влияющие на рост сферы услуг:

- НТП (увеличение масштабов и сложности производства, появление и развитие новых информационных технологий);
- экономические ускорители (повышение материального благосостояния людей, увеличение объема свободного времени, изменение представления потребителей о товарах, развитие новых форм конкуренции);
- социально-демографические ускорители (увеличение числа работающих женщин, старение наций, усложнение семейных отношений);
- культурные и ценностные ускорители (глобализация общества, интернационализация обмена услугами);
- природная среда (ограниченность и дефицитность сырьевых ресурсов);

- политико-правовые изменения (либерализация государственного регулирования сферы услуг).

Мировой опыт указывает на зависимость индустриальных секторов экономики от развития сферы услуг: если развитие первичного и вторичного секторов не сопровождается адекватным развитием сферы услуг, это приводит к затормаживанию такого роста в непосредственном будущем.

В настоящее время в число работников, занятых обслуживанием (оказанием услуг), входят не только работающие непосредственно в сфере услуг, но также ряд работников индустриальных секторов экономики. На многих предприятиях, по определению государственных статистических органов, относящихся к сельскохозяйственному и лесному комплексам, добывающей и обрабатывающей промышленности, есть еще и скрытый сектор услуг, которые ученые называют внутренними (внутрипроизводственными услугами производственного характера), или невидимыми, в то время как услуги, оказываемые отраслями сервисного сектора, — видимыми услугами<sup>1</sup>. В развитых странах от 60 до 75% работников индустриальных секторов выполняют сервисные виды деятельности, связанные, в частности, с техническим обслуживанием и ремонтом машин, подбором кадров, осуществлением публикаций, перевозками, юридическими услугами и др. Соответствующие подразделения все чаще рассматриваются как «предприятия по производству услуг» для предприятия, производящего физические продукты. Неуклонно растет необходимость предоставления таких услуг другим предприятиям. Услуги становятся частью конкурентного рынка и по мере передачи их организациям, имеющим статус юридического лица, включаются статистическими органами в ВВП в раздел «услуги». На самом же деле объем услуг остается прежним, только происходит их структурная перегруппировка. Например, в первой трети XIX в. машины для хлопкопрядения изготавливались в мастерских на самих хлопкопрядильных фабриках, и никакой особой отрасли машиностроения не существовало. Уже к середине века это производство обособливается и появляется станкостроение как подразделение системы частного разделения труда. Точно так же после Второй мировой войны стали выделяться в особые отрасли рекламное дело, маркетинговые услуги, наем персонала, уборка помещений и др. Но при этом сама суть разделения труда оставалась на старой промышленной основе<sup>2</sup>, т.е. расширение услуг происходило в огромной мере на основе дальнейшего развития старых промышленных тенденций и (или) за счет старых отраслей. Конечно, при этом изменяются структура самих услуг и соотношение их динамики в соответствии с этапами развития промышленной модели. Таким образом, отпочкование услуг, ранее существовавших в недрах промышленного производства, и превращение их в самостоятельные отрасли и подотрасли сферы услуг не означает замещения индустриальных секторов сервисными. Речь идет не о противопоставлении промышленности и сферы услуг, а об их вза-

---

<sup>1</sup> Семенов В. М., Васильева О. Е. Сервис промышленных товаров. М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. С. 16.

<sup>2</sup> Бабинцева Н. С. Мировая экономика : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПб. ун-та, 2003.

имном дополнении. Ориентация на увеличение сервисного сектора заставила крупные предприятия формировать собственные, внутрифирменные блоки обслуживания (например, информационно-технологические структуры, обслуживающие те или иные подразделения), а также приобретать фирмы, уже производящие услуги, или создавать дочерние. В этих условиях небольшие компании, не выдерживая высоких расходов своих обслуживающих подразделений, закрывают их и переходят на покупку продуктов обслуживания со стороны. Все эти процессы на крупных, средних и мелких предприятиях свидетельствуют об укреплении связей между производством и капиталом, между сервисными и несервисными фирмами<sup>1</sup>.

На современном этапе развития экономики сбыт в производственном секторе без дополнительных услуг представить невозможно. Так, компания *IBM* сообщает, что свыше 50% вновь созданной стоимости она получает в секторе услуг.

В зависимости от уровня развитости производства и спроса на предложенные товары и услуги концепция маркетинга также претерпевала эволюционное развитие (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**Этапы экономического развития общества  
и маркетинговые концепции**

Годы	Характеристика этапа и структура производственно-экономической среды в обществе	Концепция маркетинга	Основная идея
1860–1920	Эпоха массового производства, открытие парового двигателя, изобретение двигателя внутреннего сгорания, электродвигателя. Развитие текстильной и металлургической промышленности, возникает отрасль ж/д транспорта. Появление отраслей химической промышленности и развитие автотранспорта	Производственная	Совершенствование производства, снижение издержек
1920–1930	Становление отраслей химической промышленности и дальнейшее развитие автотранспорта	Товарная	Совершенствование потребительских свойств товара
1930–1950	Стремительный рост объемов и номенклатуры производимой продукции	Сбытовая	Интенсификация сбыта товаров за счет маркетинговых усилий по продвижению и продаже товаров

<sup>1</sup> *Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов. М. : АспектПресс, 2004.*

Годы	Характеристика этапа и структура производственно-экономической среды в обществе	Концепция маркетинга	Основная идея
1950–1980	Эпоха НТП. Использование атомной энергии. Появление принципиально новых отраслей – авиакосмической, радиоэлектроники, электронного машиностроения. Рост культуры потребления	Социально-этический маркетинг	Удовлетворение нужд потребителей с учетом требований общества
С 1980 по настоящее время <sup>1</sup>	Эпоха новой европейской цивилизации. Тенденция глобализации. Дальнейший рост НТП. Рост культуры потребления	Маркетинг взаимодействия	Удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия

С середины 1990-х гг. наблюдается активное развитие информационных сетей. Сфера услуг превращается в доминирующий сектор экономики. Можно говорить о переходе от индустриального общества экстенсивного типа к постиндустриальному информационно-сервисному обществу интенсивного типа развития. Услуги приобретают все большее значение для потребителей. Продажа только товаров не приносит победы в конкурентной борьбе; производители вынуждены снабжать товары комплексом дополнительных сервисных услуг, чтобы быть конкурентоспособными на рынке. Специфика *сервисной концепции маркетинга* – концентрация на оказании услуг по обслуживанию процесса эксплуатации товара в течение всего срока его службы. Она ориентирует производителя на фокусирование его усилий на сервисе.

Сервисная концепция не меняет основных целей маркетинга, а лишь смещает акценты в совокупном маркетинговом решении. Это смещение происходит в сторону сервиса, предлагаемого потребителю, или построения эффективной системы обслуживания клиентов. Это позволяет привлекать все новых и новых покупателей к потреблению продуктов или услуг компании, а также расширять систему постоянных покупателей, получающих удовлетворение от обслуживания, которое получают в компании.

Таким образом, согласно сервисной концепции деятельность предприятия должна быть ориентирована:

- на максимально возможное удовлетворение специфических потребностей каждого конкретного клиента путем предоставления ему продукта,

<sup>1</sup> Правда, ряд экономистов, например А. Н. Асаул, С. Давыдов, Б. Чернышев, пишут о том, что современный маркетинг предлагает еще одну концепцию – сервисную. Она пока еще не получила достаточного теоретического обоснования, однако ее основные характеристики очерчены ведущими специалистами отечественной и зарубежной научных школ.

объединяющего материальный товар и сопутствующие ему услуги, обладающего качеством, отвечающим требованиям потребителя;

- обеспечение ресурсами для создания условий для производства такого продукта;
- увязывание целей и интересов всех вовлеченных в процесс производства такого продукта.

Между тем, несмотря на быстрое развитие сферы услуг и усиление ее роли в экономике, общепринятое определение услуги до сих пор не выработано.

## 1.2. Услуга как экономическая категория

Понятие «услуга» часто относят только к определенным сферам деятельности. Однако довольно редко можно встретить организацию, предоставляющую товар или услугу в чистом виде. В действительности почти всегда приобретение товара сопровождается услугами и почти каждое приобретение услуг сопровождается товарами, т.е. товар и услуга не являются антиподами, а скорее представляют собой две области одного континуума (рис. 1.1<sup>1</sup>).

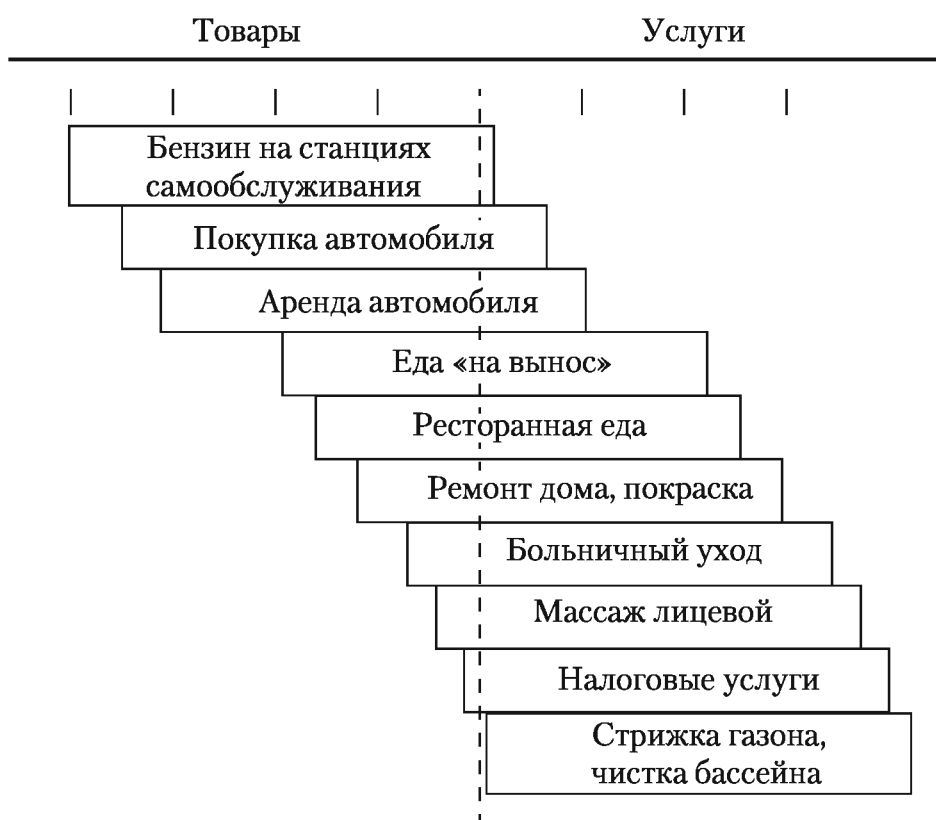


Рис. 1.1. Сравнение различных товаров и услуг

Первые три предмета можно было бы отнести к товарам из-за их высокого материального содержания. Хотя, например, в случае с арендован-

<sup>1</sup> Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.

ной машиной можно говорить о присутствии услуги. Машина является товаром только до тех пор, пока сдача ее в наем не потребует некоторой услуги. Остальные предметы, вероятно, будут классифицированы как «услуги», хотя при этом могут проявляться некоторые физические составляющие. Например, рестораны предлагают клиентам не только продукты как физическую пищу, но и услуги поваров, официантов. Аудит является почти чистой получаемой покупателем услугой с весьма небольшим перечнем материальных товаров (например, готовая налоговая ведомость). Одной из самых первых работ по маркетингу, в которой рассматривались различия между товарами и услугами, была диссертация Э. Джонсона (*E. Johnson*) (1969 г.), выполненная в Вашингтонском университете. Название диссертации носило почти риторический характер: «Отличаются ли товары вещной формы и услуги? Упражнение по теории маркетинга».

Итак, что же все-таки такое услуга, и каковы ее отличия от товара? Как и в любой другой научной дисциплине, в области маркетинга услуг предпринимались попытки более четко разграничить предмет исследования. Шел поиск понятия «услуги», охватывающего по возможности все явления, которые воспринимались бы как услуги по всей практической деятельности. Рассмотрим ряд определений и попытаемся понять, чем же является услуга. Хотя Х. Ворачек (*H. Woratchek*) уверен, что ни одна из попыток дать определение услуге не увенчалась успехом<sup>1</sup>. Это и неудивительно, если иметь в виду, что сектор услуг как «третичный» охватывает все, что не относится к сельскому хозяйству и промышленности.

1. Карл Маркс (*K. Marx*) определяет услугу как «потребительную стоимость, воплощенную и в товаре, и в виде «чистых» услуг, не получающих в виде вещи самостоятельного бытия отдельно от исполнителя» и отмечает, что потребитель покупает услуги для потребления, т.е. как потребительные стоимости, предметы, тогда как для производителя этих услуг они — товары, которые имеют и потребительную, и меновую стоимости<sup>2</sup>.

2. Леонард Берри (*L. Berry*) пишет, что «физический продукт — это предмет, устройство или вещь, в то время как услуга является поступком, исполнением или усилием»<sup>3</sup>.

3. По Ф. Котлеру услуга — это «любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо»<sup>4</sup>.

4. Российский стандарт ГОСТ Р 50646–94 и международный стандарт ИСО 9004-2 определяют: «Услуга — это прежде всего результат взаимодействия исполнителя и потребителя услуги».

---

<sup>1</sup> Ворачек Х. О. О состоянии «теории маркетинга услуг» // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1. С. 99.

<sup>2</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 26, ч. 1. С. 139–141, 147, 149, 404, 406–408, 410, 412–415.

<sup>3</sup> Berry L. Services Marketing is Different // Business. 1980. 30 (May–June). P. 26.

<sup>4</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. СПб. : Питер, 1998. С. 541.



5. Л. И. Тыкоцкий: «Услуги являются продуктами труда, тождественными по своей экономической природе материальным благам»<sup>1</sup>.

6. А. П. Челенков: «Услуга — это согласованный процесс взаимодействия двух или более субъектов рынка, когда одни субъекты воздействуют на другие в целях создания, расширения или воспроизводства возможностей последних в получении фундаментальной пользы (благ)»<sup>2</sup>.

7. Ф. В. Уколов: «Услуга есть не что иное, как полезное действие потребительной стоимости — товара или непосредственно труда»<sup>3</sup>.

8. Е. В. Песоцкая: «...услуга полезна не как вещь, а как деятельность»<sup>4</sup>.

9. П. С. Завьялов, В. Е. Демидов: «Услуги — действия, результатом которых является либо какое-нибудь изделие, либо тот или иной полезный эффект»<sup>5</sup>.

10. В. Семенов, О. Васильева: «Услуга — специфический товар, представляющий собой последовательность процессов взаимодействия системы производителя и системы потребителя в удовлетворении фундаментальной пользы, существующей и имеющей потребительскую стоимость только при неразрывной связи этих систем»<sup>6</sup>.

11. К. Гренроос (*C. Gronroos*): «Услуга — процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия — поставщика услуг»<sup>7</sup>.

12. Р. Малери: «Услуга — нематериальные активы, производимые для целей сбыта»<sup>8</sup>.

13. Американская маркетинговая ассоциация (АМА) определяет услугу как деятельность, выгоды или удовлетворение, которые продаются отдельно или предлагаются вместе с продажей.

Таким образом, можно назвать три основные интерпретации понятия «услуга»:

1) услуга — результат трудовой деятельности (в нашей классификации — определения 1, 4, 5, 12);

2) услуга — непосредственно сама деятельность (2, 7, 8, 11);

3) и то и другое (3, 6, 9, 10, 13).

Анализируя приведенные выше определения, можно выявить общую характеристику «товара» и «услуги», независимо от того, в какую из трех групп мы будем относить услугу.

---

<sup>1</sup> Тыкоцкий Л. И. Производительный труд и услуги. Вопросы теории. Вильнюс : Минти, 1973. С. 44.

<sup>2</sup> Челенков А. П. Маркетинг услуг: продукт // Маркетинг. 1997. № 6. С. 119.

<sup>3</sup> Менеджмент в сфере услуг : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент в сфере услуг» / под ред. д.э.н. В. Ф. Уколова. М. : Луч, 1995. С. 5.

<sup>4</sup> Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг : краткий курс. СПб. : Питер, 1999.

<sup>5</sup> Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов — ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). 2-е изд., перераб. и доп. М. : Международные отношения, 1991. С. 29.

<sup>6</sup> Семенов В. М., Васильева О. Е. Сервис промышленных товаров. С. 34.

<sup>7</sup> Gronroos C. Service Management and Marketing. West Sussex, 2000. С. 115.

<sup>8</sup> Ворачек Х. О. Указ. соч. С. 99.

Услуга, так же как и физический продукт, является результатом реакции производителя на запросы рынка, а следовательно, имеет свою потребительную стоимость, что предопределяет ее товарный характер, который выражается в способности удовлетворения потребностей покупателей вследствие ее (услуги) приобретения, использования и потребления.

Ряд ученых вообще полагает, что описание свойств услуги более продуктивно, чем попытки вывести определение. Среди основных причин сложности выведения определения услуги можно выделить следующие.

1. Сектор услуг как «третичный» охватывает все, что не относится к сельскому хозяйству и промышленности.

2. Многочисленные и разнообразные действия относятся существующей официальной статистикой к одному классу экономических благ.

3. Услуги — гибкий объект, границы которого легко меняются.

4. К услугам относятся разнообразные виды деятельности, направленные на различные объекты.

Понятие «услуга» часто относят только к определенным сферам деятельности. Однако довольно редко можно встретить организацию, предоставляющую товар или услугу в чистом виде. В действительности почти всегда покупка товара сопровождается услугами, а почти каждое приобретение услуг связано с покупкой товаров. Таким образом, товар и услуга не являются антиподами, а скорее представляют собой две области одного континуума.

Классификация — это процесс разделения явления и разнесения его частей в определенные классы и категории. Одной из основных целей классификации является улучшение понимания изучаемого объекта. Обычно в качестве оснований деления в классификации выбирают признаки, существенные для данных предметов. Всякая классификация является результатом некоторого огрубления действительных граней между видами, ибо они всегда условны и относительны<sup>1</sup>.

Следует заметить, что задача выработки единых критериев и схем классификации услуг также пока остается нерешенной. В мировой и отечественной науке существует несколько подходов к классификации услуг. Принципиальное различие между ними заключается в том, что именно берется в качестве основного (базового) компонента классификации.

К числу первых попыток классификации услуг, идеи которых получили дальнейшее развитие, следует отнести работы У. Стентона (*W. J. Stanton*) и Р. Джадда (*R. Judd*), опубликованные в 1964 г. Стентон дифференцирует услуги, оказываемые на коммерческой основе, на 10 групп, включающих<sup>2</sup>:

1) услуги по предоставлению жилья;

2) обслуживание семей (ремонт жилища, уход за ландшафтом, уборка жилых помещений и др.);

<sup>1</sup> *Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. М. : Политиздат, 1991.*

<sup>2</sup> *Judd R. The Case for Redefining Services // Journal of Marketing. 1964. Vol. 28. № 1. P. 58–59.*

- 3) отдых и развлечения;
- 4) индивидуальное санитарно-гигиеническое обслуживание (стирка, сухая чистка, косметические услуги и др.);
- 5) медицинские и другие услуги здравоохранения;
- 6) частное образование;
- 7) услуги в области бизнеса и другие профессиональные услуги (правовые, бухгалтерские, консультационные и др.);
- 8) страховые и финансовые услуги;
- 9) транспортные услуги;
- 10) услуги в области коммуникаций.

В дальнейшем эта идея послужила основой для одного из фундаментальных признаков классификации услуг, а именно их деления на профессиональные (*professional*) и непрофессиональные (*nonprofessional*).

Джадд предложил свою схему классификации услуг, выделив три принципиальные группы:

- 1) услуги, связанные с физическими товарами, которыми клиент владеет и которые использует, но не на правах собственника;
- 2) услуги, связанные с физическими товарами, являющимися собственностью клиента;
- 3) услуги, не связанные с физическими товарами.

Следует заметить, что идея Джадда о выявлении характера связей услуг с физическими товарами, несомненно, явилась прообразом для ряда признаков, которые сегодня применяются в различных схемах маркетинговых классификаций.

В частности, уже два года спустя, в 1966 г., Дж. Ратмелл (*J. Rathmell*) опубликовал результаты исследований по структуре различных продуктовых предложений с выделением удельного веса физического и сервисного компонентов в их составе. При этом за основу первичной группировки услуг Ратмеллом почти в полном объеме был принят перечень Стентона (восемь групп из десяти). На основе полученных результатов Ратмелл расположил проанализированные продуктовые предложения вдоль горизонтальной оси по мере увеличения в их составе удельного веса сервисного компонента, что явилось наглядной иллюстрацией описываемого признака классификации услуг. В 1974 г. им же было предложено классифицировать услуги по типам продавцов и покупателей, по мотивам и практике совершения покупок, а также по степени их регулирования<sup>1</sup>.

Конец 1970-х и начало 1980-х гг. ознаменовались взрывной волной углубления и расширения состава признаков классификации услуг. Базируясь на работах предшественников, Л. Шостак (*L. G. Shostack*) в 1977 г. вводит спектральную шкалу услуг с выделением осязаемой (*tangible*) и неосязаемой (*intangible*) доминанты, а также предлагает молекулярную модель, описывающую состав и взаимосвязи осязаемых и неосязаемых элементов услуги<sup>2</sup> (рис. 1.2).

---

<sup>1</sup> *Rathmell J. Marketing in the Service Sector. Mass. : Winthrop Publishers, 1974.*

<sup>2</sup> *Shostack G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing // Journal of Marketing. 1987. April.*

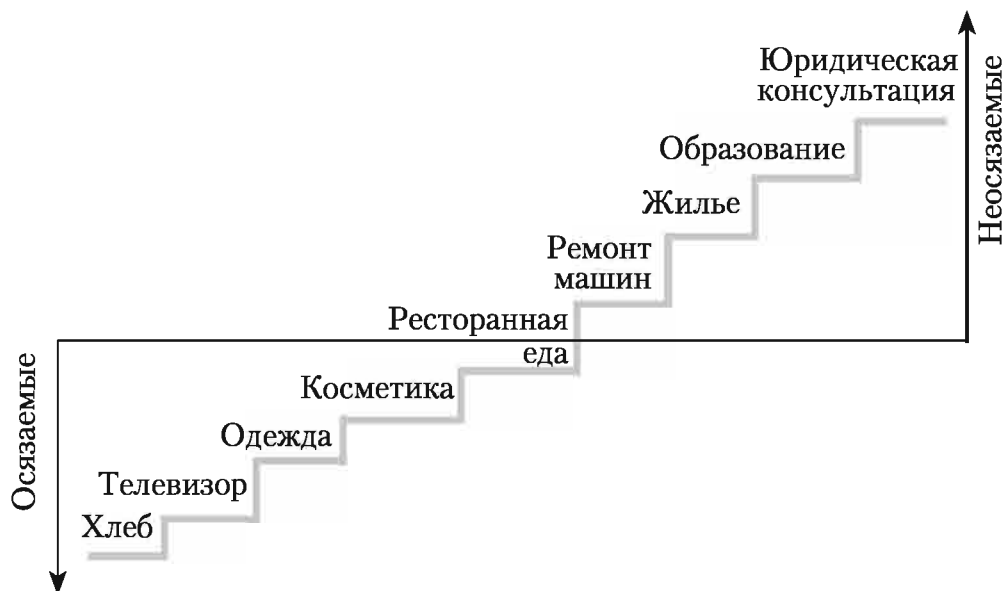


Рис. 1.2. Градация услуг по степени «осязаемости — неосязаемости»

В 1978 г. Р. Чейз (*R. B. Chase*) предлагает классифицировать услуги по степени требуемого контакта (высокий — низкий) сервисной организации с клиентами. При этом критерием степени контакта является продолжительность пребывания потребителя в системе. Он выделяет «чистые», «смешанные» и «квазипроизводственные» услуги<sup>1</sup>.

Д. Томас (*D. R. E. Thomas*) — в зависимости от того, базируется предоставление услуги на труде человека или на использовании оборудования, выделяет две наиболее общие группы услуг<sup>2</sup>:

1) услуги, базирующиеся на использовании человеческого труда (*people based services*), которые, в свою очередь, подразделяются:

— на услуги, выполняемые неквалифицированными работниками (*unskilled labour*);

— услуги, выполняемые квалифицированными работниками (*skilled labour*);

— услуги профессиональных работников (*professionals*);

2) услуги, базирующиеся на использовании техники (*equipment based services*), подразделяющиеся:

— на автоматизированные (*automated*);

— выполняемые с помощью относительно неквалифицированных операторов (*monitored by relatively unskilled operators*);

— выполняемые с помощью квалифицированных операторов (*operated by skilled operators*).

Кристиан Гренроос делит услуги на те, реализация которых зависит от персонала, и те, исполнение которых зависит от технологий, делая оговорку, что при оказании услуги задействуются оба ресурса, однако их соотношение различно, и, как правило, один из ресурсов доминирует.

<sup>1</sup> *Chase R. B. Where Does the Customer Fit in a Service Operation // Harvard Business Review. 1978. Vol. 56. № 6.*

<sup>2</sup> *Thomas D. R. E. Strategy is Different in Service Business // Harvard Business Review. 1978. Vol. 53. № 4.*

Для группировки услуг С. Вандермерве (*S. Vandermerve*) и М. Чадвик (*M. Chadwick*) использовали два измерения: «относительное вовлечение товара» и «степень взаимодействия потребитель/производитель» (рис. 1.3)<sup>1</sup>.

<b>Относительное вовлечение товара</b>	<b>Степень взаимодействия потребитель/производитель</b>		
	«Чистая» услуга, низкое вовлечение товара	Более низкая. Заточка ножей	Более высокая. Инжиниринг, медицинские услуги, образование, страхование, реклама, консультирование
	Сопутствующие услуги или услуги, доставленные через товары	Розничная торговля, быстрое питание, отели, отгрузка, авиафрахт	Банковское дело, техническое обслуживание, личная поездка воздушным путем
	Услуги, воплощенные в товарах	Услуга новостей online, музыка/CD, программное обеспечение/дискеты, кинофильмы/видеокассеты, обучение/книги	Электронная почта, электронная торговля

**Рис. 1.3. Группировка услуг по критериям «относительное вовлечение товара» и «степень взаимодействия потребитель/производитель»**

По объектам воздействия услуги делят:

- на услуги, направленные на человека (здравоохранение, образование, туризм, информационные услуги и т.п.);
- услуги, направленные на имущество человека (ремонт оборудования, консалтинговые услуги и т.п.);
- услуги, которые могут быть направлены как на человека, так и на его имущество (охранные услуги, страхование и т.п.).

В отечественной науке и сервисной деятельности нередко выделяются укрупненные единицы членения услуг и сервисной деятельности по направлениям, связанным с их функциональной сущностью<sup>2</sup>:

- услуги производственного характера — оказываются экономическим структурам в связи с их производственными нуждами (в том числе охранные, ремонтные, банковские, деловые и др.);
- торговые услуги (оптовые и розничные);
- услуги жизнеобеспечения — связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, т.е. с устройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом;
- социальные услуги — нацелены на удовлетворение потребностей людей в тех товарах, качествах и функциях, которые необходимы им как финансовые, почтовые, рекреационные (поддержание здоровья, организация отдыха в общественно-массовых формах), образовательные, информационные и др.;

<sup>1</sup> *Vandermerve S., Chadwick M.* The internationalization of services // The service industries journal. 1989. Jan. P. 79–93.

<sup>2</sup> *Аванесова Г. А.* Указ. соч.

- культурные услуги — связаны с оказанием услуг познавательного, научного, художественно-эстетического, развлекательного плана.

Часто встречается классификация услуг по степени задействования материальных ресурсов:

- материальные, т.е. требующие таких материальных ресурсов, как запасные части, полуфабрикаты (ремонт оборудования, парикмахерские, ресторанные услуги и т.п.);

- нематериальные, задействующие неосязаемые духовные компоненты человеческой активности (консалтинговые, образовательные, культурно-развлекательные и т.п.).

Кристофер Лавлок (*C. Lovelock*) классифицирует услуги по критериям «объект воздействия/степень осязаемости процесса обслуживания» (табл. 1.3)<sup>1</sup>.

Таблица 1.3

### Классификация услуг по К. Лавлоку

Объект воздействия	Степень осязаемости процесса обслуживания	
	Осязаемые процессы	Неосязаемые процессы
Человек	Физическое воздействие на людей: — транспортные услуги; — трансплантация сердца; — иммунизация; — физиотерапия; — судебная система криминалистики	Воздействие на умы людей: — развлечения; — образование; — художественные выставки; — концерты; — телевизионные программы
Имущество (активы) людей	Воздействие на имущество: — ремонт и техническое обслуживание; — сухая чистка; — услуги по уборке дома; — планирование ландшафта; — доставка грузов	Обработка информации: — услуги Интернета; — банковские услуги; — финансовые услуги; — страхование; — разработка программного обеспечения

По степени взаимосвязи с материально-вещественным продуктом услуги согласно международному стандарту ИСО 9004-2 делятся:

- на продуктосодержащие;
- смешанные (наполовину с продукцией);
- чистые (без производства продукции).

Аналогичной позиции придерживается французская ассоциация по стандартизации. В своей типологизации услуг она выделяет:

- услуги, «стимулированные» продукцией, но автономные, например маркетинг, техническое обслуживание и ремонт, послепродажное обслуживание;

<sup>1</sup> *Lovelock Christopher H. Services Marketing. 3<sup>rd</sup> ed. N.J., Prentice Hall : Upper Saddle River, 1996. P. 29.*

- услуги, «ассоциированные» с другой услугой, например прием заказов, стажировки, информационные;
- «независимые» услуги, например консультационные, финансовые, туристические.

Если обратиться к классификациям, предложенным российскими учеными, то здесь до сих пор сохраняется подход к классификации услуг, ранее использовавшийся для этих целей в экономической и статистической практике советского периода. Тогда вся хозяйственно-экономическая практика разделялась на производственную и непроизводственную сферы, а в рамках последней и выделялась сфера услуг. Все виды деятельности, образующие сферу услуг, подразделялись на три основные группы:

1) услуги производственного назначения (грузовой транспорт, связь, материально-техническое снабжение, заготовки и т.д.);

2) личные услуги:

- материально-бытового характера (пассажирский транспорт, торговля и общественное питание, жилищно-бытовое хозяйство и обслуживание населения);

- нематериальные (просвещение, здравоохранение, физическая культура и спорт, туризм, зрелищные мероприятия и др.);

3) услуги социального характера, оказываемые органами государственного управления, обороны и охраны общественного порядка, общественными организациями и некоторыми культурно-просветительскими учреждениями.

Однако наряду с классификациями, удобными для экономического анализа, вырабатываются и действуют в практике государственного учета и статистики другие классификационные направления и группы услуг.

Как правило, классификация осуществляется на основе сложившихся традиций сбора статистических данных в той или иной стране. В разных странах сформированы похожие, но выработанные на собственной практике сервиса группы услуг, которые по-разному конкретизируются и дополняются.

Например, в одних странах в перечень таких групп включены строительство, газификационные сети, энергетические системы и др., в то время как в других эти элементы инфраструктуры отнесены в статистической отчетности к несервисным отраслям<sup>1</sup>.

В табл. 1.4 представлены наиболее распространенные классификации услуг.

Как следует из рассмотренных выше моделей классификаций услуг, выработка единых классификационных критериев требует усилий со стороны специалистов различных стран. Хотя следует заметить, что вряд ли будет создана единая классификация услуг, также как и выработано единое определение понятия «услуги». Но именно в этом, на наш взгляд, и заключается адаптивная и пластичная природа услуг.

Следует отметить, что задача выработки единых критериев и схем классификации услуг также пока остается нерешенной проблемой в мире. Как правило, классификация осуществляется на основе сложившихся традиций сбора государственной статистики в той или иной стране.

<sup>1</sup> Аванесова Г. А. Указ. соч. С. 80.

## Наиболее распространенные классификации услуг

Классификация Всемирной торговой организации	Классификация услуг, принятая на Североамериканском континенте	Общероссийский классификатор услуг ОК 002	Международная стандартная промышленная классификация (ISIC)	Классификация Организации экономического сотрудничества и развития	Временный классификатор международных услуг (ВКУ ВЭД)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Деловые услуги.</li> <li>• Услуги связи.</li> <li>• Строительные и инженеринговые услуги.</li> <li>• Дистрибьюторские услуги.</li> <li>• Образовательные услуги.</li> <li>• Финансовые услуги, включая страхование.</li> <li>• Услуги по охране здоровья и социальные услуги.</li> <li>• Туризм и путешествия, услуги в области организации досуга.</li> <li>• Транспортные услуги.</li> <li>• Прочие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Транспорт (железнодорожный, авиационный, грузовой, автотранспорт, пр.).</li> <li>• Коммуникации (телефон, телеграф, радио и т.п.).</li> <li>• Общественно полезные услуги (электро-, водопровод и газоснабжение, пр.).</li> <li>• Массовая деятельность (оптовая и розничная торговля).</li> <li>• Финансирование, страхование, в том числе работа с недвижимостью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Торговля (оптовая и розничная).</li> <li>• Услуги по обеспечению питания и проживания гостиницы, структуры общественного питания).</li> <li>• Транспорт.</li> <li>• Связь и информационное обслуживание.</li> <li>• Услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов.</li> <li>• Кредит, финансы и страхование, сделки с недвижимостью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Связь.</li> <li>• Склады, торговля, рестораны, гостиницы.</li> <li>• Общественные, индивидуальные, социальные.</li> <li>• Транспорт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посредничество.</li> <li>• Поставка, планирование поставок.</li> <li>• Банки, недвижимая жимкость, создание капитала.</li> <li>• Перевозки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Услуги коммерческие.</li> <li>• Услуги почт и связи.</li> <li>• Услуги в области права, бухгалтерского учета, налогообложения, маркетинга.</li> <li>• Строительные услуги.</li> <li>• Услуги в области исследований и разработок.</li> <li>• Услуги в области образования.</li> <li>• Услуги по финансовому посредничеству и связанные с ним</li> </ul>



Окончание табл. 1.4

Классификация Всемирной торговой организации	Классификация услуг, принятая на Североамериканском континенте	Общероссийский классификатор услуг ОК 002	Международная стандартная промышленная классификация (ISIC)	Классификация Организации экономического сотрудничества и развития	Временный классификатор международных услуг (ВКУ ВЭД)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непосредственно сервис (отели, услуги, имеющие личный характер, консультации по организации массового предпринимательства, ремонт автомобилей, ремонт различных предметов, прокат кинофильмов, развлечения, отдых и пр.).</li> <li>• Прочие виды сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образование, культура и искусство.</li> <li>• Наука и научное обслуживание.</li> <li>• Здравоохранение, включая физическую культуру и спорт.</li> <li>• Услуги по обслуживанию домашнего хозяйства (ремонт жилья, производственно-бытовые и коммунальные услуги).</li> <li>• Услуги личного характера (непроизводственные, бытовые и др.).</li> <li>• Услуги государственного управления.</li> <li>• Другие услуги</li> </ul>			<p>вспомогательные услуги.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Услуги, связанные с недвижимым имуществом.</li> <li>• Услуги по аренде.</li> <li>• Услуги в области здравоохранения и социальной области.</li> <li>• Туристические услуги (поездки).</li> <li>• Услуги по организации отдыха, культурных и спортивных мероприятий.</li> <li>• Услуги по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей и мотоциклов.</li> <li>• Услуги вычислительной техники и связанное с ним обслуживание.</li> <li>• Другие услуги</li> </ul>

Как можно увидеть, любой из перечней завершается группировкой «другие услуги», в которую зачисляются услуги, не вошедшие ни в одну из предыдущих единиц. При этом перечень услуг остается незавершенным, открытым для дальнейшего пополнения.

### 1.3. Существующие модели маркетинга услуг

Выделение маркетинга услуг в отдельную дисциплину во многом объясняется изменениями в структуре народного хозяйства промышленно развитых стран, произошедших в середине прошлого века. В соответствии с ростом народнохозяйственного значения услуг исследователи разных стран все больше внимания уделяют специфическим проблемам данного сектора. Возникновение маркетинга услуг вызвано тем, что на соответствующем рынке существуют иные условия, нежели чем при сбыте товаров.

В отличие от физического продукта услуга имеет свою специфику, особенности и формы проявления. Общеизвестны четыре «НЕ», характеризующие особенности услуги: неосязаемость, неотделимость, непостоянство, несохраняемость. И эти особенности услуг исследователи из разных стран пытались отразить в своих моделях, чтобы показать различия между функциональными задачами маркетинга в производственном и непроизводственном секторах.

В 1974 г. Д. Ратмел первым попытался показать эти различия (рис. 1.4).

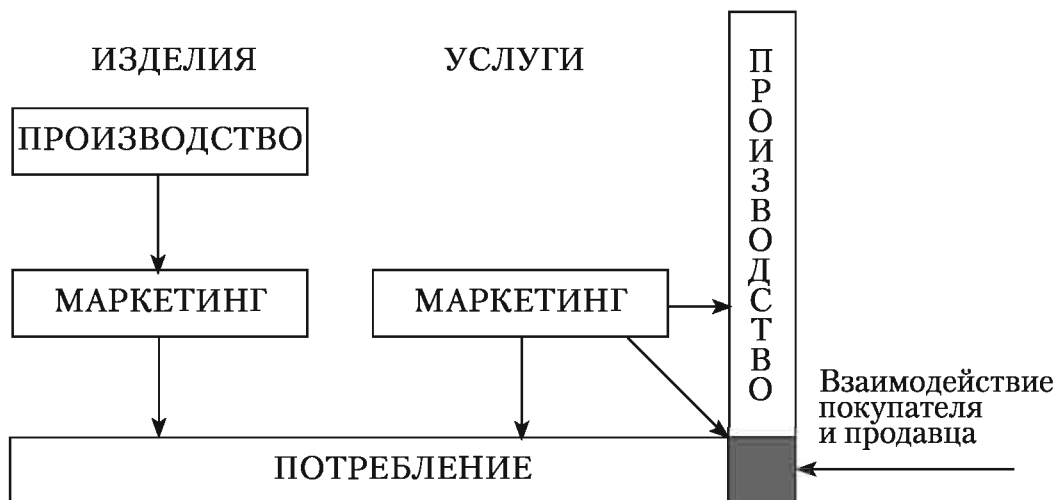


Рис. 1.4. Концепция маркетинга услуг Д. Ратмела<sup>1</sup>

Ратмел показал, что в сфере услуг в отличие от сферы материальных товаров достаточно сложно разделить процессы производства, маркетинга и потребление на отдельные составляющие. Потребитель является непосредственным участником как потребления услуги, так и ее производства.

Профессора школы бизнеса при Марсельском университете П. Эйгле (P. Eiglier) и Е. Ланжар (E. Langeard) в своих исследованиях установили различия между базовой услугой, т.е. полезностью, или желаемой первич-

<sup>1</sup> Rathmell J. Op. cit.

ной функцией, необходимыми или добавленными услугами, которые сопровождают базовую услугу, и «сервисной системой», включающей видимую и невидимую физическую поддержку, персонал, вступающий в контакт с потребителем, и способы участия клиента в оказании услуги (рис. 1.5)<sup>1</sup>.

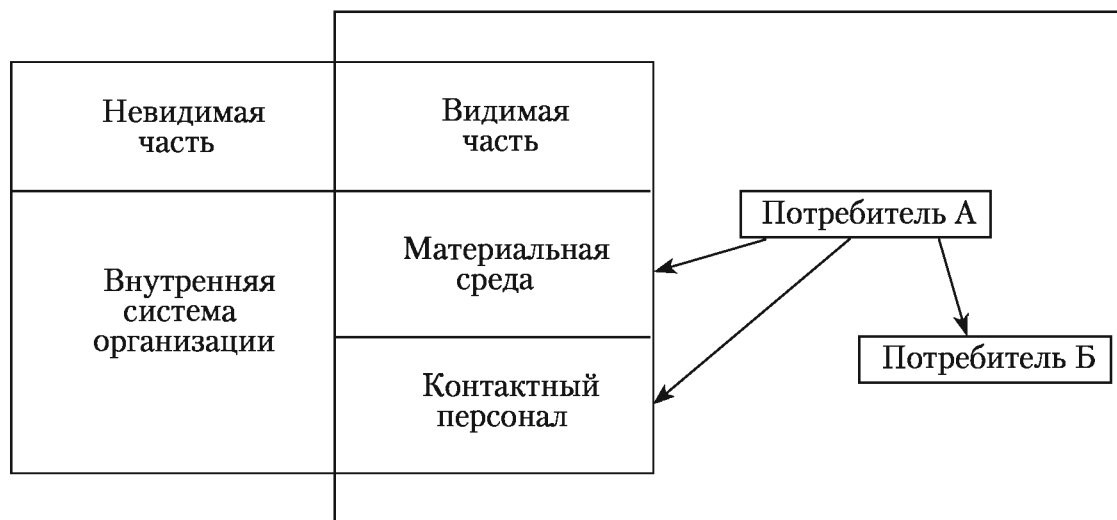


Рис. 1.5. Концепция маркетинга услуг П. Эйгле и Е. Ланжара

Таким образом, концепция маркетинга затрагивает всех без исключения сотрудников сервисной организации. На аналогичных посылах основаны и исследования других ученых. Э. Сассер (*W. Sasser, Sr. Earl*), П. Одсен (*P. Olsen*) и Д. Викофф (*D. Wyckoff*) рассматривали три аспекта процесса обслуживания — применяемые материалы, оборудование и действия персонала. Следовательно, качество услуги в отличие от физического продукта определяется не только ее результатом, но и способом предоставления. Гронроос также утверждает, что существуют два типа качества предоставления услуг: техническое, подразумевающее то, что потребитель реально получает от рассматриваемых услуг, и функциональное, учитывающее особенности их получения.

При изучении проблемы качества предоставления услуг У. и Я. Лехтинены (*U. and J. Lehtinen*) рассматривали три аспекта процесса обслуживания: *материальный* (все реальные характеристики сервиса, например используемое здание и оборудование); *корпоративный* (имидж, или репутация, фирмы) и *интерактивный* (взаимодействие персонала фирмы с клиентами или взаимодействие потребителей между собой).

Американские исследователи Б. Бумс (*B. Booms*) и М. Битнер (*M. Bitner*) растянули традиционную формулу «4P» (*product, price, place, promotion* — товар, цена, место (т.е. распределение), продвижение) до «7P» применительно к услугам. Они объяснили три дополнительных «p» (*process, physical evidence, people* — персонал, материальные свидетельства, способ продвижения услуг) спецификой услуги как товара (рис. 1.6)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> *Eiglier P., Langeard E. Principles de politique marketing pour les entreprises de services. Marseille : L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'Aix-Marseille, 1976.*

<sup>2</sup> *Bitner Mary Jo, Booms Bernard H., Tetreault Mary Stanfield. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents // Journal of Marketing. 1990. Jan. P. 71—84.*

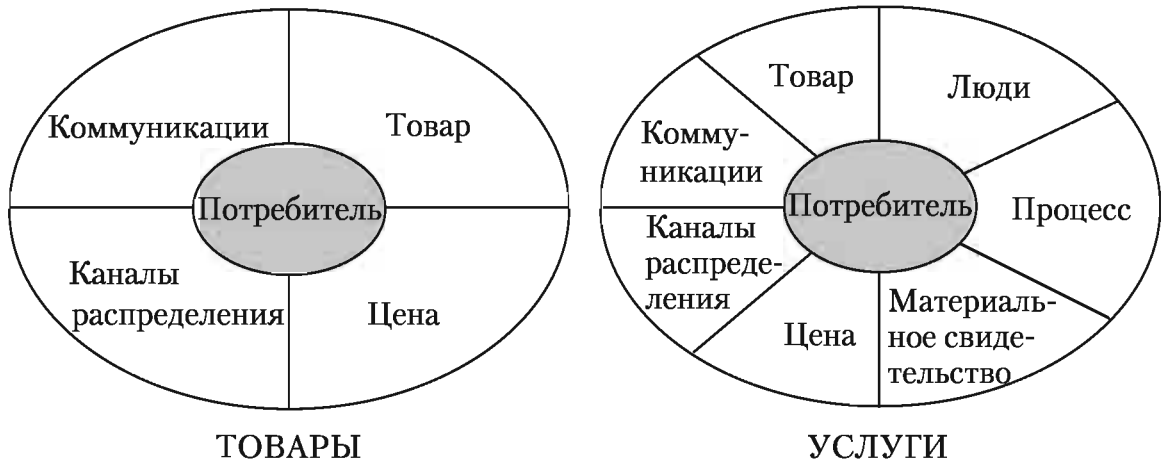


Рис. 1.6. Модель «4P» и модель «7P»

И наконец, Ф. Котлер, основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг: 1) руководство фирмы; 2) контактный персонал и 3) потребителей (рис. 1.7)<sup>1</sup>.

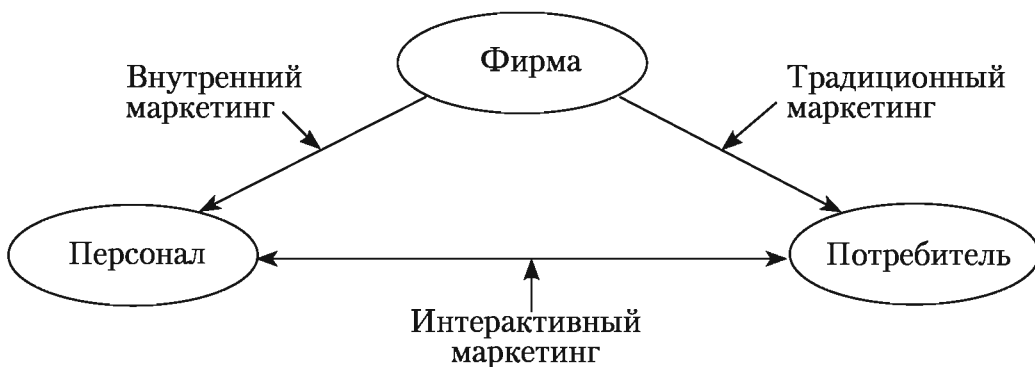


Рис. 1.7. Треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Для того чтобы эффективно управлять маркетингом в сфере услуг, необходимо развивать три взаимосвязанные стратегии, направленные на эти три звена:

- стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «фирма — потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения;
- стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «фирма — персонал» и связана с мотивацией персонала на качественное обслуживание потребителей;
- стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал — потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги, происходящим в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

<sup>1</sup> Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг: Гостеприимство и Туризм. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1998.

Анализ рассмотренных концепций позволяет сделать вывод о том, что все они имеют общие структурные и концептуальные элементы. Все модели отталкиваются от того, что услуги хоть и специфичный, но товар. Однако этот специфичный товар создается в результате взаимодействия производителя и потребителя. Неотъемлемой составной частью услуг как маркетингового товара являются принципиально новые элементы: люди, физическое окружение и материальное свидетельство услуги. Наличие этих элементов обуславливает то, что системы обслуживания (производства услуг) не просто функционируют, а *взаимодействуют* с системой потребителя и взаимно *вливают* друг на друга.

#### **1.4. Усиление роли сервисных услуг в деятельности промышленных предприятий**

Как уже было сказано ранее, движение в сторону «общества потребления» продолжается с нарастающей скоростью. Стремление к удобствам и обусловленное этим возрастание запросов ведут к увеличению спроса на услуги. И эта тенденция поддерживается предприятиями по производству потребительских и промышленных товаров, которые повышают стоимость, добавленную услугами, путем предоставления клиенту дифференцированных преимуществ благодаря дополнительным услугам.

В последние десятилетия на протяжении жизни практически одного поколения произошли масштабные и глубокие изменения в развитии науки и техники, оказавшие беспрецедентное влияние на весь характер хозяйственной жизни. Преобразования коснулись самых разных отраслей материального производства и сферы услуг, сказались на структуре занятости, отразились в ключевых характеристиках технологических процессов и формах организации производства. Услуги стали играть важную роль в экономической структуре промышленно развитых стран. Преодолевается исторически сложившееся представление о секторе услуг как о второстепенном, подчиненном, полностью зависящем от промышленности. Сфера услуг превращается в доминирующий сектор экономики.

Можно говорить о переходе от индустриального общества экстенсивного типа к постиндустриальному информационно-сервисному обществу интенсивного типа развития. В современных условиях постиндустриального развития также существенно изменяются формы взаимоотношений между производителями и потребителями промышленной продукции.

И именно услуги по сервисному сопровождению могут стать стратегическим фактором успеха для промышленного предприятия.

Многие переменные, характеризующиеся в специальной литературе как факторы успеха, касаются ресурсов и способностей предприятия, но не имеют прямого влияния на успех или неуспех продукции, так как не ориентируются непосредственно на нужды потребителя и потому не могут способствовать укреплению позиции предприятия на рынке. Значительных достижений на рынке можно добиться не просто посредством

превосходных ресурсов и способностей предприятия, а благодаря их адекватному применению. Например, такие параметры, как квалификация персонала или организационная культура, становятся основой укрепления позиции предприятия в сознании потребителя, если в результате их использования создается эффективная услуга<sup>1</sup>.

Факторы, которые обеспечивают предприятию высокие достижения, обычно увязывают с понятием стратегических факторов успеха. Главная предпосылка их формирования заключается в способности предприятия уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как производителя продукции по сравнению с конкурирующими поставщиками. Хотя в отношении понятия фактора успеха сложились противоречивые представления, многие едины в том, что оно характеризует переменные, которые оказывают прямое влияние на достижения предприятия. Основой успеха являются стойкие конкурентные преимущества, заключающиеся в лучших в понимании клиентом потребительских свойствах данного товара по сравнению с конкурирующими.

Однако для многих предприятий главная проблема часто заключается в том, чтобы конкурентные преимущества, пребывающие в форме ресурсов и способностей, преобразовать и реализовать на рынке и тем самым создать стратегические факторы успеха. Различия в плане предоставления услуг влияют на положение предприятия в конкурентной борьбе лишь в том случае, если они могут быть трансформированы в дифференциацию продуктов и затронут параметры, имеющие решающее значение для покупателя.

В специальной литературе обычно приводят следующие три требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считаться стратегическим фактором успеха:

- обеспечивать *уникальность* собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени, для чего сильные стороны данной фирмы соотносятся со слабостями соперника;
- удовлетворять *специфические потребности клиента*; иными словами, относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей;
- строиться на *специфических способностях и ресурсах* предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами и которые трудно или невозможно имитировать.

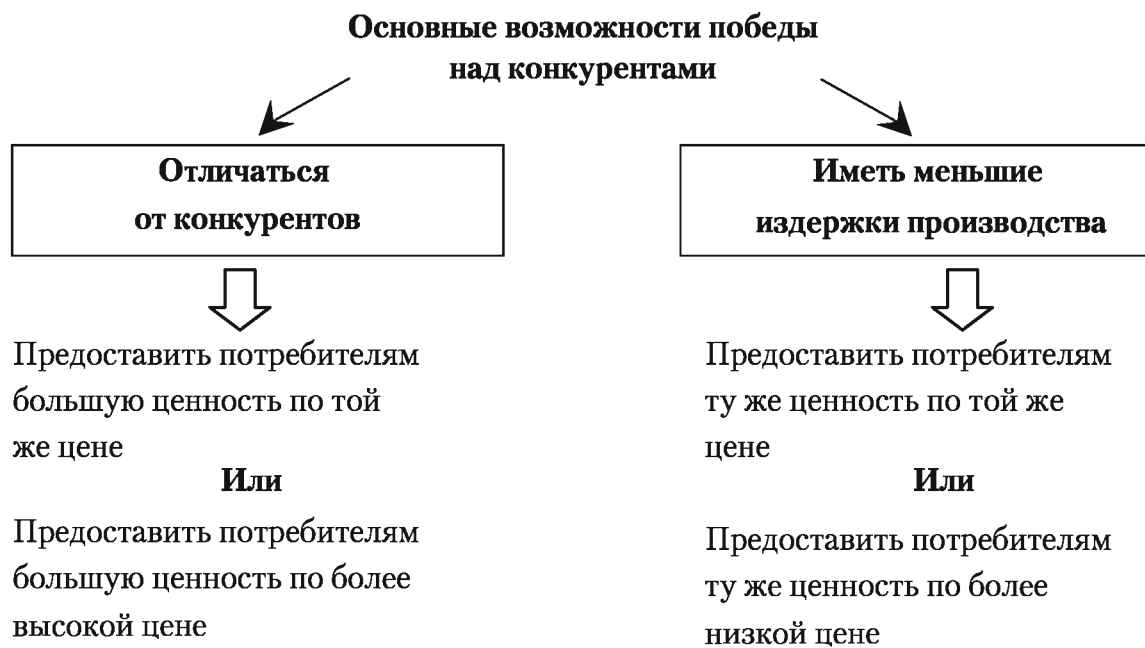
Жан-Жак Ламбен подразделяет все факторы, влияющие на превосходство над соперниками, на две большие категории исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть внутренними и внешними. «Внутреннее» конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, а основная стратегия, которая основывается на данном виде преимущества, — стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы. «Внешние» конкурентные преимущества основываются на отличительных качествах товара, образующих цен-

---

<sup>1</sup> Кулибанова В. В., Немчин А. М. Услуги как стратегический фактор успеха промышленного предприятия // Вестник ИНЖЭКОНА. Сер. «Экономика». 2005. Вып. 4(9). С. 150–154.

ность для покупателя. Именно эти отличительные качества увеличивают «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего отличительного качества. Стратегия, вытекающая из данного вида конкурентного преимущества, — стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами<sup>1</sup>.

Дифференциация предложения влечет за собой появление новых критериев при принятии решения о покупке, а это, в свою очередь, вызывает дифференциацию рыночных цен. Не секрет, что конкуренция по величине издержек уже давно превратилась лишь в одно из многих средств в арсенале производителя для сохранения и упрочнения фирмы (рис. 1.8). Более того, как показывает практика, для борьбы за покупателя уже недостаточно применять такие меры, как расширение товарного ассортимента или снижение цен. Гораздо более эффективным и прибыльным является усовершенствование комплекса дополнительных услуг, предлагаемых вместе с основным товаром.



*Рис. 1.8. Основные возможности победы над конкурентами*

Производители из западных стран уже давно поняли, что сервис — это мощный ресурс увеличения потребительской ценности продукции и спроса на те торговые марки, которые освобождают потребителей от всяких забот, связанных с возможными проблемами приобретенной техники.

Таким образом, можно выдвинуть гипотезу о том, что концепция повышения конкурентоспособности предприятия включает положение о получении конкурентного преимущества путем дифференциации общего пред-

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива : пер. с фр. СПб. : Наука, 1996. С. 277.

ложения компании за счет повышения качества и расширения масштабов предлагаемых услуг по сервисному сопровождению продукции.

Развитие производства в настоящее время невозможно без финансовых, информационных, юридических и других видов услуг. Более того, услуги все сильнее оказывают влияние на производство физических товаров, особенно технически сложных изделий. В действительности почти всегда приобретение товаров сопровождается сопутствующими услугами, и почти каждое приобретение услуг сопровождается сопутствующими товарами. Границы между индустриальной сферой и сферой услуг становятся подвижными, происходит взаимное проникновение одной сферы в другую. Во многих отраслях промышленности, особенно по производству сложной и дорогостоящей техники и оборудования, наблюдается устойчивый рост спроса на сопутствующие (сервисные) услуги. Возрастание значимости услуг также обусловлено постоянным ростом сложности систем и установок, что ведет к увеличению потребности в комплексных решениях технических проблем, например, поставка «под ключ», непрерывное сервисное сопровождение продукции, подготовка персонала, помощь в управлении системами и т.п.

Для промышленных предприятий, особенно по производству электронной, информационной и телекоммуникационной техники, все большее значение приобретает направление деятельности, связанное с оказанием промышленных услуг. Речь идет прежде всего о наукоемких услугах, к которым относятся комплексное обслуживание клиентов, консультационные услуги, инжиниринговые и системно-интеграционные услуги, организация проектного менеджмента, специальное программное обеспечение клиентов, подготовка и переподготовка персонала, эксплуатация установок, финансовые решения и т.п. Организация и расширение подобного наукоемкого сервисного бизнеса занимает центральное место в стратегических наметках многих промышленных компаний, действующих в глобальном масштабе<sup>1</sup>. Таким образом, можно говорить о сервисизации экономики, которая подразумевает активное инвестирование в инфраструктурные отрасли, т.е. в то, что ранее рассматривалось как находящееся за рамками собственно индустриального производства. Естественно, что активное инвестирование в инфраструктуру сервиса обуславливается острой конкуренцией среди промышленных производителей, а не благотворительными мотивами производственного менеджмента. Но чем бы данная тенденция ни была обусловлена, на данном уровне развития отношений между потребителями и производителями полезность товара определяется уровнем совершенства так называемого сервисного продукта — самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и соответствующие услуги<sup>2</sup>. Французский экономист Э. Мате (*H. Mathe*) пишет, что предприятия все активнее развивают деятельность в направлении развития

---

<sup>1</sup> Михальски Т. Услуги как стратегический выбор глобально действующих предприятий // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3. С. 96.

<sup>2</sup> Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1. С. 109.



совокупного предложения так называемого товара-услуги, в рамках которого устанавливаются интерактивные и постоянно отслеживаемые отношения с потребителем с целью максимизировать степень его удовлетворенности. Основные технологии в рамках данного подхода связаны с поставкой услуг и функционированием материально-сервисных систем, управление отличается быстротой и гибкостью в принятии решений. Следовательно если раньше деятельность предприятий была нацелена на максимизацию выпуска физического продукта, качество которого было синонимом понятия «хорошо изготовлено», то теперь качество сервиса, воспринимаемое клиентом, является главной движущей силой деятельности промышленных предприятий<sup>1</sup>.

На современном этапе развития экономики маркетинг как методология рыночной деятельности является для предприятий философией производства, позволяющей полностью, начиная с НИОКР и заканчивая разработкой и предоставлением сервисного обслуживания, подчинить работу всех подразделений предприятия постоянно меняющимся условиям и требованиям рынка.

Современные поставщики типичной товарной продукции оказались перед лицом принципиальных изменений в своих представлениях о бизнесе. Рост доли сервисного обслуживания в предложениях изготовителей типичных потребительских и промышленных товаров все сильнее затрудняет разграничение между двумя секторами — товарного производства и услуг. В действительности почти всегда приобретение товаров сопровождается сопутствующими услугами и почти каждое приобретение услуг сопровождается сопутствующими товарами. М. Кляйнальтенкамп (*M. Kleinaltenkamp*) вообще выступает против разграничения маркетинга товаров и маркетинга услуг по спорному критерию «материальность продукции». Он пишет о том, что разделение маркетинга промышленных товаров и маркетинга услуг нецелесообразно, так как такое деление не ведет к однозначному разграничению обеих областей; существует широкая область дублирования с маркетингом промышленных товаров с ориентацией на услуги<sup>2</sup>.

Все сказанное выше подводит промышленные предприятия к необходимости изменения своих структур и систем, особенно фирменных культур. Еще Т. Питерс и Р. Уотермен (*T. Peters, R. Waterman*) в результате исследований сделали вывод о том, что преуспевающие компании *действительно близки* к потребителям своей продукции, независимо от того в какой отрасли они работают. Обслуживание, качество, надежность — это стратегические установки, рассчитанные на завоевание верности потребителя и на долгосрочный рост (и сохранение) дохода<sup>3</sup>.

В данный момент среди производственных предприятий наметилась четкая тенденция к принятию на себя функции услуг, чтобы получить

---

<sup>1</sup> Мате Э. Послепродажное обслуживание : пер. с фр. М. : Прогресс, 1993.

<sup>2</sup> Кляйнальтенкамп М. Синергический потенциал исследований в области маркетинга промышленных товаров и услуг // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1. С. 150.

<sup>3</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. : Прогресс, 1986. С. 203.

дополнительную выгоду при освоении новых рынков. Наблюдается своеобразный процесс сращивания производства с сервисом. Иными словами, клиенты ожидают расширения поставок стандартных пакетов услуг высокого качества в дополнение к закупленным ими машинам и оборудованию.

Однако в практике российских предприятий общепринятое отношение к сервисному сопровождению продукции промышленных предприятий выглядит забавным парадоксом. Все его хотят, но мало кто готов его предоставить. Непонимание значения обслуживания производимой техники отчасти можно объяснить неспособностью оценить его количественно, особенно после совершения сделки, ввиду существующей тенденции оценивать то, что можно оценить, вместо того, что действительно имеет значение. Не является секретом тот факт, что в настоящее время качество предоставляемого сервисного обслуживания является одним из важнейших условий приобретения товара. В отсутствие сервисного обслуживания товар теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается покупателем. Тем более что в последнее время можно наблюдать феномен постоянного уменьшения относительной важности материальной части товара, происходящей параллельно с уменьшением части добавленной стоимости, производимой в промышленности. Предприятия по производству потребительских и промышленных товаров иницируют повышение стоимости, добавленной услугами, путем предоставления клиенту дифференцированных преимуществ благодаря дополнительным услугам. И если раньше считалось, что, например, послепродажное обслуживание не приносит непосредственной прибыли, то теперь, как показывает практика, при умелой организации сервис способен стать важной (а порой и решающей!) статьей дохода. По данным американских экономистов, каждый вложенный в сервис доллар дает вдвое больше прибыли, чем вложенный в производство обслуживаемой техники. Не секрет, что в таких отраслях, как телекоммуникация, автомобилестроение, авиационная промышленность, производство военной техники, расходы на электроэнергию и на обслуживание могут составлять более 50% полной стоимости приобретения и эксплуатации. Некоторым компаниям, например *Caterpillar Tractor* и *John Deere*, продажи сопутствующих услуг приносят более 50% прибыли<sup>1</sup>. А фирма *Mercedes-Benz* не скрывает, что закупочная цена большегрузной машины составляет всего лишь 15% «полной стоимости»<sup>2</sup>, которая исчисляется на основе средней продолжительности эксплуатации этого типа оборудования. А затраты, связанные с эксплуатацией такого оборудования, как, например, радар, в течение десяти лет составляют 46,9% полной стоимости эксплуатации оборудования<sup>3</sup>.

При этом развитие сектора сервисного обслуживания вовсе не означает отказ от производства. Производство становится просто первым звеном

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Указ. соч. С. 554.

<sup>2</sup> Общая стоимость пользования (*life cycle cost — LCC*) — сумма затрат, связанных с товаром, начиная с его разработки и заканчивая уничтожением.

<sup>3</sup> Мате Э., Тиксье Д. Материально-техническое обеспечение : пер. с фр. М. : Прогресс — Универс, 1993. С. 29.

в цепочке извлечения прибыли. Сервисные услуги должны поддерживать, а не заменять промышленное производство. С ростом сложности техники и оборудования увеличивается потребность в комплексных решениях технических проблем (поставки «под ключ», полный сервис), подготовке персонала, снижении сложности эксплуатации техники, оказании помощи в управлении, в связи с чем значение услуг также возрастает. Корпорация *GE* была лидером в производстве медицинских томографов, однако она никогда не занималась их комплексным обслуживанием. Вступив на эту стезю, она начала соперничать с целым рядом сервисных компаний. Но *GE* быстро вырвалась вперед за счет того, что создала систему мониторинга параметров работы медицинского томографа, позволяющую дистанционно определять сбои в работе и исправлять их. Затем эта система перекочевала на авиадвигатели и турбины *GE* на электростанциях. Услуга так понравилась клиентам других компаний, что конкурентам пришлось обращаться к *GE* с просьбой продать им системы мониторинга.

Таким образом, существует ряд устойчивых объективных тенденций, способствующих возрастанию значимости сервисного обслуживания:

- возрастание сложности промышленных изделий и вследствие этого появление дополнительных требований к квалификации кадров эксплуатационников, к качеству проведения ремонтных и обслуживающих работ;
- быстрое моральное старение производственного аппарата, вызванное ускорением научно-технического прогресса, которое приводит к необходимости выполнения принудительной модернизации;
- повышение требований к качеству промышленных изделий вследствие изменения ситуации в отношениях между потребителем и производителем;
- истощение источников естественных ресурсов и возрастание роли вторичных ресурсов и, соответственно, увеличение спроса на операции по восстановлению и реконструкции оборудования.

Учитывая тенденции развития современного общества, можно утверждать, что в будущем любое предприятие в значительно большей степени, чем сейчас, станет сервисным. Поэтому правильная комбинация предлагаемых услуг в широком смысле слова превратится в решающий фактор успеха. Рост доли сервиса в предложениях изготовителей типичных потребительских и промышленных товаров все сильнее затрудняет разграничение между двумя секторами — товарного производства и услуг. Классические признаки разграничения товаров и услуг все более теряют свою интерпретационную силу для описания реально сбываемой продукции предприятий.

Констатируя тенденции последнего времени, нужно отметить, что все большее значение начинают приобретать интеллектуальные услуги, а не чисто технические работы. Промышленные производители в развитых странах уже давно применяют методы, удовлетворяющие потребности, которые далеко выходят за рамки, непосредственно связанные с покупкой оборудования. Так, *General Electric* не только продает и устанавливает дорогостоящие рентгеновские аппараты в больницы, но и берет на себя ответственность по обучению больничного персонала их использованию. А компания *IBM*, например, предпочитает доставлять на место и устанавливать все приобретенное оборудование в комплекте. Более того, *IBM* никогда

не отказывается от установки оборудования на новом месте в случае передислокации производства ее клиентов. Корпорация *McKesson*, крупный поставщик медикаментов, помогает более чем 12 тыс. независимых фармацевтов в организации систем складского и финансового учета, работе с компьютерными системами заказов. Следовательно сервисные услуги — это не только услуги, связанные с непосредственной деятельностью по поддержанию работоспособности, безотказности и заданных параметров работы<sup>1</sup>.

Таким образом, предоставление качественного сервисного обслуживания становится нормой деловой жизни, игнорировать которую нельзя. Предоставление высококачественных сопутствующих услуг — вопрос жизни и смерти многих производителей. Производители должны понять разницу между просто продажей товара и продажей товара с сопутствующими услугами. В первом случае производитель не только передает клиенту права собственности на товар, но и перекладывает вместе с ними на него и ответственность за его эксплуатацию; а во втором случае производитель передает клиенту права собственности на товар, но сам несет ответственность за его работу. Таким образом, производитель продает не столько товар, сколько решение проблем клиентов.

Кроме того, предоставление сервисных услуг дает хорошую возможность предприятиям избежать ценовых войн, так как благодаря предоставлению услуг удастся избежать конкуренции с аналогичной продукцией, предлагаемой по более низким ценам, так как рассчитанный на запросы клиента пакет услуг лишает дешевую продукцию конкурентов привлекательности в его глазах.

Можно также говорить о взаимном влиянии товаров и услуг. Хорошо оказанная услуга порождает спрос на товар и наоборот. Предприятие получает возможность стимулировать спрос на свои товары с помощью услуг.

Кроме того, с помощью сервисных услуг предприятие может создать барьеры на пути проникновения на рынок новых конкурентов.

### Примеры из практики

Гарантии устранения любой неисправности оборудования в течение 72 часов в свое время позволили фирме *Caterpillar* практически «закрыть» американский рынок тяжелых строительных машин для японской *Komatsu*. В свою очередь, японские автомобильные корпорации, прежде чем начать продажи автомобилей в Индонезии, буквально усеяли всю территорию страны образцово работающими фирменными пунктами сервиса. При этом каждый пункт сервиса обслуживал все марки легковых и грузовых автомобилей японских фирм, продаваемых в Индонезии. Это типичный пример японского подхода в борьбе за рынки — «Корпорация Япония» против остальных фирм.

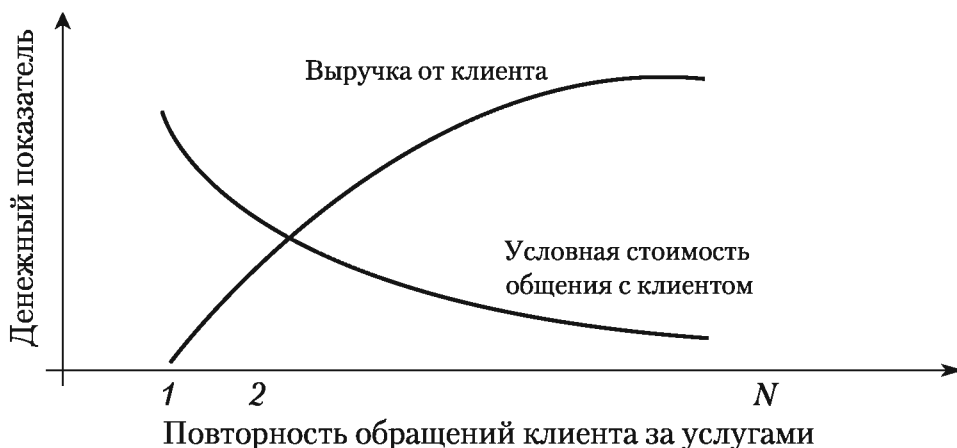
Таким образом, сервис является самым лучшим средством создания системы тесных связей между предприятием и его клиентами. Он способствует закреплению клиентуры и обеспечивает стабильность и рост доходов предприятия. У маркетинга нет цели обеспечивать однократные продажи.

<sup>1</sup> Котлер Ф. Указ. соч. С. 365.

Это задача торговых служб. Целью маркетинга является установление долговременного взаимовыгодного сотрудничества между производителем и потребителями, которое приведет к последующим продажам, верности марке и косвенной, но эффективной рекламе. Потребитель рассчитывает на надежность приобретенной техники и ее способность обеспечить качество производимой продукции. Никто не сможет заставить его купить продукцию, вызвавшую хоть однажды невыполнение принятых обязательств. Создание постоянной клиентуры предполагает преодоление изоляции между потребителем и поставщиком на этапе от продажи оборудования до его обновления. Эта непрерывность акта продажи обеспечивается, в частности, услугами, предоставляемыми в послепродажный период. От способности предприятия оказывать услуги в послепродажный период в значительном объеме и в то же время высокого качества в определяющей мере зависит установление взаимозависимости между потребителями и поставщиками, которая затрудняет доступ других фирм к клиентам данной фирмы.

Таким образом, дешевле проводить программы, направленные на удовлетворение уже имеющихся клиентов, чем тратить деньги на поиск новых. Лозунг фирмы *Volvo*, обладающей, как известно, отличной репутацией в сервисной сфере, гласит: «Снова привлечь клиента стоит в несколько раз дороже, чем сохранить его»<sup>1</sup>.

Данное положение можно продемонстрировать графически (рис. 1.9).



**Рис. 1.9. Издержки и доходы в зависимости от кратности обращения клиента за услугами**

В результате проведенных исследований было вычислено, что привлечь нового клиента стоит в пять раз дороже, чем сохранить прежнего<sup>2</sup>.

Таким образом, главным фактором, обуславливающим успех предприятия, является способность удовлетворить многообразные запросы клиента, касающиеся как материального товара, так и сопутствующих ему (сервисных) услуг, т.е. на данном этапе полезность определяется характером использования и уровнем совершенства так называемого сервисного

<sup>1</sup> *Mame Э.* Послепродажное обслуживание : пер. с фр. 1993. С. 23.

<sup>2</sup> *Coppett J., Staples W.* Relationship selling in the service industries. AMA Management handbook. N.Y. : AMACOM, 1994. С. 23.

продукта — самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и соответствующие услуги<sup>1</sup> (рис. 1.10).



**Рис. 1.10. Составляющие сервисного продукта**

Итак, в современных условиях промышленная продукция превращается в систему обслуживания определенной общественной потребности. Например, продается не рентгенографический аппарат отдельно, а рентгенографическое оборудование с сервисом, т.е. с соответствующим консультативным, техническим и ремонтным обслуживанием. При этом масштабы и качество услуг такого рода могут сыграть главную роль в принятии клиентом решений о новых закупках. Неэффективность действий предприятия в этой сфере может выражаться в немедленном и зачастую длительном недовольстве клиента. Это подрывает имидж предприятия и способствует

<sup>1</sup> Чернышев Б. Указ. соч. С. 109.

тому, что клиенты обращаются к другим поставщикам, оцениваемым уже не по назначенной цене и не по качеству предложенной продукции, а по качеству совокупности услуг, оказываемых в течение всего срока эксплуатации изделия. Например, испанские предприниматели, покупающие автоматическое оборудование для легкой промышленности, выразили готовность платить за это оборудование на 10% дороже при условии четких гарантий в отношении полноты послегарантийного обслуживания и помощи в обучении персонала<sup>1</sup>.

Учитывая тот факт, что в современных условиях продукция предприятия — это система обслуживания определенной общественной потребности, предоставляемая потребительская ценность, т.е. выгода потребителя будет определяться следующим образом:

$$\begin{aligned} & \text{Предоставляемая потребительская ценность} = \\ & = \text{Совокупная потребительская ценность (полезность продукции)} - \\ & \quad - \text{Совокупные затраты потребителя на приобретение товара} \\ & \quad \quad \quad \text{(стоимость владения)}. \end{aligned}$$

Совокупность материального изделия и сопутствующих услуг и, соответственно, совокупная потребительская ценность (полезность продукции) будет определяться так:

$$\begin{aligned} & \text{Совокупная потребительская ценность (полезность продукции)} = \\ & = \text{Ценность материальной части продукции} + \text{Ценность нематериальной} \\ & \quad \quad \quad \text{части (сервисных услуг)}^2. \end{aligned}$$

Таким образом, на современном этапе развития экономических отношений между производителями и потребителями для реализации товара желательно, а порой и просто необходимо оказание профессиональных услуг, удовлетворяющих данного конкретного потребителя.

## Выводы

1. Развитие потребления услуг в странах с высокоразвитой промышленностью является одним из самых значительных явлений экономической жизни второй половины XX — начала XXI в. Переориентация производства с простого создания материальных благ на предоставление услуг является фундаментальным признаком перехода общества от индустриального уровня развития к постиндустриальному.

2. В качестве основной характеристики постиндустриального общества приводится преобладание сферы услуг в ВВП и в занятости промышленно развитых стран и опережающие темпы их роста, которые и обеспечивают данное преобладание.

---

<sup>1</sup> Баркан Д. И. Маркетинг для всех: беседы для начинающих. Л. : Культ-Информ-Пресс ; Человек, 1991. С. 182.

<sup>2</sup> Кулибанова В. В. Развитие сервиса предприятия-изготовителя сложной техники на основе маркетинговой концепции. СПб., 2006.

3. Услуга, также как и физический продукт, является результатом реакции производителя на запросы рынка, а следовательно, имеет свою потребительскую стоимость, что предопределяет ее товарный характер, который выражается в способности удовлетворения потребностей покупателей вследствие ее (услуги) приобретения, использования и потребления.

4. В отличие от физического продукта услуга имеет свою специфику, особенности и формы проявления. Общеизвестны четыре «НЕ», характеризующие особенности услуги: неосязаемость, неотделимость, непостоянство, несохраняемость.

5. Все существующие модели маркетинга услуг отталкиваются от того, что услуги хоть и специфичный, но товар. Неотъемлемой составной частью услуг как маркетингового товара являются принципиально новые элементы, а именно люди, физическое окружение и материальное свидетельство услуги.

6. В последние десятилетия услуги стали играть важную роль в экономической структуре промышленно развитых стран. Границы между индустриальной сферой и сферой услуг становятся подвижными, происходит взаимное проникновение одной сферы в другую.

7. Стремление к удобствам и обусловленное этим возрастание запросов ведут к увеличению спроса на услуги. И эта тенденция поддерживается предприятиями по производству потребительских и промышленных товаров, которые повышают стоимость, добавленную услугами, путем предоставления клиенту дифференцированных преимуществ благодаря дополнительным услугам.

8. На современном уровне развития отношений между потребителями и производителями полезность товара определяется уровнем совершенства так называемого сервисного продукта — самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и соответствующие услуги.

9. Специфика сервисной концепции маркетинга — концентрация на оказании услуг по обслуживанию процесса эксплуатации товара в течение всего срока его службы. Она ориентирует производителя на фокусирование его усилий на сервисе.

10. Рост доли сервисного обслуживания в предложениях изготовителей типичных потребительских и промышленных товаров все сильнее затрудняет разграничение между двумя секторами — товарного производства и услуг. В действительности почти всегда приобретение товаров сопровождается сопутствующими услугами и почти каждое приобретение услуг сопровождается сопутствующими товарами.

11. Классические признаки разграничения товаров и услуг все более теряют свою интерпретационную силу для описания реально сбываемой продукции предприятий.

12. Предоставление качественного сервисного обслуживания становится нормой деловой жизни, игнорировать которую нельзя. В современных условиях промышленная продукция превращается в систему обслуживания определенной общественной потребности.



13. На современном этапе развития экономических отношений между производителями и потребителями для реализации товара желательно, а порой и просто необходимо оказание профессиональных услуг, удовлетворяющих данного конкретного потребителя.

## Практикум

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каковы основные цели изучения дисциплины «Маркетинг в сервисе»?
2. Назовите основные характеристики постиндустриального общества.
3. В чем заключается специфика сервисной концепции маркетинга?
4. Каковы основные используемые критерии классификации услуг?
5. Перечислите основные концепции маркетинга услуг.
6. Что объединяет существующие концепции маркетинга услуг?
7. Какие принципиально новые элементы являются неотъемлемой частью услуг как маркетингового товара?
8. Назовите основные факторы, влияющие на усиление роли услуг в деятельности промышленных предприятий.
9. В чем заключается суть процесса сращивания производства с сервисом?
10. Выделите основные устойчивые объективные тенденции, способствующие возрастанию значимости сервисного обслуживания.
11. Какие преимущества промышленным предприятиям дает предоставление сопутствующих услуг?
12. Опишите составляющие сервисного продукта.

### Тесты

1. С точки зрения маркетологов, товар — это:
  - а) комплекс осозаемых и неосозаемых свойств, обеспечивающих удовлетворение нужд и пожеланий потребителей;
  - б) результат производственной деятельности, выставляемый на продажу;
  - в) товар, который фирма может предложить потребителю.
2. Конкуренция по-новому — это:
  - а) выведение на рынок технически усовершенствованных товаров через небольшие промежутки времени;
  - б) конкуренция между товарами под различными брендами одного и того же производителя;
  - в) конкуренция того, чем дополнительно снабдили свою продукцию производители (услуги, реклама, консультации).
3. Развитие потребления услуг в странах с высокоразвитой промышленностью — одно из самых значительных явлений экономической жизни:
  - а) второй половины XX — начала XXI в.;
  - б) первой половины XX в.;
  - в) второй половины XIX — начала XX в.
4. Для современной структуры ВВП России по отраслям характерна:
  - а) быстро растущая доля сферы услуг;
  - б) медленно растущая доля сферы услуг;
  - в) умеренно растущая доля сферы услуг.
5. Согласно предложенной в 1940-х гг. К. Кларком трехсекторной модели народного хозяйства производительные и личные услуги относятся:

- а) к третичному сектору;
- б) первичному сектору;
- в) ко вторичному сектору.

**6.** Конкурентные преимущества, чтобы считаться стратегическим фактором успеха, должны отвечать следующим требованиям:

а) обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени, для чего сильные стороны данной фирмы соотносятся со слабостями соперника;

б) удовлетворять специфические потребности клиента; иными словами, относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей;

в) строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами и которые трудно или невозможно имитировать;

г) все ответы верны;

д) правильного ответа нет.

**7.** Предоставляемая потребительская ценность определяется как разность совокупной потребительской ценности (полезности продукта) и:

а) совокупных затрат потребителя на приобретение товара (стоимость владения);

б) ценности нематериальной части (сервисных услуг);

в) ценности материальной части продукции (товара).

**8.** Совокупная потребительская ценность (полезность продукции) определяется как сумма ценности материальной части продукции (товара) и:

а) ценности нематериальной части (сервисных услуг);

б) совокупных затрат потребителя на приобретение товара (стоимость владения);

в) предоставляемой потребительской ценности.

## Глава 2

# МЕСТО СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- эволюцию подходов к понятию «товар»;
- основные классификации видов сервиса по времени его осуществления и по содержанию работ;

- особенности жизненного цикла сервисных услуг;

- особенности и преимущества фирменного сервиса;

### **уметь**

- давать определение понятия «сервис» и рассказывать о его роли в современной экономике;

- рассказывать о сервисном обслуживании изделий по всему жизненному циклу товара;

- рассчитывать показатель «общая стоимость владения товаром»;

### **владеть**

- базовым понятийным аппаратом сферы сервиса и классификацией услуг по сервисному сопровождению.

### **Основные понятия**

*Эволюция понятия «товар» • сервис и его классификация • жизненный цикл сервисных услуг.*

---

## 2.1. Эволюция понятия «товар». Особенности современной промышленной продукции

За последнее столетие само понятие товара эволюционировало весьма значительно. Если для Д. Рикардо и представителей классической школы экономики такие термины, как «продукция», «товар» или «изделие», в равной мере обозначают результат производственной деятельности, выставленный на продажу, то специалисты по маркетингу определяют товар скорее как «комплекс осязаемых и неосязаемых свойств, включающих в себя упаковку, цвет, цену, престиж производителя и розничного торговца, которые покупатель может принять как обеспечивающие ему удовлетворение своих нужд и пожеланий»<sup>1</sup>.

Итак, теперь важно не само предложение, а скорее субъективный способ его восприятия. Основываясь на подобных рассуждениях, Ф. Котлер уста-

---

<sup>1</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 26.

навливает схему определения товара на трех уровнях: «замысла», «реального исполнения» и «подкрепления» (рис. 2.1).

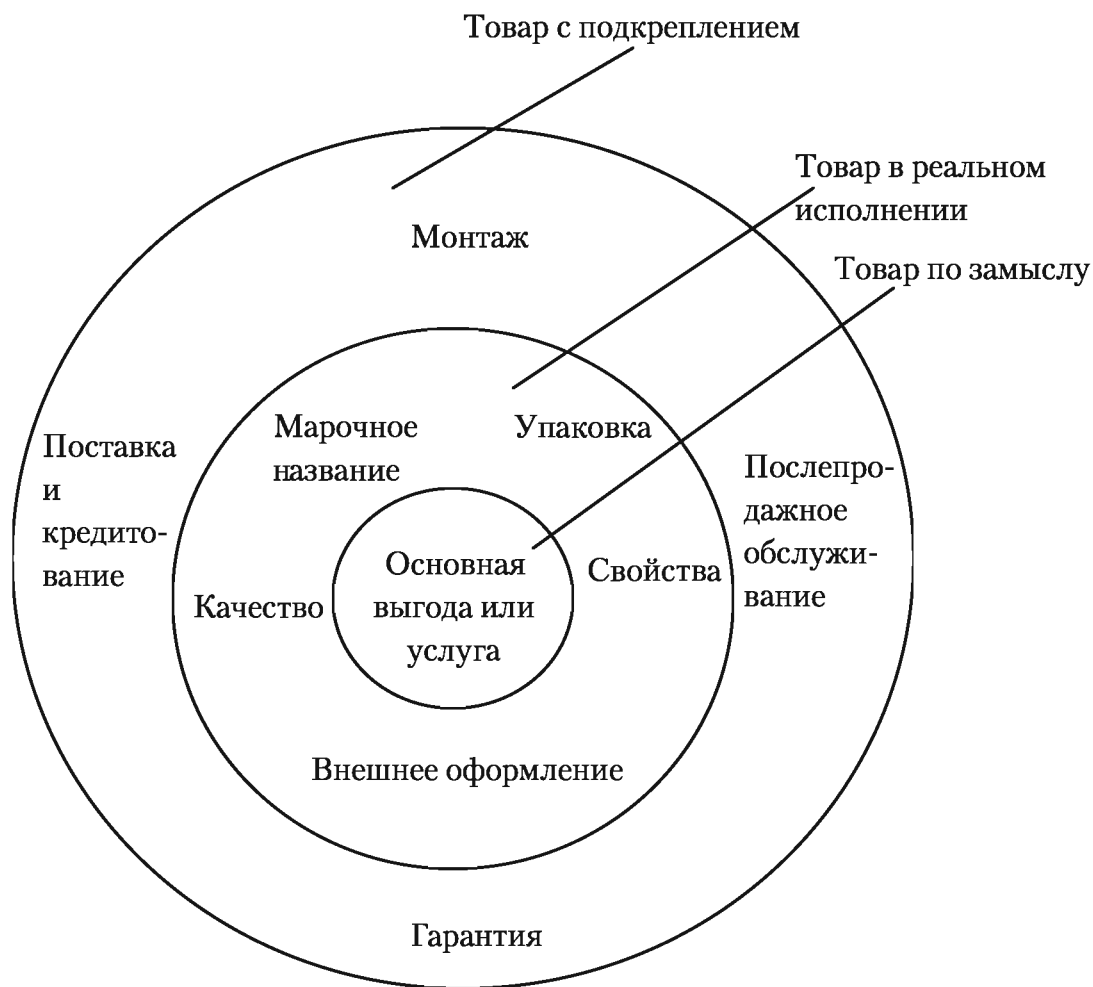


Рис. 2.1. Три уровня товара по Ф. Котлеру

В более поздних работах Котлер изменил свою многоуровневую модель, добавив два уровня: четвертый уровень — *улучшенный товар* — тот, что отвечает потребностям сверх обычных ожиданий; пятый уровень — *потенциальный товар* — улучшения и трансформации, которые, возможно, претерпит товар в будущем.

Основываясь на классической модели Котлера, В. Благоев выделяет четыре уровня формирования потребительной стоимости товара, присовокупляя к первым двум уровням третий — *расширенные характеристики*, добавляющие потребительную стоимость товара «в нематериальном виде», и четвертый — *характеристики, связанные с личными особенностями потребителя*, которые имеют очень большое значение для позиционирования товара на рынке<sup>1</sup>.

Жан-Жак Ламбен определяет товар как совокупность свойств, или набор атрибутов, обеспечивающих покупателю базовую функциональную ценность или полезность, которую Ламбен называет «ядерной услугой».

<sup>1</sup> Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах : пер. с болг. СПб. : Два-Три, 1993. С. 249.

К ядерной услуге можно добавлять *дополнительные услуги*, которые способствуют ее улучшению или подкреплению, например послепродажное обслуживание. При этом дополнительные ценности могут быть как объективными, так и субъективными, т.е. продуктами восприятия (например, марка или реклама, обеспечивающие эффект статуса или престижа). В ряде случаев именно вторичные характеристики имеют определяющее значение при формировании предпочтений<sup>1</sup>.

Потребитель осуществляет поиск не столько товара, сколько услуги или решения проблемы, которые может обеспечить товар. Таким образом, в результате изменения понятия товара, реально производимого для удовлетворения нужд клиентов, потребление многочисленных материальных благ постепенно заменяется потреблением услуг. На современном этапе конкурирует уже не то, что произведено на заводах и фабриках, а то, чем дополнительно снабжена продукция — реклама, упаковка, услуги, консультации и прочие ценимые людьми вещи. Этот феномен наблюдается уже в течение длительного времени и заслуживает особого внимания в плане ориентации в развитии маркетинга. Безусловно, обладание запатентованными технологиями или дефицитными ресурсами дает преимущества производителям товаров и услуг — но только до того момента, пока конкуренты не разработают альтернативные товары и новые технологии. В итоге между продуктами, схожими по техническим характеристикам и потребительским свойствам, часто разворачивается конкурентная борьба, и тогда успех во многом зависит от способности компании создавать дополнительные востребованные на рынке услуги уже в послепродажном обращении товара.

При изучении эволюции отношений поставщика с клиентом Т. Левитт (*T. Levitt*) выяснил, что сервисное обслуживание продукции является основным условием существования предприятия, основой его производства. Он посвятил свыше десяти лет исследованию услуг, открыл новые подходы к их изучению и проанализировал изменение отношений между продавцом и покупателем. Эволюция понятия «товар» и возрастающая значимость услуг для конкурентоспособности фирмы и установления взаимовыгодных отношений с клиентами были представлены им в виде таблицы (табл. 2.1)<sup>2</sup>.

Таблица 2.1

**Изменение понятия «товар» с эволюцией отношений поставщика с клиентом**

Статьи	В прошлом	В настоящем	В будущем <sup>3</sup>
Предложение клиенту	Изделие в материале	Изделие с запасными частями и сопутствующими товарами	Договор на эксплуатацию системы оборудования с предоставлением гарантии

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Указ. соч. С. 106—107.

<sup>2</sup> Мате Э., Тиксье Д. Указ. соч. С. 86.

<sup>3</sup> То, что Т. Левитт называл «будущим», мы можем наблюдать в современной жизни.

Статьи	В прошлом	В настоящем	В будущем
Продажа	Поштучно	Системная, на основе материальных компонентов	Поэтапная оплата в ходе эксплуатации оборудования в зависимости от вида размещения, произведенного количества изделий, срока использования
Вид конкурентных преимуществ	Эстетическое преимущество	Технологическое преимущество	Обязательства относительно выполнения оборудованием новых полезных функций
Скорость оборачиваемости инвестированных средств	Высокая	Низкая	Длительная и постоянная прибыль от инвестированных средств
Услуга	Скромных масштабов, косвенное воздействие на прибыль	Существенное предложение услуг, прямое воздействие на прибыль	Услуга как условие существования предприятия, основа его производства и сбыта
Масштаб рынка	Реализация на местном рынке	Реализация на национальном рынке	Реализация на мировом рынке
Количество этапов реализации	Один этап реализации	Несколько этапов реализации	Многоэтапная и непрерывная реализация
Стратегия	Торговая; главное направление — продажа	Торговая; главное направление — маркетинг	Построенная на отношениях партнерства

Таким образом, в современных условиях промышленная продукция превращается в систему обслуживания определенной общественной потребности.

Проведя анализ трактовки понятия «товар» наиболее известных российских и зарубежных авторов, можно также заметить его эволюцию.

- БСЭ определяет товар как «...продукт труда, произведенный для продажи»<sup>1</sup>;
- Котлер полагает, что товар — это «...все, что может быть предложено для удовлетворения человеческих потребностей или нужд»<sup>2</sup>;
- автор Толкового словаря русского языка С. Ожегов представляет товар как «...продукт труда, имеющий стоимость и распределяющийся

<sup>1</sup> Большая Советская Энциклопедия. 3-е изд. Т. 26. С. 37.

<sup>2</sup> Котлер Ф. Указ. соч. С. 39.

в обществе путем обмена, купли-продажи; вообще — то, что является предметом торговли»<sup>1</sup>;

- А. Романов трактует товар как сложное, многоаспектное понятие, включающее совокупность многих свойств, главным среди которых являются потребительские свойства, т.е. способность товара удовлетворять потребности того, кто им владеет; вводит понятие *расширенного продукта* применительно к «шлейфу» обслуживания<sup>2</sup>;

- Г. Багиев, В. Тарасевич, Х. Анн определяют товар как: «1) экономическую категорию, которую в самом общем виде можно определить как продукт, реализуемый на рынке. Объект купли-продажи; 2) совокупность основных потребительских характеристик продукта, которые удовлетворяют определенные потребности покупателя; 3) предоставляемые потребителям услуги и льготы, дополняющие продукт и облегчающие его реализацию...»<sup>3</sup>;

- В. В. Прищепенко: «Товар — продукт, наделенный дополнительными услугами, повышающими эффективность обмена»<sup>4</sup>.

Таким образом, можно говорить о том, что на современном этапе товар — это не просто материальное изделие, а упорядоченная совокупность материального изделия и обслуживания, которое осуществляется на протяжении всего процесса потребления продукта, даже если срок его эксплуатации намного превосходит срок его коммерческой жизни. В свою очередь, сервисное обслуживание современной промышленной продукции включает ряд элементов, отражающих жизненный цикл изделия с момента его изготовления до момента выбытия из потребления или, по крайней мере, прекращения использования последним известным потребителем (рис. 2.2).

При этом предприятие может получить конкурентное преимущество за счет каждого из элементов.

Например, в настоящее время наблюдается сокращение объемов как продаж, так и производства на российских предприятиях — производителях дорогой машиностроительной техники, сбыт которой зависит от наличия финансовых средств у ее потребителей. Поэтому в сложившихся обстоятельствах необходимо разработать финансовые меры, позволяющие клиентам чаще приобретать новое оборудование: кредитование, лизинг, аренду и т.п. Так, ведущие компании мира по производству строительной техники, как правило, включают сервис в состав «товара», основной материальной частью которого является машина. Как одна из основных частей «товара» сервис используется при высококачественном оперативном лизинге (аренде), при финансовом лизинге<sup>5</sup>. Кроме того, для предпри-

---

<sup>1</sup> Ожегов С. И. Словарь русского языка. М. : Советская энциклопедия, 1964. С. 787.

<sup>2</sup> Маркетинг : учебник для вузов / под ред. А. Н. Романова. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ-ДАНА, 1995.

<sup>3</sup> Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов. М. : Экономика, 1999. С. 690.

<sup>4</sup> Прищепенко В. В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 19.

<sup>5</sup> Николаев С. Значимость высококачественного сервиса машин постоянно повышается // Строительная техника и технология. 2002. № 2.

ятий, применяющих последние технологические достижения, существенную часть сервисного сопровождения продукции представляет обучение потребителей, без которого не могут быть использованы в полной мере функциональные качества изделия.



**Рис. 2.2. Сервисное обслуживание изделий по всему жизненному циклу**

Таким образом, учитывая современное понятие промышленной продукции, предприятие в своей деятельности должно реализовывать комплексный, системный подход к решению маркетинговых проблем, охватывающий все стадии движения товара:

- изучение потребностей и спроса;
- анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- разработку товара и программ его производства;
- формирование ценовой политики, политики продвижения;
- разработку и оказание разного рода услуг, связанных с продажей и потреблением, включая организацию послепродажного обслуживания и утилизацию вышедших из употребления товаров.



## 2.2. Сервис и его классификация

Наиболее распространено определение сервиса как работы по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо потребностей. Однако ввиду того что мы будем рассматривать «индустрию сервиса», в которой связь с материальными изделиями имеет специфический характер, более уместно будет использовать следующие определения понятия «сервис»:

- А. Н. Романов пишет, что сервис — это система обеспечения, позволяющая покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, а также экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя<sup>1</sup>;

- французский экономист Э. Мате для определения совокупности услуг, предлагаемых промышленным предприятием или торговой фирмой, вводит термин «смешанное обслуживание». «Смешанное обслуживание» — всевозможная комбинация оказываемых услуг, которые соответствуют многочисленным способам использования оборудования в течение всего срока его эксплуатации<sup>2</sup>;

- Г. Л. Багиев трактует сервис как «подсистему маркетинговой деятельности предприятия, обеспечивающую комплекс услуг по сбыту и эксплуатации машин, оборудования, средств транспорта»<sup>3</sup>;

- П. С. Завьялов и В. Е. Демидов определяют сервис как «...подсистему маркетинговой деятельности предприятия, обеспечивающую комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией потребителем изделия...»<sup>4</sup>;

- Е. Дихтль, Х. Хершген: «Техническое обслуживание заключается прежде всего в восстановлении функций агрегата, в помощи при решении проблем с применением продукта, в проверке совместимости товара с другими товарами или материалами, а также в предоставлении информации для сохранения или повышения производительности изделия»<sup>5</sup>;

- следующее определение предложено экономистами С. Вандермерве (*S. Vandermarwe*) и М. Чадвиком (*M. Chadwick*), которые выделили шесть групп услуг на основании двух критериев («относительное вовлечение товаров» и «степень взаимодействия потребитель/производитель»). В своей классификации по критерию «относительное вовлечение товаров» они выделяют в отдельную группу услуги, связанные с техническим обслуживанием, и обозначают их термином «сопутствующие услуги»<sup>6</sup>;

- В. Семенов, О. Васильева: «Сервис промышленного предприятия — это стратегический инструмент управления отношениями с потребителями, интегрированный в физический в виде комплекса услуг, связанных

<sup>1</sup> Маркетинг : учебник для вузов / под ред. А. Н. Романова. С. 188.

<sup>2</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 7.

<sup>3</sup> Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Указ. соч. С. 689.

<sup>4</sup> Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов — ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). С. 134.

<sup>5</sup> Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг : учеб. пособие : пер. с нем. А. Макарова / под ред. И. С. Минко. М. : Высшая школа, 1995. С. 89.

<sup>6</sup> Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Указ. соч. С. 102.

с проектированием, производством, сбытом и многочисленными способами его эффективного использования, гибко приспособляющийся к окружающим изменениям»<sup>1</sup>;

- В. В. Прищепенко и М. В. Прищепенко определяют сервисное обслуживание как «...дополнительные услуги, предлагаемые производителем после продажи товара для поддержания его потребительских свойств в процессе эксплуатации»<sup>2</sup>;

- Р. А. Фатхутдинов: «Сервисное обслуживание потребителей товара — это совокупность работ, выполняемых службой сервисного обслуживания организации-изготовителя с целью обеспечения правовой защищенности и социально-экономической удовлетворенности покупателя в результате использования им приобретенного товара»<sup>3</sup>.

Автор данного учебника предлагает следующее определение сервиса промышленного предприятия.

---

**Сервис промышленного предприятия** — это программа помощи клиентам, связанная с разработкой и реализацией системы сервисного сопровождения продукции, повышающей потребительские свойства (полезность) материального товара, и имеющая целью максимальное удовлетворение специфических потребностей каждого клиента на протяжении всего процесса потребления товара, даже если продолжительность его эксплуатации намного превосходит срок его коммерческой жизни.

---

По *временным параметрам* сервис подразделяется на предпродажный и послепродажный, а последний, в свою очередь, — на гарантийный и послегарантийный.

*Предпродажный сервис* связан с подготовкой изделия для представления потенциальному или реальному покупателю. Такой сервис всегда бесплатен. Он содержит шесть основных элементов<sup>4</sup>:

- 1) проверку;
- 2) консервацию;
- 3) укомплектование необходимой технической документацией, инструкциями о пуске, эксплуатации, техническом обслуживании, элементарных ремонтах и др. Техническая документация должна быть напечатана на языке страны покупателя оборудования, а если в стране имеются большие группы населения, говорящие на разных языках, считается целесообразным издавать документацию специально для них (при условии, что они являются массовыми покупателями данного товара). Например, фирма

---

<sup>1</sup> Семенов В. М., Васильева О. Е. Сервис промышленных товаров. С. 46.

<sup>2</sup> Прищепенко В. В., Прищепенко М. В. О противоречиях и относительности понятий и терминологии маркетинга (с учетом концептуального подхода) // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 4. С. 132.

<sup>3</sup> Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : краткий курс. СПб. : Питер, 2004. С. 239.

<sup>4</sup> Благов В. Указ. соч. С. 347.

*Massy Ferguson* при продаже тракторов для Индии выпускает руководство по эксплуатации на 11 наиболее распространенных языках этой страны;

- 4) расконсервацию и проверку перед продажей;
- 5) демонстрацию;
- 6) консервацию и передачу потребителю.

*Послепродажный сервис* делится на *гарантийный* и *послегарантийный* по чисто формальному признаку: «бесплатно» (в первом случае) или за плату (во втором) производятся предусмотренные сервисным перечнем работы. Формальность здесь проявляется в том, что стоимость работ, запасных частей и материалов в гарантийный период входит в продажную цену или в стоимость иных (послегарантийных) услуг. Существенное отличие послегарантийного сервиса состоит в том, что он осуществляется за плату, а его объем и цены определяются условиями контракта на данный вид сервиса, прейскурантами и иными подобными документами.

*Сервис в гарантийный период* охватывает принятые на гарантийный период виды ответственности, зависящие от продукции, заключенного договора и политики конкурентов. Он включает<sup>1</sup>:

- 1) расконсервацию при потребителе;
- 2) монтаж и пуск;
- 3) проверку и настройку;
- 4) обучение работников правильной эксплуатации;
- 5) обучение специалистов по поддерживающему сервису;
- 6) наблюдение изделия (системы) в эксплуатации;
- 7) осуществление предписанного технического обслуживания;
- 8) осуществление (при необходимости) ремонта;
- 9) поставку запасных частей.

Предложенный сравнительно полный список относится в наибольшей степени к сложной дорогостоящей технике производственного назначения.

*Сервис в послегарантийный период.* В отношении круга обязанностей по сервису по истечении гарантийного срока важны те же оговорки, что и в гарантийный период. В наиболее распространенном случае нужно выполнять следующие условия:

- 1) наблюдать за изделием (системой) в эксплуатации;
- 2) обеспечить поставку запасных частей;
- 3) при необходимости производить ремонт;
- 4) оказать разнообразную техническую помощь;
- 5) обязать специалистов по сервису провести повторные курсы для клиентов.

По *содержанию работ* можно выделить следующие классификации. Д. И. Баркан предлагает деление сервиса<sup>2</sup>:

- на *жесткий сервис*, который предусматривает все услуги, связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы товара;

---

<sup>1</sup> Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Указ. соч. С. 348.

<sup>2</sup> Баркан Д. И. Маркетинг для всех: беседы для начинающих. Л. : Культ-Информ — Пресс : Человек, 1991. С. 177—178.

- *мягкий сервис*, включающий весь комплекс интеллектуальных услуг, связанных с индивидуализацией, т.е. с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у данного потребителя, а также просто с расширением сферы полезности товара для него.

Уже говорилось о том, что грамотный производитель стремится сделать для покупателя максимум возможного в любой ситуации. Когда производитель обеспечивает фермеру квалифицированную оценку наиболее эффективных режимов обработки почвы на купленном тракторе — это *прямой сервис*. А если для поддержания хороших взаимоотношений с клиентом дилер приглашает жену фермера на бесплатные курсы «Домашний бухгалтер», организованные специально для жен клиентов фирмы, то здесь мы можем говорить о *косвенном сервисе*. Это, конечно, прямого отношения к покупке трактора не имеет, но клиенту это полезно и приятно. Таким образом, косвенный сервис, хотя и сложными путями, но вносит свой вклад в успехи фирмы.

Академик Р. А. Фатхутдинов выделяет следующие виды сервисных услуг<sup>1</sup>:

- сервис удовлетворения потребительского спроса — комплексная характеристика уровня обслуживания потребителей, определяемая такими показателями, как время, частота, готовность, безотказность, качество поставок, готовность обеспечения комплектности и проведения погрузочно-разгрузочных работ;

- сервис оказания услуг производственного назначения — совокупность предлагаемых видов сервисного обслуживания, т.е. набор услуг, предоставляемых потребителю с момента заключения договора на покупку (или совершения покупки) до момента поставки товара;

- сервис послепродажного обслуживания — совокупность услуг, необходимых для обеспечения эффективного функционирования товара в существующих условиях в течение всего его жизненного цикла. При этом, по мнению автора, данный вид сервиса осуществляется как до, так и после продажи товара;

- сервис информационного обслуживания — совокупность информации, предоставляемой изготовителем потребителям, о товаре и его обслуживании, о методах и принципах, технических средствах накопления, обработки, хранения и передачи информации;

- сервис финансово-кредитного обслуживания — совокупность вариантов оплаты покупки, система скидок и льгот, предоставляемых потребителям.

Мате группирует все виды элементарных услуг, которые входят в состав «смешанного» обслуживания, в четыре основных вида деятельности<sup>2</sup>:

- интеграция товаров и услуг;
- подготовка к эксплуатации;
- информирование клиентов;
- поддержание в рабочем состоянии.

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р. А. Указ. соч. С. 239–241.

<sup>2</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 8–9.

В. М. Семенов и О. Е. Васильева предлагают деление сервиса промышленного предприятия на информационный, технический и бытовой, не давая, однако, четкого смыслового наполнения данных определений<sup>1</sup>.

Исходя из изложенного выше и учитывая многообразие услуг, сопровождающих промышленную продукцию на протяжении всего ее жизненного цикла, современному подходу к данному явлению будет отвечать следующая классификация сервисных услуг, предлагаемых промышленным предприятием.

1. *Информационные услуги*, связанные со сбором и распространением экономической информации и технической документации.

2. *Бытовые (продвигающие) услуги*, напрямую не связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы оборудования. Например, оказание комплекса интеллектуальных услуг, связанных с индивидуализацией, т.е. с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у данного потребителя, а также предоставление услуг в сфере финансово-кредитного обслуживания потребителей (кредитование, лизинг и т.п.).

3. *Технические услуги*, напрямую связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы.

Понятно, что в зависимости от жизненного цикла продукции приоритет будет отдан тому или иному виду услуг, но нельзя недооценивать значение ни одного из них. Например, информирование как потенциальных, так и реальных потребителей является важным видом экономической деятельности, заключающимся в сборе и распространении экономической информации и технической документации, связанной с продвижением, эксплуатацией и ремонтом продукции. Проблема неосведомленности потребителей касается не только их самих, но и поставщиков. Исследования выявили, что в ряде организаций климатическая техника работает неэффективно вследствие невыполнения требований по ежегодному контролю и дозаправке фреоном. В результате страдают как потребители, не получающие необходимого эффекта от установленного оборудования, так и продавцы, теряющие дополнительный источник доходов<sup>2</sup>.

Многие проблемы информационного характера позволяют решать новые информационно-коммуникационные технологии, главным образом Интернет. С помощью Сети такие услуги выводятся в киберпространство и могут быть востребованы клиентом через компьютер в любом месте и всякий раз, когда ему нужно.

Бытовой (продвигающий) сервис, хоть и сложными путями, но также вносит вклад в успехи фирмы. Стратегия оказания дополнительных услуг позволяет производственным компаниям выделиться на фоне конкурентов. Так, в 1980-х гг. компания *Caterpillar* организовала подразделение *Caterpillar Insurance Company*, которое стало координировать предоставление услуг клиентам и разрабатывать новые их виды. В разностороннюю

---

<sup>1</sup> Семенов В. М., Васильева О. Е. Указ. соч.

<sup>2</sup> Орлов М. Корпоративные потребители сервисных услуг климатического оборудования // Практический маркетинг. 2000. № 6. С. 24.

программу поддержания эксплуатации воздушных средств, продаваемых консорциумом *Airbus Industry*, входит также оказание помощи авиалиниям в оптимизации эксплуатационных расходов и повышении эксплуатации самолетного парка.

Подробнее роль сервисных услуг в системе конкурентоспособности продукции будет рассмотрена в гл. 5 данного учебника.

Во многих случаях представляется целесообразным сохранение связей изготовителя и потребителя в течение всего периода эксплуатации. К подобным формам хозяйственных отношений можно отнести фирменный сервис по всему жизненному циклу изделий.

Основная особенность фирменного сервиса — это активное участие изготовителя в процессе эксплуатации, что весьма актуально при изготовлении сложной техники, внедрение которой получило широкое распространение на современном этапе развития экономики.

Таким образом, *фирменный сервис* можно определить как систему взаимоотношений между изготовителем и потребителем промышленной продукции, характеризующуюся непосредственным участием изготовителя в обеспечении эффективного использования изделия на протяжении всего жизненного цикла, в поддержании машин, оборудования, устройств в постоянной готовности к использованию. В основе этой системы лежит ответственность изготовителя за организацию обслуживания выпущенного им изделия в течение всего срока службы этого изделия<sup>1</sup>.

К основным преимуществам фирменного сервиса можно отнести:

- возможность повышения уровня индустриализации работ по техническому обслуживанию и ремонту, широкое применение профилактических мер;
- осуществление постоянного информационного отслеживания качества изделий по всем этапам их жизненного цикла и повышение вследствие этого эффективности конструкторских решений;
- оказание потребителям комплекса услуг, связанных с консультированием по эксплуатации техники, обеспечением ее запасными частями, информацией о технических новинках;
- рационализация процессов утилизации остатков отслуживших свой срок изделий, усиление на этой основе ориентации на источники вторичных ресурсов при изготовлении продукции.

Итак, в случае наиболее полной реализации фирменный сервис включает ряд элементов, отражающих жизненный цикл изделия с момента его изготовления до момента выбытия из потребления.

В развитых странах фирменный сервис занимает центральное место в организации отношений между изготовителем и потребителем. Обслуживает технику тот, кто ее производит. Запасные части изготавливаются до тех пор, пока работает хотя бы одно изделие (их продажа очень выгодна изготовителям: прибыль при этом в полтора-два раза выше, чем при первоначальной продаже).

---

<sup>1</sup> Комаров В. Ф., Колуга Е. В., Юсупова А. Т. Аренда. Лизинг. Фирменный сервис. Новосибирск : Наука, 1991. С. 101.

## 2.3. Влияние сервиса на разработку и производство продукции современных промышленных предприятий

Не вызывает сомнения тот факт, что на современном этапе развития экономических отношений между производителями и потребителями для реализации товара желательно, а порой и жизненно необходимо оказание профессиональных услуг, удовлетворяющих конкретного потребителя, а современная промышленная продукция превращается в систему обслуживания определенной общественной потребности. Поэтому сервисное сопровождение должно разрабатываться в рамках совокупного предложения товара; при этом определение стратегии и планирование инвестиций должны осуществляться одновременно по трем параметрам: технологическому, нематериальному и временному. Политику сервиса следует разрабатывать параллельно с созданием товара в реальном исполнении, который является результатом той или иной стратегии технологического развития.

Применительно к системе интегрированного управления сервисным продуктом данная схема будет выглядеть следующим образом (рис. 2.3)<sup>1</sup>.

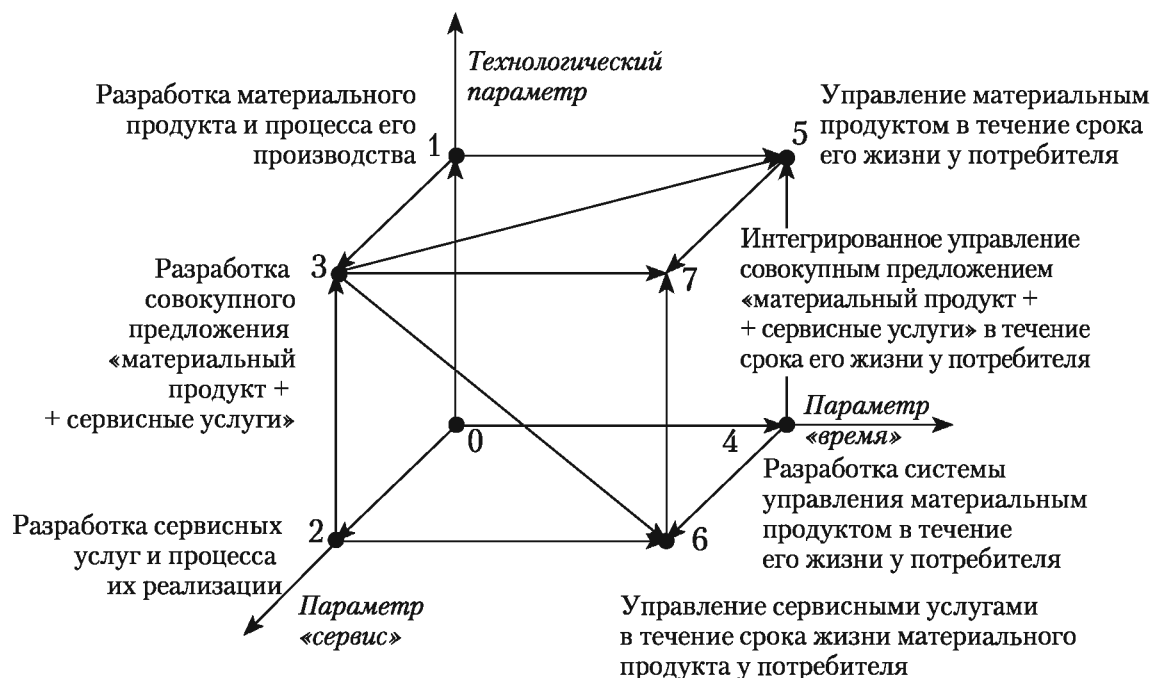


Рис. 2.3. Разработка системы интегрированного управления продукцией современного промышленного предприятия по Э. Мате

Таким образом, уже на начальной стадии проектирования сводятся в единое целое техника, производство, маркетинг и обслуживание. Прежде чем дать «добро» на разработку продукта, каждая из этих функциональных служб обязана удостовериться, что будущее изделие попадет в руки квалифицированных специалистов и будет обеспечено необходимыми ресурсами. Естественно, что инженеру проще конструировать продукт,

<sup>1</sup> Мате Э. Указ. соч.

не думая о его обслуживании; если он не заглядывает далеко вперед, ему это кажется еще и дешевле. Однако это неправильно. Слишком часто изделие конструируется в вакууме, возникает как фантазия инженеров, которые любят технику, но, возможно, никогда не видели живых потребителей продукции их компании. Многие фирмы создают товар и выбрасывают его на рынок, даже не рассмотрев вопросы сервиса. Вскоре они обнаруживают, что расходы на обслуживание изделия непомерно высоки, и бракуют проект в целом.

Политика сервисного обслуживания не просто должна планироваться параллельно с разработкой товара в реальном исполнении — зачастую она влечет за собой выявление потребности в приспособлении изделия к целям и ограничениям сервиса, если при разработке продукции обнаруживаются специфические потребности в техническом обслуживании. Например, знаменитая фирма *Komatsu* очень осторожно использует электронику в ряде своих моделей. Причины объяснил один из руководителей службы маркетинга: «Техника *Komatsu* поставляется в ряд регионов, где первое требование — простота ее обслуживания».

Можно выделить ряд ограничений с точки зрения предоставления сервисных услуг, которые непосредственным образом отражаются на разработке и производстве товара.

#### 1. *Общая стоимость владения.*

Не является секретом тот факт, что цена потребления обычно существенно выше продажной цены: в общих эксплуатационных расходах за весь срок жизни грузовика продажная цена занимает лишь 15%, магистрального самолета — примерно 11%, трактора — 19% и т.д. Поэтому наиболее конкурентоспособен не тот товар, за который просят минимальную цену на рынке, а тот, у которого минимальна цена потребления за весь срок его службы<sup>1</sup>. Все чаще потребители хотят, чтобы производители учитывали все фазы физической жизни продукта и уже во время разработки определяли уровень его технических возможностей, а также совокупность услуг, которые должны сопровождать его эксплуатацию. Острая конкурентная борьба и возрастающая зависимость фирм от рынков сбыта заставляют многие компании, производящие более или менее сложное оборудование, думать о конкурентоспособности своей продукции еще на начальных стадиях ее проектирования. Особое внимание уделяется проблеме технико-экономического совершенствования эксплуатационных характеристик, однако, кроме этого, имеют место серьезные качественные изменения всей системы эксплуатации, обслуживания и ремонта.

Одним из наиболее важных моментов, который тщательно анализируется и оптимизируется в процессе проектирования, являются прямые эксплуатационные расходы (ПЭР). Они включают затраты, непосредственно связанные с использованием данного оборудования (зарплату работников, стоимость топлива, технического обслуживания и страхования). Эти издержки можно сократить за счет оптимизации расхода топлива, полезной нагрузки, а также стоимости технического обслуживания оборудо-

---

<sup>1</sup> *Завьялов П. С., Демидов В. Е. Указ. соч. С. 153.*



вания. Проблема ПЭР особенно актуальна для компаний, производящих крупногабаритную, дорогую технику.

Потребители при выборе товара принимают во внимание показатель «общая стоимость владения», который определяется как сумма затрат, связанных с товаром, от момента его разработки до уничтожения. Например, расходы на послепродажное обслуживание электронной системы вооружений могут превышать 60% полной величины расходов на производство и пользование. Еще в 1976 г. Бюджетная комиссия США предложила государственной службе закупок новую процедуру, построенную на применении моделей отбора оборудования на основании плановых издержек жизненного цикла. В 1977 г., в самый разгар энергетического кризиса, администрация Дж. Картера рекомендовала использовать понятие издержек за срок службы для строительных проектов, реализуемых под эгидой министерства энергетики. Данные издержки определялись как полная стоимость затрат на приобретение, эксплуатацию и содержание здания в течение всего срока его службы, включая стоимость потребления топлива и электроэнергии. Этот метод, в центре которого находилась систематическая оценка расходов, давал возможность сопоставлять затраты по всем предложенным вариантам проектов<sup>1</sup>.

Пожелания потребителей относительно общей стоимости владения должны учитывать не только предприятия, работающие на рынке промышленных товаров, но и те, что производят потребительскую продукцию.

#### Пример из практики

Может показаться странным, но родстер *Mercedes SLK* признан одним из самых дешевых в эксплуатации автомобилей в своем классе. К такому выводу пришла английская компания *Palmer Sport* по итогам тестирования четырех машин этой марки. В течение трех лет они проходили испытания на гоночной трассе в Лейкстершире. За это время суммарный пробег каждой из машин составил около 100 тыс. миль. После окончания испытаний президент компании Джонатан Пальмер сказал: «Мы внимательно следили за техническим состоянием машин и считали каждый пенни, потраченный на обслуживание. И я с уверенностью могу заявить, что *Mercedes-Benz SLK* — одна из самых надежных и дешевых в обслуживании машин в своем классе».

Таким образом, стоимость обслуживания, осуществляемого после продажи, учитывается уже при разработке продукта и в процессе его изготовления. Компания *Opel AG* при выводе на рынок модели *Opel Astra* также учитывала, что основные покупатели данной модели — люди со средним достатком, и не стала устанавливать поворотные сигналы в боковые зеркала заднего вида, так как в случае повреждения замена такого зеркала стоила бы очень дорого.

Специалисты компании *Ford* и вовсе заявляют, что стоимость владения моделью *Ford* значительно ниже, чем кажется на первый взгляд. Более того, она даже ниже, чем для российских автомобилей (табл. 2.2).

<sup>1</sup> Мате Э., Тиксье Д. Указ. соч. С. 46.

Стоимость владения коммерческим автомобилем, долл.<sup>1</sup>

Модель	Начальная стоимость	Обслуживание	Топливо	ОСАГО	Налог	Средняя остаточная стоимость	Всего
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	
<i>Ford Transit</i>	22 704	1492	4050	434	55	18 300	10 435
<i>Kia K-2700</i>	12 190	3321	3182	434	51	7300	11 878
<i>GAZ-3302 Gazelle</i>	7500	2182	5750	434	63	3800	12 129
<i>GAZ-2705 Gazelle</i>	9070	2182	5750	434	63	4000	13 499
<i>Peugeot Boxer</i>	23 578	2403	4629	434	58	16 000	15 102
<i>Citroen Jumper</i>	23 400	2355	4629	434	58	15 500	15 376
<i>Fiat Ducato</i>	22 887	2048	4339	434	54	14 000	157 762
<i>VW Transporter</i>	26 947	7385	3713	434	55	18 900	19 634
<i>Mercedes-Benz Vito</i>	30 355	447 726	44 629	434	57	19 000	21 202

Однако в большинстве случаев в России покупатель редко запрашивает у дилера схему расходов на содержание, обслуживание и эксплуатацию. Любопытно еще, что дилеры не торопятся похвастаться такими расчетами, хотя бы и декларативно. Одним словом, покупателю называется цена покупки и не называется цена владения, хотя это, кажется, столь очевидно необходимо. С изучения именно этого вопроса следует начинать подготовку к приобретению оборудования. Стоимость владения (рис. 2.4) отражает накопление расходов, связанных с эксплуатацией и содержанием оборудования, в течение всего срока службы (10–20 лет).

2. *Желательное качество обслуживания и его цели.* При разработке продукции, кроме расчетной стоимости эксплуатации, следует учитывать также желательное качество обслуживания и его цели.

### Пример из практики

В 1980-е гг. по заказу Национальной французской компании железных дорог были спроектированы вагоны «Корай», содержание которых в расчете на километр обходилось дешевле по сравнению с другими; оно оказалось настолько простым, что для обслуживания вагонов использовались местные ремонтные мастерские, что позволяло прибегать к гибкому графику ремонта по целому

<sup>1</sup> Методика расчета суммарных затрат на владение:  $G = A + B + C + D - F$ . Источник: Бизнес. 2005. 9 февр. № 22(41); Форд. 2005. Июнь.

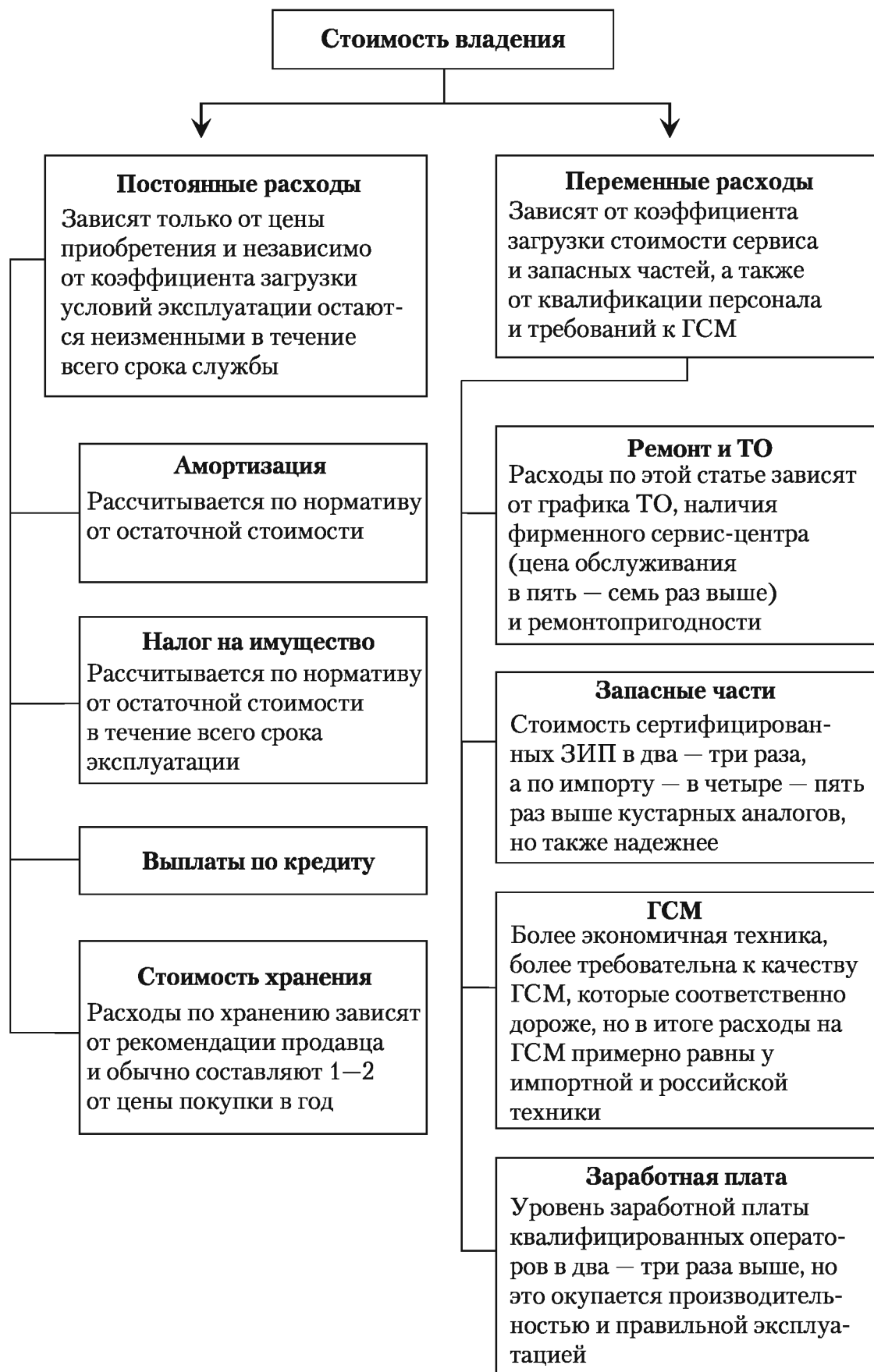


Рис. 2.4. Стоимость владения

ряду операций, которые ранее выполнялись исключительно в центральных депо и требовали гораздо более длительного простоя вагонов. Эти результаты были получены благодаря тому, что с самого начала разработки учитывались как жесткие условия со стороны сбыта (конкурентоспособный уровень услуги), так и повышенные требования к обеспечению работы вагонов (поддержание высокого уровня качества услуги), а также благодаря ориентации не только на величину продажной цены, но и на соотношение расходов на эксплуатацию и доходов от нее в течение всего предполагаемого срока службы вагонов<sup>1</sup>.

---

### 3. *Возможности модульного проектирования.*

Еще в 1970-х гг. в США были внедрены в эксплуатацию двигатели, имеющие модульную (блочную) конструкцию, которая позволяла в условиях эксплуатации быстро заменять отказавшие или «собирающиеся отказать» узлы, а также детали, имеющие ограничения по времени работы. Основные узлы двигателей — модули, заменяемые в наземных условиях. Эти важнейшие свойства позволили производить операции по их обслуживанию не в цехе переработок, а в полевых условиях. Децентрализация обслуживания, в свою очередь, позволила значительно сократить время на восстановительные работы и в связи с этим уменьшить число запасных двигателей и транспортные расходы.

Внедрение модульных конструкций позволило более чем вдвое сократить оборотный фонд двигателей в эксплуатации. Экономическая эффективность эксплуатации авиационных двигателей повысилась на 25—40%.

Существенная возможность улучшения оказываемой услуги заключается в рассмотрении вопроса о ремонте изделия одновременно с его созданием. Например, компания *Motorola* при разработке своего телевизора «Квазар» за счет модульного проектирования свела на нет влияние такого фактора, как квалификация обслуживающего персонала. Выпускаемый компанией телевизор состоял из ряда модулей; поломка устранялась путем простой замены модуля, содержащего вышедшую из строя деталь<sup>2</sup>.

4. *Возможность совместимости оборудования с оборудованием, произведенным конкурентами.* Проблема совместимости в основном возникает, когда речь идет об информационном, конторском и (иногда) промышленном оборудовании. Не следует упускать из виду тот факт, что благодаря совместимости аппаратуры наступательная политика в области сервиса позволяет отвоевывать новые участки у конкурирующих фирм. Ведь прибор, совместимый с приборами конкурентов, можно интегрировать в систему оборудования, техническое обслуживание которой может целиком осуществляться вашей фирмой, благодаря чему она займет привилегированное место в глазах клиента.

5. *Возможности будущей реконструкции или восстановления* также находятся на стыке обслуживания и проектирования продукции. Реконструкция оборудования представляет собой серьезную операцию, сходную с промышленным производством. Сырьем является уже произведенный продукт, быв-

---

<sup>1</sup> Мате Э., Тиксье Д. Указ. соч. С. 48.

<sup>2</sup> Там же. С. 33.

ший в употреблении, но еще сохранивший некоторый потенциал; оборудование полностью демонтируется, а затем монтируется вновь после замены или восстановления изношенных деталей и узлов. После этой операции оборудование должно обладать эксплуатационным потенциалом, сравнимым с потенциалом нового оборудования. Подобная реконструкция может оказаться довольно прибыльным делом, ведь недаром такие фирмы, как *АТТ*, производящая телекоммуникационное оборудование, *Pratt & Whitney*, выпускающая авиационные двигатели, наряду с традиционным послепродажным обслуживанием стали создавать центры реконструкции<sup>1</sup>. По некоторым оценкам, на восстановление оборудования требуется пятая часть энергии и десятая часть компонентов, которые необходимы для изготовления новой продукции того же типа. Принимая во внимание истощение земных недр и состояние окружающей среды, на современном этапе развития общества продукция должна разрабатываться с расчетом на возможность ее полного восстановления. Например, на российском рынке полиграфической техники наблюдается устойчивый спрос на восстановленное оборудование. Оно, как правило, на 20–30% дешевле нового, и для многих типографий, ограниченных в финансах, приобретение восстановленных машин является оптимальным решением целого ряда производственных задач. Большинство сервис-центров занимаются капитальным восстановительным ремонтом оборудования, принимая на себя и обязанности по послепродажному обслуживанию. Грамотно восстановленные машины оказываются не так далеки от новых по техническим и эксплуатационным характеристикам, но все же требуют особого внимания при обслуживании и большего количества запасных частей в случае проведения ремонтных работ<sup>2</sup>.

Тем не менее основной вопрос заключается в следующем: когда промышленная фирма более или менее овладела рынком, начав продажу данного оборудования, что для нее представляет больший интерес: производить новое оборудование с примерно теми же техническими характеристиками или восстанавливать старое? По всей видимости, каждое предприятие должно отвечать на этот вопрос исходя из собственных интересов, интересов клиентов и существующей практики на конкретном рынке.

#### 6. *Возможности будущей модернизации.*

Модернизация является неотъемлемой частью любого производства, так как при эксплуатации всегда выявляются технические недостатки, которые можно устранить лишь путем постоянной доработки и усовершенствования. Однако цель модернизации не только ликвидация недостатков. Одним из основных условий, обеспечивающих быстрый рост производительности труда в промышленности, является постоянное совершенствование парка технологического оборудования, которое достигается прежде всего заменой техники. Однако не всегда имеется возможность заменить все устаревшее оборудование новым, да и экономически это далеко не всегда оправдано. Нередко за счет конструктивных изменений отдельных частей или путем добавления некоторых механизмов, не требующего больших затрат,

---

<sup>1</sup> Мате Э., Тихсье Д. Указ. соч. С. 66.

<sup>2</sup> Галкин В. Версии сервиса // Оборудование. 2001. № 12 (60). С. 41.

старой технике могут быть приданы технико-эксплуатационные качества, позволяющие использовать ее с не меньшим производственным эффектом, чем новую, современную. Такого рода усовершенствование оборудования, называемое модернизацией, в конечном счете преследует ту же цель, что и ремонт, — увеличить срок его эффективного использования. С помощью ремонта устраняются последствия физического износа оборудования, модернизация же компенсирует его моральный износ.

По сравнению с моделями, выпускавшимися раньше, оборудование современных моделей имеет, как правило, более высокую производительность и точность, бóльшую надежность и долговечность, менее трудоемко и более безопасно в обслуживании, требует меньших эксплуатационных расходов. Такие же результаты должны достигаться и модернизацией.

Усовершенствованию конструкции в ходе эксплуатации подвергается не только устаревшее оборудование, выпуск которого прекращен. Отдельным конструктивным изменениям нередко подвергается и сравнительно новая, современная техника. Такая модернизация выполняется обычно по инициативе ремонтного персонала с целью устранения отдельных конструктивных недостатков, выявленных в процессе эксплуатации, для повышения надежности и долговечности.

Как ни странно, одной из тенденций мирового рынка военно-авиационной техники (ВАТ) в последние годы стало увеличение спроса на модернизацию ранее закупленных машин. Данная тенденция характерна в первую очередь для мирового рынка боевых самолетов. Причинами являются постоянный рост стоимости новых модификаций боевых авиационных комплексов, участвовавшие финансовые кризисы, в результате чего замена парка ВВС даже для самых платежеспособных стран представляет собой очень дорогое удовольствие. С помощью же модернизации можно не только увеличить срок службы истребителя, но и при минимальных затратах (10—15% стоимости новейшего боевого самолета) получить современное доукомплектование и оснащение его новейшими разработками в области электроники и приборостроения. Кроме того, проведенная модернизация не требует переобучения персонала и создания дополнительной инфраструктуры<sup>1</sup>.

Экономическая эффективность модернизации определяется совокупностью следующих технико-экономических показателей:

- повышение производительности оборудования в результате модернизации;
- затраты на модернизацию;
- экономия на эксплуатационных расходах после модернизации;
- срок окупаемости затрат.

Возможность с небольшими и быстро окупаемыми затратами за счет модернизации оборудования обеспечить значительное повышение эффективности его действующего парка является причиной того, что крупные машиностроительные предприятия за рубежом уделяют этой работе немало внимания. Так, на заводе фирмы *Renault* модернизация оборудования в плане ремонтных работ составляет около 25% всего их объема.

---

<sup>1</sup> *Никишов Д.* Россия на мировом рынке модернизации военно-авиационной техники (на примере рынка боевых самолетов) // Практический маркетинг. 2002. № 2. С. 10.

7. *Определение уровня гарантированной надежности.* Данная проблема впервые стала изучаться в тех отраслях промышленности, где при заключении контрактов с клиентами устанавливаются определенные обязательства относительно *среднего времени безаварийной эксплуатации*; в основном это производство оружия и авиационной техники.

Речь идет об определении уровня расчетной надежности продукции, т.е. «приемлемого» числа отказов в единицу времени. С одной стороны, усилия, предпринимаемые для улучшения качества изделия, обычно имеют целью увеличение надежности его работы; с другой — послепродажное обслуживание все более и более становится источником доходов для промышленного предприятия. Кроме того, стремление достичь очень высокой надежности может повлечь за собой значительное увеличение производственных затрат, в частности на разработки, закупаемое сырье и компоненты, и привлекательность продукции уменьшится. Для разрешения подобных противоречий можно использовать два понятия: высокая надежность и профилактический ремонт. При этом допускается, что по мере эксплуатации оборудования детали изнашиваются, но их износ надо планировать как можно точнее. Политика сервиса, основанная на профилактическом ремонте, предполагает замену изношенных деталей прежде, чем техника остановится. Это позволяет сохранить очень высокий уровень оперативного резерва оборудования. Благодаря профилактическому ремонту поддерживается постоянный контакт между фирмой и клиентом, при этом ремонт становится источником постоянных доходов.

## 2.4. Особенности жизненного цикла сервисных услуг

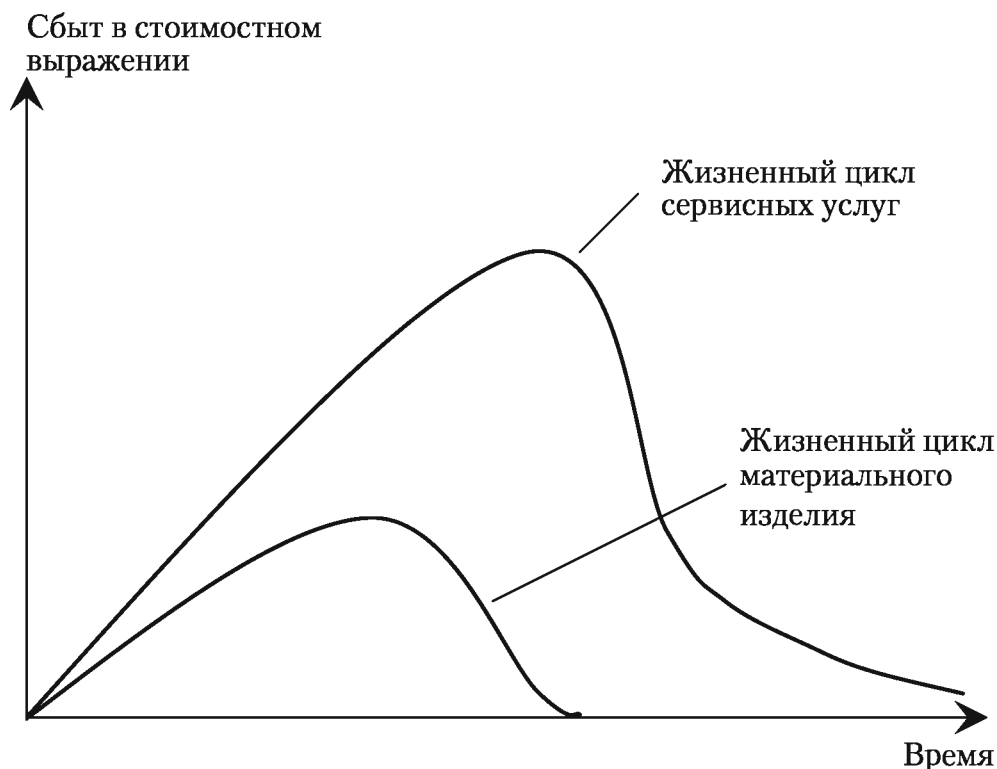
Мы говорим о создании системы интегрированного управления продукцией промышленного предприятия на протяжении всего ее жизненного цикла. Для того чтобы надлежащим образом учесть фактор времени, необходимо четко уяснить тот факт, что жизненный цикл современной промышленной продукции состоит из жизненного цикла материального изделия и жизненного цикла сервисных услуг:

$$\begin{aligned} \text{Жизненный цикл промышленной продукции} &= \\ &= \text{Жизненный цикл материального изделия} + \\ &+ \text{Жизненный цикл сервисных услуг.} \end{aligned}$$

Если с первой составляющей, касающейся жизненного цикла материального изделия, все более или менее ясно, то вторая часть данной формулы вызывает определенные вопросы. Классическое понятие жизненного цикла описывает определенный период, отражающий основные этапы развития товара от момента его разработки до вывода с рынка. А жизненный цикл сервисных услуг соотносится с совокупностью жизненных фаз единицы материального товара, начиная с его проектирования и заканчивая уничтожением или, по крайней мере, прекращением его использования последним известным потребителем. Например, трактор как материальный продукт может иметь жизненный цикл до 10 лет, а жизненный цикл сопут-

ствующих ему услуг может продолжаться до 100 лет. Более того, мировая практика диктует производителю, чтобы он нес ответственность за организацию сервисного обслуживания не только выпускаемых, но и снятых с производства видов техники и оборудования на протяжении всего срока их службы вплоть до утилизации. В странах Европейского Союза активно обсуждается вопрос о том, чтобы законодательно возложить ответственность за утилизацию автомобилей на компании-производители.

Графически различия в кривых жизненного цикла товара и цикла сервисных услуг представлены на рис. 2.5<sup>1</sup>.



**Рис. 2.5. Различия в кривых жизненного цикла товара и сопутствующих ему (сервисных) услуг по Дж. Поттсу**

До сих пор проблема жизненного цикла услуг не изучалась так глубоко и качественно, как проблема жизненного цикла товара (ЖЦТ). В результате большинство предпринимателей применяют методы управления ЖЦТ в неизменном виде к управлению жизненным циклом услуг. Но ведь в то время, когда товар находится на этапе зрелости, жизненный цикл сервисных услуг только набирает обороты.

Как показывает практика, создание эффективной системы управления жизненным циклом сервисных услуг — длительный и трудоемкий процесс, затрагивающий всю фирменную культуру.

По мнению специалистов *Data General Corp.*, жизненный цикл сопутствующих (сервисных) услуг состоит из следующих четырех этапов<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Potts George W. Exploit Your Products Service Life Cycle // Harvard Business Review. 1988. Sept. — Oct. P. 33.

<sup>2</sup> Ibid. P. 34.



1) *этап быстрого роста* — от момента первой продажи товара до этапа роста жизненного цикла товара;

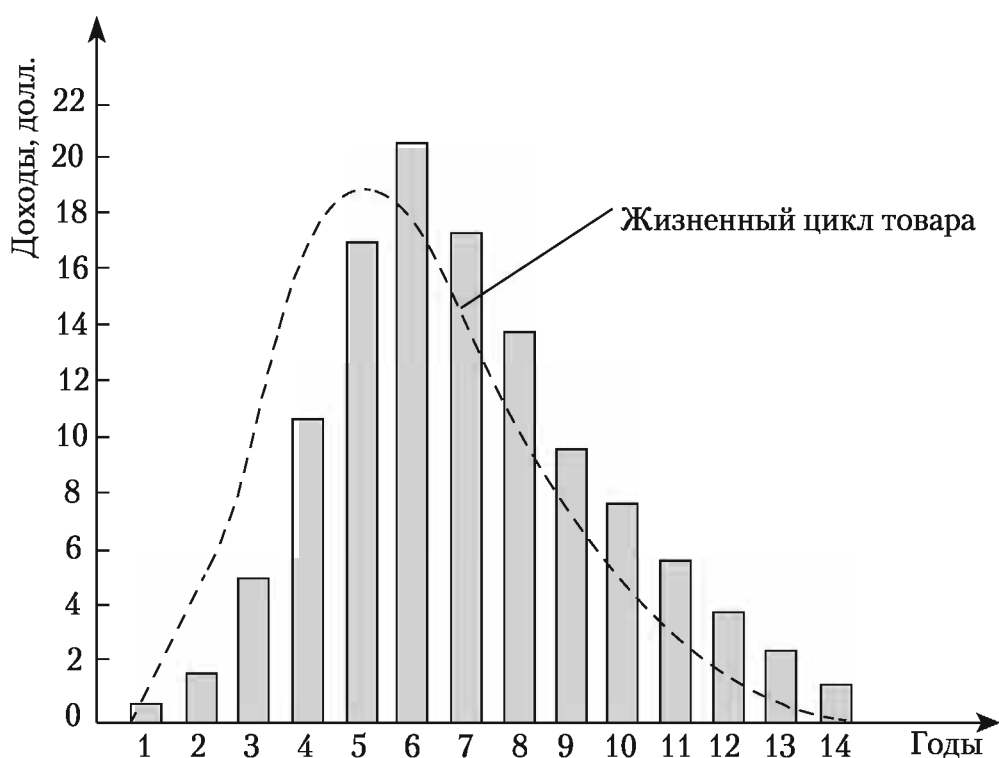
2) *переходный период* — от этапа роста ЖЦТ до точки пика предоставления сервисных услуг;

3) *этап зрелости* — от момента пикового роста предоставления сервисных услуг до момента последней продажи товара;

4) *этап упадка* — от момента последней продажи товара до момента окончания использования товара последним известным потребителем.

По статистике на последние два этапа жизненного цикла сервисных услуг приходится 70% доходов и до 95% прибыли от их продажи. Таким образом, при умелой организации сервис способен стать важной статьей дохода компании! В то время когда продажи самого товара пошли на спад, компания начинает получать прибыль от предоставления услуг.

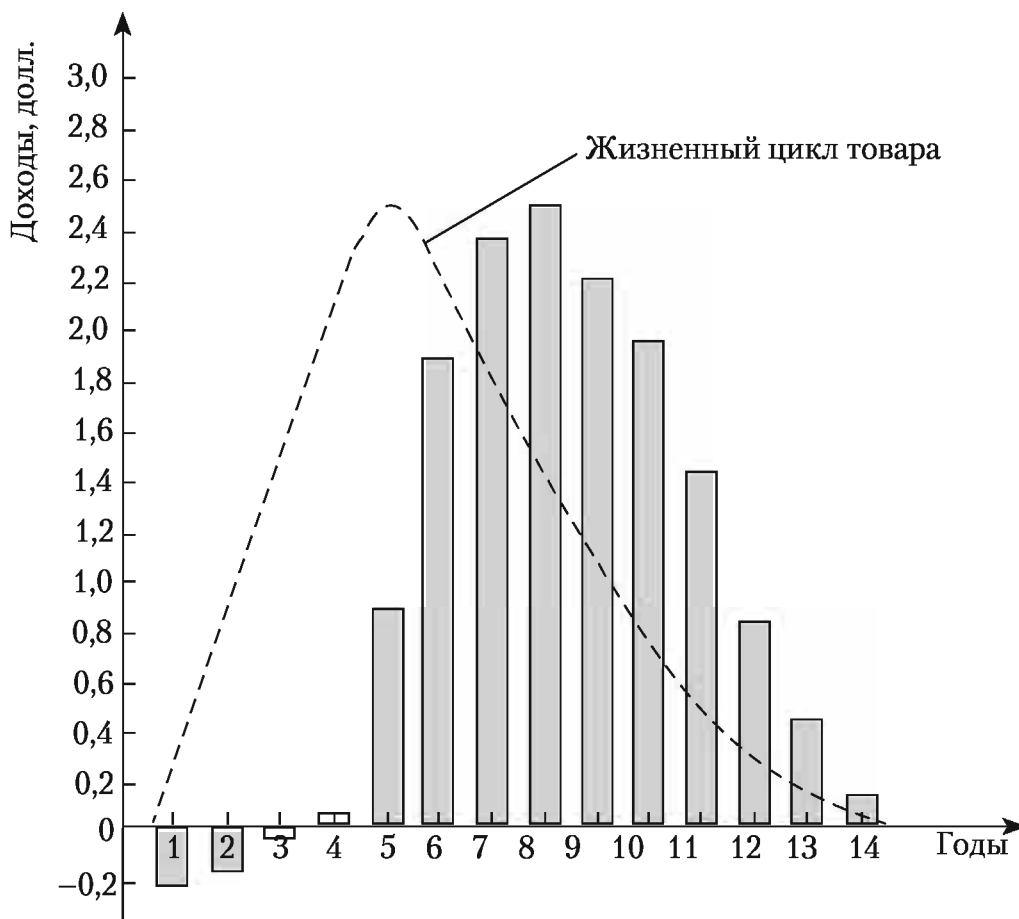
Данные положения можно представить графически (рис. 2.6 и 2.7).



**Рис. 2.6. График роста доходов от предоставления сопутствующих услуг на протяжении ЖЦТ**

Этот феномен можно объяснить следующими причинами:

- ростом затрат на покупку запасных частей;
- ростом затрат на ремонт с увеличением возраста оборудования;
- ростом цен на предоставляемые услуги в связи с необходимостью подготовки технического персонала;
- совокупным эффектом увеличения цен на сервисные услуги;
- возможной модернизацией оборудования, осуществляемой по достаточно высоким ценам;
- предоставлением дополнительных видов услуг по мере физического и морального старения оборудования.



**Рис. 2.7. График роста прибыли от предоставления сопутствующих услуг на протяжении ЖЦТ**

Таким образом, можно сделать вывод, что применение к услугам неадаптированных методов управления ЖЦТ может вызвать следующие негативные последствия:

- излишние запасы запасных частей, а ведь экономический эффект часто оказывается значительным в отношении иммобилизации средств в виде складских запасов;
- неправильная стратегия в области ценовой политики;
- неправильная политика в сфере управления кадрами работников сервисных служб;
- преждевременное сворачивание программ по возможной модернизации оборудования.

Итак, главное, о чем следует помнить: к тому времени, когда жизненный цикл товара будет находиться на этапе упадка, жизненный цикл услуг только достигнет этапа быстрого роста. Таким образом, сначала предприятие получает прибыль непосредственно от продажи самого товара, а затем (при умелом управлении) — от продажи сопутствующих ему услуг.

Получению прибыли на этих этапах могут помешать следующие причины:

- 1) учащение поломок в конце экономической жизни оборудования (особенно это касается механического и электромеханического оборудования);

- 2) рост заработной платы работников сервиса при отсутствии роста цен на предоставляемые клиентам услуги;
- 3) плохое управление системой распределения запасных частей, неудовлетворительная организация ремонтных работ;
- 4) неудачное местоположение сети сервис-центров;
- 5) потери, вызванные небрежностями в работе сотрудников сервисных служб.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов жизненного цикла сопутствующих услуг.

#### 1. *Этап быстрого роста.*

Каждая фирма, выводящая свой товар на рынок, хочет, чтобы этап роста жизненного цикла ее товара продолжался как можно дольше. С помощью разумной сервисной политики на этом этапе можно добиться многих преимуществ.

Способы получения преимуществ перед конкурентами на этапе быстрого роста:

- проведение агрессивной политики цен на оказываемые фирмой услуги, т.е. поддержание их на достаточно низком уровне. На данном этапе не рекомендуется поднимать цены: неправильная ценовая политика в области услуг на данном этапе может обернуться «большой головной болью»;
- предоставление более длительных сроков гарантии, чем у других производителей. Иными словами, фирма предлагает бесплатное гарантийное обслуживание на этапе, когда оборудование, как правило, редко выходит из строя (очевидно, что расходы на сервис уже заложены в стоимость оборудования). Но, по мнению потребителя, длительная гарантия может быть дана только на высококачественные товары, так что вопрос о выборе поставщика часто решается на основании такого фактора, как срок гарантийного обслуживания.

Этот метод довольно успешно использовала фирма *Chrysler*, которая получила значительное преимущество перед конкурентами, предоставив семилетнюю гарантию на пробег 70 тыс. миль. Однако при этом существует опасность, что сам «товар в реальном исполнении» потерпит крах, и тогда уже не будет смысла говорить о «товаре с подкреплением».

На данном этапе необходимо поддерживать репутацию компании с помощью эффективно управляемой системы распределения запасами запасных частей. Необходимо тщательно отслеживать информацию, касающуюся работы оборудования и его дизайна, чтобы внести модификации в следующие версии товара, а также использовать информацию для разработки новых товаров. Иными словами, именно на данном этапе роль сервисной службы как источника важной маркетинговой информации трудно переоценить.

Предвосхищая потребности клиентов, необходимо провести техническую подготовку работников сервисных служб. Лучше потратить деньги на обучение персонала сегодня, чем потерять клиентов завтра. Ранние покупатели (новаторы) по достоинству оценят техническую осведомленность работников сервиса.

Новаторство в маркетинге — это принятие потребителем инновации раньше других членов системы. Цель маркетинговых стратегий — под-

вигнуть на новаторство целевых потребителей инновации<sup>1</sup>. Если фирмам не удастся добиться принятия нового товара этими людьми, то не стоит надеяться и на остальных потребителей.

Удовлетворенный потребитель расскажет друзьям и знакомым об удачной покупке. Таким образом, можно использовать один из самых эффективных и дешевых способов рекламы — слухи. Согласно статистике довольный потребитель делится радостью хорошей покупки с тремя близкими людьми, а недовольный рассказывает о своей неудаче 11 знакомым. Если каждый из этих 11 поведаст о беде ближнего еще кому-то, то число людей, распространяющих неблагоприятную информацию, многократно увеличится.

## 2. *Переходный период.*

В тот период, когда жизненный цикл товара находится на этапе упадка, а доходы от предоставления сервисных услуг достигли пика и стали снижаться, прибыль от предоставления услуг медленно, но верно растет. Если первый этап проходил под лозунгом: «Рост продаж любыми способами», то лозунг второго этапа — «Контроль и еще раз контроль объема и качества предоставляемых услуг». Так как на данном этапе доходы от продаж товара падают, а доходы от предоставления сервисного обслуживания еще растут, перед менеджментом встают следующие проблемы.

- Держать ли цены на заданном уровне или их можно поднять? С одной стороны, учитывая цели современного сервиса, не рекомендуется повышать цены на услуги, так как это может негативно сказаться на последующих продажах товаров. С другой стороны — фирма не может действовать себе в убыток, и выходом из данной ситуации будет справедливый рост цен. Под справедливым ростом будем понимать ежегодное их повышение, начинающееся с конца переходного периода и продолжающееся до конца жизненного цикла услуг, при этом нежелательно, чтобы рост ваших цен обгонял инфляцию. (Если компания не предлагает контракты на обслуживание и не дифференцирует свою продукцию с помощью предложения услуг, она тем не менее может использовать теорию жизненного цикла услуг применительно к ценовой стратегии на запасные части.)

- На данном этапе необходимо четко контролировать запасы запасных частей. Если они растут в то время, как кривая жизненного цикла услуг прошла фазу быстрого роста, то это грозит фирме избыточными запасами, а следовательно, падением прибыли в будущем.

В 1985 г. подразделение *Data General*, занимающееся логистикой сервисного обслуживания, стало проводить в жизнь политику, согласно которой на первом и втором этапах жизненного цикла услуг ограничивался выпуск запасных частей. В результате через три года объем запасов был снижен на 30 млн долл.<sup>2</sup>

## 3. *Этап зрелости.*

Если бы речь шла о таких товарах, как сигары или вино, то можно было бы сказать, что пришло время собирать урожай, так как на данном этапе

---

<sup>1</sup> Энджел Д., Блекуэлл Р., Миниард П. Поведение потребителей : пер. с англ. СПб. : Питер-Ком, 1999. С. 659.

<sup>2</sup> Potts Geordge W. Op. cit. С. 35.

кривая жизненного цикла товара стабилизируется или снижается в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов.

Рассматривая оборудование, следует сказать, что на этом этапе вероятно наибольшее количество его выходов из строя. Если это количество на единицу продукции достаточно велико, то производителю стоит обратить внимание на увеличение длительности надежной работы оборудования.

Начальная фаза этапа зрелости — хорошее время для предоставления различных скидок на обслуживание. Например, большим спросом пользуются предлагаемые автодилерами контракты на обслуживание подержанных машин.

Как правило, на данном этапе предприятие уже начинает оказывать услуги по модернизации оборудования. Ее проведение особенно актуально, если:

- товар пользуется популярностью у потребителей и они не хотят его менять;
- уровень выходов оборудования из строя достаточно высок.

#### 4. *Этап упадка.*

Когда жизненный цикл товара подходит к концу, у фирмы все еще остается время для того, чтобы получить прибыль за счет предоставления услуг. Так как производство товара практически сходит на нет, то часто многие компании забывают о возможности получения доходов от услуг. Но согласно статистике до 50% проданного оборудования еще может находиться в эксплуатации. На данном этапе существуют широкие возможности для проведения модернизации оборудования.

Если на этапе упадка производитель сумеет обеспечить достойный уровень обслуживания товара, он получит неоспоримое преимущество в глазах потребителя. В будущем клиент не станет раздумывать о том, оборудование какого производителя ему покупать.

Итак, можно сделать вывод: на каждом этапе жизненного цикла услуг перед фирмой встают определенные проблемы, но в то же время открываются новые возможности получения прибыли. В зависимости от отрасли каждый этап жизненного цикла имеет свои особенности. В частности:

- в фазе быстрого роста служба сервиса должна работать в тесном контакте с производителем, чтобы в случае возникновения технических неполадок изделия, вызванных заводским браком, внести в товар возможные доработки;
- в переходный период самое главное — не допустить избытка запасов, поэтому надо четко отслеживать возникающие потребности в запасных частях;
- на стадии зрелости можно получать прибыль за счет разработки новых видов услуг;
- на этапе упадка в глазах управляющего «товар уже умер», однако потребитель смотрит на товар совсем с другой точки зрения, и нельзя ставить его в положение «обслужи себя сам».

Для сервисных услуг сложно выработать единые общепризнанные критерии, по которым можно было бы безошибочно определять период их жизненного цикла. В целом о жизненных циклах услуг вообще и тем более о жизненных циклах сервисных (сопутствующих) услуг в настоящее время

известно гораздо меньше, чем о жизненном цикле физических товаров. Многие предприниматели не придают особого значения анализу фазовых изменений, которые происходят с той или иной сервисной услугой. Между тем разные этапы жизненного цикла по-разному связаны с объемом продаж и уровнем прибыльности предприятия. Следовательно, понимание, когда кончается одна и начинается другая фаза жизненного цикла сервисных услуг, может помочь производителю адекватно реагировать на изменения в запросах потребителей и сделать управление предложением промышленной продукции более эффективным.

## Выводы

1. На современном этапе одним из решающих факторов успешной работы промышленных предприятий является наличие эффективной системы пред- и послепродажного обслуживания.

2. Выходящие на рынок сервисные службы и вообще специалисты по сервису являются основным источником маркетинговой информации, необходимой для создания идей новых товаров и модификаций уже производимых.

3. При умелой организации сервис способен стать важной статьёй дохода. Оказываемые услуги могут прямо воздействовать на величину доходов и прибыльность промышленных компаний, причем в ряде отраслей весьма значительно.

4. На современном этапе важно не само предложение, а субъективный способ его восприятия. Специалисты по маркетингу определяют товар скорее как «комплекс осязаемых и неосязаемых свойств, включающих в себя упаковку, цвет, цену, престиж производителя и розничного торговца, которые покупатель может принять как обеспечивающие ему удовлетворение своих нужд и пожеланий». Следовательно товар — это не просто материальное изделие, а упорядоченная совокупность материального изделия и обслуживания, которое осуществляется на протяжении всего процесса потребления продукта, даже если срок его эксплуатации намного превосходит срок его коммерческой жизни.

5. На современном этапе развития экономических отношений сервис можно определить как систему обеспечения, позволяющую покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия и экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя.

6. В отсутствие сервисного обслуживания товар теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем.

7. Основная особенность фирменного сервиса — это активное участие изготовителя в процессе эксплуатации, что весьма актуально при изготовлении сложной техники, внедрение которой получило широкое распространение на современном этапе развития экономики.

8. Сервисное сопровождение должно разрабатываться в рамках совокупного предложения товара; при этом определение стратегии и планирование инвестиций должны осуществляться одновременно по трем параметрам: технологическому, нематериальному и временному. Политику сервиса следует разрабатывать параллельно с созданием товара в реальном исполнении, который является результатом той или иной стратегии технологического развития.

9. Жизненный цикл современной промышленной продукции состоит из жизненного цикла материального изделия и жизненного цикла сервисных услуг.

## Практикум

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Расскажите о месте и роли сервисного обслуживания на современном этапе развития экономики.
2. Дайте классификацию видов сервиса по содержанию работ и по времени его осуществления.
3. Каковы основные преимущества и особенности фирменного сервиса?
4. Как вы считаете, для производителей каких товаров характерна организация «фирменного сервиса»?
5. В чем заключается эволюция в развитии понятия «товар»?
6. Почему понятие «конкуренция по-новому» могло возникнуть только в 1970-е гг.?

### Тесты

1. Система взаимоотношений между изготовителем и потребителем продукции, характеризующаяся непосредственным участием изготовителя в обеспечении эффективного использования изделия на протяжении всего жизненного цикла, — это:
  - а) фирменный сервис;
  - б) техническое обслуживание;
  - в) послепродажное обслуживание.
2. Сервис, включающий в себя все услуги, связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы товара, — это:
  - а) жесткий сервис;
  - б) мягкий сервис;
  - в) косвенный сервис.
3. Сервис, включающий комплекс интеллектуальных услуг, связанных с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у данного потребителя, — это:
  - а) жесткий сервис;
  - б) мягкий сервис;
  - в) прямой сервис.
4. С точки зрения маркетологов, на современном этапе сложная техника — это:
  - а) изделие в материале повышенной сложности;
  - б) изделие с запасными частями и сопутствующими товарами;
  - в) договор на эксплуатацию системы оборудования с предоставлением гарантии.
5. Какое из указанных ниже утверждений неверно?
  - а) организовывать образцовый сервис имеет смысл потому, что обеспечиваются преимущества в конкурентной борьбе в стратегическом плане;

б) ошибки при организации сервиса наказываются рынком строже, чем ошибки при формировании цены;

в) сервис — не самостоятельный элемент маркетинга, так как не относится ко всем товарным группам.

**6.** «Маркетологами по совместительству» называют сотрудников:

а) отдела сбыта;

б) службы сервиса;

в) коммерческого отдела.

**7.** Специфика сервисной концепции маркетинга заключается:

а) в специализации только на оказании сервисных услуг;

б) в концентрации на оказании услуг по обслуживанию процесса эксплуатации товара в течение всего срока его службы;

в) в смене основных целей маркетинга в пользу сервиса.

**8.** Услуги по кредитованию приобретения автомобиля относятся:

а) к информационному сервису;

б) к техническому сервису;

в) к бытовому сервису.

**9.** Услуги по сбору и распространению технической документации относятся:

а) к информационному сервису;

б) к техническому сервису;

в) к бытовому сервису.

**10.** Компания IBM, доставляющая на место и устанавливающая все приобретенное оборудование в комплекте, осуществляет эти действия в рамках:

а) гарантийного сервиса;

б) послегарантийного сервиса;

в) предпродажного сервиса.

**11.** Вид сервиса, предполагающий подготовку товара к эксплуатации, максимально облегчающий торговому персоналу сбыт, а покупателю — его приобретение, — это:

а) гарантийный сервис;

б) послепродажный сервис;

в) предпродажный сервис.

**12.** Для предпродажного сервиса нехарактерно:

а) обучение кадров эксплуатационников;

б) монтаж, наладка и регулировка оборудования;

в) обеспечение запасных частями.

**13.** Обучение персонала фирмы-покупателя правильному и эффективному использованию поставляемого компанией оборудования осуществляется в рамках:

а) гарантийного сервиса;

б) послегарантийного сервиса;

в) предпродажного сервиса.

**14.** Для послепродажного сервиса нехарактерно:

а) поставка запасных частей;

б) совершение текущего ремонта;

в) обучение кадров эксплуатационников к наиболее эффективной эксплуатации оборудования.

**15.** Совокупность жизненных фаз единицы «продукции», начиная с ее производства и заканчивая ее уничтожением или по крайней мере прекращением использования последним известным потребителем, — это:



- а) жизненный цикл продукции;
- б) срок службы продукции;
- в) срок годности продукции.

**16.** Кривые жизненного цикла сервисных услуг и жизненного цикла товара:

- а) совпадают полностью;
- б) полностью не совпадают;
- в) частично совпадают.

**17.** В то время как жизненный цикл товара находится на этапе упадка, жизненный цикл сопутствующих услуг будет:

- а) также находиться на этапе упадка;
- б) находиться на этапе зрелости;
- в) только входить в этап быстрого роста.

**18.** Повышать цены на предоставляемые сервисные услуги рекомендуется:

- а) на этапе зрелости жизненного цикла услуг;
- б) на этапе быстрого роста жизненного цикла услуг;
- в) во время переходного этапа жизненного цикла услуг.

**19.** Планирование политики сервиса должно осуществляться:

- а) параллельно с разработкой товара в реальном исполнении;
- б) на этапе вывода товара на рынок;
- в) после запуска товара в производство.

**20.** Согласно эмпирическим исследованиям подавляющую часть доходов от продажи сервисных услуг компании получают:

- а) в то время когда продажи самого оборудования пошли на спад;
- б) одновременно с ростом продаж оборудования;
- в) после окончания продаж оборудования.

## Глава 3

# РАЗРАБОТКА СЕРВИСНОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- принципы и задачи современного сервиса;
- принципы стратегической сегментации рынка сервисных услуг;
- основные стратегические направления в сфере сервисного сопровождения товара;
- основные этапы процесса разработки предложения сервисных услуг;
- процесс разработки объема и качества сервисных услуг, предоставляемых промышленным предприятием;

- классификацию видов сервисных услуг в зависимости от реакции потребителей;

### **уметь**

- формулировать принципы и задачи организации сервисного обслуживания фирмы;

- разрабатывать стратегию послепродажного обслуживания товаров;
- формировать пакет предлагаемых услуг по сервисному сопровождению товаров;

### **владеть**

- методами разработки и принятия предприятием направления своего стратегического развития;
- методами и инструментами формирования пакета предлагаемых сервисных услуг.

### **Основные понятия**

*Принципы и задачи современного сервиса • стратегическая сегментация рынка сервисных услуг • стратегические направления в сфере сервисного сопровождения товара • процесс разработки предложения сервисных услуг.*

---

## 3.1. Принципы и задачи современного сервиса

Острая конкурентная борьба и возрастающая зависимость фирм от рынков сбыта заставляют многие компании, производящие более или менее сложное оборудование, уделять особое внимание конкурентоспособности всех составляющих своей продукции. Исходя из ранее сказанного, можно выдвинуть гипотезу, что концепция повышения конкурентоспособности предприятия включает положение о получении конкурентного преимущества путем дифференциации общего предложения компании за счет повышения качества и расширения масштаба предлагаемых услуг по сервисному сопровождению техники и оборудования. В последние годы именно такой фактор, как сервисное сопровождение продукции, выходит на перед-

ний план в борьбе за потребителя. Поэтому предприятие, выпускающее технику и оборудование, должно разрабатывать не только товарную, ценовую, сбытовую и распределительную, но и сервисную политику.

В целом *конкурентоспособная сервисная политика* предприятия должна охватывать всю систему действий и решений, связанных с формированием у потребителя убеждения, что с покупкой конкретного изделия или комплекса он гарантирует себе надежные тылы и может концентрироваться на своих основных обязанностях<sup>1</sup>.

Данное определение динамично по своей внутренней форме и направляет руководителей предприятий по пути поиска таких сопутствующих услуг, которые позволили бы максимально увеличить ценность продукции, поставляемой ими на рынок. При этом политика должна базироваться на определенных принципах. Принцип (от лат. *principium* — основа, первоначало) — руководящая идея, основное правило поведения. В логическом смысле «принцип» есть центральное понятие, основание системы, представляющее обобщение и распространение какого-либо положения на все явления той области, из которой данный принцип абстрагирован<sup>2</sup>. Следовательно принципы — это общие правила, которым руководствуются люди, а значит, достаточно субъективная категория, вытекающая из практического опыта и познанных закономерностей. В основе организации системы сервисного сопровождения продукции также лежит ряд принципов, которыми должны руководствоваться руководители предприятий, выпускающие технику и оборудование как потребительского, так и производственного назначения.

Существует ряд общепринятых принципов, соблюдение которых удерживает от ошибок.

1. *Обязательность предложения.* В глобальном масштабе компании, производящие высококачественные товары, но плохо обеспечивающие их сопутствующими услугами, ставят себя в очень невыгодное положение.

2. *Необязательность использования.* Фирма должна предлагать, но не навязывать клиенту сервис.

3. *Эластичность сервиса.* Пакет сервисных мероприятий фирмы может быть достаточно широким: от минимально необходимых до максимально целесообразных. Фирма может пожелать продавать только пакет услуг целиком, если она уверена, что лишь таким способом можно продемонстрировать свою компетентность и избежать непосредственной конкуренции с фирмами, специализирующимися на какой-то части набора. Вместе с тем потребители могут предпочесть отбор или формирование собственного набора из предложений других фирм. Предприятие может составить перечень предоставляемых услуг в зависимости от сегмента рынка. Совсем не обязательно (да на это и не хватит ресурсов) предлагать всем потребителям полный комплект услуг. Подробнее данный принцип будет обсуждаться в параграфе 3.4.

---

<sup>1</sup> *Благоев В.* Указ. соч. С. 343.

<sup>2</sup> *Философский словарь* : под ред. М. М. Розенталя и П. Ф. Юдина. М. : Политиздат, 1963. С. 362.

4. *Удобство сервиса.* Сервис должен предоставляться в том месте, в такое время и в такой форме, которые устраивают потребителя. Он заинтересован не только в возможности привести оборудование в надлежащее состояние, но и в том, чтобы это было сделано в удобной для него форме. К сожалению, российские производители еще не всегда придают должное значение данному принципу. Несколько лет назад одно из сибирских предприятий, выпускающее кухонные комбайны, реализовало в своей деятельности первые три принципа. Но что касается четвертого... Сервисный пункт был один, и тот находился в Сибири, куда и следовало отправлять изделие в случае поломки. Учитывая сравнительно невысокую цену комбайна, людям было проще его выбросить и больше не покупать продукцию данного производителя, чем связываться со службой сервиса.

5. *Техническая адекватность сервиса.* Возможная неприспособленность систем, обеспечивающих демонстрацию товара, его сбыт и послепродажное обслуживание, может свести на нет большую часть усилий, предпринятых на стадии разработки и производства. Современные предприятия все больше оснащаются новейшей техникой, резко усложняющей технологию изготовления изделия, и если оборудование и технология сервиса по техническому уровню не будут адекватны производственным, трудно рассчитывать на необходимое качество обслуживания. Данный принцип требует также разработки и внедрения особого типа технологии и оборудования для сервисных центров. Особенность эта состоит в том, что «затащить» в каждый центр робототехнический комплекс и мощную электронику, создававшие изделие на заводе, нереально, но качество сервиса страдать от этого не должно: потребителя заботят свои проблемы, а не трудности производителя. Отсюда возникает необходимость в оригинальных технических решениях специально для технологии сервиса. Например, в США рынок оборудования только для автосервиса оценивается в 7–9 млрд долл. Более того, проводятся выставки техники для послепродажного обслуживания, где победители награждаются за самые инновационные решения.

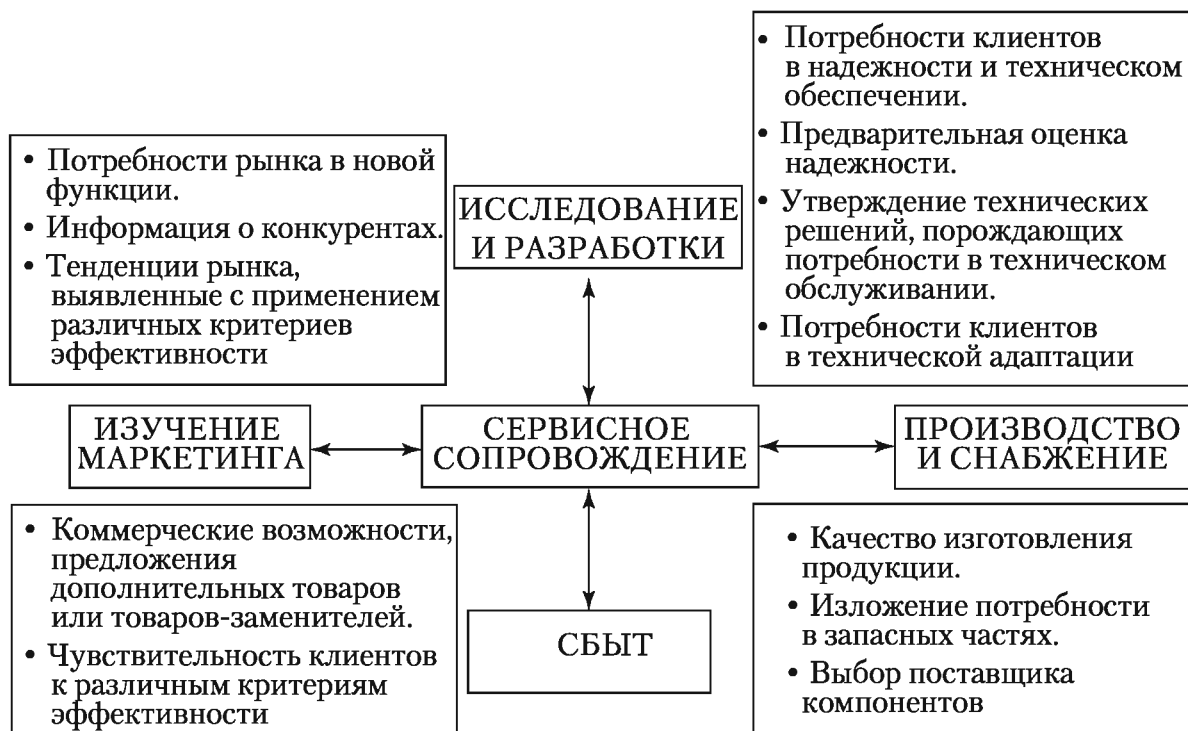
#### **Пример из практики**

Компания *Bosch* была удостоена Гран-при за технические новации — награда вручалась на выставке новых технологий *EQUIP AUTO-2003* в Париже. Серебряный кубок был получен за универсальный лямбда-зонд в категории «оборудование для послепродажного обслуживания». Вручение Гран-при состоялось на международной выставке *EQUIP AUTO*, организованной Европейской ассоциацией технических журналистов (*AJTE*) и Французской ассоциацией автомобильной прессы (*AFPA*). Победителя выбирали 70 экспертов и журналистов из 22 стран. Гран-при должен был получить самый инновационный продукт или услуга, представленная на выставке *EQUIP AUTO*. *Bosch* разработала первый лямбда-зонд в 1976 г. и с тех пор продала более 300 млн этих приборов.

Однако техническая адекватность касается не только оборудования, но и персонала. Ничто не действует на клиента так отрицательно, как невозможность пользоваться совершенно новой, сложной и дорогостоящей техникой из-за отсутствия запасных частей или тот факт, что тех-

ник, берясь устранить небольшую неисправность, обнаруживает, что перед ним оборудование, обращаться с которым его научат... завтра. Чтобы этого не происходило, компании должны заранее предусмотреть потребности в обслуживании новой продукции. Например, по словам технического директора *Xerox СНГ*, запуску на рынок нового продукта предшествует обучение местных технических специалистов<sup>1</sup>.

6. *Информационная отдача сервиса*. В последнее время сервис превратился в важнейший информационный канал для обеих сторон — производителя и потребителя. Он является важнейшим источником идей по совершенствованию конструктивных, технических и качественных показателей продукции, выпускаемой или только планируемой к предложению на рынке. Руководство фирмы, реализующее в своей деятельности данный принцип, должно прислушиваться к информации, которую может выдать служба сервиса, об эксплуатации товаров, оценках и мнениях клиентов, о поведении и приемах сервиса конкурентов и т.д. Именно сервисный персонал, а не работники отдела маркетинга хорошо представляет тенденции спроса, знает требования и желания потребителей, слабые стороны и дефекты физического изделия, вызывающие их недовольство. Более того, потоки информации, возникающие в сфере сервиса, должны быть интегрированы в общую информационную систему предприятия. Схема информационной сети, в центре которой находится сервисное сопровождение, выглядит примерно следующим образом (рис. 3.1)<sup>2</sup>.



**Рис. 3.1. Потоки информации, порождаемые деятельностью предприятия в сфере сервисного сопровождения продукции, по Э. Мате**

<sup>1</sup> Сацкая З. Воспитывать рынок // Оборудование, 2001. № 12 (60). С. 32.

<sup>2</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 133.

7. *Разумная ценовая политика в сфере сервиса.* Сервис должен быть не столько источником дополнительной прибыли, сколько стимулом для покупателей к приобретению товаров фирмы и инструментом укрепления их доверия.

8. *Гарантированное соответствие производства сервису.* Добросовестно относящийся к потребителю производитель будет строго и жестко соразмерять свои производственные мощности с возможностями сервиса и никогда не поставит клиента в условия «обслужи себя сам». Один из основных принципов сервисной структуры *Xerox*, действующей на территории СНГ, сформулирован следующим образом: «Сеть постпродажной поддержки должна отражать структуру продаж как в географическом, так и в количественном плане»<sup>1</sup>.

В основные задачи системы сервиса входит<sup>2</sup>:

1) консультирование потенциальных покупателей перед приобретением ими изделий данного предприятия, позволяющее им сделать осознанный выбор;

2) подготовка покупателя персоналом к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретаемой техники;

3) передача необходимой технической документации, позволяющей специалистам должным образом выполнять свои функции;

4) предпродажная подготовка изделия во избежание малейшей возможности отказа в его работе во время демонстрации потенциальному покупателю;

5) доставка изделия на место эксплуатации таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность его повреждения в пути;

6) приведение изделия (техники) в рабочее состояние на месте эксплуатации (установка, монтаж) и демонстрация его покупателю в действии;

7) обеспечение полной готовности изделия к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителя;

8) оперативная поставка запасных частей и содержание для этого необходимой сети складов, тесный контакт с изготовителями запасных частей;

9) сбор и систематизация информации о том, как техника эксплуатируется потребителями (условия, продолжительность, квалификация персонала и т.д.) и какие при этом высказываются замечания, жалобы, предложения;

10) участие в совершенствовании и модернизации потребляемых изделий по результатам анализа указанной выше информации;

11) сбор и систематизация информации о том, как ведут сервисную работу конкуренты, какие новшества они предлагают клиентам;

12) помощь службе маркетинга предприятия в анализе и оценке рынков, покупателей и товара;

13) формирование постоянной клиентуры по принципу: «Вы покупаете наш товар и используете его — мы делаем все остальное».

---

<sup>1</sup> Сацкая З. Воспитывать рынок. С. 32.

<sup>2</sup> Маркетинг : учебник для вузов / под ред. А. Н. Романова. С. 188.

### 3.2. Стратегическая сегментация рынка сервисных услуг

Сегментация рынка сервисных услуг — один из наиболее сложных этапов разработки сервисной политики. Сегментация заключается в том, чтобы рассматривать неоднородный рынок как совокупность внутренне однородных рынков (сегментов), каждый из которых отдает предпочтение той или иной характеристике продукта. В случае с рынком промышленных товаров предприятие может считать каждого клиента отдельным сегментом рынка, состоящим из одного предприятия. Использование сегментов из одного предприятия имеет смысл только тогда, когда размер его покупок составляет большую долю в общем объеме продаж.

Впервые точное определение понятия сегментации рынка и возможностей, которые приобретает в связи с этим предприятие при выпуске продукции, дал еще в 1956 г. У. Смит. Позже Д. Абел (*D. Abell*) и Д. Хэммонд (*J. Hammond*) в своей работе<sup>1</sup> при рассмотрении проблемы сегментации принимают во внимание три параметра: тип клиентуры, определяемый в географических или социально-демографических терминах, удовлетворяемая потребность и технология, которая необходима для выполнения этой функции. В российской литературе по маркетингу предложенная ими система координат для выбора поля деятельности известна как матрица Эйбела (Абеля).

Разделение потребителей на сегменты — первый шаг в создании стратегии предприятия.

В основе сегментирования лежат два основных предположения:

- 1) потребности — это не продукты;
- 2) конечные пользователи — это не покупатели.

Определение рынка надо давать с точки зрения общей *потребности*, которую надлежит удовлетворить, а не с точки зрения продукта, который в настоящее время поставляется на рынок.

Неправильное понимание потребностей покупателей может иметь разрушительные последствия для компании (рис. 3.2)<sup>2</sup>.

Цель сегментирования — найти лучшие способы удовлетворения запросов потребителей.

Чем более подробно вы знаете нужды и предпочтения ваших потребителей, тем большего успеха вы добьетесь на рынке. При исследовании потребителей следует получить ответы на следующие вопросы.

- Какова общая экономическая ситуация, влияющая на деятельность предприятия и его географические рынки?
- Каковы потребности покупателей, в порядке их важности, по каждому товару/сегменту рынка? Насколько предприятию удастся удовлетворить их? Как будут меняться потребности, и насколько компания в состоянии извлечь выгоду из этих изменений?

---

<sup>1</sup> *Abell D., Hammond J. Strategic Market Planning. Problems Analytical Approaches. L. : Prentice Hall, 1979.*

<sup>2</sup> *Кулибанова В. В. Развитие сервиса предприятия-изготовителя сложной техники на основе маркетинговой концепции. Федеральное агентство по образованию. СПб., 2006.*



**Рис. 3.2. Взаимосвязь неправильного понимания потребностей потребителя и уменьшение доходов производителя**

- Кто, в свою очередь, является потребителем ваших потребителей, и как меняются их запросы? Насколько хорошо вам удастся удовлетворять их по сравнению с конкурентами?

- Какие существуют сегменты потребителей для каждого вашего вида деятельности? Какие сегменты наиболее привлекательны, и насколько прочно положение компании в этих сегментах?

Предположение, что конечный пользователь — не покупатель, означает, что если ваш покупатель — дистрибьютор, необходимо помнить, что он лишь продает ваш продукт, а не определяет спрос на него. На рынках товаров широкого потребления достаточно легко определить конечного пользователя, чего не скажешь о товарах промышленного назначения.

В концептуальном смысле не существует фундаментальных различий между сегментацией промышленных и потребительских рынков, хотя ее критерии сильно различаются<sup>1</sup>. Наиболее затруднительна сегментация рынков промышленной продукции. Промышленные товары зачастую

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Указ. соч. С. 202.



имеют больше одного способа применения, для одной и той же цели подходят несколько продуктов. Кроме того, потребители-организации отличаются друг от друга и работают на совершенно разных рынках. Однако, как уже было сказано, продукция современного промышленного предприятия представляет собой совокупность материального изделия и сервисных услуг, поэтому правильно определить сегменты, на которых будет действовать фирма, необходимо на двух уровнях: материального изделия и связанного с ним сервисного сопровождения. Проблемам сегментации на уровне материального изделия посвящено достаточно много работ, поэтому хотелось бы остановиться на проблемах, связанных с сегментацией на уровне сервисных услуг. После того как правильно проведена сегментация потребителей материальной продукции, необходимо рассмотреть полученные сегменты с точки зрения их потребности в сервисе и затем дополнить характеристики сегментов с учетом полученной информации.

Всех потребителей сервисных услуг по их отношению к качеству предоставленного сервисного обслуживания и его стоимости можно разделить на следующие стратегические группы<sup>1</sup>.

1. Клиенты, «сверхчувствительные» к обслуживанию. Данная группа потребителей готова заплатить более высокую цену за высококачественный сервис.

2. Клиенты, выбирающие различных поставщиков услуг в зависимости от характера своих потребностей.

3. Клиенты, ориентирующиеся на «самодеятельность» в сфере услуг. Данная группа потребителей стремится приобретать продукцию, не оплачивая сервис. Данная группа готова пожертвовать уровнем технического совершенства. Например, в результате исследования рынка сельскохозяйственной техники Челябинской области было выявлено, что решение о приобретении машин принимается потребителями с учетом последующей эксплуатации и возможности самостоятельного устранения неисправностей.

Нередки случаи, когда потребности различных сегментов рынка различаются только видом ожидаемого сервисного обслуживания. Предприятия, поставляющие продукцию на различные рынки, часто дифференцируют свои товары именно по параметру «сервисные услуги». Как показывают многочисленные примеры, специфика условий региона (*географическая составляющая*), в который должна быть поставлена продукция, зачастую играет весьма важную роль. В результате анкетирования по поводу потребностей в технической подготовке, которые возникают при экспорте вооружений, производимых французской промышленностью, были выявлены различия в требованиях, предъявляемых к обучающему персоналу и степени специализации технических средств в ремонтных мастерских в различных странах-импортерах. Кроме того, на некоторых рынках есть тенденция переоценивать значение стажировки для повышения компетентности персонала<sup>2</sup>. Таким образом, географическую составляющую

---

<sup>1</sup> Данная сетка сегментации была предложена консультантами группы МАК в результате анализа рынка разных услуг. Подробнее см.: *Мате Э.* Указ. соч.

<sup>2</sup> Там же. С. 11.

также необходимо учитывать при сегментировании потребностей клиентов в отношении ожидаемого сервисного сопровождения. Для того чтобы обеспечить качественный сервис, нужно хорошо знать своего заказчика. Руководитель отделения послепродажного обслуживания *Airbus Industry* говорит о том, что требования японского заказчика отличаются от требований кувейтской или китайской компании. В частности, одни азиатские компании стремятся научиться сами выполнять процедуры технического обслуживания, другие предпочитают, чтобы к ним направили специалиста для решения возникшей проблемы.

При сегментации потребностей необходимо выяснить, в каком именно виде сервисных услуг нуждаются потребители, так как предприятие может получить конкурентное преимущество за счет любого из них. Например, некоторые производители предоставляют различные гарантийные сроки на автомобили внутри страны и за рубежом. Компания *IBM* для клиентов с особо высокими требованиями к готовности информационной системы предлагает техническое обслуживание с гарантированным временем восстановления (*committed recovery services*), что обеспечивается индивидуальным подходом к формированию набора запасных частей на местном складе и назначением персонального координатора *IBM*, ответственного за управление контрактом. Таким образом, всех потребителей можно сегментировать по их потребности в том или ином элементе сервисного сопровождения (рис. 3.3).



*Рис. 3.3. Сервисное сопровождение продукции*

Ведущие компании мира по производству строительной техники, как правило, активно используют сбытовой сервис в виде оперативного

лизинга (аренды), финансового лизинга<sup>1</sup>. А одна шведская фирма в 1999 г. купила продукцию английской фирмы *Tank Adams*, а не наши танки Т-90С производства «Уралвагонзавода», так как ее основным условием было обеспечение качественного послепродажного обслуживания, требующего по условиям контракта строительства базы обслуживания и ремонта техники (до 30% вырученных от сделки средств пришлось бы вложить в строительство центров). «Уралвагонзавод» не мог пойти на такие условия<sup>2</sup>.

Вдобавок покупатели крупногабаритного оборудования ожидают от продавца услуг по его установке. Компания *IBM* и вовсе предпочитает доставлять на место и устанавливать все приобретенное оборудование в комплекте. Более того, *IBM* никогда не отказывается от установки оборудования на новом месте в случае передислокации производства ее клиентов<sup>3</sup>.

П. Эглие и Э. Ланжар разработали аналитическую сетку, в которой имеются четыре клетки, соответствующие, во-первых, степени участия персонала сферы услуг в установлении контактов с клиентами (этот параметр аналогичен параметру стоимости, добавленной услугой) и, во-вторых, степени участия клиента в техническом обслуживании. Хотя этот ключ к сегментации первоначально был разработан для классификации различных типов политики, проводимой компаниями в сфере услуг вообще, он также позволяет выделить с помощью примеров различные виды потребностей, существующих в области сервисного сопровождения продукции (рис. 3.4)<sup>4</sup>.

Как совершенно справедливо замечает Д. Шнайдер, два параметра в системе координат Эйбела — потребительские функции и обрабатываемые группы покупателей — не являются полностью независимыми друг от друга. При анализе функций должны быть известны сегменты покупателей, которым эти функции необходимы, и, наоборот, при рассмотрении покупательских групп нужно принимать во внимание то обстоятельство, что они зачастую образуются именно на основе различных функциональных требований к товарам<sup>5</sup>.

Для предприятия, производящего сложную технику, решение покупательской проблемы не только представляет собой разработку определенного технического устройства, но и включает совокупность определенного набора услуг. При опросе специалистов — потребителей пищевого технологического оборудования более 62% заявили, что предпочитают работать с фирмами, предлагающими полный спектр услуг: от проектирования и поставки оборудования до разработки рецептов и обеспечения ингредиентами и сырьем. В то же время они отметили, что немногие фирмы предоставляют такой набор услуг. Более 74% сообщили, что они работают с фирмами — поставщиками и производителями, оказываю-

---

<sup>1</sup> Николаев С. Значимость высококачественного сервиса машин постоянно повышается.

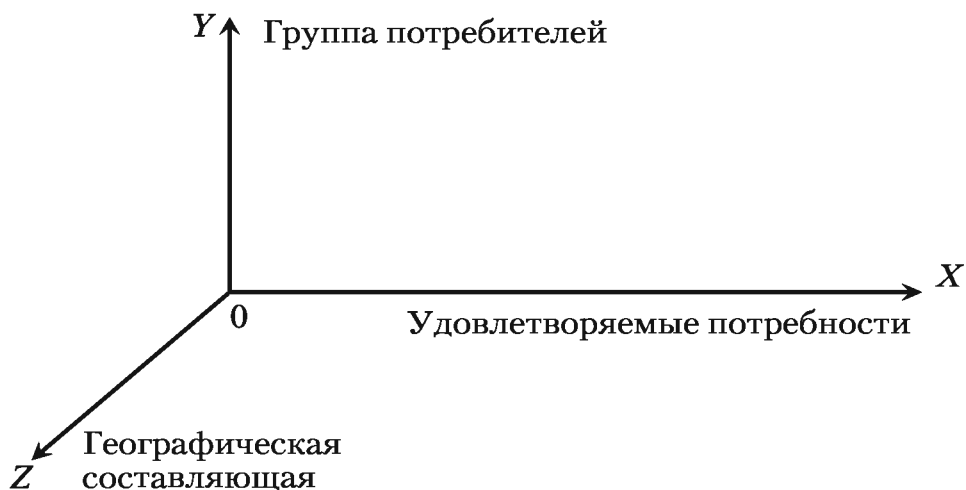
<sup>2</sup> Иванов А. Прощай, оружие // Московский комсомолец-Урал. 1999. 18–25 фев.

<sup>3</sup> Котлер Ф. Указ. соч. С. 364.

<sup>4</sup> Eiglier P., Langeard E. Servuction: Le marketing des services. N. Y. : McGraw-Hill, 1987.

<sup>5</sup> Шнайдер Д. Технологический маркетинг М. : Янус-К, 2003.



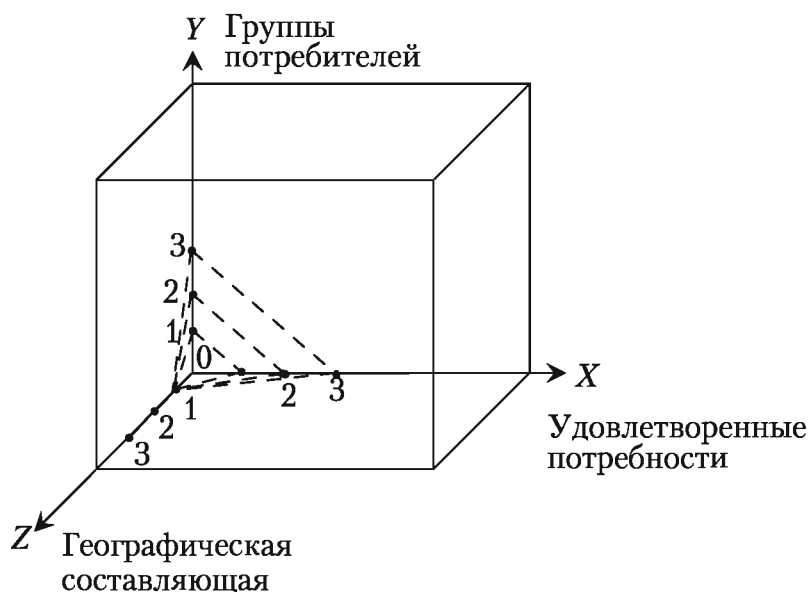


**Рис. 3.5. Матрица Эйбела для рынка сложной техники:**

$OX$  (удовлетворяемые потребности) – проблемы, которые предприятие предлагает решить с помощью адекватного предложения материального изделия и сопутствующих ему услуг;  $OY$  – группы потребителей, под требования которых предприятие должно адаптировать свое предложение продукции;  $OZ$  (географическая составляющая) – национальные рынки, под требования которых предприятие должно адаптировать свое предложение продукции, при этом под национальными рынками понимаются как отдельные страны, группы стран, так и отдельные регионы внутри страны, если отличия в требованиях этих регионов весьма существенны

При этом при комбинации материальных и нематериальных составляющих товарного предложения следует обратить внимание на то, чтобы пакеты услуг возможно более полно соответствовали требованиям отдельных заказчиков и выгодно выделялись на фоне услуг конкурентов по тем параметрам, которые имеют для покупателя наибольший приоритет.

На рис. 3.6 представлена матрица Эйбела для рынка потребителей сельхозтехнической техники производителя  $N$ .



**Рис. 3.6. Матрица Эйбела для рынка потребителей сельхозтехники производителя  $N$**

Для упрощения чтения рисунка обозначим удовлетворяемые потребности, группы потребителей и географическую составляющую (страны) цифрами, под которыми они обозначены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Три основных направления сегментирования для рынка потребителей сельскохозяйственной техники производителя N**

Удовлетворяемые потребности	Группы потребителей	Географическая составляющая (регионы страны)
1. Необходимость предложения схем по финансированию сделки (сбытовой сервис)	1. Потребители, приобретающие сельскохозяйственную технику для осуществления производственно-хозяйственной деятельности	В данном случае этим фактором можно пренебречь, так как при современном уровне развития межбанковских операций и видов связи данный параметр не играет роли
2. Наличие информационных материалов технического и экономического характера (информационный сервис)	2. Независимые дилеры, специализирующиеся на купле-продаже сельскохозяйственной техники	
3. Стоимость закупаемого оборудования	3. Государственные структуры, занимающиеся распределением основных фондов по регионам и областям	

Из табл. 3.1 видно, что первые две группы покупателей заинтересованы в предложении тех или иных видов сервисных услуг. В то же время третья группа заинтересована лишь в показателе стоимости приобретаемого оборудования, поэтому разрабатывать предложения по сервисным услугам, по всей видимости, нет необходимости.

Группы потребителей в данном примере выделены по цели приобретения данной техники. Однако справедливости ради следует заметить, что выделение групп потребителей может идти и по другим критериям (например, по размерам или доходам предприятий), и тогда и удовлетворяемые потребности будут другими, и, вполне возможно, будет играть роль и географический фактор.

Таким образом, данная матрица служит для того, чтобы на основе анализа сильных и слабых сторон предприятия и будущих шансов и рисков по-новому произвести сегментирование рынка и предложить новые решения потребительских проблем.

Однако важно не просто сегментировать потребителей, но сделать это целенаправленно и иметь силу воли отказаться обслуживать некоторых потребителей.

Но для того чтобы осуществить адекватную сегментацию на уровне предложения сервисных услуг, необходимо провести анкетирование как реальных, так и потенциальных покупателей. В данной анкете необходимо перечислить виды сервисных услуг и их важность при выборе продукции. В табл. 3.2 приведен пример составления такой анкеты.

## Пример составления анкеты

Насколько важны для Вас ниже перечисленные критерии? Оцените <i>важность</i> названных критериев при выборе продукции					
Критерии	Самый важный	Скорее важный	Ни да ни нет	Мало- важный	Абсо- лютно неваж- ный
Полная техническая документация	1	2	3	4	5
Надежная поставка запасных частей	1	2	3	4	5
Квалифицированные консультации	1	2	3	4	5
Рекомендации	1	2	3	4	5
Подготовка специалистов-пользователей	1	2	3	4	5
Монтаж продукции	1	2	3	4	5
Сроки гарантии	1	2	3	4	5
.....					
.....					
Дизайн изделия	1	2	3	4	5
Цена изделия	1	2	3	4	5
Общая стоимость владения	1	2	3	4	5
Сроки поставок	1	2	3	4	5
Услуги по модернизации продукции	1	2	3	4	5
Утилизация остатков, отслуживших свой срок	1	2	3	4	5
Особые условия платежа	1	2	3	4	5
Система лизинга	1	2	3	4	5

Собранные результаты можно проанализировать с помощью любого пакета программ статистической обработки данных. Для этого может быть использован ряд методов многовариантного анализа<sup>1</sup>.

Поскольку предоставление сервисных услуг происходит во времени, при сегментации этого рынка необходимо учитывать специфику услуг, предоставляемых на различных фазах жизненного цикла материального изделия. Представитель компании «Хьюлетт-Паккард А.О.» заявил, что все большее

<sup>1</sup> Кулибанова В. В. Развитие сервиса предприятия — изготовителя сложной техники на основе маркетинговой концепции. СПб. : Изд-во СПбГИЭУ, 2006.

распространение получает обслуживание оборудования на протяжении всего его жизненного цикла, более востребованным стал послегарантийный сервис<sup>1</sup>. Учет фактора времени может побудить к поиску новых видов услуг, например обновления старых автомобилей престижных марок.

Кроме того, в зависимости от рынка и продаваемого оборудования производители или фирмы-поставщики могут предложить обеспечение вспомогательными материалами. Так, на рынке технологического и пищевого оборудования наблюдается устойчивая тенденция роста спроса на вспомогательные материалы (ингредиенты, добавки), и этот сегмент рынка сервисных услуг далеко не заполнен<sup>2</sup>.

Например, у покупателей компьютеров и копируемых устройств возникают совершенно разные проблемы, связанные с приобретением. В первом случае это установка программного обеспечения и подготовка пользователей, во втором — подготовка пользователей и надежность агрегата. Иными словами, продавцы компьютеров должны сделать упор на оказании услуг, связанных с подготовкой машины к работе, и организации обучения пользователей, а производителям копиров следует обеспечить эффективное техническое обслуживание, адаптированное к нуждам каждого клиента.

Таким образом, можно выделить следующие цели стратегической сегментации рынка сервисных услуг:

- учет специфических ожиданий рынка;
- выявление возможных конкурентов;
- выбор стратегий, рассчитанных на конкретный сегмент;
- определение направлений функциональной политики;
- разработка соответствующей организационной структуры, которая позволит применять избранную стратегию на практике.

После того как компания проанализировала все сегменты рынка и выбрала из них приоритетный (приоритетные), ее задачей становится завоевание этого сегмента. Необходимо добиться, чтобы потребители предпочитали продукцию именно этой компании, а не других.

Позиционирование «товара – услуги»<sup>3</sup> на рынке означает предложение самого товара и его имиджа, которое позволит целевому сегменту рынка:

- четко уяснить содержание предложения и репутацию компании;
- понять его отличие (преимущество) от конкурентов.

«Поле решения о позиционировании» ограничивается тремя «вершинами» (рис. 3.7). Балансирование в точке «золотой середины» — настоящее искусство менеджеров, принимающих решения о позиционировании.

Позиционирование обуславливает характер восприятия фирмы целевыми покупателями. Но для нахождения положения «товара – услуги» на рынке необходимо понимание того, как потребители, к которым фирма обращается, определяют для себя ценность и на чем основывается их выбор с учетом предложений конкурентов.

---

<sup>1</sup> Никто не собирается тонуть // Оборудование. 2001. № 12 (60). С. 31.

<sup>2</sup> Попова Н. Указ. соч. С. 37.

<sup>3</sup> Данный термин здесь употреблен, так как, напомним, современная промышленная продукция — это совокупность материального изделия и сопутствующих услуг.





**Рис. 3.7. Поле решения о позиционировании**

Позиционирование особенно актуально в случаях, когда фирма прибегает к стратегии дифференцированного охвата рынка, так как вместо единой позиции на всем рынке ей надо определить позиции на каждом сегменте. Иными словами, стратегия позиционирования — это инструмент воплощения стратегии дифференциации.

Между тем для покупателя имеет значение не любая дифференциация, а только та, которая:

- уникальна;
- важна для него;
- защитима;
- объяснима.

Уже отмечалось, что для определения положения «товара – услуги» на рынке требуется понимание того, как потребители, к которым обращается компания, определяют для себя ценность и на чем основывается их выбор с учетом предложений конкурентов.

### **Пример из практики**

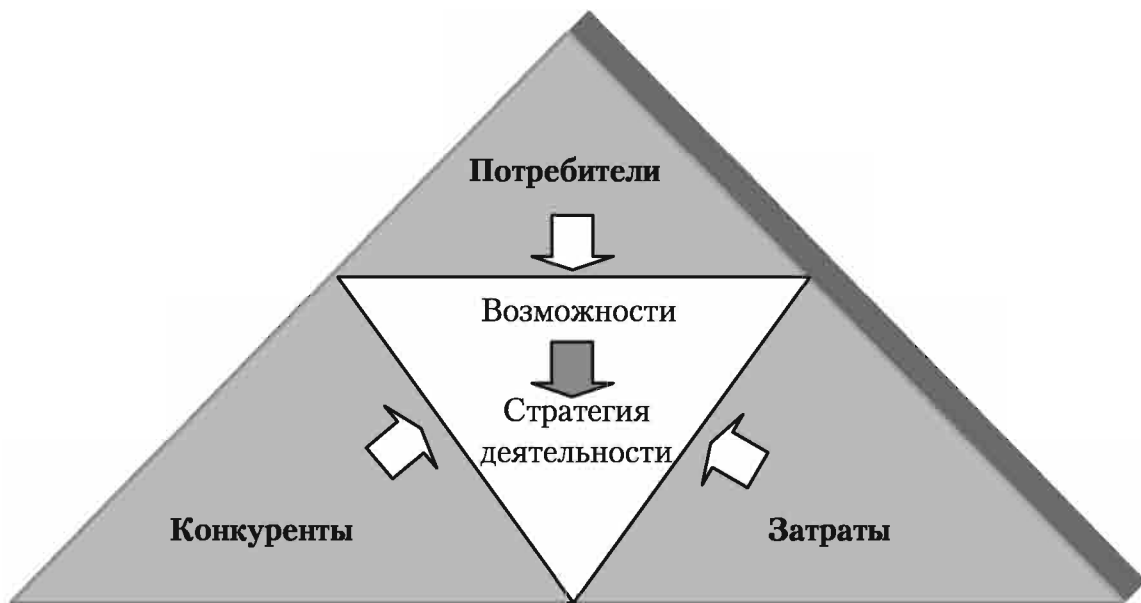
Компания *De Havilland* построила первый пассажирский реактивный самолет, чтобы обеспечить скорость передвижения, но не предусмотрела его мощность и диапазон маршрутов, на которых авиакомпания хотели бы использовать эту высокоскоростную машину (главная ошибка целевого позиционирования). Кроме того, компания не предложила привлекательных финансовых условий и в результате проиграла *Boeing* и *Douglas*, которые вышли на рынок с более привлекательными для потребителя условиями покупки. *Boeing* и *Douglas* разработали самолеты, аналогичные *De Havilland*, и дифференцировали условия их оплаты<sup>1</sup>.

### **3.3. Основные стратегические направления в сфере услуг**

Сервисная стратегия предприятия должна рассматриваться как сложная совокупность решений, принимаемых в зависимости от позиций пред-

<sup>1</sup> Диксон П. Управление маркетингом : пер. с англ. М. : БИНОМ, 1998. С. 266.

приятия в конкурентной борьбе, пожеланий потребителей и имеющихся стратегических возможностей, использование которых представляется возможным (рис. 3.8). При этом важно помнить, что они оказывают взаимное влияние друг на друга. Таким образом, разработка сервисной стратегии, хотя и имеет свои особенности, в основном не отличается от разработки стратегии предприятия в целом<sup>1</sup>.



**Рис. 3.8. Основные факторы, влияющие на разработку сервисной стратегии предприятия – изготовителя сложной техники**

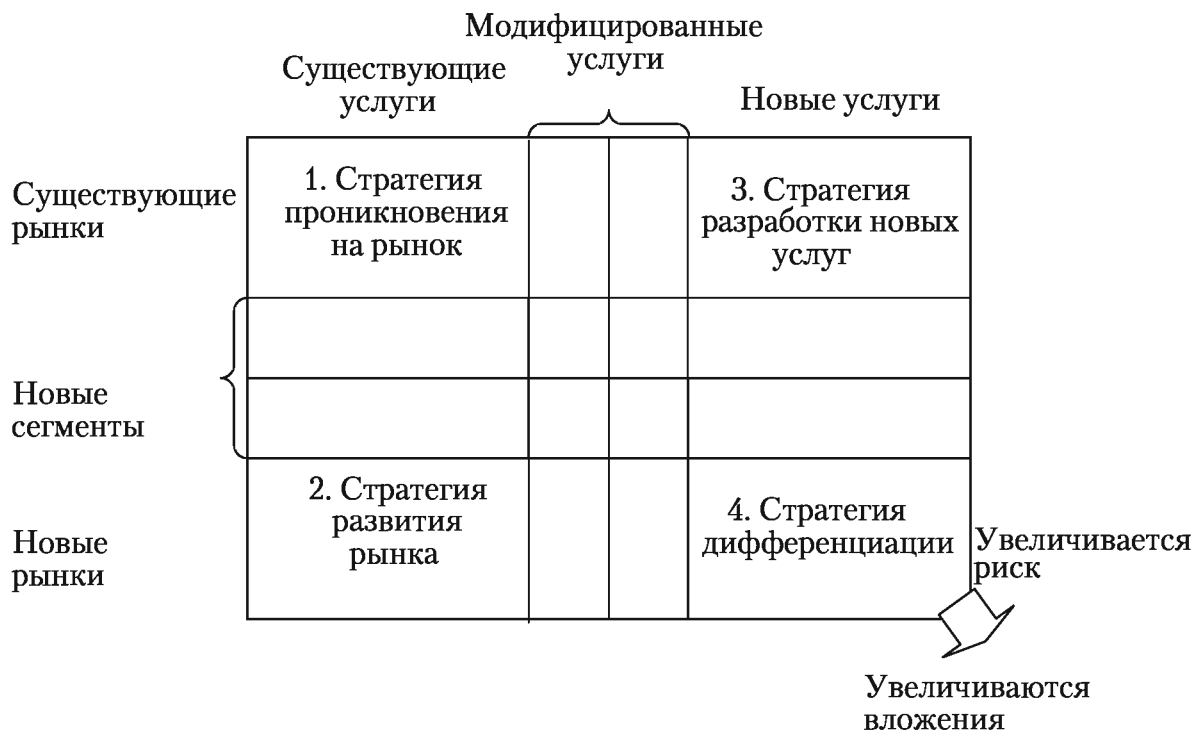
При этом, как видно из рис. 3.8, разработка стратегии должна проводиться параллельно с анализом возможностей по ее использованию.

Для успешного развития и наиболее полной реализации возможностей сервисного обслуживания продукции следует определить долгосрочные цели и стратегию их достижения.

В настоящее время разработаны аналитические методы, которые можно использовать для разработки и принятия предприятием направления своего стратегического развития. Большинство фирменных стратегий предусматривают цели роста — продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. Классификация стратегий роста была впервые подробно представлена И. Ансоффом в форме матрицы, в которой развитие предприятия рассматривается в двух направлениях: развитие рынков и развитие товаров (рис. 3.9).

Для формирования конкурентоспособной сервисной политики необходимо последовательное определение стратегических направлений развития сервисных предприятий (или подразделений, занимающихся оказанием послепродажных услуг) на основе указанной матрицы. Если рассмотреть матрицу Ансоффа «товар – рынок» применительно к сервисному предприятию или подразделению, то в зависимости от конкретной стратегии можно рекомендовать следующие пути развития.

<sup>1</sup> Кулибанова В. В. Организационно-экономический механизм сервисного сопровождения сложной техники на основе маркетинговой концепции : автореф. дис. ... д-ра экономических наук. СПб., 2006.



**Рис. 3.9. Варианты рыночных стратегий по И. Ансоффу**

1. Стратегия проникновения на рынок, или совершенствование деятельности.

Данная стратегия заключается в том, чтобы путем повышения качества услуг, которое связано с более интенсивным использованием знаний, предприятие могло добиться быстрого и значительного успеха с помощью опробованных процессов обслуживания в уже освоенных рыночных сегментах со сложившейся клиентурой. Максимально возможного увеличения поступлений от сервиса предприятие достигает благодаря рациональному использованию собственной базы, а в некоторых случаях — мощностей отдельных клиентов.

В соответствии с этой стратегией принимаются все возможные меры для повышения качества уже предоставляемых услуг и сервисной инфраструктуры. В первую очередь предприятие стремится как можно прочнее закрепить за собой имеющихся клиентов, установить с ними долгосрочные отношения. Достигается это с помощью более частых контактов с клиентом, оказания ему более интенсивных услуг и т.п. Предприятие должно перейти от единичных форм сервиса (установка, монтаж, гарантийное обслуживание, устранение неполадок, ремонт) к обеспечению бесперебойного и непрерывного производственного процесса (систематическое профилактическое обслуживание и уход за поставленными системами).

В ходе контактов специалисты информируют клиентов о новых сервисных возможностях поставщиков. Спрос на услуги может возрасти и в результате обслуживания чужого оборудования. Путем прямого сопоставления клиент, покупающий технику у нескольких поставщиков, может предпочесть сервис «из одних рук». Большое значение при подобном выборе имеют консультации и обучение.

В области сервисной инфраструктуры необходимо улучшить организацию и оснащение обслуживающих подразделений, повысить уровень подготовки персонала. Существенным шагом в этом направлении является замена иерархических структур и громоздких механизмов принятия решений рабочими группами, обладающими большой самостоятельностью в работе вообще и при принятии решений в частности.

Улучшению подлежит и коммуникация между сервисным подразделением и другими структурами фирмы (отвечающими за сбыт, производство, научные исследования и разработки), а также внутри самого подразделения и с сервисной службой предприятия-клиента. В этом плане большие возможности предоставляют новейшие информационные и коммуникационные технологии.

Важную роль играют разработка и реализация специфической для предприятия программы подготовки и повышения квалификации работников сервисного подразделения (передача ноу-хау, стимулирование сервисного образа мыслей). Одновременно должны предприниматься попытки вовлечь в эти программы работников сервисной службы (инженеров, техников) предприятия-клиента.

В рамках данного стратегического направления необходимо проводить маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение существующей доли рынка за счет:

- привлечения новых пользователей услуг, в том числе клиентов предприятий-конкурентов, путем повышения качества оказываемых услуг, рекламы, предоставления более выгодных условий, торговых скидок и т.п.;
- слияния или поглощения предприятий-конкурентов;
- создания объединения для совместного предоставления сервисных услуг и, соответственно, контроля над большей долей рынка.

Например, в 1979 г. была создана группа *GIE-SAVE*, которая объединила ресурсы послепродажного обслуживания авиационной техники пяти промышленных предприятий, специализирующихся на изготовлении электрического и электронного оборудования. Группа смогла найти наиболее экономичное решение, распределив между собой расходы, вызванные регулированием запасов *AOG*<sup>1</sup>. Такая организация позволила получить значительную экономию на уровне управления ресурсами членов группы; вдобавок политика объединений стала новым источником доходов, поскольку другие изготовители авиационного оборудования выразили желание воспользоваться услугами *SAVE* при выполнении заказов *AOG* в качестве простых клиентов-поставщиков<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *AOG* (*aircraft on ground*) означает буквально «самолет на земле» и употребляется, когда хотят сказать, что самолет «пригвожден к земле» за неимением запасных частей. Выполнение работ в случае *AOG* регламентируется строгой процедурой, которая налагает значительные ограничения на деятельность производителей авиационной техники. Производитель должен располагать постоянными и достаточными запасами оборудования в отличном состоянии, технические характеристики которого совместимы с характеристиками всего оборудования, поставленного этим производителем ранее и находящегося в эксплуатации.

<sup>2</sup> *Мате Э.* Указ. соч.

## 2. Развитие рынка услуг.

В рамках данного направления предприятие распространяет испытанные методы и средства в области сервисных услуг на новые регионы, рынки и категории клиентов. Это достигается в результате открытия новых сервисных точек для обслуживания потенциальных рынков с использованием нового персонала на местах. Подобная стратегия предусматривает создание совместных предприятий, покупку фирм, тесное сотрудничество со специалистами сервиса, которые работают в данной местности.

К стратегии развития рынка сервисных услуг прибегают в первую очередь изготовители оборудования, выступающие на новых рынках с высокими объемами продаж. Это сопряжено с крупными капиталовложениями из-за недостаточного знания рынка и необходимости развития инфраструктуры (открытия сервисных центров и подготовки соответствующих специалистов). В рамках данной стратегии можно также интегрировать сервисные пункты в уже действующие сбытовые сети или инфраструктуру других областей хозяйственной деятельности предприятия, чтобы использовать синергетический эффект. Прежде чем реализовать эти возможности, предприятие должно удостовериться в том, что сервисная система уже оптимизирована, иначе исправление ошибок и ликвидация слабых мест этой системы может дорого обойтись.

Можно выделить следующие способы развития рынка:

- обращение к новым сегментам на том же региональном рынке; например, если предприятие оказывает услуги только корпоративным клиентам, то в рамках данной стратегии оно может расширить спектр услуг за счет оказания их частным лицам;
- внедрение в другие регионы.

## 3. Создание новых продуктов (услуг).

Данная стратегия заключается в развитии и расширении действующих сервисных программ на уже освоенных рынках. В соответствии с ожиданиями клиентов предприятие пытается продавать им различные дополнительные технические услуги, которые часто носят инновационный характер. Предприятие может, например, предлагать клиенту сложные, отвечающие его запросам и вырабатываемые при его участии финансовые решения, широкие программы подготовки кадров, общее обслуживание поставляемой техники в течение длительных сроков.

Расширение спектра услуг достигается путем их глубокой индивидуализации, формирования сервисных пакетов для определенного клиента, продажи решений проблем. Выгода для клиента возникает благодаря сокращению затрат на сервис, снижению сложности обслуживания систем и установок. В таких случаях обслуживающий персонал должен не только иметь техническую подготовку, но и быть компетентным в вопросах экономики предприятия и рынков, на которых работает клиент.

Иначе говоря, деятельность предприятия нацелена на создание новых видов услуг и совершенствование существующих. Задача предприятия — отыскать дополнительные ниши в уже существующей и известной области рынка услуг, исходя из имеющихся потребностей клиентов.

Например, стремление к уменьшению полной стоимости пользования<sup>1</sup> автомобилем является основным мотивом все большего использования людьми системы самообслуживания. Некоторые автомобилестроители поощряют своих concessionеров надлежащим образом реагировать на подобную «практику замещения услуг» и организовывать продажу вспомогательного оборудования по системе самообслуживания; примером являются магазины *Renault boutique*<sup>2</sup>.

#### 4. Стратегия диверсификации.

Диверсификация означает, что предприятие решает перейти на предоставление новых для себя сервисных услуг и одновременно работать с новыми целевыми рынками. Выделяют следующие основные виды диверсификации:

- *связанная диверсификация*. В рамках данного направления фирма пытается повысить рентабельность при помощи контроля важных для нее звеньев цепи производства и реализации услуг. Сервисное предприятие приобретает новые виды производств и продуктов, которые используются в технологической цепочке до (*интеграция назад*) или после (*интеграция вперед*) предприятия. Например, в сфере материально-технического обеспечения можно стать дилером заводов-изготовителей. При горизонтальной интеграции предприятие расширяет или дополняет существующие виды деятельности. Например, прибыльно работающая сервисная компания может купить подобные фирмы, включая находящиеся за пределами своей зоны обслуживания, с целью ослабления конкурентной борьбы и усиления своих позиций, расширения спектра услуг и привлечения клиентов за счет географического расширения<sup>3</sup>;

- *несвязанная диверсификация*. К данному виду диверсификации прибегают в тех случаях, когда продолжение прежнего вида деятельности становится невыгодным в силу разных причин (базовый рынок находится в состоянии спада, позиции конкурентов сильны и т.п.) и предприятие вынуждено искать новые для себя виды деятельности.

Под горизонтальной диверсификацией понимают расширение спектра услуг и сфер обслуживания за счет новых, но родственных рынков. Так, поставщик, переходя к выпуску новой продукции, сопровождает новые поставки предложением необходимых услуг, часто в более широком ассортименте.

При вертикальной диверсификации сервиса интегрируются в первую очередь рыночные области, относящиеся к нижним звеньям в цепочке создания благ. Производство и сбыт основной продукции дополняются услугами, не отражающими профиль головного предприятия.

Наконец, предприятие может организовать сервисный бизнес, ориентированный на обслуживание техники других поставщиков. Например, многие

---

<sup>1</sup> Общая стоимость пользования (*life cycle cost* — *LCC*) — сумма затрат, связанных с товаром, начиная с его разработки и заканчивая уничтожением.

<sup>2</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 35.

<sup>3</sup> Арасланов Т. Н. Цель и основные составляющие портфельного анализа сервисных предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 1. С. 16.

изготовители компьютеров открывают филиалы или создают самостоятельные предприятия, которые оказывают широкий спектр услуг (системная интеграция, техническое обслуживание, обучение кадров, консультации и пр.) независимо от того, кто является поставщиком компьютеров и компьютерных сетей. Корпорация *McKesson*, крупный поставщик медикаментов, помогает более чем 12 тыс. независимых фармацевтов в организации систем складского и финансового учета, работе с компьютерными системами заказов. Ряд автомобильных фирм предлагает совместно с финансовыми компаниями программы по кредитованию приобретения автомобилей. Например, *Volvo* с *Diners Club*, *Peugeot* с *Cart bleu* применяют новые методы, позволяющие удовлетворять потребности, которые выходят далеко за рамки, непосредственно связанные с приобретением автомобилей.

Однако модель Ансоффа для разработки стратегий рекомендуется использовать лишь в условиях растущего рынка, так как ограниченность рассматриваемых характеристик (товар — рынок) и исходный принцип ориентации на рост делают ее малопригодной в других обстоятельствах. Тем не менее неоспоримые достоинства данной модели — простота использования и наглядность моделирования сложной реальности. Модель же базовых стратегий развития М. Портера содержит разработку конкурентной стратегии, когда деятельность предприятия нацелена не только на удовлетворение потребностей покупателей, но и на учет конкурентов на рынке.

На основании факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер предложил матрицу конкуренции (рис. 3.10).

		Стратегическое преимущество	
		Неповторимость продукта	Низкая себестоимость
Стратегическая цель	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство в области затрат
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

Рис. 3.10. Матрица конкуренции по М. Портеру

Согласно данной модели разработка стратегии развития заключается в уточнении природы удерживаемого конкурентного преимущества, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов. Для выявления такого преимущества необходимо провести анализ конкурентной ситуации и ответить на следующие вопросы<sup>1</sup>:

- Каковы *ключевые факторы успеха* для рассматриваемого рынка или сегмента?
- Каковы *сильные и слабые стороны фирмы* по отношению к этим ключевым факторам?

<sup>1</sup> Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors . N.Y. : Free Press, 1980. Ch. 2.

• Каковы сильные и слабые стороны *самого опасного конкурента* по отношению к этим же факторам?

Перечень возможных исследуемых характеристик приведен в табл. 3.3.

Таблица 3.3

### Исследуемые характеристики

Характеристики	Позиция конкурентов	Сильные моменты	Слабые моменты
Товар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характеристика товара:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– технические характеристики;</li> <li>– качество;</li> <li>– удобство в использовании;</li> <li>– жизненный цикл товара;</li> <li>– гарантированный сервис;</li> <li>– стиль;</li> <li>– дизайн;</li> <li>– упаковка;</li> <li>– торговая марка/патент;</li> <li>– надежность товара</li> </ul> </li> </ul>		
Цена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цена товара.</li> <li>• Возможные условия контрактов:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– тип/сроки оплаты;</li> <li>– скидки/льготы.</li> </ul> </li> <li>• Надбавки к цене продукта.</li> <li>• Мобильность ценовой политики.</li> <li>• Использование новых финансовых инструментов</li> </ul>		
Продвижение товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каналы рекламы (телевидение, радио, газеты, др.).</li> <li>• Ежемесячные затраты на рекламу:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– по способу рекламы;</li> <li>– по продуктам;</li> <li>– по торговым маркам.</li> </ul> </li> <li>• Использование стимулирующих сбыт материалов:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– типы;</li> <li>– периодичность;</li> <li>– затраты.</li> </ul> </li> <li>• Используемые вспомогательные материалы:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– инструкции;</li> <li>– брошюры;</li> <li>– другое.</li> </ul> </li> <li>• Тип рекламы:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– самореклама;</li> <li>– реклама товаров фирмами-распространителями</li> </ul> </li> </ul>		



Характеристики	Позиция конкурентов	Сильные моменты	Слабые моменты
Каналы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каналы сбыта:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— объем продаж напрямую потребителям;</li> <li>— объем продаж через дилеров;</li> <li>— объем продаж через оптовых распространителей;</li> <li>— объем продаж через розничную сеть.</li> </ul> </li> <li>• Основные регионы сбыта.</li> <li>• Захват рынка товаром.</li> <li>• Степень контроля за сбытом товара на рынке.</li> <li>• Наличие складских мощностей:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— своя сеть;</li> <li>— арендуемая сеть.</li> </ul> </li> <li>• Транспортные мощности:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— свой транспорт;</li> <li>— арендуемый транспорт</li> </ul> </li> </ul>		
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребители:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— сегменты;</li> <li>— объем продаж по потребительским сегментам;</li> <li>— сервис.</li> </ul> </li> <li>• Материально-техническая база сервиса.</li> <li>• Период гарантии.</li> <li>• Себестоимость:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— себестоимость производства: продукта в целом; компонентов, сырья;</li> <li>— себестоимость транспортировки: тарифы.</li> </ul> </li> <li>• Рынок:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— текущая доля рынка по продуктам;</li> <li>— темпы роста доли</li> </ul> </li> </ul>		
Характеристики производства и сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассортимент продукции.</li> <li>• Выпуск товаров:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— в единицах;</li> <li>— в денежном выражении.</li> </ul> </li> <li>• Использование мощностей производства.</li> <li>• Объем продаж по продуктам:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— в единицах;</li> <li>— в денежном выражении.</li> </ul> </li> <li>• Доля экспорта продукции</li> </ul>		

Характеристики	Позиция конкурентов	Сильные моменты	Слабые моменты
Финансовое положение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ финансовых документов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– баланс;</li> <li>– отчет о прибылях и убытках;</li> <li>– счет прибыли/убытков.</li> </ul> </li> <li>• Котировка ценных бумаг предприятия.</li> <li>• Ликвидность ценных бумаг.</li> <li>• Дивиденды, выплачиваемые акционерам.</li> <li>• Налоговые льготы.</li> <li>• Инвестиционные соглашения: <ul style="list-style-type: none"> <li>– планируемые;</li> <li>– объявляемые;</li> <li>– завершённые</li> </ul> </li> </ul>		
Дополнительные возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание системы управления.</li> <li>• Технологии/ноу-хау/другое.</li> <li>• Организационная система: <ul style="list-style-type: none"> <li>– функционирующие отделы;</li> <li>– число сотрудников по отделам;</li> <li>– совет директоров;</li> <li>– гибкость, профессионализм высшего эшелона управления.</li> </ul> </li> <li>• Структура владения: основные акционеры</li> </ul>		
Планы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Альянсы.</li> <li>• Партнерство.</li> <li>• Слияние.</li> <li>• Поглощение.</li> <li>• Реструктуризация: <ul style="list-style-type: none"> <li>– сроки;</li> <li>– участие;</li> <li>– партнеры</li> </ul> </li> </ul>		

Исходя из полученной информации фирма может:

- определить свое главное конкурентное преимущество;
- принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области;
- попытаться нейтрализовать конкурентные преимущества своих соперников.

При этом, естественно, ни в коем случае нельзя строить стратегию предприятия на стратегически слабых позициях, так как в этом случае предприятие будет обречено на неудачу. Если гипотетическое небольшое станкостроительное предприятие, имеющее высококвалифицированный персонал, небольшой объем производства и достаточно высокие затраты, в силу, например, географического положения решит участвовать в конкурентной борьбе с помощью агрессивной ценовой политики, то проиграет, так как ско-

рее всего у его конкурентов будет более благополучная структура расходов, и они без особых усилий смогут также пойти на определенное снижение цен. Более перспективной была бы стратегия, основанная на преимуществах предприятия, например на высокой квалификации персонала, в силу чего его потребители могли бы получать лучшее консультационное обслуживание, быстрее реагировать на специфические потребности клиентов.

Таким образом, в зависимости от конкурентного преимущества будут разрабатываться конкурентные стратегии, различающиеся по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара.

Реализация данных стратегий в рамках предприятия, предоставляющего сервисное обслуживание, означает следующее.

#### 1. Стратегия лидерства по издержкам.

Для предприятия, оказывающего сервисные услуги, первым шагом при реализации стратегии минимизации общих издержек должно стать установление минимального порога оказания услуг, при котором клиент продолжает рассматривать совокупное предложение как приемлемое. Особую важность при данной стратегии приобретает надежность услуг. Совершенно недопустимо оказание минимального количества услуг на посредственном уровне, так как в данном случае потребитель покинет данного поставщика услуг.

Данную стратегию можно рекомендовать предприятиям, предоставляющим сервисные услуги в аграрном секторе экономики, где большинство потребителей, как правило, чувствительны прежде всего к цене и срочности исполнения.

В рамках данной стратегии для минимизации издержек, связанных с предоставлением сервисных услуг, возможно объединение с другими фирмами либо отдача в подряд наименее рентабельных видов услуг. Также возможно заключение договоров с дистрибьюторами или оптовиками о том, чтобы они непосредственно осуществляли поставку запасных частей клиентам предприятия.

#### 2. Стратегия дифференциации.

В рамках стратегии дифференциации необходимо разработать услуги, которые бы существенно отличались от услуг, оказываемых конкурентами. Кроме того, необходимо определить, что не устраивает клиентов в уже предлагаемых конкурентами услугах, чтобы удовлетворить их пожелания наиболее эффективным способом. Следовательно необходима разработка большого объема услуг высокого качества. Рекомендуются также регулярно анализировать спрос по рынкам в той его части, которая касается сервисных услуг. При этом необходимо отслеживать уровень рентабельности услуг, так как реализация данной стратегии предусматривает достаточно большие капиталовложения. В ее рамках предполагается как можно большая индивидуализация предоставляемых услуг; вдобавок предприятию, выбравшему эту стратегию, надо сделать большие вложения в создание и развитие сети станций сервисного обслуживания как можно ближе к месту нахождения клиентов. Кроме того, одним из приоритетных направлений деятельности

должно стать постоянное повышение компетентности работников сервиса, чувства ответственности перед клиентами, поэтому создание системы эффективного управления персоналом, занятым оказанием услуг, приобретает особую актуальность. Желательно также предложить клиентам финансовые решения, позволяющие установить постоянные связи между предприятием и его потребителями, например предоставление различных льгот и скидок, отсрочки оплаты услуг.

### 3. Стратегия концентрации на сегменте.

Выбрав данную стратегию, предприятие концентрирует свою деятельность на одном или нескольких сегментах для достижения на них лидерства или особого положения. Для этого ему необходимо обслужить выбранный сегмент рынка более эффективно по сравнению с конкурентами. Стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Французский специалист Эрв Мате выделяет в политике послепродажного обслуживания три основных стратегических направления<sup>1</sup>:

- 1) дифференциация с помощью технологических новшеств;
- 2) дифференциация с помощью предложения услуг;
- 3) завоевание рынка путем установления низких цен.

Рассмотрим эти направления подробнее.

1. Условия и особенности предоставления сопутствующих услуг в рамках стратегии конкурентной борьбы с помощью нововведений.

Разработка предприятиями стратегий нововведений, касающихся как высокотехнологичного оборудования, так и предметов потребления и услуг, представляет собой главнейший фактор экономического роста. Данный фактор чаще всего положительно влияет на качество жизни тех групп населения, которые имеют доступ к их применению<sup>2</sup>. Являясь результатом сложного процесса, в котором участвует большой круг лиц, принадлежащих к сильно отличающимся друг от друга культурным системам, технологическое новшество несет в себе значительный риск для промышленной или коммерческой фирмы. Различие в требованиях потребителей, являющееся одним из аспектов неоднородности спроса, создает барьеры на пути нововведений: дополнительные затраты и издержки, связанные с необходимостью приспособления к национальным рынкам, снижают потенциальную прибыльность проекта<sup>3</sup>.

Применение стратегии нововведений заставляет фирму действовать в обстановке большой неуверенности как на уровне технологии, так и на уровне конкурентной борьбы, условия которой могут меняться каждую минуту. Переменчивость среды деятельности фирмы объясняет неоднократно наблюдавшуюся неспособность крупных предприятий к значительным нововведениям; скорее, они стремятся применить и развить те новшества, которые увенчались успехом в меньшем масштабе.

---

<sup>1</sup> Мате Э. Указ. соч.

<sup>2</sup> Industrial Research Institute. The Impact of Industrial Innovation on the Economic & Social Welfare of the US // Research Management. 1980. Vol. 23. № 6.

<sup>3</sup> Shapiro R., Heskett J. Logistics Strategy. Eagan, Minnesota : West publishing Co, 1985.

Компания *Digital*: «Мы должны обеспечивать надежность. Мы сознательно опаздываем в изобретательстве на два-три года. Нашим ведущим потребителям, например государственным исследовательским лабораториям, мы позволяем подталкивать нас. Потом мы создаем надежное изделие для наших потребителей, занятых производством оригинального оборудования, и других клиентов, использующих в конечном счете нашу продукцию».

*Hewlett Packard*: «На рынке компания обычно следует стратегии ответного удара. Новое изделие конкурента поступает в продажу, и инженеры *HP*, выполняя работу по обслуживанию оборудования, установленного их фирмой, расспрашивают клиентов, что им нравится и что не нравится в этом изделии, каким требованиям оно, по их мнению, должно было бы удовлетворять... И довольно скоро торговые агенты *HP* являются к потребителям с тем новым видом собственной продукции, который отвечает их нуждам и пожеланиям. Результат — довольная и преданная клиентура».

*IBM*: «В ранний период своей деятельности *IBM* редко появлялась на рынке с изделиями, находящимися на переднем крае новой технологии. Путь прокладывали *UNIVAC* и другие; *IBM* училась на чужих ошибках. Она редко шла первой, но и не очень отставала. И мало-помалу ее новые системы оказывались сконструированными лучше, а их сбыт и обслуживание — более эффективными, чем у конкурентов»<sup>1</sup>.

---

Вполне возможно, что главной причиной, из-за которой крупные компании теряют способность к нововведениям, является их зависимость от крупных заводов, отлаженных производственных потоков, крупномасштабного технологического планирования, жесткой постановки стратегических направлений.

Результаты исследования, проведенного в 1970-х гг., показали, что треть «новой продукции», поставленной на американский рынок большинством крупнейших компаний, была оценена как неудача.

Успех нововведения зависит не только от соответствия технических характеристик рыночным ожиданиям. Нововведение не может удовлетворить само по себе, если потребитель не в состоянии найти ему надлежащее применение.

Группа управляющих из *Boeing* отмечает, что изобретение не отвечает непосредственной потребности клиента, и, если оно не совершенствуется в полном сотрудничестве с потребителем, фирма отказывается от его производства. «Если, — замечает один из управляющих, — мы не находим заинтересованного потребителя, готового на ранней стадии начать с нами совместную работу и вести ее дальше, данная идея, несомненно, обречена».

Но в то же время заслуживает внимания тот факт, что почти не одно крупное нововведение (признанное таким уже впоследствии) не применялось так, как первоначально намечалось.

Транзисторы были созданы для небольшого числа военных функций. Дизельные локомотивы первоначально считались полезными только на ветках магистралей к грузовым дворам. Ксерография предназначалась для небольшой действующей части рынка офсетной печати; перспективы

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.

массового производства копий вовсе не были движущей силой ни изобретения, ни первоначального сбыта.

Возможная неприспособленность систем, обеспечивающих демонстрацию товара, его сбыт и послепродажное обслуживание, может свести на нет большую часть усилий, предпринятых на стадии разработки и производства.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятие, работа которого оценивается по общему уровню качества новой продукции, обязательно должно выделять для нужд смешанного сервиса значительный объем ресурсов с тем, чтобы обеспечить оказание услуг с надлежащей быстротой и компетентностью.

При обучении технического персонала необходимо предусмотреть потребности, связанные с новой продукцией (априорно). Кроме того, необходимо развивать у работников сервиса умение показывать клиентам технические преимущества новой техники.

Качество услуг, без всякого сомнения, имеет приоритет перед их разнообразием.

Техническое обслуживание оборудования, поставленного конкурентами, представляет интерес только в том случае, если это оборудование является составной частью комплексных систем, в которых фигурирует также продукция фирмы. Часто оказывается необходимой быстрая поставка запасных частей, особенно если последние имеют уникальный характер, что часто наблюдается в фирмах, применяющих нововведения. Это обстоятельство может повлечь за собой увеличение сети складов запасных частей или применение средств быстрой транспортировки, например, доставку самолетом, которая часто используется в секторах информационной техники, средств производства или машин, предназначенных для общественных работ.

Сотрудничество с другими фирмами может осуществляться, если оно позволяет увеличить быстроту и гибкость оказания услуг.

Гибкость представляет собой вторую основную характеристику системы технического обслуживания, которую нужно развивать тем больше, чем сильнее неуверенность относительно объема продаж продукции, продолжительности ее жизненного цикла и срока использования, а также относительно ее надежности вообще. Поэтому трудности достигают своего максимума, например, при предварительном определении потребностей в блоках оборудования и запасных частях, а также при подготовке технического персонала.

2. Особенности послепродажного обслуживания в рамках стратегии дифференциации через услуги.

Эрв Мате пишет, что стратегия дифференциации через услуги представляет собой один из возможных способов участия в конкурентной борьбе; акцент в данном случае делается на объеме и высоком уровне качества услуг, являющихся нематериальным аспектом предложения.

Применение на практике стратегий дифференциации посредством обслуживания предполагает ряд специфических ориентаций политики сервиса: значительную интеграцию технологических и неосязаемых параметров с принятием решений в пользу достижения наивысшего уровня

эффективности сервиса, как можно бóльшую индивидуализацию оказываемых услуг, продуманную политику технического обслуживания оборудования, поставленного конкурентом.

Риск, связанный с такой стратегической ориентацией, довольно велик. Прежде всего, затраты на производство услуг оказываются значительными, поэтому важно оценить уровень их прямой прибыльности. Новые формы связей с клиентами могут потребовать больших капиталовложений. В то же время факторы дифференциации часто оказываются слабыми, если требуемый уровень технического оснащения не очень сложен. Но если качество полученных услуг является результатом эффективной межфункциональной координации в границах предприятия, конкурентам уже будет трудно догнать его, настолько велика сложность проблем интеграции в рамках производственных и коммерческих фирм. Следует также подчеркнуть, что ответственность и способности работников сервиса становятся значительными в ситуациях такого типа, а это предполагает эффективное управление персоналом, занятым оказанием услуг<sup>1</sup>.

Необходимо развивать коммерческую компетентность работников сервиса как на уровне изделия, так и на уровне новых видов обслуживания.

Однако при применении данной стратегии существует опасность, что предприятие, сделавшее значительные капиталовложения в сервис, рискует лишиться черт, делающих его облик узнаваемым, т.е. сохранение равновесия между производством товаров и производством связанных с ним услуг — трудная задача, особенно если основной стратегией является именно стратегия дифференциации совокупного предложения с помощью объема и качества услуг.

Принятие стратегии дифференциации через сервис заставляет искать такие финансовые и контрактные условия, которые позволят устанавливать постоянные связи «партнерского» типа между фирмой и ее клиентами.

Напротив, сотрудничество с другими фирмами не признается целесообразным, если оно приводит к тому, что преимущества, выделяющие фирму среди других, приходится делить с этими фирмами.

3. Особенности политики послепродажного обслуживания в условиях ценовой конкуренции.

Стремление к снижению затрат, связанных с производством товаров и услуг на заданном уровне качества, является одной из важнейших целей деятельности предприятий.

Выбор стратегии овладения рынком посредством снижения затрат свидетельствует о радикальности политики, первым шагом которой на уровне смешанного сервиса является установление минимального порога оказания услуг, при котором клиент продолжает рассматривать совокупное предложение как приемлемое<sup>2</sup>.

Наиболее желательно вовлечение клиента в реализацию услуг; такая организация предполагает модульное проектирование, наличие системы телефонной диагностики, эффективную организацию физического рас-

---

<sup>1</sup> *Shostack L.* Designing Services that Deliver // Harvard Business Review. 1984. Jan. — Febr.

<sup>2</sup> *Shapiro R.* Get Leverage from Logistics // Harvard Business Review. 1984. May — June.

пределения запасных частей, наборов монтажного оборудования и четких технических инструкций, которые доступны клиенту-пользователю.

Планирование реконструкции в будущем по ценам, намного более низким, чем цена обновления оборудования, может представлять собой важное преимущество для фирмы, отвечающей за полную стоимость совокупного предложения, включая понятие его продолжительности.

Необходимо создание системы информации, которая позволяет следить за затратами на сервис и их динамикой во времени.

Анализ риска, связанного с принятием различных стратегических ориентаций в сфере обслуживания, требует осмысления на двух уровнях. С одной стороны, необходимо располагать методами оценки риска, связанного с каждым типом решений, принимаемых при выработке политики сервиса. С другой стороны, полезно составить список всевозможных видов риска, конкретно связанных с применением той или иной общей стратегии, а затем изучить их последствия на уровне политики в сфере обслуживания<sup>1</sup>.

Если фирма желает сохранить особые связи с клиентом, ей следует избегать переноса риска на своего клиента. Таким образом, лицо, ответственное за послепродажное обслуживание, должно быть в состоянии принимать решения, которые предохранят фирму от выбора такого легкого пути<sup>2</sup>.

Существуют риски материально-технического обеспечения, которые могут возникнуть на различных этапах предложения услуг:

- грубые ошибки в техническом руководстве, прилагаемом к данному прибору;
- недостаточные резервы запасных частей;
- инфляция гарантийных затрат, приводящая к значительным убыткам;
- отсутствие чувства ответственности у части персонала службы сервиса, что может сказаться на имидже фирмы.

Риск, который включает в себе каждое из трех главных стратегических направлений, изменяется со временем.

Дифференциация с помощью технологических новшеств или объема и качества услуг может повлечь за собой значительный рост стоимости предложения; различие в стоимости у разных конкурентов может побудить клиента отказаться от товара престижной марки и обратиться к более дешевым поставщикам. Это имеет многочисленные последствия на уровне сервиса.

Стремление овладеть рынком с помощью цен создает для предприятия на уровне сервиса угрозу потери прямого контакта с клиентами, если оказание услуг сдается в подряд или если всячески поощряется самообслуживание; существует также риск роста влияния дистрибьюторов запасных частей и других лиц, осуществляющих техническое обслуживание.

Кроме того, рост компетентности клиентов,купающих оборудование, может привести к тому, что они вместо покупки изделия по самой низкой

---

<sup>1</sup> *Mame Э.* Указ. соч.

<sup>2</sup> *Brown E. S.* The Logistics Manager is also a risk manager. Acts of the Third International Logistics Congress. Florence, SOLE, June 1987.



цене предпочтут приобрести товар, выполняющий ту же полезную функцию, с меньшими затратами, а это предполагает изменение направления политики в области сервиса данной фирмы. В крайних случаях существует риск потери фирмой в целом своего имиджа.

Хотя рассматриваемые стратегические направления в сфере сервисных услуг кажутся достаточно обобщенными, они могут быть применены к многочисленным конкретным ситуациям.

### 3.4. Планирование объема и качества сервисных услуг, предоставляемых промышленным предприятием

При внедрении и расширении сервисных услуг (разработке объема и качества) следует прежде всего выяснить экономические задачи их предоставления (рис. 3.11)<sup>1</sup>.



Рис. 3.11. Классификация услуг в зависимости от экономических задач их предоставления

Например, некоторые сервисные службы могут получать статус центров прибыли. Но если им даже не удастся возместить их затраты, то остается надежда на увеличение доверия клиентов («Подсадная утка»).

Как уже было сказано, одним из основополагающих принципов современного сервиса является предложение пакета услуг от минимально необходимых до максимально разнообразных.

<sup>1</sup> Шмалензи Г. Основы и проблемы экономики предприятия : пер. с нем. / под ред. проф. А. Г. Поршнева. М. : Финансы и статистика, 1996. С. 326.

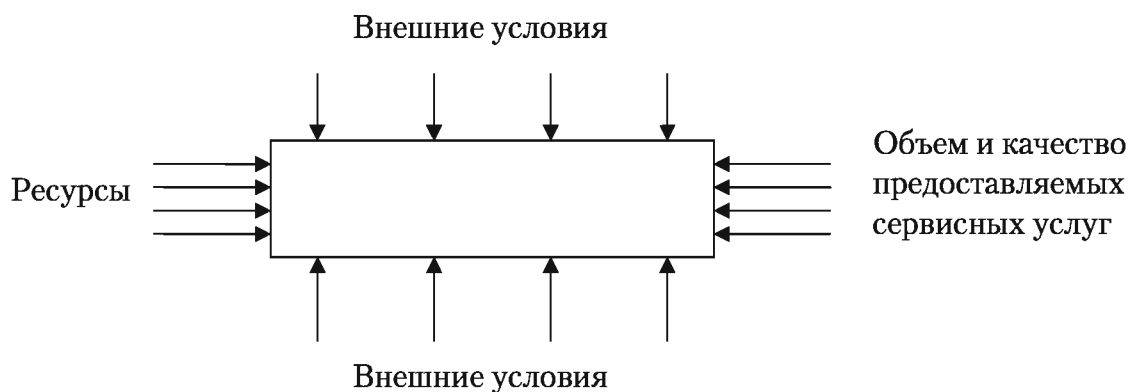
Тем не менее остается открытым вопрос: кто и как должен определять минимум и максимум? Естественно, это должен делать производитель исходя:

- 1) из потребностей клиентов;
- 2) предложений конкурентов;
- 3) возможностей собственного предприятия (рис. 3.12).



**Рис. 3.12. Объем и качество сервисных услуг, предоставляемых предприятием — изготовителем сложной техники**

Однако существующие рамки в обеспечении производителя материальными, энергетическими, трудовыми и финансовыми ресурсами, а главное — конечные финансовые возможности потребителей вынуждают ограничить их объем максимально целесообразным уровнем (рис. 3.13).



**Рис. 3.13. Факторы, влияющие на формирование объема и качества предоставляемых сервисных услуг**

*IBM Global Services (IGS)* предоставляет различные варианты технического обслуживания оборудования *IBM*. Система технической поддержки *IBM* предлагает полный комплекс услуг: ведение всеобъемлющей базы данных об истории эксплуатации системы, привлечение специалистов для удаленной поддержки и решения проблем на месте, поставку высококачественных запасных частей. Для многих продуктов *IBM* по желанию заказчика возможно расширение стандартного уровня технического обслуживания, подразумеваемого гарантийным соглашением, или увеличение его срока. *IGS* предлагает различные варианты покрытия стоимости труда и запасных частей в зависимости от специфики приобретенного продукта, что позволяет заказчику точно спланировать расходы на обслуживание и ремонт оборудования, а также выбрать необходимые часы обслуживания, время реакции и сроки выполнения работ.

Процесс разработки предложения сервисных услуг можно представить в виде последовательных этапов (рис. 3.14)<sup>1</sup>.

Цена товара определяется на основе его воспринимаемого качества в целевом сегменте рынка. Предприятия, предлагающие продукцию, превосходящую по тем или иным параметрам продукцию конкурентов, могут продавать ее по более высоким ценам. Если фирма предоставляет дополнительную сопутствующую товару услугу, то ее маркетинговая служба должна провести анализ экономической эффективности данной меры. Анализ экономической эффективности будет включать два этапа:

- 1) оценку продукции по сравнению с конкурентными товарами;
- 2) оценку уровня продаж, которого может достичь продукция по предлагаемой цене при ее соответствии финансовым целям фирмы.

Анализ добавленного качества дает возможность понять, какую прибавку к цене выбранный сегмент рынка готов заплатить за преимущества, предлагаемые предприятием сверх качества конкурентной продукции. Добавленное качество можно измерить в технических параметрах, например надежность, срок службы, либо оно может быть символическим и неосязаемым. В первом случае провести анализ добавленного качества намного легче, поскольку эти данные можно заложить в компьютер, основываясь на объективных рабочих испытаниях. Однако разницу в качестве двух товаров можно измерить, используя простые тесты и опросы целевых покупателей, позволяющие определить, сколько они готовы заплатить за добавленное качество по сравнению с конкурирующим товаром. Гораздо труднее произвести анализ добавленного качества, когда целевые потребители не знакомы с альтернативными товарами либо их попросту нет.

Если добавленное качество символическое или неосязаемое, то опрос потребителей должен быть проведен с целью определения средней стоимости, которую целевой рынок относит на счет дифференциации. Разница в цене между продукцией с добавленным качеством и стандартным товаром устанавливается в этом случае таким образом, чтобы большинство целевых потребителей от приобретения данной продукции увидели явное и значимое преимущество в чистом выражении (преимущество — цена).

<sup>1</sup> Кулибанова В. В. Организационно-экономический механизм сервисного сопровождения сложной техники на основе маркетинговой концепции.



**Рис. 3.14. Формирование объема и качества сервисных услуг, предоставляемых предприятием — изготовителем сложной техники**

Для разрешения проблем, связанных с ограниченностью ресурсов, можно использовать концепцию «нейтральных зон» Ч. Бернарда и типологию эффективности элементов обслуживания Е. Кедотта и Н. Терджена, которая может быть использована для создания классификаторов и проведения сравнительного анализа. В соответствии с концепцией Ч. Бернарда, если обслуживание оказывается в границах приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии потребителя оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности<sup>1</sup>. На основании данной концепции можно выделить наиболее важные элементы сервисного сопровождения продукции. Как отмечают Е. Кедотт и Н. Терджен, некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию потребителей, в то время как другие не вызывают никакой реакции. Измерить время ожидания клиента относительно просто — сложно убедиться в том, что этот показатель действительно играет важную роль. Поскольку нужды потребителей возникают в зависимости от обстоятельств, то для большей эффективности стратегия обслуживания также должна быть обусловленной. Наиболее правильно для предприятия будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение приоритетных нужд. Они предложили четыре категории важности элементов обслуживания исходя из восприятия потребителей.

1. **Критические.** Эти элементы обычно формируют наименьшую нейтральную зону, являясь главными факторами, оказывающими непосредственное воздействие на потребителя. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если предприятие хочет просто выжить, оно должно сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Критическими эти элементы называются потому, что вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет. Производитель может проигнорировать данные параметры только в критических ситуациях.

2. **Нейтральные.** Эти элементы, наоборот, создают максимальную нейтральную зону и не оказывают воздействия на восприятие потребителем качества сервиса. Ввиду того что они довольно слабо влияют на степень удовлетворения клиентов, на них не стоит затрачивать значительных ресурсов.

3. **Приносящие удовлетворение.** Эти элементы могут вызвать благодарность, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Они позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Отсутствие этих элементов не доставляет неприятностей, и, наоборот, они приносят удовлетворение, если клиент вдруг обнаруживает их.

4. **Приносящие разочарование.** Эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию.

---

<sup>1</sup> Челенков А. П. Управление качеством сервисных продуктов // Маркетинг. 2000. № 2. С. 118.

Однако если все делать верно, то никакой реакции не последует. Выполнение этих элементов обслуживания обязательно, но повышение их качества вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности.

Вслед за А. Юдановым Н. Кано выделил три основных типа восприятия потребителем качества товаров и услуг.

Первую группу характеристик продуктов (названных Н. Кано «обязательными») люди считают само собой разумеющимися: если они есть, то в восторг это никого не приводит, но если их нет, то возмущению и недовольству нет пределов. Другими словами, выполнение требований покупателей в отношении обязательных характеристик почти не способствует увеличению потребительской ценности продукта, а вот их невыполнение — резко снижает.

Вторая группа характеристик — «количественные». В этом случае удовлетворенность потребителя (т.е. осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя.

Наконец, третья группа характеристик получила наименование «сюрпризные». Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента — он просто их не ожидает.

Для оценки потребительского восприятия была разработана особая техника опроса, при которой каждый вопрос задается дважды: в позитивной и негативной форме. Сведя затем вместе ответы на оба вопроса, можно установить тип данной характеристики товара.

В приведенной Н. Кано схеме помимо уже описанных показаны еще два возможных сочетания ответов потребителей:

1) равнодушие как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта. Это верный признак второстепенности, маловажности соответствующей характеристики — клиенту все равно, есть она или ее нет;

2) присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо, опять-таки одновременно, неудовлетворение покупателей. Такой (называемый проблемным) тип ответов возникает, когда опрашиваемая группа клиентов неоднородна.

С помощью модели Кано фирма может оценивать влияние своих действий на потребительскую ценность; может сразу выяснить, какими свойствами (обязательными характеристиками) продукт должен обладать непременно; какие качества могут служить «изюминкой», привлекающей клиента к новинке (сюрпризные характеристики); какие показатели надо точно дозировать, сопоставляя издержки на их достижение и обусловленный улучшением соответствующих качеств рост числа покупателей (количественные характеристики). Наконец, можно обнаружить, что некоторые свойства продукта вообще никого не волнуют (маловажные характеристики) и, следовательно, средства на их создание тратятся зря.

На основе концепции «нейтральных зон» Ч. Бернарда и типологии эффективности элементов обслуживания Е. Кедотта — Н. Терджена, а также модели Н. Кано можно классифицировать виды сервисных услуг

в зависимости от реакции потребителей на их наличие или, наоборот, отсутствие (рис. 3.15)<sup>1</sup>.

		Отсутствие параметра			
		Восхищение	Положительная	Равнодушная	Отрицательная
Реакция потребителя	Восхищение	—	Сюрпризные параметры		—
	Положительная	—	Проблемные параметры	Параметры, приносящие удовлетворение	Критические параметры
	Равнодушная	—	—	Нейтральные параметры	Параметры, приносящие разочарование (обязательные)
	Отрицательная	—	—	—	Проблемные параметры

**Рис. 3.15. Классификация видов сервисных услуг в зависимости от реакции потребителей**

Данная классификация, с одной стороны, поможет предприятию избежать значительного роста затрат, связанных с предоставлением «ненужных» услуг; с другой — остановит его в желании решительно сократить размеры капиталовложений и эксплуатационных расходов, связанных с сервисным сопровождением продукции, так как это может привести к снижению качества услуг ниже приемлемого для клиентов уровня. Настоящей экономической задачей сервисного сопровождения продукции является достижение рентабельности или, по крайней мере, поддержание равновесия между общей стоимостью оказания услуг и прямыми доходами и преимуществами в конкурентной борьбе, полученными благодаря их оказанию.

Предприятие, предоставляющее сервисное сопровождение продукции, стоит еще перед одной трудноразрешимой дилеммой: необходимы, с одной стороны, *стандартизация* и *автоматизация* услуг, с другой — их *индивидуализация*. Усиление конкуренции между сервисными предприятиями, а значит, и конкуренции цен требует снижения издержек производства услуг. Отсюда тенденция к постоянной стандартизации и автоматизации на предприятиях. Однако завоевание преимуществ в издержках и сроках часто ведет к потере личных контактов с клиентом. Чтобы обеспечить приемлемость услуг для потребителей и добиться преимуществ профилирова-

<sup>1</sup> Семенов В. М., Васильева О. Е. Указ. соч.

ния в конкурентной борьбе, обслуживающие компании все чаще прибегают к модульному принципу формирования пакетов услуг с учетом индивидуальных требований.

Что касается сложной техники, то, на наш взгляд, стандартизация или, наоборот, индивидуализация предложения сопутствующих услуг может происходить на различных этапах удовлетворения общественной потребности.

В ряде случаев высокая степень индивидуализации услуг будет обусловлена особенностями самого материального изделия (например, создание сложной ирригационной системы, спутникового телескопа и т.п.).

Другая крайность — предложение продукции как совокупности товара и сервисных услуг полностью стандартизировано.

Однако чаще всего, чтобы обеспечить приемлемость услуг для потребителей и добиться преимуществ профилирования в конкурентной борьбе, обслуживающие компании прибегают к модульному принципу формирования пакетов услуг с учетом индивидуальных требований. Например, в рамках предложения продукции сама продукция и основные услуги стандартизированы, а адаптация к требованиям определенного потребителя происходит за счет периферийных устройств, комплектующих и дополнительных услуг.

Следовательно, несмотря на применение стандартных модулей, специфические запросы клиента удовлетворяются в соответствии с их индивидуальными требованиями. На таком фоне необходимо выяснить, какие услуги наиболее пригодны для стандартизации и каким образом отдельные модули могут быть оптимально скомпонованы.

Кроме того, предприятию при определении объема и качества предоставляемых услуг необходимо решить вопрос о том, будет ли предприятие заниматься обслуживанием продукции своих партнеров и конкурентов. В рамках определенной стратегии предприятие может этим заниматься, если ему позволяют ресурсы и это не скажется отрицательно на его имидже. Или же наоборот, предприятие, желая сохранить свои издержки на минимальном уровне, может отдать в субподряд ряд своих функций, связанных с предоставлением сервисных услуг. Однако и в этом случае необходимо все тщательно взвесить, так как речь идет о потере прямого контакта с потребителями, что также может отрицательно сказаться на имидже. Иногда возможно создание разного рода ассоциаций для оказания услуг, например для того, чтобы сохранить обслуживание в ряде сегментов на приемлемом уровне затрат. Ведь предприятие, реализуя рассмотренные принципы сервисной деятельности, должно обеспечивать сопутствующими услугами всех своих потребителей, но вместе с тем не может забывать о рентабельности своей деятельности. Выходом из этой ситуации может как раз стать заключение таких соглашений, а отнюдь не прекращение поставок в те регионы, где фирма не в состоянии обеспечить обслуживание. Интерес к подобным объединениям также проявляется в тех секторах, где технология отличается большой сложностью, а проведение ремонтных работ требует значительных капиталовло-



жений. т.е. стремление к объединениям наблюдается в сфере предоставления технических сервисных услуг.

Таким образом, объединение усилий ряда предприятий дает определенные преимущества:

- уменьшение издержек на оказание услуг;
- возможность более эффективного использования как ремонтных мощностей, так и персонала, занятого выполнением работ, при условии что спрос на данный вид услуг со стороны различных предприятий будет неодинаково распределен во времени;
- сокращение сроков выполнения работ благодаря разветвленной сети станций технического обслуживания.

Но вместе с тем эти преимущества могут легко превратиться в недостатки (т.е. приносить убытки, а не прибыль), к числу которых относятся:

— необходимость обслуживать технику различных производителей, что однозначно ведет к усложнению проводимых работ за счет многообразия оборудования, а следовательно, к получению необходимых знаний для выполнения этих работ;

— в случае совпадения спроса на обслуживание техники со стороны различных предприятий могут возникнуть перегруз ремонтных мощностей в период высокого уровня спроса и трудности использования лишних ресурсов в периоды низкой активности;

— разнообразие требований к качеству предоставляемых услуг со стороны различных потребителей и, следовательно, необходимость адаптироваться к большому числу различных ситуаций и потребностей.

После выявления значимых для потребителей элементов сервисного сопровождения необходимо выяснить, какие критерии оценки их качества они используют.

Не вызывает сомнения тот факт, что качество обслуживания — один из важнейших факторов в установлении долгосрочных отношений с клиентами. Создание постоянной клиентуры предполагает преодоление изоляции между потребителем и поставщиком на этапе от продажи до обновления оборудования. Эта непрерывность обеспечивается, в частности, услугами, предоставляемыми после продажи. От способности предприятия оказывать сервисные услуги высокого качества в значительном объеме в определяющей мере зависит установление взаимозависимости между потребителями и поставщиками, что затрудняет доступ других предприятий к клиентам данной фирмы<sup>1</sup>.

Конечно, предприятие, выпускающее сложную технику, может под угрозой лишения гарантии обязать клиента пользоваться только услугами данной фирмы, но вряд ли в долгосрочной перспективе такая стратегия окажется удачной. Основываясь на результатах эмпирических исследований, К. Венетис (*K. Venetis*) и П. Гаури (*P. Ghauri*) доказали, что, «привязывая клиентов по каким-либо иным причинам, кроме превосходного качества услуг, предприятие рискует не развить

---

<sup>1</sup> Кулибанова В. В. Развитие сервиса предприятия — изготовителя сложной техники на основе маркетинговой концепции.

в них эмоциональной приверженности, даже если они удовлетворены обслуживанием»<sup>1</sup>.

Следует заметить, что качество — это то, о чем говорят и чего очень хотят, но чему довольно трудно дать определение. Задача, однако, не в том, чтобы найти определение — их уже много, а в том, чтобы в любой ситуации клиенты и предприятия, предоставляющие сервисные услуги, имели в виду одно и то же. В силу невозможности измерения качества сервиса менеджменту предприятий довольно сложно составить представление о том, как клиенты воспринимают обслуживание. Более того, потребители весьма невнятно формулируют свою интерпретацию качества и требования к нему. Тем не менее, хотя суть качества и его основные детерминанты могут оставаться неопределенными, важность этого понятия для производителей и потребителей очевидна.

С точки зрения места и времени формирования и реализации обеспечение качества сервисных услуг сложнее, чем обеспечение качества самого товара. В условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка, повышение качества сервисных услуг, сопровождающих товары, является значительным резервом усиления конкурентной позиции.

Основой теории качества услуг являются теории качества материального товара и удовлетворенности потребителя.

Принцип несоответствия предполагает, что представление о качестве услуги формируется в сознании потребителя при сравнении восприятия этой услуги и ожиданий от нее.

В отношении качества сервисных услуг важны те же оговорки, что и в отношении всей сферы услуг. Оценка качества сервисных услуг должна базироваться на критериях, используемых потребителями для этих целей. С точки зрения эффективности расходования организационных ресурсов, на наш взгляд, надо повышать качество услуг не по всем направлениям, а лишь по значимым для потребителей элементам сервисного сопровождения.

Следовательно, прежде чем улучшать что-то, необходимо определить отправную точку — что именно и насколько следует улучшать.

С точки зрения маркетинга для удовлетворенности потребителя имеют значение не только объективные критерии, но и то, насколько соответствуют предлагаемые услуги профилю требований этого потребителя. При рассмотрении вопросов, связанных с сегментацией и объемом предоставляемых услуг, обсуждался вопрос важности тех или иных критериев при выборе продукции.

Объективно качество сервисных услуг определить нельзя, его можно оценить только при сравнении профиля характеристик услуг с профилем требований потребителей и с учетом характеристик конкурентных предложений. Следует помнить, что на воспринимаемую оценку качества услуг влияет ряд аспектов, которые создаются рыночным окружением. Например, если конкуренты гарантируют поставку запасных частей в течение

---

<sup>1</sup> Венетис К., Гаури П. Качество обслуживания и удержание клиентов: создание долгосрочных отношений // Маркетинг дайджест. 2005. № 2(08). С. 61—80.

недели, то срок поставки в 10 дней, даже если будет выполнен, вряд ли вызовет чувство глубочайшего удовлетворения.

Итак, для начала при определении качества необходимо определить степень соответствия требований клиента конкретному проявлению этих критериев, например, с помощью опроса (табл. 3.4). С помощью данной таблицы можно оценить, насколько та или иная услуга соответствует по качеству ожиданиям потребителей.

На основании данных табл. 3.2 и 3.4 можно составить профиль анкетирования (рис. 3.16).

Таблица 3.4

**Степень соответствия продукции предприятия N названным критериям**

В какой мере выполняются предприятием N названные требования? Оцените <i>степень соответствия</i> продукции предприятия N названным критериям.					
Критерии	Очень хорошо	Хорошо	Средне	Плохо	Очень плохо
Полная техническая документация	1	2	3	4	5
Надежная поставка запасных частей	1	2	3	4	5
Квалифицированные консультации	1	2	3	4	5
Рекомендации	1	2	3	4	5
Подготовка специалистов-пользователей	1	2	3	4	5
Монтаж продукции	1	2	3	4	5
Сроки гарантии	1	2	3	4	5
.....					
.....					
Дизайн изделия	1	2	3	4	5
Цена изделия	1	2	3	4	5
Общая стоимость владения	1	2	3	4	5
Сроки поставок	1	2	3	4	5
Услуги по модернизации продукции	1	2	3	4	5
Утилизация остатков, отслуживших свой срок	1	2	3	4	5
Особые условия платежа	1	2	3	4	5
Система лизинга	1	2	3	4	5

Критерии выбора продукции	Оценка критериев				
	1	2	3	4	5
Полная техническая документация					
Надежная поставка запасных частей					
Квалифицированные консультации					
Рекомендации					
Подготовка специалистов-пользователей					
Монтаж продукции					
Сроки гарантии					
.....					
.....					
Дизайн изделия					
Цена изделия					
Общая стоимость владения					
Сроки поставок					
Услуги по модернизации продукции					
Утилизация остатков, отслуживших свой срок					
Особые условия платежа					
Система лизинга					

*Рис. 3.16. Профиль результатов гипотетического анкетирования*

Данный профиль результатов анкетирования можно также представить графически в виде матрицы (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Матрица результатов гипотетического анкетирования

Очевидно, что, интерпретируя результаты матрицы, надо стремиться повысить свои показатели в областях, которые потребители считают важными. При этом некоторые факторы могут показаться иррациональными. Например, Карл Севелл, владелец компании *Sewell Cadillac*, выкрасил пол авторемонтного цеха в белый цвет и требовал поддерживать его в идеальной чистоте, вытирая каждый раз после того, как автомобиль покидает цех. Потребители, которые приглашались в цех для встречи с механиком, занимавшихся их автомобилем, думали с надеждой, что раз компания так много внимания уделяет чистоте пола, то и качество обслуживания у нее должно быть на высоком уровне<sup>1</sup>.

## Выводы

1. Острая конкурентная борьба и возрастающая зависимость фирм от рынков сбыта заставляют многие компании, производящие более или менее сложное оборудование, уделять особое внимание конкурентоспособности всех составляющих своей продукции.

<sup>1</sup> Хилл Н., Сельф Б., Роше Г. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000. М.: Технология, 2004.

2. В последние годы именно такой фактор, как сервисное сопровождение продукции, выходит на передний план в борьбе за потребителя. Поэтому предприятие, выпускающее технику и оборудование, должно разрабатывать не только товарную, ценовую, сбытовую и распределительную, но и сервисную политику.

3. В целом *конкурентоспособная сервисная политика* предприятия должна охватывать всю систему действий и решений, связанных с формированием у потребителя убеждения, что с покупкой конкретного изделия или комплекса он гарантирует себе надежные тылы и может концентрироваться на своих основных обязанностях.

4. Сегментация рынка сервисных услуг — один из наиболее сложных этапов разработки сервисной политики. Сегментация заключается в том, чтобы рассматривать неоднородный рынок как совокупность внутренне однородных рынков (сегментов), каждый из которых отдает предпочтение той или иной характеристике продукта. В случае с рынком промышленных товаров предприятие может считать каждого клиента отдельным сегментом рынка, состоящим из одного предприятия. Использование сегментов из одного предприятия имеет смысл только тогда, когда размер его покупок составляет большую долю в общем объеме продаж.

5. Так как продукция современного промышленного предприятия представляет собой совокупность материального изделия и сервисных услуг, правильно определить сегменты, на которых будет действовать фирма, необходимо на двух уровнях: материального изделия и связанного с ним сервисного сопровождения. Нередки случаи, когда потребности различных сегментов рынка различаются только видом ожидаемого сервисного обслуживания. Предприятия, поставляющие продукцию на различные рынки, часто дифференцируют свои товары именно по параметру «сервисные услуги».

6. Для успешного развития и наиболее полной реализации возможностей сервисного обслуживания продукции следует определить долгосрочные цели и стратегию их достижения. При внедрении и расширении сервисных услуг (разработке объема и качества) прежде всего следует выяснить экономические задачи их предоставления. Например, некоторые сервисные службы могут получать статус центров прибыли. Но даже если им не удастся возместить их затраты, то остается надежда на увеличение доверия клиентов.

7. В настоящее время разработаны аналитические методы, которые можно использовать для разработки и принятия предприятием направления своего стратегического развития. Большинство фирменных стратегий предусматривают цели роста — продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы.

8. Если поставщик услуги знает, как она (услуга) будет оценена клиентами, он получает возможность выбрать способ влияния на эту оценку в желаемом направлении.

## Практикум

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите цели стратегической сегментации рынка послепродажного обслуживания.
2. Каковы основные виды рисков, характерные для каждого из стратегических направлений послепродажного обслуживания?
3. В чем состоят сходства и различия рассмотренных стратегических направлений по И. Ансоффу, М. Портеру и Э. Мате?
4. С каким стратегическим направлением хорошо сочетается централизация и специализация производства услуг? Поясните свой ответ.
5. При следовании какому из стратегических направлений существует угроза потери прямого контакта с клиентами?
6. Какая стратегия предполагает агрессивное поведение на всех доступных рынках услуг?

### Тесты

1. Высказывание руководителя сервисной сети «*Xerox СНГ*»: «Сеть постпродажной поддержки соответствует структуре продаж как в географическом, так и в количественном плане» свидетельствует о реализации принципа:
  - а) эластичности сервиса;
  - б) гарантированного соответствия производства сервису;
  - в) технической адекватности сервиса.
2. Фраза: «Пакет сервисных мероприятий фирмы должен быть достаточно широк: от минимально необходимых до максимально целесообразных» — отражает принцип:
  - а) обязательности предложения сервиса;
  - б) удобства сервиса;
  - в) эластичности сервиса.
3. Фраза руководителя предприятия: «При формировании сервисных программ мы учитываем, что значимость различных видов услуг меняется в зависимости от сегмента рынка и жизненного цикла продукции» — свидетельствует о реализации принципа:
  - а) гарантированного соответствия производства сервису;
  - б) эластичности сервиса;
  - в) квазистабильности рыночной конъюнктуры.
4. Принцип технической адекватности сервиса должен реализоваться в отношении:
  - а) только техники и оборудования;
  - б) только подготовки персонала;
  - в) одновременно как в отношении техники и оборудования, так и персонала.
5. Сегментация сферы услуг — это один из этапов выработки:
  - а) политики предпродажного обслуживания;
  - б) политики гарантийного обслуживания;
  - в) политики послепродажного обслуживания.
6. Дополнительные затраты, связанные с необходимостью приспособления к национальным рынкам, снижают потенциальную прибыльность проекта при стратегии:
  - а) дифференциации с помощью предложения услуг;
  - б) дифференциации с помощью технологических новшеств;
  - в) завоевания рынка путем установления низких цен.

7. Качество услуг имеет приоритет перед их разнообразием при реализации стратегии:

- а) завоевания рынка путем установления низких цен;
- б) дифференциации с помощью предложения услуг;
- в) дифференциации с помощью технологических новшеств.

8. При реализации стратегии дифференциации с помощью технологических новшеств сотрудничество с другими фирмами:

- а) не должно осуществляться;
- б) может осуществляться при определенных условиях;
- в) должно осуществляться.

9. Акцент на объеме и достаточно высоком уровне качества услуг характерен для стратегии:

- а) дифференциации продукции путем уделения преимущественного внимания обслуживанию;
- б) дифференциации с помощью технологических новшеств;
- в) завоевания рынка путем установления низких цен.

10. Установление приемлемого минимального порога оказания услуг необходимо при стратегии:

- а) дифференциации продукции путем уделения преимущественного внимания обслуживанию;
- б) дифференциации с помощью технологических новшеств;
- в) завоевания рынка путем установления низких цен.

11. Угроза потери прямого контакта с потребителем существует при реализации стратегии:

- а) дифференциации продукции путем уделения преимущественного внимания обслуживанию;
- б) завоевания рынка путем установления низких цен;
- в) дифференциации с помощью технологических новшеств.

12. Организация продажи компанией *Renault* вспомогательного оборудования по системе самообслуживания через магазины *Renault boutique* — это пример реализации стратегии:

- а) диверсификации;
- б) развития рынка услуг;
- в) создания новых услуг.

13. Предложение *Volvo* совместно с *Diners Club*, *Peugeot* совместно с *Cart bleu* финансовых программ по кредитованию приобретения автомобилей — это пример реализации стратегии:

- а) диверсификации;
- б) развития рынка услуг;
- в) создания новых услуг.

14. В рамках реализации какой стратегии предприятие, предоставляющее услуги только корпоративным клиентам, может расширить спектр услуг за счет оказания их частным лицам?

- а) диверсификации;
- б) развития рынка услуг;
- в) создания новых услуг.

15. Сервисное предприятие может стать дилером заводов-изготовителей в сфере материально-технического обеспечения в рамках реализации стратегии:



- а) развития рынка услуг;
- б) несвязанной диверсификации;
- в) связанной диверсификации.

**16.** Создание с конкурентами объединения для совместного предоставления сервисных услуг может происходить в рамках реализации стратегии:

- а) диверсификации;
- б) проникновения на рынок;
- в) создания новых услуг.

**17.** Создание в 1979 г. группы *GIE-SAVE*, которая объединила ресурсы послепродажного обслуживания авиационной техники пяти промышленных предприятий, специализирующихся на изготовлении электрического и электронного оборудования, — это реализация:

- а) стратегии проникновения на рынок, или совершенствования деятельности;
- б) стратегии развития рынка;
- в) стратегии дифференциации.

**18.** Элементы, не оказывающие воздействия на восприятие потребителем качества сервиса и слабо влияющие на степень удовлетворения клиентов, — это:

- а) нейтральные элементы обслуживания;
- б) критические элементы обслуживания;
- в) сюрпризные элементы обслуживания.

**19.** Выполнение каких элементов обслуживания обязательно, но повышение их качества вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности?

- а) критических;
- б) приносящих разочарование;
- в) приносящих удовлетворение.

**20.** Отсутствие каких элементов обслуживания не доставляет неприятностей, а наоборот, они приносят удовлетворение, если клиент их вдруг обнаружит?

- а) сюрпризных;
- б) приносящих разочарование;
- в) приносящих удовлетворение.

**21.** Отсутствие каких элементов обслуживания не отпугивает клиента — он просто их не ожидает?

- а) сюрпризных;
- б) нейтральных;
- в) критических.

**22.** Элементами, обычно формирующими наименьшую нейтральную зону, являясь главными факторами, оказывающими непосредственное воздействие на потребителя, выступают:

- а) критические элементы обслуживания;
- б) приносящие разочарование элементы обслуживания;
- в) приносящие удовлетворение элементы обслуживания.

**23.** Сколько категорий важности элементов обслуживания исходя из восприятия потребителей предложили Е. Кедотт и Н. Терджен?

- а) четыре;
- б) две;
- в) три.

**24.** Концепцию «нейтральных зон» разработал:

- а) Ч. Бернард;
- б) Н. Кано;
- в) Е. Кедотт.

**25.** Е. Кедотт и Н. Терджен разработали:

- а) типологию эффективности элементов обслуживания;
- б) концепцию «нейтральных зон»;
- в) типологию основных типов реакции потребителей на предоставляемые услуги.

**26.** В отношении каких характеристик выполнение требований покупателей почти не способствует увеличению потребительской ценности продукта, а вот их невыполнение — резко снижает?

- а) обязательных;
- б) проблемных;
- в) критических.

**27.** Согласно исследованиям каких ученых удовлетворенность потребителя (т.е. осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя?

- а) Ч. Бернарда;
- б) Н. Кано;
- в) Е. Кедотта и Н. Терджена.

## Глава 4

# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ СЕРВИСНЫХ УСЛУГ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

**знать**

- особенности маркетинга предприятия, функционирующего в сфере услуг;
- сущность определения «внутреннего маркетинга»;
- основные виды компетенций потребителя;
- модель качества обслуживания;

**уметь**

- разрабатывать процесс обслуживания;
- составлять анкету для контроля удовлетворенности клиента предоставляемым обслуживанием;
- определять расхождения, возникающие в процессе обслуживания клиентов;

**владеть**

- методами статистического контроля качества услуг;
- методами определения оптимального уровня обслуживания.

**Основные понятия**

*Внутренний маркетинг • модель качества обслуживания • логистика сервисного обслуживания • методы статистического контроля качества услуг.*

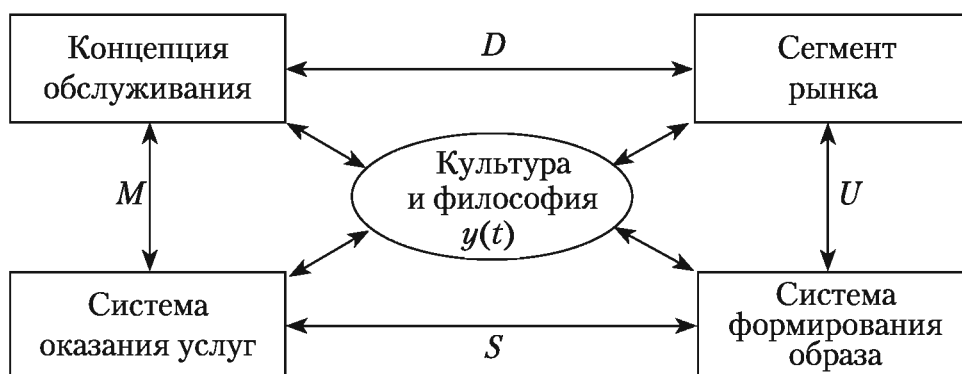
---

### 4.1. Особенности маркетинга предприятия, функционирующего в сфере услуг

Производственную деятельность можно описать просто как процесс превращения материалов в готовую продукцию и поставки этой продукции покупателю. Важной чертой данного процесса является то, что обычно покупатель не участвует в процессе трансформации и что готовую продукцию можно хранить в запасе до отправки. Однако индустрия услуг обладает очень важной особенностью и отличается от производственной отрасли широким применением труда людей в производственном процессе, тогда как промышленность больше использует машины. В результате действий одних людей для других получаются различные результаты, неодинаковые и непохожие на предшествующие. Широкое привлечение человеческого компонента оказывает сильное влияние на однородность, стандартизированность услуг. Услуги менее однородны и менее стандартизованы, это означает, что результаты покупки услуги могут быть неопределенными. Неопределенность результата услуги создает такую ситуацию, когда покупатель не имеет возможности управлять результатом и влиять на него. Поэтому, покупая услугу, покупатель подвергается более сильному риску, чем при покупке товара. Для маркетинга важно принять

меры по снижению неопределенности результата услуги. Именно поэтому, например, методы маркетинга и менеджмента, применяемые при анализе продуктовых рынков, хотя в целом применимы и для рынков услуг, но требуют в ряде случаев адаптации в целях совмещения их с неформальными методами и подходами. Это позволяет учесть трудноформализуемые факторы, имеющие место при оказании и потреблении услуг, к числу которых относится прежде всего человеческий фактор.

Ричард Норманн разработал концептуальную модель функционирования предприятия сферы услуг (рис. 4.1)<sup>1</sup>.



**Рис. 4.1. Схема модели Р. Норманна для предприятия, функционирующего в сфере услуг**

Анализ этой схемы начинается с рыночной ниши, занимаемой предприятием, т.е. с сегмента рынка услуг, и продолжается против часовой стрелки к концепции обслуживания, системе оказания услуг и образу (имиджу) компании. Блок культуры и философии связывает всю систему воедино.

Сегмент рынка — это группа потребителей, для которых разрабатывается вся система обслуживания и, в частности, концепция обслуживания (стрелка  $D$ ). Концепция обслуживания базируется на понятии услуги, под которой понимается все, что приносит благо потребителю. На основе концепции обслуживания формируется система оказания услуг (стрелка  $M$ ). Анализ системы производства и реализации услуг позволяет выделить три компонента:

- персонал;
- потребители;
- технология и финансовое обеспечение.

Следует особо отметить, что современные технологии (особенно информационные) будут играть все возрастающую роль в сфере услуг. Технологии оказания услуг наряду с физическими характеристиками последних играют важную роль для социального взаимодействия трудовых ресурсов (штата), потребителей и поставщиков (влияние этих компонентов отображено стрелкой  $S$ ).

<sup>1</sup> Мудунов А. С., Егорова Н. Е. Применение моделей и методов прогнозирования спроса на продукцию сферы услуг. М. : ЦЭМИ РАН, 2000. С. 51.

Система формирования образа рассматривается здесь как инструмент управления, а образ — как информация, которой руководство предприятия может воспользоваться для воздействия на штат, потребителей и других поставщиков ресурсов, восприятие образа компании и перспектив ее развития влияет на ее положение на рынке и эффективность затрат. В долгосрочном плане образ компании зависит от того, что она поставляет и кто ее заказчик, но в краткосрочном аспекте образ может помочь в реализации намеченных стратегий (стрелка  $U$ ).

Культура и философия компании имеют первостепенную важность, с их помощью руководство контролирует, поддерживает и развивает социальный процесс, осуществляющийся в виде оказания услуг, которые приносят пользу заказчикам. Наряду с организацией системы оказания услуг и выработкой реалистической концепции услуг культура и философия компании выполняют интегрирующую функцию  $y(t)$  и являются важнейшими факторами долгосрочной эффективности, определяемой на некотором интервале времени  $t$  (двусторонние стрелки, связывающие центр и периферию схемы).

Исходя из сказанного следует, что, во-первых, реализация услуг требует особого внимания к аспектам взаимодействия предприятия, реализующего услугу, и потребителя, ее приобретающего (в частности, формирование предпочтений, спроса, ценовая толерантность и т.д.), а во-вторых, услуга как товар трудно поддается количественному анализу и оценке получаемого результата (количественного эффекта).

Таким образом, концепции управления, применяемые к производственным системам, не могут быть в полной мере применены к системе производства сервисных услуг. Для многих видов услуг процесс их оказания и конечный продукт идентичны или тесно связаны. Сами процессы разрабатываются как результат согласованного усилия посредством разных компонентов организации, предоставляющей сервисные услуги.

Исходя из всего сказанного выше модель маркетинга предприятия, предоставляющего сервисные услуги, может быть представлена графически (рис. 4.2).

Любое предприятие действует в условиях, которые в разной степени поддаются влиянию руководителей. К неконтролируемым факторам относятся:

- политические условия. Прежде чем выйти на рынки других стран руководство предприятия должно оценить их политическую стабильность;
- правовая среда. Правительства могут законодательно обязывать нанимать на работу местное население и проводить для них обучающие программы;
- экономическая среда. При выходе на новый рынок необходимо учитывать такие статистические данные, как ВВП, прогнозы экономического развития страны-кандидата, интенсивность конкуренции в отрасли;
- социальная и культурная окружающая среда. Систему оказания сервисных услуг необходимо проектировать с учетом социальных и культурных норм страны-хозяина, иначе не избежать столкновения культур и, соответственно, убытков, даже несмотря на существующую глобализацию общества;



**Рис. 4.2. Модель маркетинга предприятия, предоставляющего сервисные услуги**

- технологическая окружающая среда. Доставка высококачественной услуги зависит от существования надежной и современной коммуникационной инфраструктуры;
- экологическая среда. Состояние природных ресурсов, истощение их источников провоцирует спрос на определенные виды сопутствующих услуг, например модернизацию и реконструкцию;
- образовательная среда. Уровень образования сказывается на уровне компетенции потребителей, их подготовленности к эксплуатации товаров, а следовательно, и на воспринимаемом качестве товаров и услуг.

Цель предприятия — противостоять условиям, не поддающимся контролю, и использовать себе на пользу все остальные. Каждое предприятие, в том числе предоставляющее сервисные услуги, имеет свою миссию, цели и задачи. Система действий предусматривает разработку пакета (объема и качества) услуг, а также систему их доставки совместно с маркетинговыми, финансовыми и людскими ресурсами. Маркетинговая система управляет коммуникациями с покупателями, включая рекламу, продажи, продвижение, распределение и исследование рынка. Что касается сферы

сервисных услуг, то зачастую маркетинговые функции выполняет персонал, непосредственно занятый реализацией сервисных услуг. Маркетинговая система собирает данные относительно потребностей и требований потребителей и предоставляет полученную информацию в операционный отдел. Исходя, с одной стороны, из миссии, целей и задач, а с другой — из полученных от маркетинга данных, определяется концепция сервисного обслуживания. Затем разрабатываются пакет предоставляемых услуг и система их доставки. Система доставки услуг состоит из пространства, которое условно можно разделить на две части: 1) невидимая часть (внутренняя система предприятия); 2) видимая часть (материальная среда и контактный персонал). При этом система доставки услуг не просто функционирует, а взаимодействует с системой потребителя, и они взаимно влияют друг на друга. При этом то, что находится за «линией видимости», может серьезно воздействовать на деятельность видимого пространства и удовлетворение потребности потребителей.

На основании взаимодействия двух систем потребитель и будут оценивать качество предоставленных услуг.

Таким образом, для создания эффективной системы предоставления сервисных услуг необходимо:

- обеспечение внутрифирменной координации действий;
- управление поведением клиента и факторами влияния на рынок;
- развитие персонала, который становится основным инструментом стратегии ориентации на потребителя и ключевой предпосылкой успеха.

Рациональная интеграция всех составляющих даст синергетический эффект, способствующий успеху сервисного бизнеса.

### **Внутренний маркетинг**

Наиболее важный ресурс в любой организации, независимо от сферы ее деятельности, — это ее сотрудники. Но особую важность этот ресурс приобретает в сфере услуг.

Методы управления в сфере услуг могут быть классифицированы:

- на административные (организационно-распорядительные);
- экономические;
- социально-психологические и др.

Если с помощью административных методов формируются основные системы управления в сфере услуг в виде устойчивых связей и положений, предусматривающих права и ответственность как подразделений предприятия, так и отдельных работников, то экономические методы основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность работников в последствиях принимаемых решений. Особенность социально-психологических методов состоит в их разнообразии и проявляется через формирование коллектива, создание здорового психологического микроклимата, что достигается на основе взаимного доверия и уважения, совершенствования материального и морального стимулирования труда. При этом следует отметить рост роли экономических и социально-психологических методов управления.

Культура и философия компании имеют первостепенную важность: с их помощью руководство контролирует, поддерживает и развивает социальный процесс, осуществляющийся в виде услуг, приносящих пользу заказчикам. Наряду с организацией системы оказания услуг и выработкой реалистической концепции услуг, культура и философия компании выполняют интегрирующую функцию и являются важнейшими факторами долгосрочной эффективности<sup>1</sup>.

Корпоративная культура есть совокупность ценностей, образцов поведения и технологий, передаваемых в компании «от поколения к поколению»<sup>2</sup>, т.е. подчеркивается значимость «преемственности поколений». Не случайно в *IBM*, одной из крупнейших и успешно действующих компаний, ежегодно по собственному желанию из корпорации увольняется менее 5%, считая тех, кто решил досрочно отойти от дел. Культура организации включает весьма разнородные элементы, например нормы, принципы, правила, ценности и идеалы, историю организации, размещение, здание и окружение и т.д. При этом совершенно справедливо отмечается, что культура предприятия — чрезвычайно важный и в то же время весьма хрупкий фактор его развития. Позитивная культура требует постоянного внимания и бережного отношения, к тому же она быстро теряется в процессе тех или иных социальных конфликтов и с трудом восстанавливается<sup>3</sup>.

Персонал сервисных фирм, находящийся в непосредственном контакте с потребителями, оказывает большое влияние на восприятие качества услуг — прежде всего тех, производство которых характеризуется высокой степенью взаимодействия между сторонами. Клиенты зачастую судят о качестве получаемых услуг, основываясь на оценке лиц, предоставляющих их. Более того, отношения с конкретным служащим могут быть прочнее, чем связь клиента с фирмой поставщика<sup>4</sup>. Клиенты, оставшиеся удовлетворенными качеством предоставленных сервисных услуг, были готовы рекомендовать своим знакомым сотрудника, который с ними работал. Именно сотрудника, а не компанию, мотивируя это неуверенностью в высокой квалификации остальных сотрудников фирмы. Таким образом, квалифицированные, т.е. профессионально и социально компетентные, а также достаточно мотивированные кадры становятся наиболее ценным ресурсом сервисных предприятий. В то же время поиск таких кадров остается основным узким местом на многих сервисных предприятиях. Поэтому формирование явно выраженной культуры услуг становится ключевой проблемой руководства компаний сферы обслуживания. Именно поэтому отношение к сотрудникам предприятия как к внутренним клиентам —

---

<sup>1</sup> Мудунов А. С. Деятельность предприятий и отраслей сферы услуг: модельный прогноз. М. : МГИУ, 2002. С. 52.

<sup>2</sup> Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент / под ред. проф. В. М. Власовой. М. : Финансы и статистика, 1994. С. 52.

<sup>3</sup> Менеджмент в сфере услуг : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент в сфере услуг» / под ред. В. Ф. Уколова. М. : Луч, 1995. С. 94.

<sup>4</sup> Венетис К., Гаури П. Указ. соч. С. 66.



необходимая предпосылка для достижения удовлетворения потребностей клиентуры в целом.

Руководство должно относиться к персоналу как к совокупности личностей, а не просто рассматривать его как совокупность субъектов производственных функций или, что еще хуже, совокупность живых существ, обладающих определенными психофизиологическими различиями. Каждый сотрудник любого предприятия имеет множество личностных целей, часть которых реализуется в том числе в пределах предприятия.

Работники сферы сервисного сопровождения сложной техники должны обладать большей гибкостью в отношениях с клиентами. При этом следует отметить, что создание системы обслуживания представляет собой трудный и длительный процесс. Обучение, переориентация сотрудников требуют больших затрат и носят затяжной характер. Это касается не только отдельных работников, но и всей фирменной культуры.

В сервисной экономике, услуга клиентуре — не просто функциональная обязанность персонала, а его внутренняя потребность и естественный образ действий. Необходима ориентированная на услугу фирменная культура, которая сообщала бы служащим, как реагировать на новые, непредвиденные ситуации. Культура имеет важное воздействие на то, каким образом, ориентированы на услугу служащие и, следовательно, как хорошо они действуют в качестве «маркетологов по совместительству». Развитие культуры обслуживания — средство создания и укрепления взаимоотношений с клиентами, необходимых для успешной реализации сервисной концепции.

Проблема организационной культуры близко связана с другой проблемой, касающейся персонала, которая была выявлена благодаря исследованию маркетинга услуг. Это — внутренний маркетинг. Само понятие внутреннего маркетинга может рассматриваться по-разному. Поэтому оно может трактоваться как особая *философия деятельности компании*. При этом сфера применения внутреннего маркетинга не ограничивается мегакорпорациями и может применяться даже сравнительно небольшими компаниями. М. Браун (*M. Bruhn*) определяет внутренний маркетинг как «систематическую оптимизацию внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущую к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал»<sup>1</sup>. Таким образом, суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и клиентов. Компания «предлагает» особый продукт — должность в компании с ее специфическими правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Соответственно, ориентация на клиента — основа традиционного понимания маркетинга — дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» — сотрудника.

---

<sup>1</sup> Браун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 6.

Достоинством внутреннего маркетинга в этом случае является обеспечение высоких стандартов качества на всех этапах создания стоимости, а не только на стадии выпуска конечного продукта. Повышается мотивация сотрудников к труду. Соответственно, внутренний маркетинг рассматривается как инструмент управления качеством. Все большее число фирм понимают потребность во внутренних программах маркетинга. Комплекс внутреннего маркетинга описывает стратегию отношений «компания — персонал». Ф. Котлер определяет внутренний маркетинг как маркетинг организаций сферы услуг, используемый для эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами<sup>1</sup>, т.е. внутренний маркетинг предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы. Сегодня внутренний маркетинг рассматривается как предпосылка для успешного внешнего маркетинга. Хаскетт (*J. L. Heskett*) писал, что компании с высоким уровнем обслуживания получили свой статус, в большей мере перенаправив стратегическое видение услуги во внутрь себя. Гронрус (*C. Gronroos*) считает, что внутренний маркетинг — философия управления. Управление должно создать, непрерывно поощрять и укреплять понимание и оценивание ролей служащих в организации. Служащие должны иметь целостное представление о своей работе. В основе успешных мотивационных программ компаний сферы услуг лежит принцип: «Наше предложение — наш сотрудник». Клиент не будет удовлетворен, пока не доволен сотрудник, оказывающий услугу, поэтому мотивирование представляется как продажа сотруднику *внутреннего продукта (internal product)*. Внутренние продукты включают не только вознаграждение за труд, которое должно становиться все более разнообразным, но и окружение, в котором трудится человек. Кроме того, компания должна проводить маркетинговые исследования для выявления нужд работников и сегментирования своих внутренних продуктов. Иными словами, персонал фирмы является целевым рынком фирмы, который сегментируется, и изучаются потребности сегментов. А затем потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные параметры качественного обслуживания внешних потребителей. Более узко внутренний маркетинг можно определить как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала. Такое отношение к персоналу предприятия сферы услуг обусловлено рядом причин:

- персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные параметры оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей;
- товарные свойства услуги, такие как неосвязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внешнего маркетинга;

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. М. : Вильямс, 1998. С. 636.

- успешная реализация внешней стратегии маркетинга зависит от качества поведения членов персонала, непосредственно оказывающих услугу, а порой становится почти решающим фактором в конкурентной борьбе на рынке услуг.

Наиболее полный перечень мотивационных атрибутов работы был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга (*F. Herzberg*)<sup>1</sup>. Шестнадцать атрибутов, разработанных Ф. Герцбергом в результате многолетних исследований, а также его двухфакторная теория мотивации труда широко признаны специалистами по маркетингу, поведению организации и управлению персоналом. Перечень этих атрибутов приведен в табл. 4.1. На основе эмпирических поисков того, что мотивирует персонал и ведет к его удовлетворению своей работой, Ф. Герцберг предположил, что существуют две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом. Он назвал их «факторами мотивации», которые в приведенной таблице обозначены буквой «М», и «факторами гигиены». Теория утверждает, что эти две группы факторов приводят к двум разным результатам: факторы мотивации — к состоянию удовлетворенности своим трудом, в то время как факторы гигиены приводят лишь к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории для того, чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Наличие лишь одной из групп факторов не приводит к удовлетворенности персонала своим трудом.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга успешно эмпирически подтверждалась и так же успешно опровергалась. Одним из главных спорных вопросов дискуссии был вопрос о заработной плате, который Ф. Герцберг отнес к факторам гигиены. Тем не менее теория была признана многими учеными, включая экономистов-маркетологов. Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция атрибутами труда позволяет влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Такая направленность делает теорию Ф. Герцберга необычайно привлекательной для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга<sup>2</sup>.

Таблица 4.1

### Мотивационные атрибуты Ф. Герцберга

Номер атрибута	Описание атрибута	Средний балл по категориям		Положение на карте
		Важность	Исполнение	
1	2	3	4	5
1	Быть лидером в своей группе (М)			

<sup>1</sup> Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman B. The Motivation to Work. N.Y. : John Wiley, 1959.

<sup>2</sup> Новаторов Э. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 1.

Номер атрибута	Описание атрибута	Средний балл по категориям		Положение на карте
		Важность	Исполнение	
1	2	3	4	5
2	Делать стоящую, интересную и качественную работу (М)			
3	Иметь больше свободы на работе			
4	Достигать личных целей, относящихся к работе (М)			
5	Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами			
6	Иметь возможность для профессионального роста			
7	Получать новые навыки и знания (М)			
8	Иметь хорошие рабочие условия			
9	Получать хорошую заработную плату			
10	Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М)			
11	Помогать своей фирме достичь целей			
12	Продвигаться по службе			
13	Быть частью своей рабочей группы			
14	Иметь стабильную и надежную работу			
15	Быть информированным о результатах своей работы			
16	Участвовать в принятии решений (М)			

Для того чтобы оценить удовлетворенность персонала предприятия реализацией данных критериев, можно применить адаптированный анализ «важность — исполнение», разработанный в конце 1970-х гг. для измерения удовлетворенности потребителей<sup>1</sup>.

Руководство предприятия с помощью анкеты просит оценить по пятибалльной шкале Лайкерта каждый из 16 атрибутов Ф. Герцберга по степени значимости и удовлетворенности персонала реализацией данных атрибутов (столбцы 3—4). А затем результаты анкетирования можно представить на карте «важность — исполнение» (рис. 4.3).

<sup>1</sup> Martilla J. A., James J. C. Importance-performance analysis // Journal of Marketing. 1977. № 41(1). P. 77–79.



**Рис. 4.3. Интерпретация карты «важность – исполнение»**

Не секрет, что удовлетворенные служащие, как правило, лояльны и работают более производительнее, осознанно выполняют свою работу в соответствии с миссией, целями и задачами предприятия; уважительно, доброжелательно и искренне относятся к руководству, сотрудникам и клиентам предприятия, соблюдают нормы, правила и обязательства в отношении них. Кроме того, в таких организациях практически нет текучести кадров. А вследствие этого предприятию не нужно тратить время и средства на поиск, наем и обучение новых сотрудников.

В качестве факторов, воздействующих на стимулирование персонала, его профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду, следует рассматривать:

- подбор сотрудников по принципу их возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;
- условия работы, благоприятствующие хорошим и спокойным деловым отношениям;
- предоставление возможностей каждому члену организации для использования последовательных и созидательных методов работы;
- понимание предстоящих задач и целей, которые надо достичь, с учетом характера их влияния на качество;
- осознанность всем персоналом причастности к деятельности предприятия и своего влияния на качество услуг, предоставляемых потребителям;
- должное признание и вознаграждение усилий, направленных на повышение качества;
- оценку факторов, побуждающих персонал обеспечить требуемое качество услуги;
- плановое продвижение персонала по службе;
- плановые мероприятия по приведению умений персонала в соответствие с современными требованиями.

К важным элементам профессионального роста персонала относятся подготовка исполнителей в области общего руководства качеством, включая специалистов по затратам, связанным с качеством, и оценка эффективности системы качества:

- подготовка персонала (она не должна ограничиваться только теми, кто непосредственно отвечает за качество);
- обучение персонала по вопросам политики сервисной организации в области качества, целей и концепций удовлетворенности потребителя;
- ознакомительная программа по качеству, которая может включать инструктаж и учебные курсы для новых сотрудников, а также программы периодической переподготовки для кадровых сотрудников;
- методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученной персоналом;
- подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных, определения и анализа проблем, корректирующего воздействия и повышения качества совместной работы и методов общения;
- тщательная оценка требований к персоналу для официальной аттестации, а также оказание соответствующей помощи и выражение одобрения там, где это необходимо;
- оценка деятельности персонала для определения его профессионального роста и потенциальных возможностей.

В отлично управляемых сервисных компаниях считают, что взаимоотношения со служащими отражаются на их отношении к клиентам. Руководство этих компаний проводит внутренний маркетинг и регулярный аудит удовлетворенности служащих своей работой, создает среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошие результаты в труде.

### Клиенты

В сфере услуг в отличие от производственной сферы потребители являются непосредственными участниками процесса производства и доставки услуги, поэтому необходимо учитывать потребности и способности клиентов. Если этого не сделать, у них тут же возникает ощущение плохого обслуживания, и хотя виной этому может быть сам потребитель, тем не менее он сразу же превратится в недовольного клиента со всеми вытекающими для предприятия последствиями. Таким образом, наиболее важным является не действительное состояние вещей, а восприятие их покупателем. Кроме того, большинство услуг очень трудно оценить заранее, так как, во-первых, покупатель не увидит результата, пока не купит услугу; во-вторых, покупатель может оказаться непредсказуемым и неподготовленным, и тогда его оценка основывается на представлении, что услуга должна обладать определенными свойствами, хотя он далеко не всегда в этом уверен. Исходя из этого выделяют три группы критериев, влияющих на восприятие клиентом качества услуги:

1) *изучаемые качества* — характеристики, которые можно определить до момента покупки услуги (запах, содержимое, стоимость, продолжительность оказания услуги и т.п.);

2) *эмпирические качества* — характеристики, которые можно определить только после покупки или потребления (вкус, комфортность, удовольствие и неприятные ощущения);

3) *предполагаемые качества* — характеристики, которые покупатель может не осознавать или может не иметь достаточных знаний, чтобы оце-

нить их даже после потребления (смена тормозных колодок в автомобиле, медицинские операции).

В последнее время подчеркивается влияние компетенции потребителей на успех маркетинга отношений. Потребители становятся все более требовательными к качеству, надежности и долговечности товаров. Подчеркивается необходимость расширения потребительской компетенции, т.е. при оказании сервисных услуг надо учитывать не только потребности, но и *способности* клиентов. Так, клиент, который не смог воспользоваться автоматической АЗС, попросту откажется от ее посещения, несмотря на присущие данной услуге выгоды. Целью данного расширения является реализация скрытых из-за неосведомленности или некомпетентности потребителей, но присущих данному товару выгод. При этом под компетенцией потребителя понимают сумму знаний, а также физическую и социальную подготовленность клиента, которые связаны с использованием товара в послепродажный период<sup>1</sup>.

Различают следующие виды компетенций.

1. *Специальная компетенция*, охватывающая познавательную и физическую способность или подготовленность потребителя для получения максимальных выгод от использования товара. Например, потребитель, не осведомленный о возможности записи телевизионных передач с помощью видеомэгнитофона или не умеющий ее запрограммировать, не сможет извлечь оптимальную выгоду от использования данного товара. Отсутствие или недостаток знаний у потребителей воздвигает ряд барьеров:

- потребители вряд ли будут покупать те товары, об использовании которых они знают мало;
- аналогичный барьер возникает, когда потребители обладают неполной информацией о различных способах или ситуациях, в которых может использоваться данный продукт;
- недостаток знаний в области использования товара может отрицательно сказаться на степени удовлетворенности потребителя. Товар, который используется неправильно, не выполняет свои функции, как минимум, раздражает потребителя, а в худшем случае неправильная эксплуатация может привести к травмам и увечьям.

Специальную компетенцию, в свою очередь, можно разделить на несколько этапов:

- *предэксплуатационная компетенция* связана с процессом установки и запуска товара;
- *эксплуатационная компетенция* связана непосредственно с использованием товара и извлечением максимальных выгод от его использования, в том числе со знаниями об уходе за товаром, использовании расходных материалов, техническом обслуживании. Хотя нередко эти знания относят к сопутствующим компетенциям, на наш взгляд, они входят именно в эту группу, так как знания относительно периодичности прохождения технического обслуживания позволяют избегать поломок и простоев в работе

---

<sup>1</sup> Хенниг-Турау Т. Влияние компетенции потребителя на успех маркетинга отношений // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 6. С. 83.

оборудования и, соответственно, непосредственно влияют на удовлетворенность потребителя эксплуатацией товара.

### Пример из практики

На основе анализа 560 поломок и аварий оборудования на машиностроительных заводах в Германии было установлено, что 56% их произошло из-за нарушения правил эксплуатации, 15% — из-за конструктивных недостатков и 29% — из-за несвоевременного или некачественного ремонта. По данным официального представителя заводов группы *Notag*, около 70% всех отказов и поломок в период гарантийного обслуживания происходят в основном из-за неграмотной эксплуатации оборудования<sup>1</sup>.

- *послеэксплуатационная компетенция* предполагает возврат использованного товара или его утилизацию.

2. *Социальная, или коммуникативная, компетенция.* Данный вид компетенции связан с взаимодействием потребителя и изготовителя по поводу приобретенного товара. Если потребитель не в состоянии адекватно сформулировать вопрос по телефону или электронной почте, ни один, даже самый грамотный, специалист сервисной службы не сможет предложить заочно адекватное решение проблемы. При этом клиент останется недоволен качеством предоставленной услуги.

Некоторые потребители переоценивают собственные знания, а некоторые, наоборот, недооценивают их. Очевидно, что на субъективные измерения влияет самоуверенность человека, так как самоуверенные люди склонны завышать уровень своих знаний<sup>2</sup>. Предприятия должны понимать, какими знаниями обладают (или не обладают) потребители. Ведь от знаний потребителей зависит их выбор, то, сколько они готовы заплатить за продукт, и то, где и когда они совершают покупки. Кроме поиска «пробелов» в знаниях потребителей специалистам по маркетингу приходится следить за тем, чтобы эти знания не были ошибочными. Часто обнаруживается, что громадное число потребителей было дезинформировано, и теперь эти люди обладают неверными знаниями. Такие неправильные знания, чаще именуемые неверным восприятием, могут стать серьезным барьером на пути к успеху предприятия или товара. Например, у российских автолюбителей укоренилось мнение о преимуществах механической коробки передач над автоматической на наших дорогах.

При повышении компетенции потребителей необходимо учитывать два фактора:

1) *потенциальные способности* клиента к усвоению компетенции. При оценке потенциальных способностей следует помнить несколько важных фактов:

- преимущества прошлого опыта проявляются только тогда, когда информация соответствует знаниям и ожиданиям потребителей<sup>3</sup>;

<sup>1</sup> Русаков В. Сервис оборудования входит в новую стадию // Оборудование. 2001. № 12 (60). С. 55.

<sup>2</sup> Энджел Д., Блекуэлл Р., Миниард П. Поведение потребителей : пер. с англ. СПб. : Питер-Ком, 1999. С. 277.

<sup>3</sup> Там же. С. 387—388.



— даже при достаточно высоком уровне знаний способность к обработке информации может оставаться низкой. Способности зависят как от индивидуальных факторов, так и от сопутствующих обстоятельств. Компетентный потребитель может оказаться неспособным к осмыслению новой информации, если рядом присутствуют отвлекающие факторы (шум, запах и т.п.). Кроме того, способности к обучению снижаются с возрастом;

2) *спрос клиентов* на дополнительную компетенцию. Потребители редко ищут внешнюю информацию, если полагают, что им достаточно имеющихся знаний (вне зависимости от того, сколько они знают на самом деле). И наоборот, потребители, обладающие действительно обширными знаниями, могут искать дополнительную информацию, если считают свои знания недостаточными. Поэтому в некоторых случаях субъективные измерения оказываются полезнее объективных в прогнозировании потребителей к приобретению новой информации<sup>1</sup>.

Для повышения компетенции потребителей предприятие может использовать различные инструменты:

- коммуникационные инструменты (инструкции по эксплуатации, журналы для клиентов и т.п.);
- сервисные инструменты (линии срочной телефонной связи, обучение потребителей и т.п.);
- оформление упаковки товара таким образом, чтобы донести информацию, ориентированную на клиента, или облегчить усвоение ранее поступившей информации.

Для максимального эффекта инструментарий расширения компетенции должен использоваться не изолированно, а совокупно и согласованно. Особую популярность приобрел такой способ повышения компетенции потребителей, как прямая рассылка газет и журналов клиентам. Отрадно, что значимость таких мероприятий понимают не только западные производители, но и российские предприятия. Например, автомобильный завод «Урал» выпускает газету, адресованную потребителям продукции автозавода. Из материалов газеты можно не только узнать о технических разработках предприятия, но и получить рекомендации по обслуживанию и ремонту автомобилей.

Т. Хенниг-Турау (*T. Hennig-Thurau*) выдвинул гипотезы относительно влияния компетенции потребителей на качество отношений между производителями и потребителями, подтвержденные данными эмпирического исследования рынка бытовой электроники<sup>2</sup>.

- Вследствие роста компетенции потребителя его удовлетворенность продуктом повысится, а восприятие качества продукта улучшится.
- Если клиент пользуется сервисом продавца и относит в значительной мере рост своей компетенции на счет продавца, то улучшаются суждения клиента о качестве товара и качестве отношений с продавцом.
- Систематическое расширение компетенции средствами поставщика является инвестиционным мероприятием со стороны предприятия, сиг-

<sup>1</sup> Энджел Д., Блекуэлл Р., Миниард П. Указ. соч. С. 278.

<sup>2</sup> Хенниг-Турау Т. Указ. соч. С. 85–86.

нализирующим о своем доверии клиенту. А в ответ возрастает и доверие клиента к изготовителю продукции.

- Отнесение компетентности клиента на счет поставщика способствует улучшению эмоционального отношения клиента к поставщику и формированию чувства внутренней обязательности и лояльности поведения в отношениях с поставщиком.

- С ростом специфичности компетенции укрепляется и осознанная связь клиента с поставщиками.

### Разработка процесса обслуживания

Как уже было сказано, исходных четырех факторов («4P»-факторов) недостаточно для того, чтобы охватить все виды деятельности, которые представлены в маркетинге услуг. Одним из дополнительных факторов является физическое окружение (*physical evidence*, дословно — «вещественные доказательства»<sup>1</sup>). Данный термин, очевидно, пришел в маркетинговый лексикон из юриспруденции. Синонимами могут быть термины «улики», «свидетельства», «основания». Вероятно, по этой причине в отечественной переводной литературе по маркетингу этот термин переводится по-разному, например «материальная среда» или «материальное окружение». Ф. Котлер понимает под ним «атмосферу» обслуживания<sup>2</sup>. Во всех случаях, и в том числе применительно к маркетингу услуг, речь идет о попытках маркетологов контролировать процесс материализации услуги и создания необходимой материальной среды обслуживания. Физическое окружение — это важный фактор, так как покупатель обычно находится по крайней мере в контакте с такими составляющими этого фактора, как здание, оборудование, персонал. Так как услуги неосязаемы и их трудно оценить, физическое окружение является одной из ключевых характеристик качества услуги. Иными словами, физическое окружение олицетворяет концепцию услуг. Под «доказательством» понимается попытка создания с помощью материальных предметов в сознании потребителей имиджа предстоящего обслуживания или услуги, продвигаемой на рынок. Физическое окружение включает все осязаемые аспекты покупательского поведения. Закулисные, или расположенные ниже черты видимости, средства обслуживания не считаются значимой частью физического окружения, потому что они напрямую не познаются покупателем.

Материальный имидж воспринимается потребителем с помощью четырех основных сенсорных каналов восприятия: визуального, слухового, обонятельного и осязательного.

Однако физическое окружение воздействует не только на потребителей, но и на работников, предоставляющих сервисные услуги, которые большую часть своего рабочего времени проводят в тех помещениях, где производится обслуживание. Обстановка обслуживания должна проектироваться

---

<sup>1</sup> Новаторов Э. Стратегия материализации обслуживания в маркетинге услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 66.

<sup>2</sup> Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг: Гостеприимство и туризм. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1998.

так, чтобы помочь работникам выполнять свои обязанности с минимальными помехами. Например, информационные указатели на станции технического обслуживания, с одной стороны, помогут сократить число дезориентированных потребителей (что также положительно скажется на качестве обслуживания), а с другой — помогут избежать перегруженности и освободить сервисных работников от поглощающих время ответов по указанию правильных направлений.

При создании материальной среды, или, по выражению Ф. Котлера, атмосферы обслуживания, этот исследователь предлагает маркетологам ответить на пять вопросов:

1. Что представляет собой наш целевой рынок или рынки?
2. Что нашему целевому рынку необходимо получить от материальной среды?
3. Какие элементы материальной среды могут дать то, что необходимо нашему целевому рынку?
4. Как эти элементы материальной среды воздействуют на поведение персонала фирмы?
5. Чем наша материальная среда отличается от материальной среды наших конкурентов?

Примечательно, что план создания материальной среды предусматривает не только восприятие среды потребителями, но и восприятие этой же среды персоналом<sup>1</sup>. Причина кроется в одной из специфических черт услуги как товара — неотделимости от источника. В тот момент, когда услуга потребляется клиентами, она производится персоналом. Качество услуги в значительной степени зависит от самочувствия персонала. Поскольку производство и потребление услуги происходит в одной и той же материальной среде, эта среда воздействует на самочувствие как потребителя, так и персонала. В связи с этим некоторые исследователи предлагают относиться к персоналу как к клиентам, а к клиентам — как к персоналу<sup>2</sup>. Исследования показывают, что источники удовлетворенности и неудовлетворенности у клиентов качеством услуги, а у персонала — своей работой одинаковы по своему характеру<sup>3</sup>.

В сфере услуг процесс, в результате которого услуга доводится до потребителя, важен для потребителя так же, как и результат. При производстве физической продукции процесс производства тоже важен, но он не связан с потребителем. Услуги создаются в процессе обслуживания. При этом с точки зрения потребителя важен не только результат этого процесса (залеченный зуб), но и то, как этот результат был достигнут. Недаром К. Гронроос утверждал, что существуют два типа качества предоставления услуг: *техническое*, подразумевающее то, что потребитель реально получает от рассматриваемых услуг, и *функциональное*, учитывающее особенно-

---

<sup>1</sup> Менеджмент в сфере услуг : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент в сфере услуг» / под ред. д. э. н. В. Ф. Уколова. М. : Луч, 1995.

<sup>2</sup> *Canton Irving D.* Learning to love the service economy // Harvard Business Review. 1984. May — June.

<sup>3</sup> *Gronroos C.* Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector. Cambridge, Mass : Marketing Science Institute, 1990.

сти их получения<sup>1</sup>. И неизвестно, что важнее. Операционный менеджмент должен подразделять каждую услугу на ряд последовательных действий, где каждое вносит свой вклад в составные части процесса удовлетворения потребностей потребителя. Существенное различие между производством товаров и услуг состоит в том, что работник, предоставляющий услугу, сам является маркетологом своего предприятия. т.е. предприятие весьма ощутимо зависит от тех лиц, которые занимаются реализацией услуг.

Вообще процесс разработки услуг следует рассматривать как систематический, ориентированный на клиента и методологически обоснованный процесс управления.

Среди основных методов разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца выделяют:

- развертывание функции качества («Дом качества»);
- диаграммное проектирование;
- точки соприкосновения;
- потребительский сценарий;
- реинжиниринг;
- бенчмаркинг.

Указанные методы применимы к сфере предоставления сервисных услуг. Рассмотрим подробнее каждый из методов.

#### 1. «Дом качества».

Как уже было сказано, товар или услуга — это инструмент или средство, используемое в процессе производства или потребления для удовлетворения определенного запроса или запросов покупателей. Стратегия позиционирования товара/услуги имеет все особенности, или характеристики, необходимые для удовлетворения их желания. Чтобы создать и поддерживать такой позиционный образ, товар или услуга должны быть разработаны и выполнены в соответствии с признаками качества, установленного для данной концепции позиционирования и имиджа продвигаемого продукта. Таким образом, встает вопрос о преобразовании концепции в конкурентноспособную дифференциацию конструкции конечного товара или услуги.

Развертывание функции качества (РФК, *QFD — quality function deployment*) было введено в конце 1960-х гг. японским профессором Йоджи Акао и применено половиной из 135 крупнейших японских производителей к концу 1980-х гг.

Развертывание функции качества — это включение в товар качества, надежности, технологии и издержек таким образом, чтобы конструктивные особенности товара или услуги предоставляли пользователям искомые выгоды или удовлетворение. Это процесс использует концепцию позиционирования и преобразует ее в конечный товар или услугу, конкурентно превосходящую в работе выбранные параметры дифференциации. Развертывание функции качества также предполагает объединение спецификаций такого товара со спецификациями соответствующего производственного процесса<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Указ. соч. С. 511.

<sup>2</sup> Диксон П. Указ. соч. С. 262.

Покупатели выбирают товар на основе качества (или качества и цены), когда они считают, что качество товара выше, чем качество товара конкурента по характеристикам, особенностям и важным для них признакам.

Матрица спецификаций продукта с включением РФК преобразует искомые выгоды в желаемые технические спецификации.

Рабочие характеристики, будь они функциональные или символические, являются важными компонентами качества. В статье Д. А. Гарвина<sup>1</sup> перечислены некоторые параметры измерения качества:

1) работа. Измеряется по специфическим параметрам, таким как отсутствие шума при езде на автомобиле. Этот параметр в значительной степени зависит от первичных выгод, искомых при использовании продукта;

2) особенности. Это относится к вспомогательным характеристикам, которые обеспечивают вторичные выгоды (гудки и сигналы для автомобиля);

3) надежность. Обычно измеряется как среднее время до первого ремонта, среднее время между ремонтами и количество поломок в единицу времени;

4) продолжительность службы — мера срока службы и устойчивость к стрессовым ситуациям;

5) удобство ремонта — быстрота, удобство, компетентность и легкость ремонта;

6) эстетика — воздействие товара на ощущения (как он выглядит, звучит, ощущается, пахнет, каков он на вкус);

7) репутация, переходящая с имени компании или имиджа торговой марки;

8) соответствие — соответствует ли товар или услуга рабочим стандартам, спецификациям, и насколько товар или услуга могут отклоняться от установленных стандартов.

Процесс РФК движется по направлению от ценности товара для потребителя к требованиям, предъявляемым к самому товару, далее — к определению модульной структуры процесса и затем — к производству и техническим условиям процесса. Все, что относится к производственным аспектам, проявляется в процессе развертывания функции качества<sup>2</sup>. Развертывание функции качества в сфере услуг включает в себя моделирование человеческого поведения. В матрице РФК смоделированный элемент «выгода × характеристика» для какой-либо услуги заменяется конкретным видом деятельности, предпринимаемой лицом, которое предоставляет услугу.

На рис. 4.4 показана структура «дома качества», а на рис. 4.5 представлен пример того, как QFD может переводить мнения потребителей в процесс создания услуг сухой чистки<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *Garvin David A.* Competing on the eight dimensions of quality // Harvard Business Review. 1987. Nov. — Dec. P. 101–109.

<sup>2</sup> *Barabba Vincent P., Zaltman Gerald.* Hearing the Voice of the Market. Cambridge, MA : Harvard Business School Press, 1991.

<sup>3</sup> *Schonberger Richard J., Knod Jr., Edvard M.* Operations Management Continuous Improvement. 5<sup>th</sup> ed. Burr Ridge, IL : Irvin, 1994. P. 66.

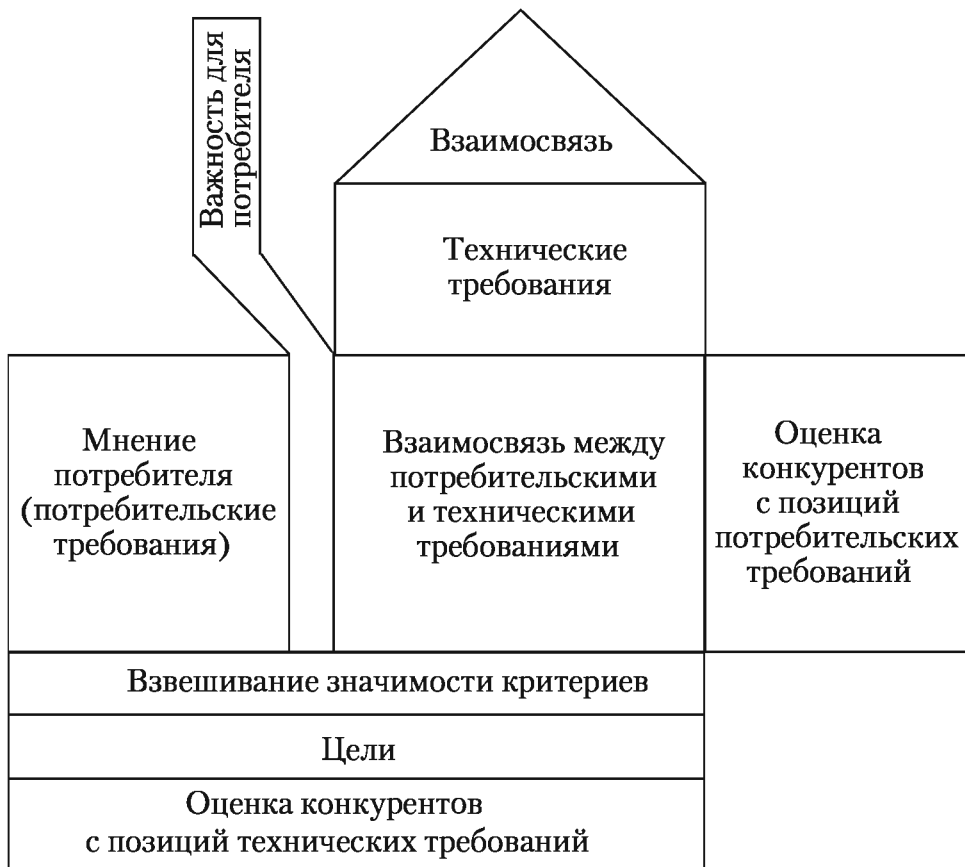


Рис. 4.4. «Дом качества»

## 2. Диаграммное проектирование.

Диаграммное проектирование, или план оказания услуги, — это схематическое изображение системы обслуживания и происходящих процессов, своего рода взгляд на систему обслуживания с высоты птичьего полета. С помощью данного метода можно получить более точное представление о процессах обслуживания, нежели при словесном описании. «План оказания услуги» способствует созданию, изучению и тестированию услуги на бумаге до того, как услуга будет внедрена, он также может использоваться для процесса обучения сотрудников (рис. 4.6)<sup>1</sup>. Кроме того, он позволяет применять анализ видов отказов из-за ошибок проектирования, выявления «узких мест», в которых могут произойти отказы системы. Существуют так называемые места нахождения неисправностей, для которых можно применить метод *Poka-Yoke*<sup>2</sup>. Этот метод позволяет находить и устранять неисправности, возникающие в процессе обслуживания (рис. 4.7)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Shostack G. Lynn. Designing services that deliver // Harvard Business Review. 1984. January — February P. 136.

<sup>2</sup> *Poka-Yoke* (яп.) — дословно «защита от ошибок». Это философия менеджмента качества и постоянного улучшения процесса, направленная на устранение возможности ошибок, связанных с человеческим фактором.

<sup>3</sup> Chase Richard B., Stewart Douglas M. Fail-Safing Services // The Services Quality Handbook / eds. Eberhard E. Scheuing, William F. Christofer. N.Y. : American Management Association, 1993. P. 347—357.

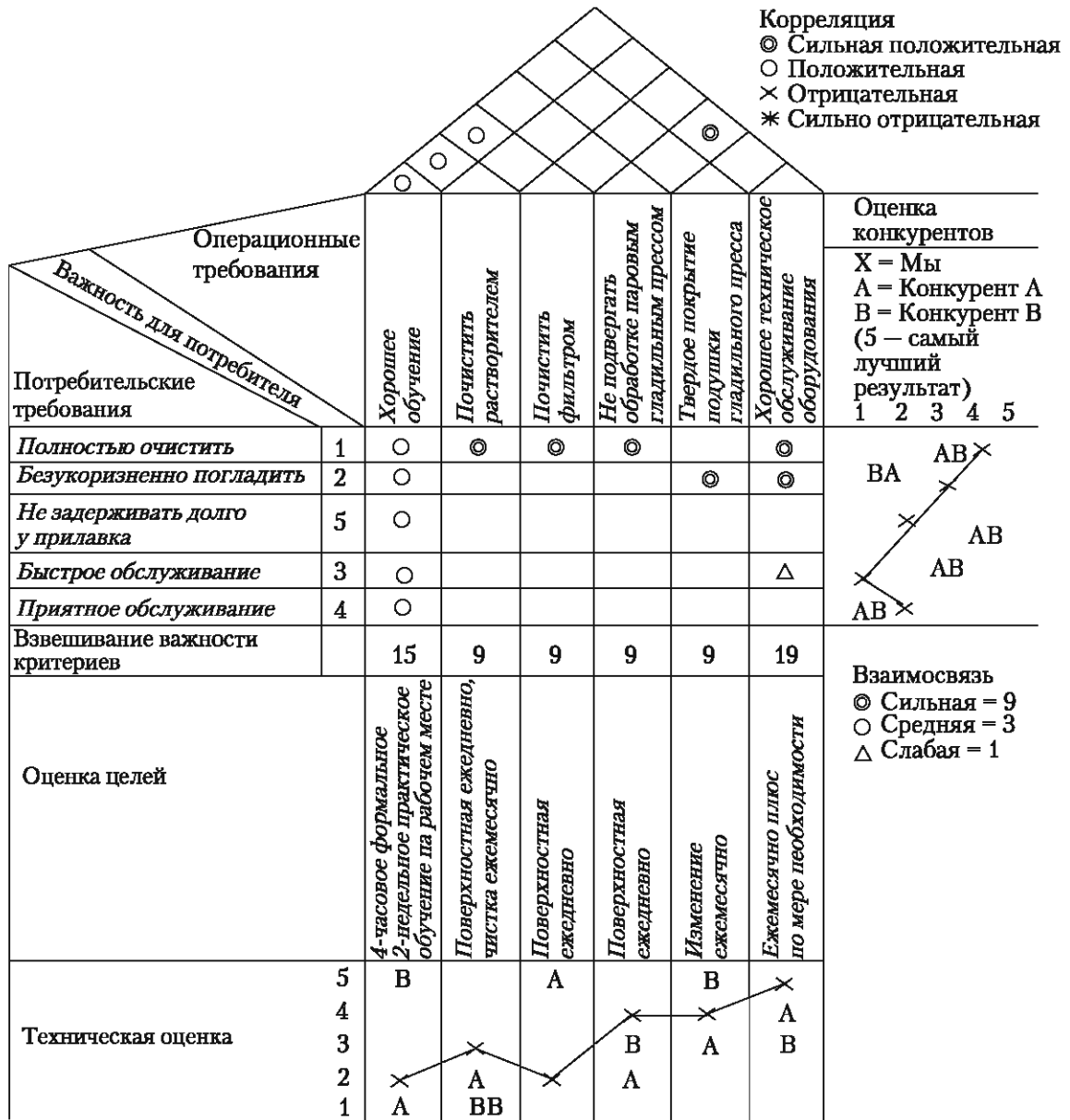


Рис. 4.5. «Дом качества» для услуг сухой чистки

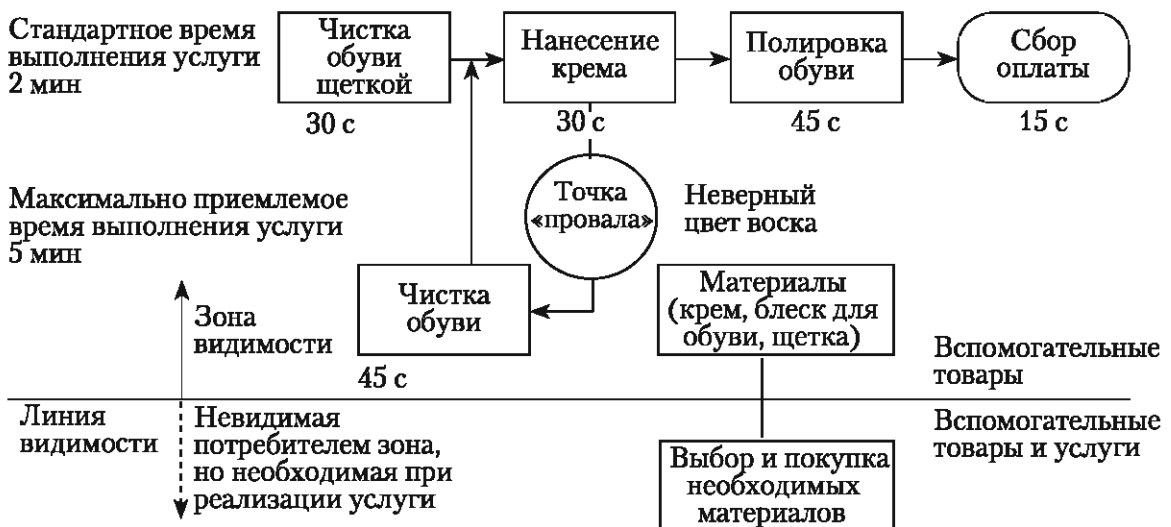


Рис. 4.6. Диаграмма процесса производства и доставки услуги (на примере уличного чистильщика обуви)

Отказ: потребитель забывает о потребности в услуге.  
*Рока-Уоке*: посылает автоматическое напоминание с 5%-ной скидкой.  
 Отказ: потребитель не может найти обслуживающий пункт или не придерживается соответствующего потока.  
*Рока-Уоке*: *контактный метод* – ясные и информативные сигналы, направляющие потребителя.  
 Отказ: потребитель имеет трудность и сообщает о проблеме.  
*Рока-Уоке*: *совместная проверка* – консультант по обслуживанию проверяет, правильно ли он понял проблему, ждет от потребителя подтверждения или уточнения проблемы.

Отказ: потребитель не понимает необходимое обслуживание.  
*Рока-Уоке*: для большинства услуг распечатывается материал с детальным описанием работы, причин, возможно, с графическим представлением.

Отказ: счет неразборчивый.  
*Рока-Уоке*: представляется первый экземпляр текста или новый разборчивый счет.  
 Отказ: потребитель не локализован.  
*Рока-Уоке*: *контактный метод* – создание устойчивой звуковой сигнализации для потребителей, которые хотят покинуть помещение/здание.

Отказ: не получена обратная связь.  
*Рока-Уоке*: *мотивационная мера* – карточки потребительской удовлетворенности выдаются потребителям вместе с ключами от транспортного средства

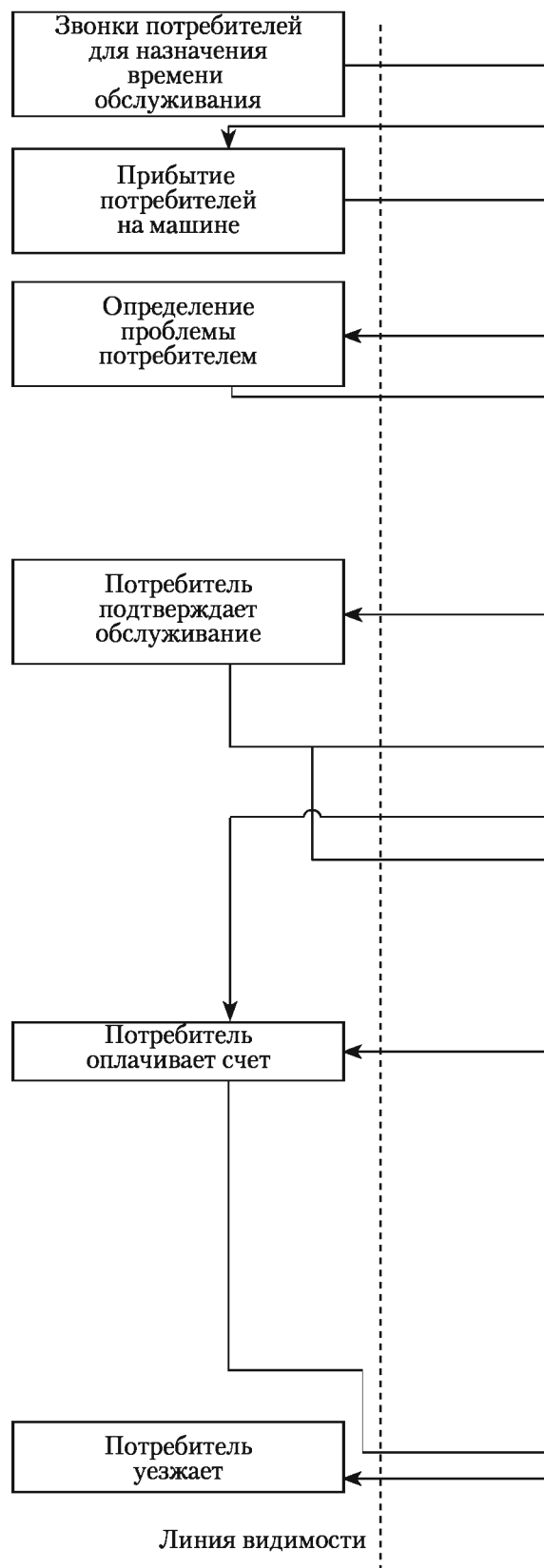
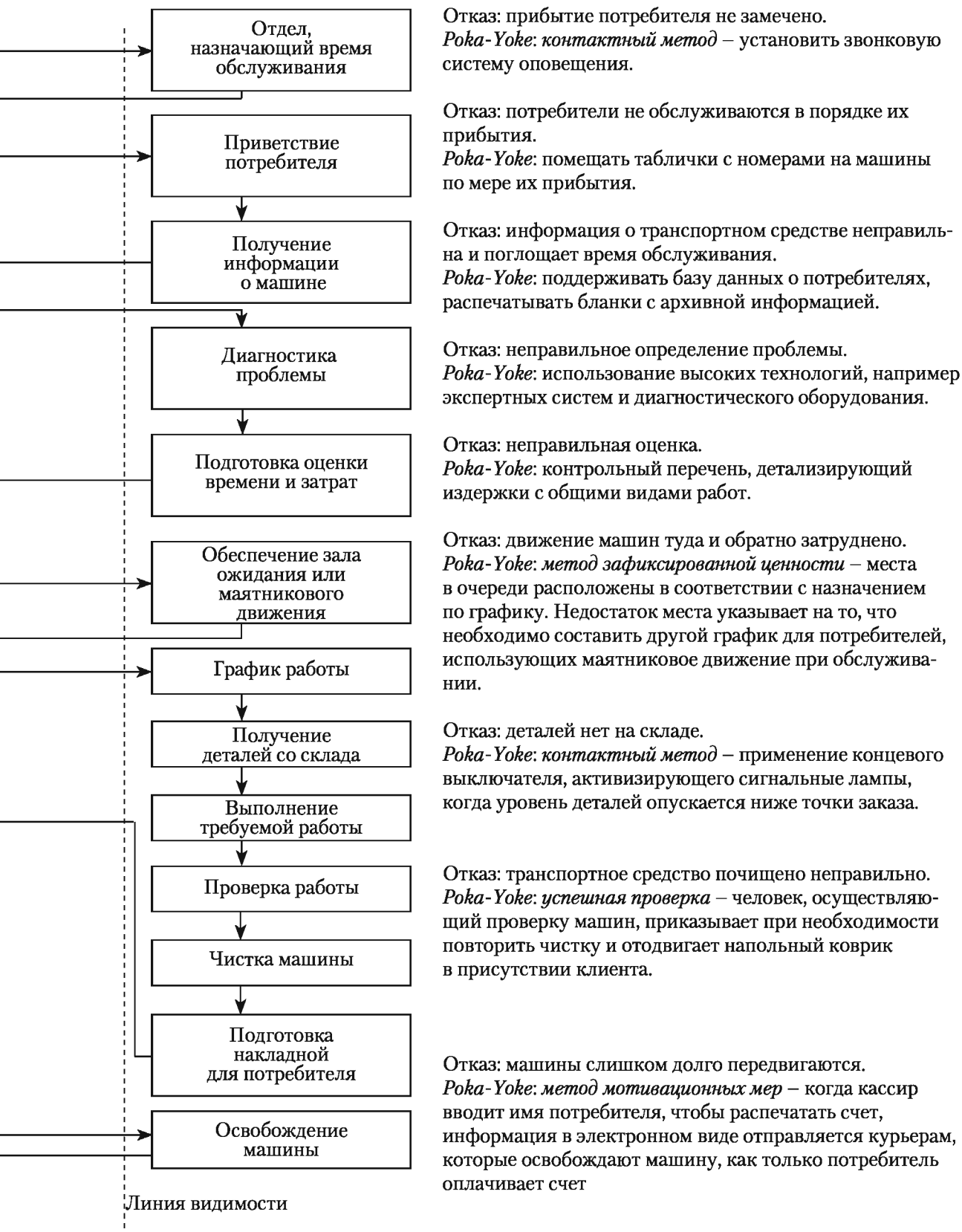


Рис. 4.7. Создание системы отказоустойчивости





## операций типичной фирмы автосервиса

### 3. Метод точек соприкосновения.

«Точки соприкосновения» (*aservice encounter*) М. Сюрпренант (*M. Suprenant*) и К. Соломон (*C. Solomon*) определяют как взаимодействие, состоящее из двух элементов — потребителя и продавца. Более широкое определение данному понятию дает Л. Шостак: «...период времени, в течение которого потребитель и продавец вступают в непосредственное взаимодействие»<sup>1</sup>. И именно от взаимодействия в этих точках зависит, подтверждаются ли ожидания потребителя по поводу качества услуги. Менеджеру по маркетингу предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются контролю менеджеров и таким образом становятся контролируруемыми факторами маркетинга услуг. Менеджер по маркетингу на основе соответствующего анализа может сократить либо увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания персоналу, контактирующему с потребителями, как вести себя, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно потратить на выполнение задач в моменты соприкосновения с клиентом.

Для каждой из точек соприкосновения можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность) (табл. 4.2). Благодаря своей систематичности метод точек соприкосновения хорошо подходит для разработки концепций производства и реализации новых услуг. Охарактеризованный метод применим к любой из отраслей услуг.

Таблица 4.2

#### Пример применения метода точек соприкосновения на станции технического обслуживания

Описание точки соприкосновения	Контактное лицо	Требования к качеству обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность)	Действия маркетинга
Въезд клиента на станцию технического обслуживания	Администратор станции	Вежливость, быстрота, компетентность сотрудников. Улыбка, аккуратный внешний вид	Провести тренинг с администраторами. Обеспечить современное оборудование
Выписка и получение накладной	Администратор станции	Вежливость, быстрота, аккуратность, компетентность сотрудников. Улыбка, аккуратный внешний вид	Провести тренинг с администраторами

<sup>1</sup> *Shostack G. Lynn. Op. cit. P. 135.*

Описание точки соприкосновения	Контактное лицо	Требования к качеству обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность)	Действия маркетинга
Объяснение необходимости выполненных работ	Мастер, выполнявший ремонт или техническое обслуживание	Вежливость, компетентность. Улыбка, аккуратный внешний вид	Провести тренинг с техническим персоналом станции. Проводить периодические курсы повышения квалификации технического персонала относительно как изделий, так и новых видов обслуживания
Оплата счета потребителем	Кассир	Вежливость, точность и быстрота обслуживания. Отсутствие очередей. Улыбка	Провести тренинг с кассирами. Обеспечить достаточное количество работников с целью избежания очередей

#### 4. Потребительский сценарий.

Технология данного метода достаточно проста и прагматична: менеджер по маркетингу кроме самостоятельного проектирования этапов и задач процесса обслуживания может попросить самих потребителей выполнить эту задачу. Потребителей (индивидуально или в небольших группах) просят описать процесс обслуживания или составить его «сценарий», который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процессу обслуживания и высказать рекомендации по его совершенствованию<sup>1</sup>.

Достоинство названного метода заключается в том, что в процессе составления такого протокола возможно выявить сильные и слабые аспекты процесса обслуживания, применяемого фирмой. На основе протокола возможна разработка нового сценария обслуживания или даже идеи новой услуги. Недостатком метода потребительского сценария является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания. Невидимая, или, условно говоря, вспомогательная, часть процесса обслуживания является логическим продолжением или звеном видимой его части. Здесь крайне важен анализ сильных и слабых сторон всего процесса обслуживания, включая его видимую и невидимую части. Заметим, что при применении этого метода невидимая часть процесса обслуживания остается вне зоны комментариев потребителей.

<sup>1</sup> *Bateson J., Hoffman D. Managing Services Marketing: Text and Readings. 4th ed. N.Y. : The Dryden Press, 1999.*

Поэтому рекомендуется применять этот метод в сочетании с методом реинжиниринга, направленного в значительной степени на внутреннюю среду фирмы, т.е. невидимую для потребителя часть процесса обслуживания.

#### 5. Метод реинжиниринга.

Данный метод заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования фирмы посредством маркетинга.

Применительно к сфере услуг технология реинжиниринга состоит из двух последовательных шагов. Сначала фиксируется существующий процесс обслуживания в фирме. Это достигается путем создания общей диаграммы процесса обслуживания, где показаны роль и задачи каждого отдела. Затем производится совместный анализ с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и т.п. На основе проведенного анализа действующий процесс обслуживания подвергается необходимой модернизации<sup>1</sup>.

Технология реинжиниринга по своей направленности и последовательности схожа с методом диаграммного проектирования. Однако достоинство и преимущество метода реинжиниринга заключается в том, что он стремится охватить другие отделы фирмы, а не только те, которые имеют непосредственное отношение к маркетингу и обслуживанию клиентов. К сожалению, это достоинство является одновременно и недостатком, поскольку трудно обучить персонал всех структурных подразделений фирмы маркетинговым технологиям. По этой причине реинжиниринг достаточно сложно осуществить на практике, несмотря на очевидную теоретическую ясность этого метода.

#### 6. Бенчмаркинг.

Принято считать, что родиной бенчмаркинга (*benchmarking*) являются США. Однако ряд источников свидетельствует о том, что бенчмаркинг родился, как и многое в современной практике менеджмента, в Японии в 1950-х гг. Бенчмаркинг прежде всего связан с оптимизацией бизнес-процессов, системой управления качеством и управлением изменениями. Бенчмаркинг является разновидностью оптимизации бизнес-процессов, при которой «идеальный» бизнес-процесс не строится умозрительно, а заимствуется снаружи или внутри (предположим, в другом подразделении). Главная его цель состоит не просто в копировании идей других предприятий, а в осознании того, какие возможны уровни выполнения для различных процессов, а также в получении знаний от самых лучших исполнителей.

Д. Лут (*D. Lyth*) и Р. Джонсон (*R. Johnson*) разработали процедуру, позволяющую удостовериться, что услуга предоставляется в требуемом качестве и с достаточной эффективностью<sup>2</sup>.

1. Убедитесь, что концепция услуги изложена четко, со всеми подробностями. Если этого не сделать, правильно разработать услугу и ее окружение будет практически невозможно.

---

<sup>1</sup> *Bateson J., Hoffman D.* Op. cit.

<sup>2</sup> *Гэлловэй Л.* Операционный менеджмент. СПб. : Питер, 2001. С. 83–84.

2. Представьте себе имидж, который концепция услуги спроецирует на рынок. Это необходимо для понимания ожиданий потребителей от услуги. Какой бы качественной ни была услуга, она будет считаться плохой, если не будет соответствовать этим ожиданиям.

3. Представьте, как покупатели воспринимают возможности и деятельность вашей компании и как меняют их ожидания и восприятие до и после предоставления услуги. Разработчикам и поставщикам бывает сложно поставить себя на место покупателя, поскольку их восприятие искажено тем, что они хорошо знакомы с системой и ее целью.

4. Добейтесь внимания высшего руководства к качеству услуги с четкой постановкой корпоративных целей. Качество в конечном счете зависит от контактирующих с клиентами работников, поскольку именно их поведение формирует у покупателей определенное мнение об обслуживании. Если высшее руководство не интересуется качеством, бессмысленно просить об этом простых рабочих.

5. Разработайте стандарты функционального и технического качества. Это одна из самых сложных задач. Создать стандарты качества для материальных элементов не составляет труда, поскольку речь идет о физических продуктах, чего нельзя сказать о стандартах на нематериальные элементы сервиса. Можно описать требуемое состояние среды сервиса, включая такие вещи, как частота уборок; можно измерить и указать максимальное и среднее время ожидания. Сложнее обстоит дело с такими субъективными — и важными! — вещами, как компетентность, манеры поведения и внешний вид персонала. Стандарты качества должны быть как можно ближе приближены к ожиданиям покупателей. В соответствии с ними организуются найм работников, обучение и оплата труда.

6. Разработайте процедуры и системы для поддержки сервисной деятельности в достижении вышеуказанных стандартов. Должна существовать необходимая инфраструктура, гарантирующая надлежащий уход за помещениями, оборудованием и т.д.

7. Создайте процедуры для действий и подготовьте персонал к работе в случае непредвиденных обстоятельств. Сервис по своей природе непредсказуем, особенно в том случае, когда клиент приходит к вам впервые, поэтому невозможно предусмотреть отдельную процедуру для каждой случайности. Персонал должен быть готов к неожиданностям, равно как и вышестоящие служащие, если проблема будет передана наверх.

8. Разработайте все системы так, чтобы они способствовали хорошему обслуживанию. В частности, следует относиться к своим работникам как к внутренним покупателям, чтобы гарантировать постоянную поддержку с их стороны. Если обслуживающие работники не будут видеть, что их ценят, они не будут показывать клиентам, что организация ценит и их.

9. Разработайте инспекционные процедуры. Если за качеством работы не следить, оно ухудшится, вот почему важны процедуры контроля за качеством и действия по его исправлению в случае необходимости. Методы проверки нематериальных составляющих сервиса варьируются от обратной связи с покупателями и проведения опросов до привлечения «профессиональных покупателей».

## 4.2. Логистика сервисного обслуживания

Как и материальные потоки, потоки услуг распространяются в определенной среде доставки, в которой существуют свои звенья логистической системы, логистические каналы, цепи (например, сети станций технического обслуживания, сети пред- и послепродажного обслуживания большинства фирм, производящих промышленные электробытовые товары) и т.д. Эта сеть должна быть построена таким образом, чтобы с максимальной эффективностью удовлетворять требования клиентов к уровню обслуживания.

Впервые в сферу интересов логистики сервисные (нематериальные) потоки попали в конце 1980-х — начале 1990-х гг. Это имело принципиальное значение для развития логистических подходов в индустрии сервисных услуг, так как все предыдущие десятилетия объектом изучения и оптимизации в логистике были только материальные потоки.

С точки зрения логистики *сервисное обслуживание* продукции представляет собой совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие — потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка<sup>1</sup>.

В настоящее время на Западе широко используется понятие «логистика сервисного отклика» (*service response logistics, SRL*), которое определяется как процесс координации логистических операций, необходимых для оказания услуг наиболее эффективным способом с точки зрения затрат и удовлетворения запросов потребителей<sup>2</sup>.

*SRL*-подход является зачастую основным стратегическим элементом менеджмента многих зарубежных фирм, оказывающих услуги.

При управлении потоками услуг можно использовать принципы и методические подходы, применяемые для управления материальными потоками.

В табл. 4.3 проведено сопоставление некоторых логистических действий в обычной логистической цепи управления материальными потоками (*supply chain management, SCM*) и в логистической сервисной системе<sup>3</sup>.

Таблица 4.3

### Сопоставление *SC*-действий и *SR*-действий в логистике

<i>SC</i> -действия	<i>SR</i> -действия
Прогнозирование объема продаж готовой продукции	Прогнозирование объема услуг
Источники закупок	Наем персонала службы сервиса; сбор информации о предполагаемых услугах

<sup>1</sup> Логистика : учебник / под ред. Б. А. Аникина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2000. С. 331.

<sup>2</sup> Основы логистики : учеб. пособие / под ред. Л. Б. Миротина и В. И. Сергеева. М. : ИНФРА-М, 1999. С. 68.

<sup>3</sup> Там же. С. 69.

SC-действия	SR-действия
Планирование производства	Расписание работы персонала и сервисного оборудования; выбор канала продвижения услуг
Внутренняя транспортировка	Сбор информации
Управление запасами	Управление мощностями сервисного оборудования; управление базой данных; обучение персонала; регистрация клиентов
Складирование	Хранение данных (информации); ведение баз данных на ПК
Процедуры заказов	Взаимодействие с клиентами; оценка потребностей; переговоры; мониторинг доведения услуг до потребителя
Система распределения	Сеть выставок; системное планирование; планирование сервисной сети
Контроль системы распределения	Контроль коммуникаций
Внешняя транспортировка	Ротация кадров; передача информации об услугах
Логистическое администрирование	Сетевое администрирование

Сервис оценивают показателем «уровень обслуживания», который определяется по формуле<sup>1</sup>

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i},$$

где  $\eta$  — уровень обслуживания, %;  $n$  — фактическое количество оказываемых услуг;  $N$  — количество услуг, которое теоретически может быть оказано;  $t_i$  — время на выполнение  $i$ -й услуги.

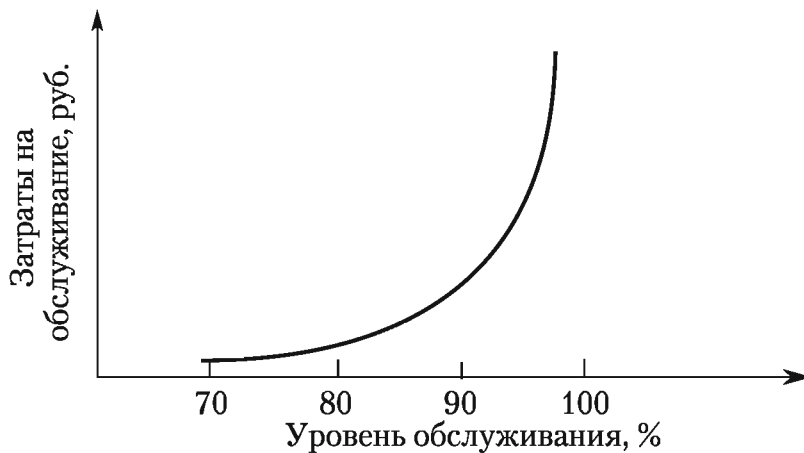
Таким образом,  $\sum_{i=1}^n t_i$  — суммарное время, фактически затрачиваемое на оказание услуг, а  $\sum_{i=1}^N t_i$  — время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг.

На рис. 4.8 показана зависимость расходов на сервис от величины уровня обслуживания.

Начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания с 95 до 97% экономический эффект повышается

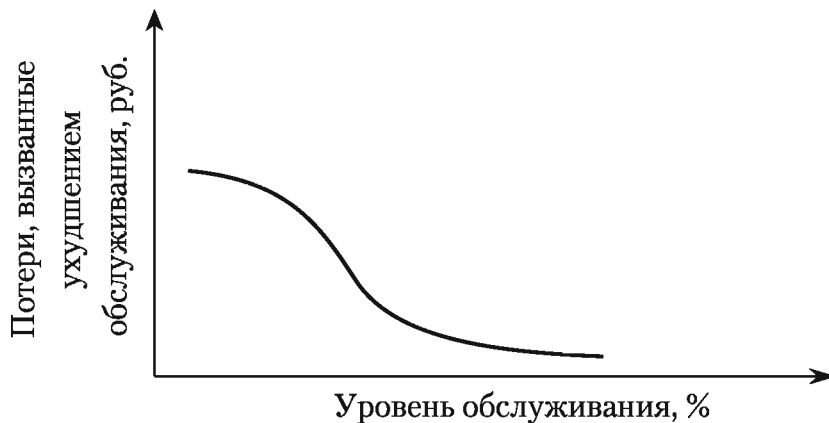
<sup>1</sup> Данный показатель подробно рассматривается в работе: Смахов А. А. Основы транспортной логистики : учеб. для вузов. М. : Транспорт, 1995.

на 2%, а расходы возрастают на 14%, т.е. практически во всех ситуациях, ориентированных на высокое качество услуги, существует пороговый уровень распределения средств, за которым прибыль становится минимальной и даже исчезает<sup>1</sup>.



**Рис 4.8. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания**

Вместе с тем снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графически (рис. 4.9).



**Рис. 4.9. График зависимости потерь, вызванных ухудшением обслуживания, от уровня обслуживания**

За исключением особых случаев максимизация масштабов и повышение качества услуг не являются самоцелью. Однако для того, чтобы принять решение относительно уровня предоставляемых сервисных услуг, необходимо определить реальный вклад сервиса в конкурентоспособность предприятия-производителя, так как именно масштабы и качество сервисных услуг выступают критерием получения заказа. Поэтому часть расходов, связанных с функционированием системы сервисного сопровождения промышленной продукции, можно отнести к категории издержек

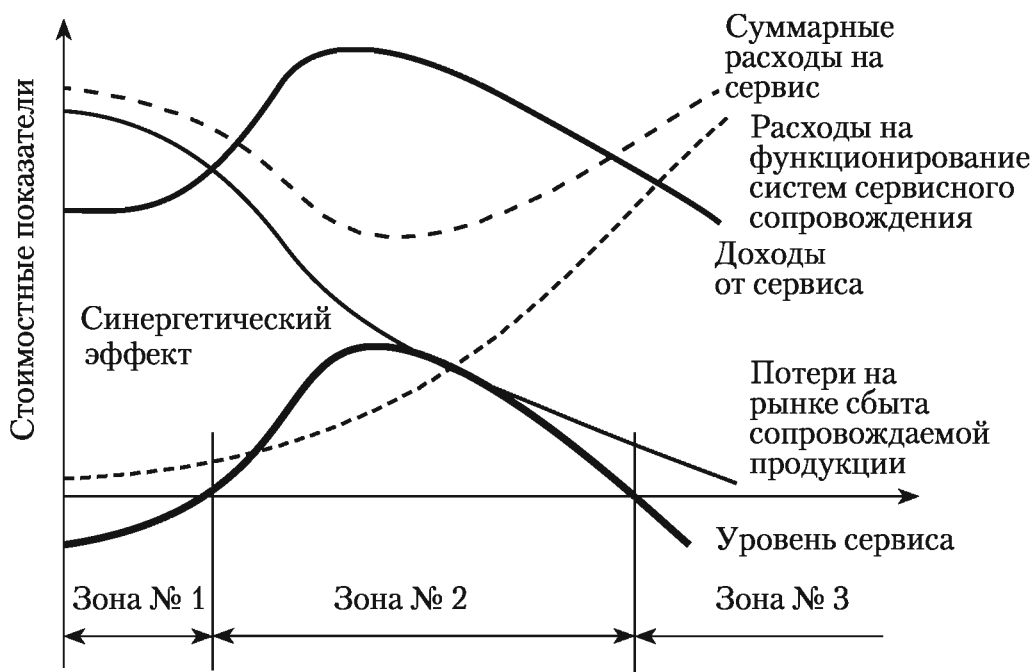
<sup>1</sup> Смехов А. А. Указ. соч. С. 46.



по удовлетворению спроса на сервис, а другую их часть — к категории издержек на создание (расширение) спроса на сопровождаемую сервисом продукцию.

Таким образом, рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, снижением потерь на рынке, а с другой — повышением расходов на сервис. При этом не каждое мероприятие в области качества обязательно вызывает рост удовлетворенности клиента пропорционально приложенным усилиям, что, в свою очередь, повышало бы его лояльность и обеспечивало бы увеличение выручки компании. Можно предположить, что мероприятия по повышению качества ведут лишь к небольшому приросту выручки или снижению издержек к конкретному моменту (или на определенном уровне активности). Отсюда вытекает необходимость перспективной хозяйственной оценки капиталовложений в соответствующие мероприятия.

Гипотетически для определения оптимального с точки зрения производителя уровня сервиса осуществляется своеобразная балансировка расходов и доходов, реализуется принцип компромиссного решения, при котором прилагаются усилия с целью достижения наилучшего соотношения между балансируемыми показателями. По сути, эта процедура сводится к сопоставлению затрат, связанных с увеличением уровня сервиса, и потерь на рынке сбыта сопровождаемой продукции, которые растут при уменьшении масштабов сервиса, с доходами от функционирования системы сервисного сопровождения<sup>1</sup> (рис. 4.10).



**Рис. 4.10. Гипотетическая схема влияния уровня сервиса на эффект от системы сервисного сопровождения промышленной продукции**

<sup>1</sup> Семенов В. М., Васильева О. Е. Указ. соч. С. 138.

Зона № 1 характеризуется высоким уровнем суммарных расходов на сервис, связанных с большими потерями доходов от низкого качества предлагаемых потребителям услуг. Производителю необходимо принять решение, касающееся целесообразности предоставления сервисных услуг. Вполне возможно, что производителю целесообразнее будет отказаться от выполнения сервиса в пользу конкурентов, независимых фирм или переложить на плечи потребителей.

Зона № 2 характеризуется удовлетворительным уровнем сервиса и положительным эффектом от него. Поэтому имеет смысл существенно расширить масштабы предоставляемых услуг и улучшить качество с тем, чтобы в конечном итоге повысить доходы от сервиса и реализации сопровождаемой продукции.

Перед предприятием, находящимся в зоне № 3, встает проблема, аналогичная проблеме предприятия, находящегося в зоне № 1. Правда, в данной ситуации отрицательный эффект вызван высоким уровнем расходов на функционирование системы сервисного сопровождения, в то время как вследствие высокого уровня сервисных услуг потери на рынке сбыта самой продукции минимальны.

В сфере услуг самыми большими затратами являются затраты на обеспечение качества, причем сюда входят как расходы непосредственно на обслуживание, так и стоимость ошибки. Важно и то, что, как только требуемый рынком уровень сервиса — качество обслуживания, за которое клиенты готовы платить, — определен, нужно, чтобы расходы на обслуживание шли именно на те элементы услуги, что ценятся рынком наиболее высоко.

Таким образом, оценка качества услуг при анализе и проектировании логистических систем должна основываться на критериях, используемых покупателями для этих целей. Качество услуг в логистике будет определяться степенью расхождений между ожидаемыми и фактическими параметрами (подробнее см. параграф 4.3).

### **4.3. Модель качества обслуживания**

Как у каждого человека существует свое представление о красоте, так и у каждого сегмента рынка — свое мнение о качестве. Потребители выбирают товар, когда считают, что его качество выше, чем качество товара конкурентов, по характеристикам, особенностям и важным для них признакам. Поэтому важно проводить опросы целевых потребителей и узнавать о том, что они действительно подразумевают под качеством. Как уже было сказано выше, Д. Гарвин выделил восемь основных параметров качества продукта.

Воспринимаемое потребителем качество будет рассматриваться как общее восприятие всех параметров. Но хотя словом «продукт» определяют и товары, и услуги, под ним чаще подразумевают товары. Попытки определения и измерения качества в значительной мере связаны с изучением производства материальных товаров. Однако для правильного понимания качества сервисных услуг знаний о качестве товаров недостаточно из-за

их особых характеристик. Качество — это то, о чем говорят и чего очень хотят, но чему довольно трудно дать определение. Задача, однако, не в том, чтобы найти определение — их уже много, а в том, чтобы в любой ситуации клиенты и предприятия, предоставляющие сервисные услуги, имели в виду одно и то же. Трудно определить качество без четкой спецификации услуги. Присущая услугам неоязаемость делает четкую спецификацию практически невозможной. Дополнительную сложность вносит склонность клиентов критиковать только материальные элементы услуги независимо от того, в них ли суть или в чем-то другом. Поскольку в данном случае покупатель является частью процесса, традиционные методы контроля качества неприменимы. В силу невозможности измерения качества сервиса менеджменту предприятий довольно сложно составить представление о том, как клиенты воспринимают обслуживание. Более того, потребители весьма невнятно формулируют свою интерпретацию качества и требования к нему. Тем не менее, хотя суть качества и его основные детерминанты могут оставаться неопределенными, важность этого понятия для производителей и потребителей очевидна. Выделяют три основных момента, связанные с проблемой добротности услуг:

- 1) при оценке качества сервиса потребитель испытывает бóльшие трудности, чем при определении качества товара;
- 2) восприятие качества сервиса происходит в результате сравнения ожиданий клиента и фактического уровня обслуживания;
- 3) оценка качества сервиса зависит не только от конечного результата, но и от самого процесса обслуживания.

Гронроос отмечает, что, если поставщик услуги знает, как она (услуга) будет оценена клиентами, он получает возможность выбрать способ влияния на эту оценку в желаемом направлении<sup>1</sup>.

Следует отметить, что по месту и времени формирования и реализации обеспечение качества сервисных услуг сложнее, чем обеспечение качества самого товара. В условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка, повышение качества сервисных услуг, сопровождающих товары, является значительным резервом усиления конкурентной позиции.

Ввиду сложности проблематики качества услуг вообще и качества сервисных услуг в частности данной теме в учебнике посвящена гл. 4.

Проблема, связанная с попыткой избежать «неровности» качества услуг, усугубляется тем, что потребители вряд ли будут жаловаться на плохое обслуживание, поэтому руководству не удастся опознать степень плохого обслуживания. В целом услуги часто сложно оценить заранее. Это означает, что новые клиенты склонны обращаться к тем, кто пользовался ими в прошлом. Если обслуживание не удовлетворило или не превысило ожиданий бывших клиентов, то услугу будут критиковать, а критика имеет намного больший эффект для сдерживания обращения за услугой, чем похвала для стимулирования попытки воспользоваться ею<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Gronroos C. Service Management and Marketing. West Sussex, 2000.*

<sup>2</sup> *О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход. СПб. : Питер, 2001.*

Ведущие исследователи в области качества сервиса (К. Гронроос, Л. и М. Битнер, У. и Я. Лехтинены, Р. Смит и М. Хаустон, Э. Сассер, П. Одсен и Д. Викофф) утверждают, что качество предоставляемого сервиса оценивается с учетом его соответствия уровню ожиданий клиента. Так что же ждут клиенты, и как соответствовать их ожиданиям?<sup>1</sup>

Э. Сассер, П. Одсен и Д. Викофф рассматривали три аспекта процесса обслуживания — применяемые материалы, оборудование и действия персонала. Это означает, что качество услуги в отличие от физического продукта определяется не только ее результатом, но и способом предоставления. Гронроос также утверждает, что существуют два типа качества предоставления услуг: техническое, подразумевающее, что именно потребитель реально получает от рассматриваемых услуг, и функциональное, учитывающее особенности их получения.

У. и Я. Лехтинены при изучении проблемы качества предоставления услуг рассматривали три аспекта процесса обслуживания: материальный (все реальные характеристики сервиса, например используемое здание и оборудование); корпоративный (имидж или репутация фирмы) и интерактивный (взаимодействие персонала фирмы с клиентами или взаимодействие потребителей между собой).

Таким образом, оценка качества услуг должна оцениваться по критериям, применяемым потребителями для этих целей. Следует помнить, что потребители используют различные способы оценки качества, которые могут отличаться от конструкторских или производственных критериев качества.

Когда покупатель оценивает качество услуг, он сравнивает некоторые фактические значения параметров оценки качества с ожидаемыми им величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, то качество услуг признается им удовлетворительным. В. Зайтамль, А. Парасурман и Л. Берри (*V. Zeitaml, A. Parasuraman, L. Berry*) выделили десять критериев, с помощью которых потребители судят об услугах. При этом они проанжировали их по мере возрастания сложности их оценки<sup>2</sup>:

1) надежность — безотказное выполнение предоставляемой услуги. Кроме того, надежность услуги означает, что она будет выполнена точно в установленное время и что предоставляющая ее фирма всегда выполняет свои обещания;

2) реактивность — желание или готовность персонала обслужить клиента, предполагает своевременность предоставления сервиса;

3) компетентность — обладание знаниями и навыками, необходимыми для предоставления услуги;

4) доступность — отсутствие препятствий для установления контактов;

5) обходительность — вежливость, уважительное отношение к клиенту и дружелюбие контактного персонала фирмы;

6) коммуникативность — предоставление клиенту необходимых сведений на том языке, который ему понятен, и способность выслушать и понять его пожелания;

---

<sup>1</sup> Классика маркетинга / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб. : Питер, 2001.

<sup>2</sup> Там же. С. 520—521.

- 7) доверие — открытость и честность компании, ее готовность принять близко к сердцу потребности каждого клиента;
- 8) безопасность — отсутствие угрозы, риска или сомнения;
- 9) понимание/знание клиента — стремление к осознанию потребностей клиента;
- 10) осязаемость — факторы, подтверждающие реальность предоставляемой услуги, та физическая среда, в которой оказываются услуги.

Потребительские ожидания при оценке качества услуг строятся на основе следующих ключевых факторов:

- *речевых коммуникаций* (слухов), т.е. той информации об услугах, которую покупатель узнают от других покупателей;
- *личных потребностей*. Данный фактор относится к личности покупателя, его запросам, представлению о качестве услуг и связан с его характером, политическими, религиозными, общественными и другими взглядами;
- *прошлого опыта*, если такого рода услуги уже оказывались в прошлом;
- *внешних сообщений* (коммуникаций) — информации, получаемой от поставщиков услуг по радио, телевидению, из прессы (реклама в СМИ).

Таким образом, у потребителей вырабатываются ожидания услуги, основанные на прошлом опыте, цене, которую они платили, и других факторах. Здесь можно столкнуться с проблемой соотношения между ожиданиями и результатом, так как каждый положительный опыт создает ожидание еще лучшего качества обслуживания в будущем. Требования к качеству услуги возрастают. Следовательно, шансы приятно удивить и удовлетворить потребителя снижаются по мере создания таких ожиданий, а шансы неприятно удивить и разочаровать потребителя возрастают.

Для разрешения данной проблемы компания может:

- 1) в рамках своего маркетинга планировать ожидание услуг высокого качества и оправдывать такие ожидания;
- 2) быть скромнее в своих маркетинговых заявлениях, а затем предложить услугу, которая значительно превосходит ожидания.

В рамках первой маркетинговой стратегии можно сразу же привлечь большое число клиентов, вторая же будет способствовать укреплению приверженности и уверенному росту благодаря обращениям потребителей.

Следует отметить, что, какая бы долговременная стратегия ни применялась, ее «соответствие» (постоянное предоставление качественной услуги) становится гораздо более важным фактором по мере роста ожиданий качества. Это важно, так как снижение качества услуги может иметь весьма серьезные последствия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что фирме, предоставляющей услуги, предпочтительнее постоянно оправдывать ожидания, чем пытаться предвосхитить постоянно растущие ожидания, так как в последнем случае необходимо будет поднять уровень ожиданий до такой планки, что ее трудно будет достичь, а затем удержать на должной высоте.

Потребление любого вида услуги происходит в момент ее «производства». Эта одновременность позволяет обслуживающей компании все более широко удовлетворять нужды потребителя путем максимального

приближения услуги к запросам конкретного потребителя. Проблема, связанная с индивидуальным обслуживанием потребителя, заключается в том, что она создает огромные трудности для операционных менеджеров в области контроля качества и издержек. Если услуга не стандартизирована, то сложно проконтролировать, насколько ее выполнение соответствует стандартам. Операционные менеджеры играют гораздо бóльшую роль в разработке новых видов услуг, чем в разработке новых видов товаров, поскольку их контакты с потребителем теснее, чем у менеджеров по маркетингу (через персонал, работающий непосредственно на местах). Операционные менеджеры знают механику доведения услуги до потребителя и способны определить, смогут ли имеющиеся работники на местах осуществить этот процесс.

Операционный менеджмент должен подразделять каждую услугу на ряд последовательных действий, где каждое действие вносит свой вклад в составные части процесса удовлетворения покупателей. Аналогично тому, как инженеры-механики разбираются в механической части того или иного товара, операционные менеджеры в сфере услуг отвечают за механику доведения этой услуги до потребителя.

Последовательность действий персонала на рабочих местах, связанная с оказанием нового вида услуги, не должна выходить за рамки требуемого стандарта качества и допустимых затрат.

Качество услуг должно оцениваться с помощью входных и выходных данных. Превосходная конструкция, качественные материалы, точная сборка и контроль качества — это входные параметры, которые используются для повышения качества конечного продукта, что представляет собой набор выгод, которые товар или услуга могут дать потребителю. Однако большинство потребителей не знает о качестве входных данных, т.е. как они рассматриваются с инженерной или производственной точек зрения. Потребители судят о качестве по выходным данным. Выходные данные — это выгоды, полученные покупателем от предоставленной услуги. Разница между этими двумя величинами называется расхождением, и по ней оценивают степень удовлетворенности покупателя качеством услуги.

Развитие имиджа качества требует, чтобы все входные параметры соответствовали очень высоким стандартам.

Модель качества обслуживания графически представлена на рис. 4.11<sup>1</sup>.

Верхняя часть модели описывает факторы, которые определяют ожидания и спрос на услугу. Нижняя часть модели показывает, как компании создают услуги.

Данная модель качества услуги использует анализ расхождений, которые могут возникнуть в процессе оказания услуг.

Задача компании, предоставляющей услугу, заключается в том, чтобы идентифицировать и уменьшить расхождения, которые были выявлены исследователем и определены как значительные препятствия к предоставлению качественной услуги.

---

<sup>1</sup> Классика маркетинга. С. 514.

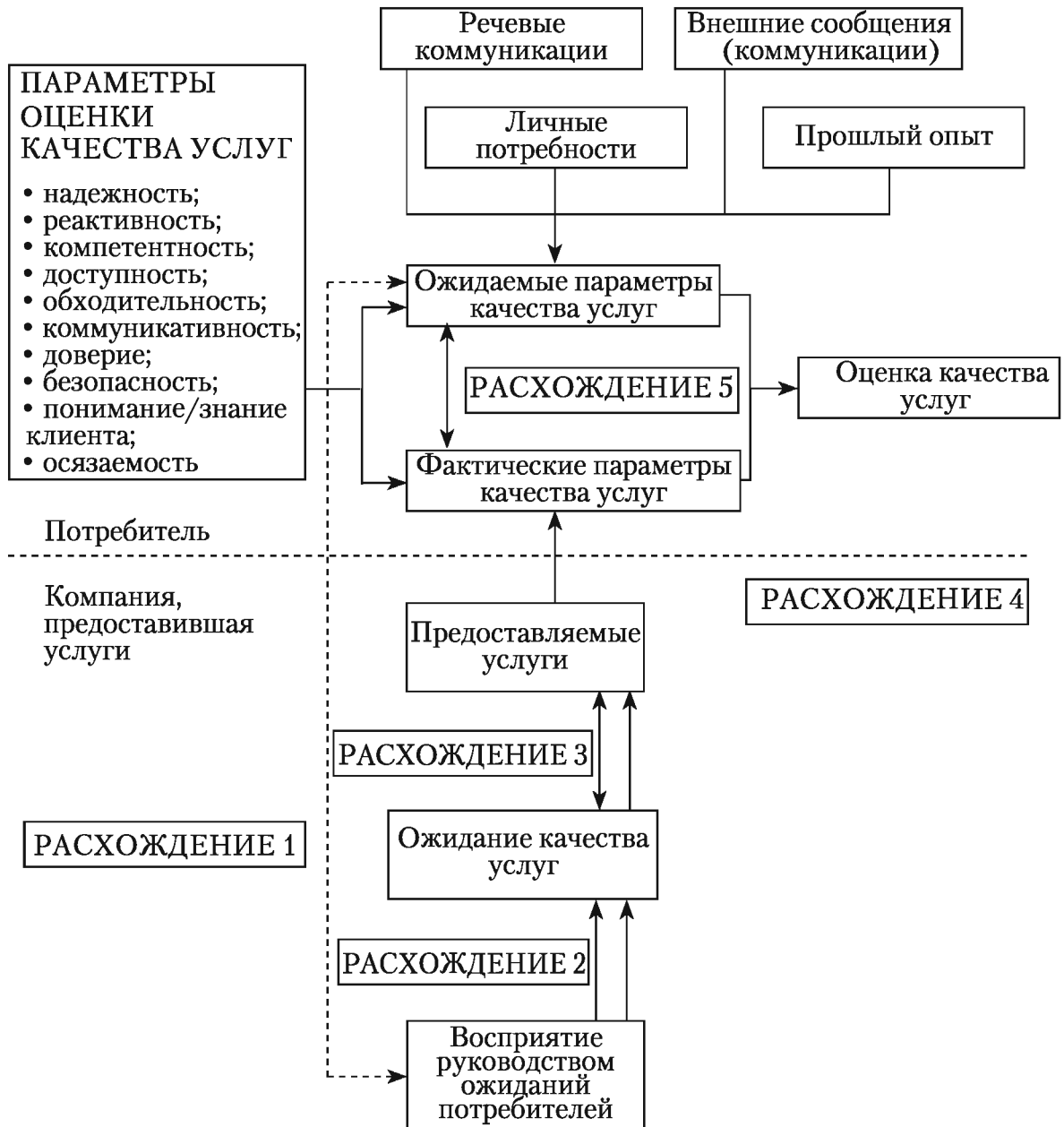


Рис. 4.11. Модель качества обслуживания

Расхождение 1: *представление руководства об ожиданиях потребителя ошибочны.*

Данное расхождение выявляет проблему сегментации по выгодам — предположения руководства о потребительских ожиданиях некорректны. Руководители сервисных предприятий не всегда понимают, какие черты услуги изначально означают для потребителей ее высокое качество, какие характеристики должна иметь услуга для того, чтобы соответствовать потребностям клиента, и какой уровень реализации этих характеристик необходим для обеспечения высококачественного сервиса.

Расхождение 2: *разрыв между восприятием менеджеров и спецификацией качества сервиса.*

Потребности клиентов известны, но предприятие не имеет возможностей для предоставления сервиса, соответствующего ожиданиям заказчи-

ков, либо из-за ограниченности ресурсов, либо из-за бездействия менеджеров.

Расхождение 3: *оказанная услуга не соответствует рабочим спецификациям, предложенным руководством.*

Сценарий исполнения услуги и контроль за ней неправильны в целом. Сотрудники, оказывающие сервисные услуги, оказывают значительное влияние на то, как потребители воспринимают качество обслуживания. Но действия персонала не всегда могут быть регламентированы. Все предприятия испытывают затруднения с соблюдением принятых стандартов вследствие особенностей действий сотрудников.

Расхождение 4: *расхождение между предоставляемыми услугами и внешними коммуникациями.*

В данном случае обещания не соответствуют действительности, т.е. выбранное позиционирование услуги не соответствует реальной услуге. Предприятие не должно обещать в рекламе больше, чем оно может на самом деле предложить. Кроме того, клиенты не всегда располагают информацией о предпринимаемых предприятием для их обслуживания усилиях. Клиенты, которые уверены в том, что предприятие предпринимает конкретные шаги по улучшению сервиса, с большей вероятностью благожелательно воспримут оказываемую им услугу.

Расхождение 5: *восприятие предоставляемой потребителям услуги не соответствует ожиданиям потребителя.*

Предлагаемая услуга не может удовлетворить ожидания.

Так как услуга представляет собой последовательность различных видов деятельности (производственный сценарий), расхождения 2 и 3 могут быть уменьшены с помощью изучения соотношения между реальными рабочими характеристиками по каждому виду деятельности и рейтингами качества обслуживания в целом у потребителя.

Оправдаются ли ожидания потребителя, зависит от нескольких составляющих:

- как разработана услуга;
- насколько обучен персонал;
- какое вознаграждение получает персонал;
- каким образом персонал контролируется.

Соответствие, которое проявляется в предоставлении одной и той же зависимой услуги одному и тому же потребителю и другим потребителям (для стандартной услуги), также очень важно. Однако соответствием обслуживания особенно трудно управлять по сравнению с производственным соответствием. Причина состоит в том, что услуги создаются людьми, управлять которыми гораздо труднее, чем машинами.

Для обеспечения высокого качества технического обслуживания фирмами разрабатываются специальные стандарты или правила обслуживания, которые предусматривают систематическое обучение и тренировку занятого в сервисе персонала, обеспечивают идентичный уровень обслуживания во всей сервисной сети и являются безусловными для исполнения.

Таким образом, под *стандартами обслуживания* понимаются правила работы сотрудников сервисного комплекса (сервис-центра). Иными словами,



«стандарты обслуживания» — это организационно-инструктивные и отчасти методические документы, разрабатываемые совместно системотехниками, специалистами сервиса и экономистами фирмы. В них отражены требования к целям, организации, технологии и обеспечению отдельных видов сервисных работ, выполнение которых гарантирует высокую степень удовлетворенности покупателя. У документа многоцелевое назначение, поскольку он одновременно выступает и как рабочая инструкция, и как контрольно-оценочный материал и даже как мини-учебник для начинающих работников. Система таких стандартов и формирует основу качественного сервиса<sup>1</sup>.

К характеристикам, которые могут быть установлены в нормативных документах, относятся, например:

- количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, материалов;
- время ожидания услуги, время ее предоставления и время технологического цикла;
- характеристики гигиены и безопасности, надежности и гарантии;
- вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов<sup>2</sup>.

### Примеры из практики

Одна из компаний — производителей бытовой техники установила следующие стандарты сервисного обслуживания: выполнение по крайней мере 95% всех заказов дилеров в течение семи дней после их получения, оформление заказов дилеров с точностью 99%, ответы на запросы дилеров относительно состояния заказа в течение трех часов, повреждения в пути не должны превышать 1%.

Ситибанк (*Citybank*) определил, что любой клиент, позвонивший в банк, должен получить ответ по телефону в течение 10 секунд, а ответ на свое письменное обращение — в течение двух дней. Это позволяет банку добиться удовлетворенности свыше 90% клиентов и свыше 70% своих служащих.

Компания *Xerox* установила стандарт обслуживания, по которому она «обязуется устранить неисправности в копировальном аппарате в любой точке континентальной части США через три часа после получения заявки», для чего создано особое подразделение, обеспечивающее выполнение данной гарантии.

Во время освоения стандартов обслуживания обучаемые знакомятся с состоянием дел предприятий, его продукцией, престижными покупателями, описанием наиболее рациональных приемов деятельности. Безусловно, главное звено в работе по поддержке высокого корпоративного стандарта сервиса — это обучение сервисных менеджеров и сервисных инженеров партнерских организаций. Основная часть обучения посвящается правилам и способам ведения сервисного обслуживания, умению создавать благоприятный психологический климат общения между сотрудником — продавцом услуги и покупателем — посетителем сервисного пункта. Подробно разбираются типичные ошибки и даются рекомендации, как их избежать. По возможности занятия проводятся методом деловой игры.

<sup>1</sup> Баркан Д. И. Указ. соч. С. 180.

<sup>2</sup> Челенков А. П. Управление качеством сервисных продуктов. С. 122.

#### 4.4. Инструменты управления качеством предоставляемых услуг

Теоретические выкладки и практический опыт предприятий показывают, что деятельность по повышению качества не обязательно приводит к экономическому успеху. Поэтому подобная активность должна оцениваться с позиции хозяйственной выгоды. Еще в 1950-е гг. сформировалась концепция издержек, связанных с качеством. Однако при ее применении возникает ряд проблем. Наиболее важной из них является оценка прибыльности конкретных мероприятий в рассматриваемом направлении. Влияние мероприятий, связанных с качеством, на увеличение выручки и снижение издержек можно проследить с помощью так называемой *цепочки успеха предприятия в области управления качеством* (рис. 4.12)<sup>1</sup>.



Рис. 4.12. Цепочка успеха в рамках управления качеством и примеры сдерживающих факторов

Увеличение выручки достигается благодаря лояльности клиента и его позитивной личной коммуникации с окружающими, способствующей расширению сбыта. Снижение издержек является результатом совершенство-

<sup>1</sup> Манфредбрун Георги Д. Управление качеством: затраты и выгоды // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 1. С. 96.

вания производственного процесса и предупреждения ошибок. Однако на практике выявлен и ряд негативных примеров предприятий, которые не добились успеха, несмотря на интенсивную работу по повышению качества. Другими словами, усилия в области качества не всегда определяют экономический успех, не каждое мероприятие в области качества обязательно вызывает рост удовлетворенности клиента пропорционально приложенным усилиям, что, в свою очередь, повышало бы его лояльность и обеспечивало увеличение выручки компании. Однако существует ряд неоспоримых выгод, которые дает управление качеством в сфере предоставления сервисных услуг, а именно:

- совершенствование предоставляемых сервисных услуг и общее позитивное влияние управления качеством в первую очередь на уровень издержек производства, в частности снижение числа и времени простоев сопровождаемого оборудования и предупреждение ошибок, например сокращение брака;

- возможность управления (хотя и косвенного) удовлетворенностью клиента, дает возможность влияния на его лояльность и личную коммуникацию. Выгода от лояльности клиента, растущая с повышением его удовлетворенности, проявляется в увеличении выручки. Последняя определяется физическим объемом сбыта и повышенной ценой на продукцию, которую готов платить потребитель, удовлетворенный товарами и услугами. Стоит вспомнить тезис о том, что хороший сервис расширяет спрос на товар, а товар расширяет спрос на сервис. Удовлетворенность проявляется в повторных и более частых покупках, в решениях приобрести товары или услуги, которыми клиент раньше не пользовался, и т.п. Выгода от коммуникации образуется в результате расширения личной позитивной связи удовлетворенных клиентов, которая проявляется в форме рекомендаций своим друзьям и знакомым покупать соответствующие товары и услуги. Одновременно сужается негативная устная коммуникация недовольных клиентов, отговаривающих своих близких от приобретения тех или иных товаров и услуг. Считается, что негативная устная коммуникация имеет большее значение, так как отрицательные эмоции чаще выплескиваются наружу, чем положительные.

Не будет преувеличением сказать, что основной и самой важной формой контроля для фирмы, которая сосредотачивает все свои усилия на потребителе, является учет приверженности и удовлетворенности потребителя. На конкурентном рынке приверженность потребителя и степень его удовлетворенности служат показателями будущих объемов продаж. Если снижается удовлетворенность потребителя и меняется его приверженность товару, то, вполне вероятно, снизится и объем продаж данного товара. Поэтому, чтобы избежать возможной потери покупателей и снижения объема продаж, маркетологи постоянно проводят опросы, выявляющие степень удовлетворенности потребителя.

Пример анализа приверженности потребителя и степени его удовлетворенности можно продемонстрировать с помощью табл. 4.4.

**Матрица приверженности потребителя  
и степени его удовлетворенности, %**

Прошлая приверженность	Текущая удовлетворенность				
	Полная удовлетворенность	Относительно удовлетворены	Нейтральны	Не удовлетворен	Процент объемов продаж
Друзья фирмы	7	3	0	0	10
Основной состав приверженных потребителей	10	5	5	5	25
Присоединившиеся	10	10	10	10	40
Потребители, покупающие товар из-за доступной цены	0	5	10	10	25
Итого	27	23	25	25	100

Проведенный анализ сегментирует потребителей в соответствии с их прошлой приверженностью. Снижение степени удовлетворенности среди самых приверженных потребителей — факт гораздо более серьезный, чем снижение удовлетворенности среди потребителей, никогда не имевших подобной приверженности. Наиболее жесткий показатель степени удовлетворенности потребителя определяет процент «довольных» потребителей при их опросе, т.е. таких, которые говорят<sup>1</sup>:

- 1) что они *удовлетворены полностью*;
- 2) что они *обязательно* порекомендуют такой товар или услугу своим друзьям;
- 3) что они и в будущем *определенно* будут оставаться приверженными потребителями.

Большинство фирм были бы счастливы иметь такой показатель на уровне 25–30%.

Преимуществом такого жесткого стандарта потребительской удовлетворенности является то, что он оставляет широкое поле деятельности для усовершенствований в этой области, а также является чрезвычайно легким для понимания, особенно старшим руководящим составом. Такой стандарт, будучи настроенным на потребителя, весьма полезен при отслеживании изменений и, что более существенно, важен при анализе темпа пропорции этих изменений. Он позволяет установить точки отсчета, а также провести

<sup>1</sup> Диксон П. Указ. соч. С. 537.

последующую диагностику для определения того, почему неудовлетворены остальные потребители, какой потребительский сегмент наиболее неудовлетворен, как решить проблему этого сегмента, чтобы его потребители перешли в сегмент удовлетворенных потребителей. Отслеживание запросов об оказании услуг является еще одним способом определения степени неудовлетворенности потребителя.

Если исходить из данных, приведенных в табл. 4.4, ситуация кажется довольно мрачной. Хотя анализ результатов прошлой приверженности придает больше уверенности. К счастью, наиболее приверженные покупатели в основном остаются удовлетворенными. Несколько тревожат 5% основного состава приверженных потребителей, которые в настоящий момент не удовлетворены. Потребители, которые покупают данный товар из-за доступной цены, имеют тенденцию быть наименее удовлетворенными, поскольку они еще не выработали в себе стабильного отношения на основе сотрудничества, и они всегда останутся неудовлетворенными, если существует возможность покупки товара по более низкой цене.

Мониторинг результатов обслуживания должен состоять из хорошо продуманных и всеобъемлющих оценок, базирующихся на соответствующих источниках информации, включая:

- выводы анализа по исполнению услуги, т.е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса предоставления услуги в достижении требований к услуге и удовлетворенности потребителя;
- выводы внутренних проверок (аудитов) применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении установленных целей обеспечения качества услуги;
- изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегиями рынка, а также социальными или экологическими условиями.

Внутренние аудиты качества следует проводить регулярно для проверки применения и эффективности системы качества, а также соблюдения спецификации услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством.

Наиболее крупные фирмы регулярно проводят оценку качества обслуживания как в собственных организациях, так и у своих конкурентов. Для этого используется ряд методов, включающих, например, контрольные закупки для последующего сравнения, скрытые закупки, опросы потребителей, анализ жалоб и предложений, команды аудита сервиса и др. Так, компания *General Electric* рассылает по месту жительства своих потребителей 700 тыс. опросных карточек в год для того, чтобы определить уровень обслуживания клиентов служащими своей компании<sup>1</sup>.

Чтобы отследить удовлетворенность клиентов как самим товаром, так и сопутствующими обслуживанием, фирмы проводят периодические опросы клиентов. Примерный образец такой анкеты приведен в табл. 4.5.

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. С. 550.

**Анкета контроля удовлетворенности клиента совокупным предложением  
«товара и услуги» (на примере автомобиля)**

<b>Удовлетворенность автомобилем</b>						
1. Пожалуйста, поделитесь впечатлением от следующих аспектов эксплуатации автомобиля		Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Совсем не удовлетворен
А	Автомобиль в целом					
Б	Качество внешних деталей					
В	Качество отделки					
Г	Дизайн приборной доски					
Д	Круговой обзор					
Е	Средства безопасности					
Ж	Комфортабельность сидений					
З	Объем вмещающегося багажа					
И	Средства предотвращения кражи					
К	Расход топлива					
Л	Отопление и вентиляция					
М	Соотношение цены и качества					
<b>Обслуживающий дилер</b>						
2. Название и адрес дилера, где проводили последнее техническое обслуживание или ремонт						
3. Когда произошел последний визит		В течение последнего месяца	В течение последних трех месяцев	В течение последних шести месяцев	Более шести месяцев назад	Более одного года назад
<b>Общая удовлетворенность техническим обслуживанием дилерской фирмы</b>						
4. Насколько были удовлетворены последним визитом		Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Совсем не удовлетворен

Техническое обслуживание						
5. Удобство назначения визита		Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Совсем не удовлетворен
А	Легкость в назначении времени					
Б	Часы работы сервисного отдела					
В	Возможность воспользоваться альтернативным транспортом во время обслуживания					
6. Приемка отдела технического обслуживания		Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Совсем не удовлетворен
А	Внешний вид отдела технического обслуживания					
Б.	Парковка					
В	Эффективность работы приемщиков (мастеров-консультантов)					
Г	Занялись Вашим вопросом без излишнего промедления					
Д	Было ли предложено провести осмотр автомобиля вместе перед тем, как начать работы	Да, и я согласился		Да, но я не согласился	Нет	
Е	Способность правильно понять и записать Ваши вопросы	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Совсем не удовлетворен
Ж	Обращение с Вами, как с ценным клиентом					

З	Предоставили ли Вам оценку стоимости	Да		Нет	Неприменимо	
7. Получение автомобиля		Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Совсем не удовлетворен
А	Автомобиль был готов в назначенный срок					
Б	Время ожидания при получении автомобиля					
В	Объяснения по проведенным работам и начисленной плате					
Г	Выполнение всех требуемых работ					
Д	Соотношение цены и качества					
Е	Рекомендации по поводу обслуживания, которое потребует в будущем					
Ж	Предложили ли в дилерской фирме назначить дату следующего сервисного обслуживания	Да, и я согласился		Да, но я не согласился	Уже назначена дата	Нет
З	Чистота автомобиля после проведения работ	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Очень не удовлетворен
И	Качество выполненных работ					
8. Какого рода работы были проведены во время последнего визита						
А	Очередное техническое обслуживание					
Б	Электрический/механический ремонт					
В	Работа по корпусу/ окраска					
9. Были ли затраты по последним работам покрыты гарантией компании		Да, полностью		Да, но я не согласился	Нет	



10. Завершение работ						
А	Вернули ли Вы автомобиль из-за неудовлетворительного качества работ в ходе последнего визита	Если «да», перейдите к п. 10Б		Если «нет», перейдите к п. 11		
Б	Если Вы вернули автомобиль, просьба привести подробности здесь					
11. Контакты после посещения						
А	Связался ли с Вами кто-либо из дилерской фирмы по телефону, по почте или лично после того, как были проведены работы	Да		Если «нет», перейдите к п. 12		
Б	Удовлетворенность этим контактом	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Очень не удовлетворен
12. Обращение с Вашим запросом						
А	Способность ответить на вопросы или решить проблемы	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Очень не удовлетворен
Б	Имеются ли какие-либо нерешенные вопросы?	Да		Нет		
<b>Дальнейшие деловые отношения с дилером по обслуживанию</b>						
13. Я полагаю, что снова воспользуюсь услугами этого дилера при обслуживании или ремонте		Полностью согласен	Согласен	Ни да ни нет	Не согласен	Совершенно не согласен
14. Ваше мнение о нашей компании в целом		Полностью согласен	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен	Совершенно не согласен
А	Информацию об автомобилях компании найти легко					
Б	Месторасположение дилера найти легко					
В	Узнать цены на автомобили легко					

Г	Информацию о специальных предложениях найти легко					
Д	Пользоваться веб-сайтом компании легко					
Е	В целом работать с компанией легко					
Ж	Мой следующий автомобиль будет этой же марки					
<b>15. Автомобиль в кредит</b>						
А	Если Вы купили автомобиль, воспользовавшись возможностью получить кредит, насколько Вы удовлетворены финансовыми услугами	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не очень удовлетворен	Не удовлетворен	Очень не удовлетворен
Б	В будущем я воспользуюсь возможностью получить кредит для приобретения автомобиля нашей компании	Полностью согласен	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен	Совершенно не согласен
<b>Владение автомобилем</b>						
16. Как долго Вы намереваетесь оставаться владельцем этого автомобиля		Уже продан	Один год	Два года	Более трех лет	Не знаю
17. Если Вы уже продали этот автомобиль, какой автомобиль Вы купили взамен		Другой автомобиль нашей компании		Автомобиль другой фирмы, просьба указать		
<b>Расскажите о себе</b>						
18. Пол		Мужской			Женский	
19. Возрастная группа, лет		До 24	25–29	30–44	45–59	Свыше 60
20. Годовой пробег автомобиля, тыс. км		До 10	11–15	16–25	26–39	Свыше 40

Однако несмотря на множество литературы по проблемам, связанным с управлением качеством, для реализации системы тотального управления качеством (*Total Quality Management, TQM*) нет надежного рецепта или единственного «правильного решения». Каждой организации приходится самостоятельно разрабатывать модель, которая удовлетворяла бы всем ее потребностям и отвечала стратегии компании.

Концептуальной основой для большинства процессов *TQM* является так называемый цикл Шьюхарта – Деминга. Этот методологический прием Деминг привез в Японию, где он говорил, что его идея принадлежит

У. Шьюхарту. Японцы же восприняли его как цикл Деминга. Он получил в Японии огромное распространение и стал фундаментом принципа постоянного улучшения<sup>1</sup>. Сам цикл обычно представляется графически в виде круга, разделенного на четыре квадранта (рис. 4.13).

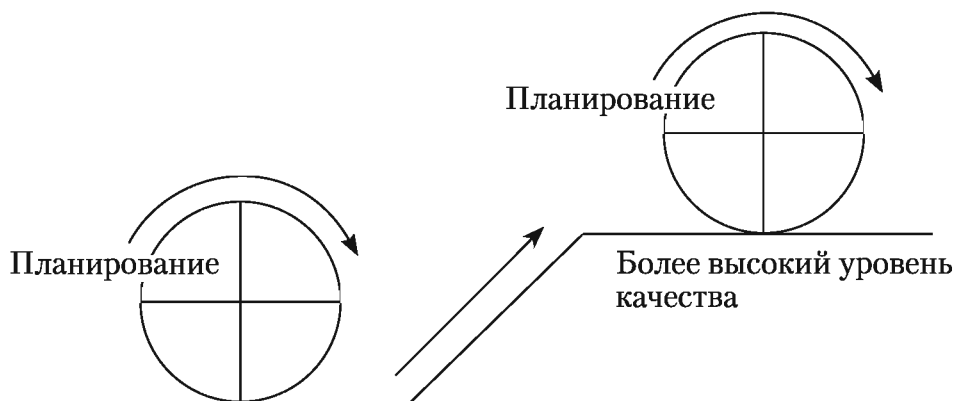


Рис. 4.13. Цикл Шьюхарта — Деминга

Сверху по часовой стрелке каждый квадрант символизирует одно из четырех последовательных действий:

1) *планирование*. Сбор данных и анализ задач, которые необходимо решить, или процессов, которые требуют усовершенствования. Разработка плана решения задач или улучшения процессов с учетом имеющихся условий. Формирование критериев оценки успешности достигнутых результатов;

2) *реализация* намеченного плана в лабораторных условиях или в небольшом масштабе (например, в подразделении фирмы). Сбор данных о реализации;

3) *проверка, или изучение* того, что получилось. По принятым критериям оценивают данные, анализируются результаты и определяется, насколько достигнута цель;

4) *внедрение*. Изменение сложившейся практики, если на этапе реализации были достигнуты желаемые результаты. Стандартизация решения и применение его во всей организации в целом. Если результаты не соответствуют критериям успешности, план пересматривается и процесс повторяется. Если план внедрен успешно, новый цикл начинается с нового уровня, ставшего общепринятым, и т.д.

Для анализа качества в производстве были разработаны знаменитые «семь простых инструментов статистического контроля качества». В их число обычно входят гистограммы, диаграммы Парето, схемы Исикавы, контрольные листки, карты стратификации (раслаивания) данных, контрольные карты и блок-схемы процесса. Эти же инструменты можно с успехом применять для анализа качества в сфере сервисных услуг.

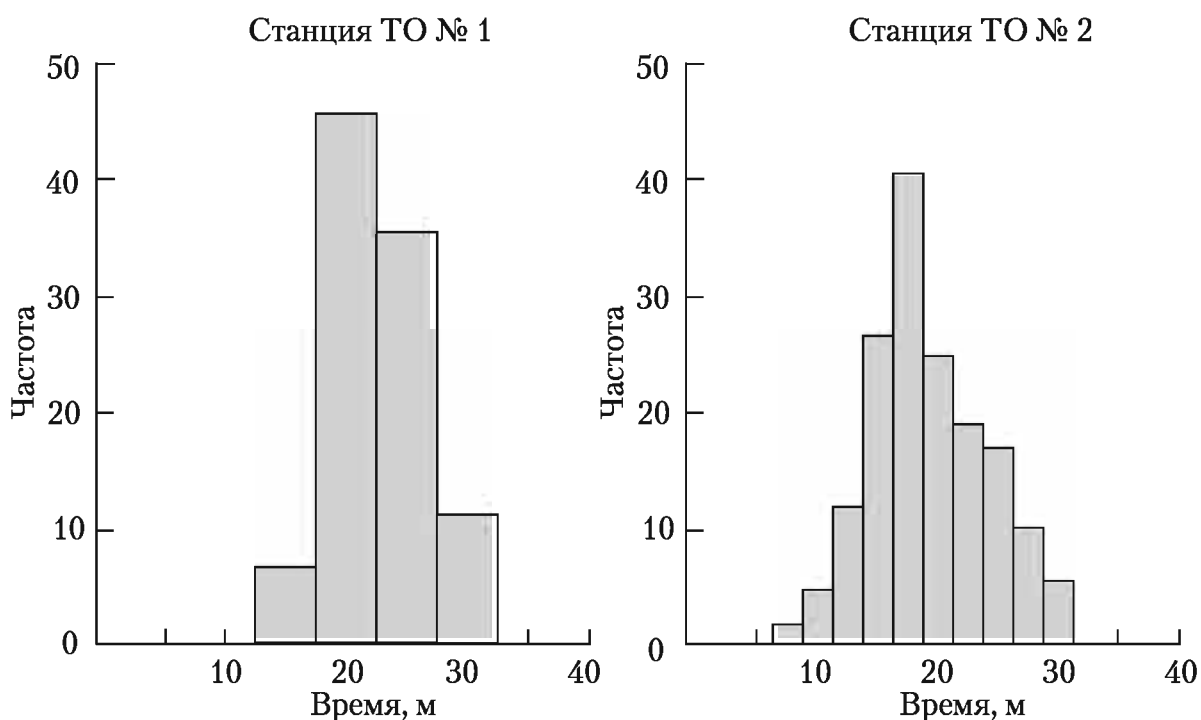
**Гистограмма** — столбчатый график, построенный по полученным за определенный период времени данным, которые разбиваются на несколько интервалов. Число данных, попавших в каждый из интерва-

<sup>1</sup> *Kaizen Imai M.* The key to Japan's competitive success. N.Y. : Random House, 1986.

лов (частота), выражается высотой столбика. Гистограмма демонстрирует некоторые характеристики показателя, выходя за пределы среднего значения, измеряя так называемое среднее значение распределения группы данных. Следует отметить, что гистограмма — хороший инструмент для первичного анализа.

На рис. 4.14 изображены две гистограммы, показывающие время, которое требуется двум гипотетическим станциям технического обслуживания (ТО) для проведения замены фар на автомобиле. Из гистограмм видно, что изменения в обслуживании на станции ТО № 1 встречаются реже, чем на станции ТО № 2. Причины могут быть следующими:

- оборудование станции ТО № 1 лучше;
- сотрудники станции ТО № 1 имеют лучшую квалификацию;
- процедуры, проводимые станцией ТО № 1, более эффективны;
- количество обращений на станцию ТО № 1 меньше.



**Рис. 4.14. Время, требующееся двум гипотетическим станциям технического обслуживания для проведения замены фар на автомобиле**

В связи с изменчивостью обслуживания можно перейти к изучению возможных причин с помощью графика причинно-следственных связей или к сбору данных с помощью контрольных листов.

**Контрольные листки** предназначены для сбора данных о проблемах или недовольствах клиентов. Контрольный листок позволяет определить, как часто происходит определенное событие. Листки должны быть разработаны таким образом, чтобы было легко собрать данные и сделать их сводный анализ. В табл. 4.6 приведен пример контрольного листка жалоб на услуги по мойке машин. Таблица содержит предположительные данные за один день.

## Контрольный лист жалоб на услуги по мойке машин

Вид жалобы								
День	Время	Плохо вытерта панель приборов	Плохо сделана химчистка салона	Не соблюдаются сроки выполнения работ	Грязные подтеки на кузове	Плохо вычищены коврики	Плохо протерты стекла	Итого
Среда	10–11							0
	11–12							2
	12–13							5
	13–14							12
	14–15							5
	15–16							2
	16–17							0
	17–18							11
	Итого		9	1	2	15	16	4

Следующий логический шаг в этом примере — построение диаграммы Парето<sup>1</sup>.

**Диаграмма Парето** — это столбиковый вид диаграммы для выделения из множества незначительных факторов нескольких основных, влияющих на ситуацию (рис. 4.15). С помощью диаграммы Парето можно отследить все факторы, от самых серьезных до самых незначительных, выстраивая их в порядке относительной частотности. Кроме столбиковой диаграмм, строят кривую Лоренца (кривую кумулятивного процента). Совокупный график, объединяющий столбиковую диаграмму и кривую Лоренца, называют диаграммой Парето.

На диаграмме цифры означают следующие жалобы: 1 — плохо вычищены коврики; 2 — грязные подтеки на кузове; 3 — плохо вытерта панель приборов; 4 — плохо протерты стекла; 5 — не соблюдаются сроки выполнения работ; 6 — плохо сделана химчистка салона.

Как видно из рис. 4.15, претензия «плохо вычищены коврики» — это наиболее частая, а значит, и наиболее серьезная жалоба. Следующие по частоте категории — «грязные подтеки на кузове» и «плохо вытерта панель приборов». Остальные категории жалоб не так значительны. Таким образом, с помощью диаграммы Парето выявляются особо важные причины недостатков, устранение которых позволяет решить проблему наиболее эффективным способом. Обычно руководители в первую очередь обращают внимание на наиболее серьезные проблемы и пытаются их решить.

<sup>1</sup> В. Парето (1848–1923) — итальянский экономист. Принцип Парето утверждает, что критическая часть очень мала, а все остальное второстепенно.

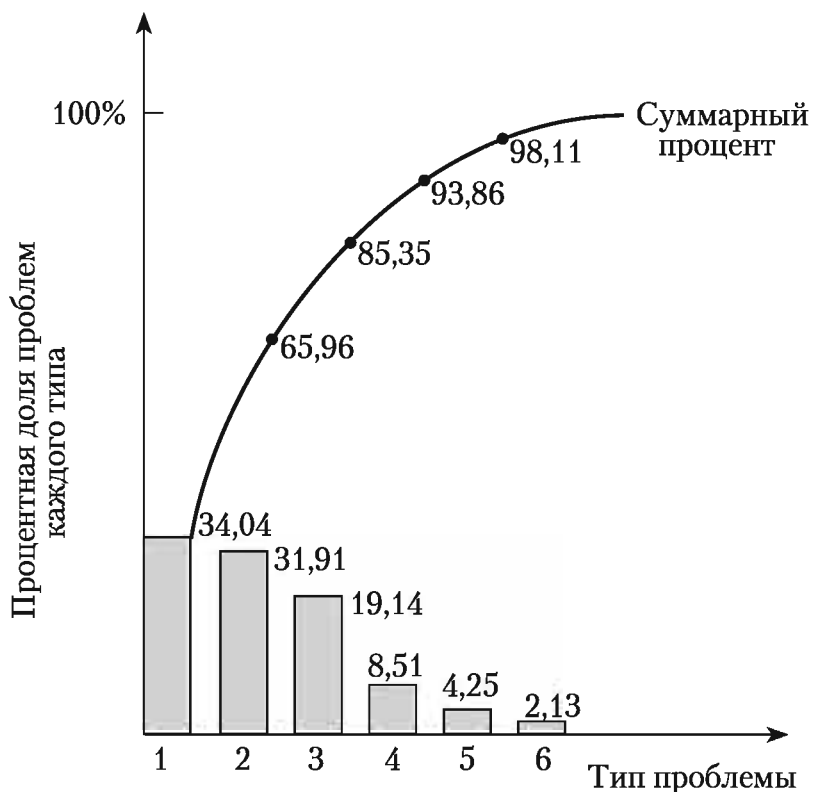


Рис. 4.15. Диаграмма Парето, построенная по данным о жалобах на услуги мойки машин

**График причинно-следственной зависимости.** Разработанные японским специалистом по вопросам качества Каору Исикава (*Kaoru Ishikawa*), эти диаграммы также называются диаграммами причинно-следственных связей (*fishbone diagram* — диаграмма «рыбий скелет»). В основу схемы Исикава положен принцип «четырех М», позволяющий классифицировать все возможные группы воздействий на процесс или его элемент на четыре класса:

- 1) материалы (*material*), т.е. сырье и комплектующие, а также услуги внешних организаций;
- 2) машины (*machine*), т.е. оборудование, станки и агрегаты;
- 3) методы (*method*), т.е. технологии и подходы к организации производства;
- 4) люди (*man*), т.е. все, кто так или иначе участвует в нашем деле. Такой анализ помогает, в частности, понять, что кроме основных процессов есть еще не менее важные сопутствующие процессы. На рис. 4.16 приведен пример диаграммы причинно-следственной связи, показывающий причину возникновения проблемы. Обычно методом «мозгового штурма» определяются возможные подпричины и причины подпричин для каждой категории. После этого каждый пункт диаграммы анализируется и исключаются те из них, которые не существенны для данной проблемы. Оставшиеся причины еще более тщательно анализируются, и если между ними и «следствием» обнаруживается связь, то работа по улучшению качества направляется на их устранение. Основная сложность, с которой сталкиваются при

построении диаграммы Исикавы, — обеспечение правильной соподчиненности и взаимозависимости факторов.



Рис. 4.16. Пример диаграммы причинно-следственной связи, показывающий причины возникновения проблемы — нехватки запасных частей

Алгоритм построения диаграммы Исикавы следующий.

1. Определяется показатель качества, который следует анализировать. В первую очередь это будет показатель из числа главных факторов, выявленных с помощью диаграммы Парето. Этот показатель записывается в крайней правой части середины листа и подчеркивается горизонтальной чертой, называемой хребтом (на рис. 4.16 это «нехватка запасных частей»).
2. Главные факторы, влияющие на показатель, записываются значительно выше и ниже хребта и соединяются наклонными линиями, называемыми большой костью, в сторону хребта.
3. По каждому главному фактору определяются его составляющие, примыкающие к соответствующей большой кости.
4. По каждому фактору второго порядка определяются воздействующие на него причины, которые располагают в виде мелких костей, примыкающих к средней кости.
5. Ранжируют факторы по значимости и выделяют особо важные из них. Ранжирование факторов можно проводить с помощью диаграммы Парето.

**Диаграмма стратификации (расслаивания) данных** используется для быстрой проверки взаимосвязей между двумя переменными. Например, может потребоваться узнать, существует ли связь между количеством жалоб на плохо вычищенные коврики и количеством заказов в день (рис. 4.17).

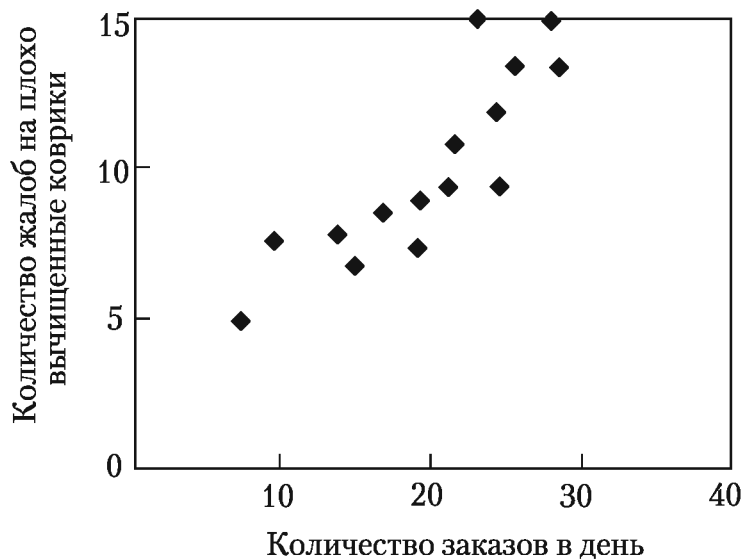


Рис. 4.17. Диаграмма разброса жалоб на плохо вычищенные коврики

**Контрольные карты (карты технологического контроля)** — это статистический графический метод, применяемый для мониторинга производственного процесса или процесса предоставления услуг. Во многих случаях производство и потребление услуг происходят практически одновременно. Это практически не оставляет возможности для поставщика услуги проверить или проконтролировать ее качество перед оказанием потребителю. Достижение высокого качества и удовлетворенности в сфере услуг отличается от таких же задач в производстве; этот процесс необходимо начинать с разработки услуги и системы ее предоставления. Многие из процессов, но далеко не все, совершаются в служебных помещениях, т.е. «за линией видимости». Но независимо от того, где они выполняются, они являются важной составляющей системы, и без них нельзя достичь высокого качества услуг.

Благодаря производственному характеру некоторых операций их результаты можно легко измерить, нормировать и контролировать. Поэтому карта технологического контроля эффективна для того, чтобы следить за соответствием стандартам. Данные о результатах предоставления услуг могут быть получены в одном из трех видов:

- *измеримые данные*, например время ожидания услуги и время ее предоставления;
- *доля в процентах*, например процент недовольных потребителей;
- *счетные данные*, например количество опечаток в заявлении о выплате страхового возмещения.

Причем данные двух последних видов применяются в тех случаях, когда результатом является качественная характеристика (услуга может ею обладать, а может и не обладать).

Целью контрольных карт является выявление различий между случайными колебаниями и колебаниями, вызванными определенными причинами. Вероятность случайных колебаний очень высока, и они в той или



иной степени влияют практически на все процессы обслуживания. Точность результата колеблется в определенных пределах, в рамках которых мы определяем допустимую погрешность. Модели, характерные для контрольных графиков, представлены на рис. 4.18<sup>1</sup>.

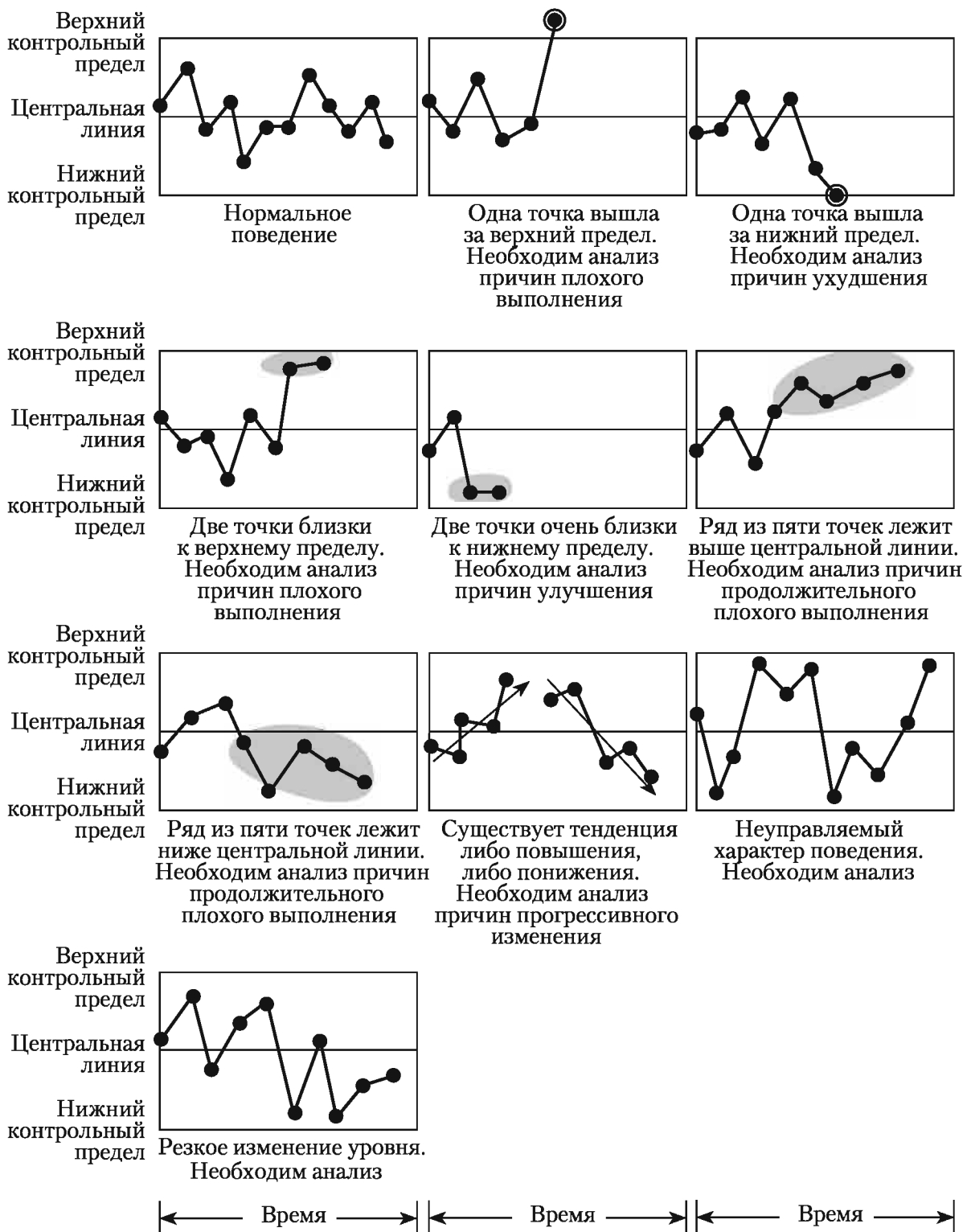


Рис. 4.18. Модели, характерные для контрольных графиков

<sup>1</sup> Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Указ. соч. С. 487.

Процесс считается находящимся под контролем, если все отклонения относятся к категории случайных и если он отвечает следующим основным правилам:

- ни одно из данных не выходит за контрольные границы;
- ни одна совокупность данных не является нарастающей или убывающей, что является свидетельством внутренней динамики процесса;
- нет ни одной совокупности, находящейся выше или ниже среднего значения, что является свидетельством смещения процесса.

**Блок-схемы процесса** — графическое изображение последовательных стадий процесса. С помощью блок-схем можно описать последовательность действий, операций, задач, материальных потоков, потоков информации и данных, передвижения людей, логистических потоков или передачи полномочий в организационных структурах. Они очень полезны при разработке и описании услуг и процессов. Такие графики полезны для повышения качества, так как они позволяют сформировать более четкое понимание процесса, который надо улучшить. С помощью этих графиков можно определить задачи, которые необходимо исключить, объединить, упорядочить или упростить. Алгоритм построения и анализа блок-схем процесса:

1) построить последовательную схему процесса, который действительно происходит;

2) построить последовательную схему процесса, который должен протекать, если все выполняется правильно;

3) сравнивая блок-схемы, найти точки, в которых возникают проблемы.

Таким образом, с помощью перечисленных выше методов руководитель предприятия может достаточно легко отслеживать качество обслуживания. Однако не стоит забывать, что речь идет о предоставлении сервисных (сопутствующих) услуг, поэтому сложность будет заключаться не только в повышении качества самих предоставляемых услуг, но и их взаимосвязи с повышением качества самого сопровождаемого материального изделия. Руководство предприятия должно внимательно изучать информацию, поступающую от сервисного персонала, недостатки работы которого могут быть вызваны недостатками самого товара, например низкой ремонтпригодностью изделия.

## Выводы

1. Индустрия услуг обладает очень важной особенностью и отличается от производственной отрасли широким применением людей в производственном процессе, тогда как промышленность шире использует машины. В результате действий одних людей для других получаются различные результаты, неодинаковые и непохожие на предшествующие.

2. Широкое привлечение человеческого компонента оказывает сильное влияние на однородность, стандартизованность услуг. Услуги менее однородны и менее стандартизованы. Это означает, что результаты покупки услуги могут быть неопределенными. Неопределенность результата услуги создает ситуацию, когда покупатель не имеет возможности

управлять результатом и влиять на него. Поэтому, покупая услугу, покупатель испытывает более сильный риск, чем при покупке товара. Для маркетинга важно принять меры по снижению неопределенности результата услуги.

3. Персонал сервисных фирм, поддерживающий непосредственные контакты с потребителями, оказывает большое влияние на восприятие качества услуг, прежде всего тех, производство которых характеризуется высокой степенью взаимодействия между обеими сторонами. Клиенты зачастую судят о качестве получаемых услуг, основываясь на оценке лиц, предоставляющих их. Квалифицированные, т.е. профессионально и социально компетентные, а также достаточно мотивированные кадры становятся наиболее ценным ресурсом сервисных предприятий.

4. В сервисной экономике услуга клиентуре — не просто функциональная обязанность персонала, а его внутренняя потребность и естественный образ действий. Культура имеет важное воздействие на то, каким образом ориентированы на услугу служащие и, следовательно, как хорошо они действуют в качестве «маркетологов по совместительству».

5. Наиболее важный ресурс в любой организации — ее сотрудники. Это особенно важно в сервисной фирме, где поведение и отношение к труду каждого сотрудника оказывают непосредственное влияние на качество услуги.

6. Потребители в сфере услуг в отличие от производственной сферы являются непосредственными участниками процесса производства и доставки услуги, поэтому необходимо учитывать потребности и способности клиентов. Если этого не сделать, у них тут же возникает ощущение плохого обслуживания. И хотя виной этому может стать сам потребитель, тем не менее он сразу же превратится в недовольного клиента со всеми вытекающими для предприятия последствиями.

7. В последнее время подчеркивается влияние роли компетенции потребителя на успех маркетинга отношений. При этом отмечается не только усиление, но и усложнение компетенции потребителей. Потребители становятся все более требовательными к качеству, надежности и долговечности товаров. Подчеркивается необходимость расширения потребительской компетенции, т.е. при оказании сервисных услуг надо учитывать не только потребности, но и *способности* клиентов.

8. В сфере услуг процесс, в результате которого услуга доводится до потребителя, важен для потребителя так же, как и результат. При производстве физической продукции процесс производства также важен, но он не связан с потребителем. Услуги создаются в процессе обслуживания.

9. Среди основных методов разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца выделяют: РФК («Дом качества»), диаграммное проектирование, точки соприкосновения, потребительский сценарий, реинжиниринг, бенчмаркинг.

10. С точки зрения логистики *сервисное обслуживание* продукции представляет собой совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие — потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показате-

лям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка.

11. Рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, снижением потерь на рынке, а с другой — повышением расходов на сервис. При этом не каждое мероприятие в области качества обязательно вызывает рост удовлетворенности клиента пропорционально приложенным усилиям, что, в свою очередь, повышало бы его лояльность и обеспечивало увеличение выручки компании.

12. В сфере услуг самыми большими затратами являются затраты на обеспечение качества, причем как расходы непосредственно на обслуживание, так и стоимость ошибки. Важно и то, что, как только требуемый рынком уровень сервиса — качество обслуживания, за которое клиенты готовы платить, определен, нужно, чтобы расходы на обслуживание шли именно на те элементы услуги, что ценятся рынком наиболее высоко.

13. Для анализа качества в производстве были разработаны знаменитые «семь простых инструментов статистического контроля качества». В их число обычно входят гистограммы, диаграммы Парето, схемы Исикавы, контрольные листки, карты стратификации (расслаивания) данных, контрольные карты и блок-схемы процесса. Эти же инструменты можно с успехом применять для анализа качества в сфере сервисных услуг.

## Практикум

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основные элементы, необходимые для создания эффективной системы предоставления сервисного обслуживания.
2. В чем заключаются методы оценки удовлетворенности предприятия персонала? Почему лояльность сотрудников не менее важна, чем лояльность клиентов?
3. С чем связан рост влияния компетенции потребителей на успех маркетинга взаимоотношений?
4. Каковы основные виды компетенций потребителей?
5. Перечислите преимущества и недостатки основных методов разработки процесса обслуживания.
6. В какие моменты процесса оказания услуг возникают основные «расхождения» между ожидаемым и воспринимаемым качеством услуг?
7. Какие инструменты статистического контроля качества используются в сфере предоставления услуг?

### Тесты

1. Компетенция, связанная с взаимодействием потребителя и изготовителя по поводу приобретенного товара, — это:
  - а) социальная, или коммуникативная, компетенция;
  - б) послеэксплуатационная компетенция;
  - в) эксплуатационная компетенция.
2. Качества, которые можно определить только после покупки или потребления услуги, — это:
  - а) изучаемые качества;
  - б) эмпирические качества;
  - в) предполагаемые качества.

- 3.** Компетенция, охватывающая познавательную и физическую способность или подготовленность потребителя к получению максимальных выгод от использования товара, — это:
- а) социальная, или коммуникативная, компетенция;
  - б) специальная компетенция;
  - в) эксплуатационная компетенция.
- 4.** Качества, которые покупатель может не осознавать или может не иметь достаточных знаний, чтобы оценить их даже после потребления, — это:
- а) изучаемые качества;
  - б) эмпирические качества;
  - в) предполагаемые качества.
- 5.** Качества, которые можно определить до момента покупки услуги, — это:
- а) изучаемые качества;
  - б) эмпирические качества;
  - в) предполагаемые качества.
- 6.** Компетенция, связанная непосредственно с использованием товара и извлечением максимальных выгод от его использования, — это:
- а) социальная, или коммуникативная, компетенция;
  - б) специальная компетенция;
  - в) эксплуатационная компетенция.
- 7.** Сколько мотивационных атрибутов выделяют согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга?
- а) 16;
  - б) 8;
  - в) 24.
- 8.** Согласно теории мотивации Ф. Герцберга, чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность трудом, менеджер должен обеспечить:
- а) только наличие факторов гигиены;
  - б) только факторов мотивации;
  - в) одновременное наличие и факторов гигиены, и факторов мотивации.
- 9.** При оценке качества услуги для потребителя важны:
- а) только результат предоставления услуги;
  - б) только способ предоставления услуги;
  - в) и результат, и способ предоставления услуги.
- 10.** При каком значении показателя «уровень обслуживания» затраты сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания?
- а) от 70 до 90%;
  - б) от 50 до 70%;
  - в) от 90 до 92%.
- 11.** Сервис становится невыгодным, если значение показателя «уровень обслуживания» выше:
- а) 92%;
  - б) 90%;
  - в) 97%.
- 12.** Процесс координации логистических операций для оказания услуг наиболее эффективным способом с точки зрения затрат и удовлетворения запросов покупателей называется:

- а) логистической цепью управления материальными потоками;
- б) логистикой сервисного отклика;
- в) управлением логистической цепью в сфере услуг.

**13.** Стандарты обслуживания — это:

- а) правила работы сотрудников сервис-центра;
- б) пожелания потребителей относительно качества обслуживания;
- в) гарантии выполнения определенных видов работ в гарантийный период.

**14.** Упорядоченный вид диаграммы для выделения из множества незначительных факторов нескольких основных, влияющих на ситуацию, — это:

- а) график причинно-следственных связей;
- б) гистограмма;
- в) диаграмма Парето.

**15.** Диаграмма, демонстрирующая характеристики показателя, выходящие за пределы среднего значения, и измеряющая так называемое среднее значение распределения группы даны, — это:

- а) график причинно-следственных связей;
- б) гистограмма;
- в) диаграмма Парето.

**16.** Для быстрой проверки взаимосвязи между двумя переменными используют:

- а) график причинно-следственных связей;
- б) диаграмму стратификации данных;
- в) гистограмму.

**17.** Статистический графический метод, применяемый для мониторинга производственного процесса или процесса предоставления услуг, — это:

- а) карты технологического контроля;
- б) контрольные листки;
- в) составление блок-схем.

**18.** Схематическое изображение системы обслуживания и происходящих процессов, взгляд на систему обслуживания «с высоты птичьего полета» — это:

- а) метод диаграммного проектирования;
- б) метод точек соприкосновения;
- в) метод реинжиниринга.

**19.** Метод, позволяющий находить и устранять неисправности, возникающие в процессе обслуживания, называется:

- а) методом *Poka-Yoke*;
- б) методом точек соприкосновения;
- в) методом реинжиниринга.

**20.** М. Сюрпренант и К. Соломон разработали метод:

- а) диаграммного проектирования;
- б) точек соприкосновения;
- в) реинжиниринга.

**21.** Метод, заключающийся в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения с помощью маркетинга эффективности функционирования фирмы, — это:

- а) метод *Poka-Yoke*;
- б) метод точек соприкосновения;
- в) метод реинжиниринга.

**22.** Недостатком какого метода является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части обслуживания:

- а) потребительского сценария;
- б) метод *Poka-Yoke*;
- в) метод точек соприкосновения?

**23.** Включение качества, надежности, технологии и издержек так, чтобы конструктивные особенности товара или услуги предоставляли пользователям искомые выгоды, — это:

- а) метод развертывания функции качества;
- б) метод *Poka-Yoke*;
- в) метод точек соприкосновения.

**24.** Метод, связанный прежде всего с оптимизацией бизнес-процессов, системой управления качеством и управлением изменениями, — это:

- а) бенчмаркинг;
- б) метод *Poka-Yoke*;
- в) реинжиниринг.

**25.** Особенность каких методов проявляется через формирование коллектива, создание здорового психологического микроклимата, достигаемого на основе взаимного доверия и уважения?

- а) социально-психологических методов;
- б) административных методов;
- в) экономических методов.

**26.** Концептуальной основой для большинства процессов *TQM* является так называемый цикл:

- а) Шьюхарта — Деминга;
- б) Копетта — Стайлса;
- в) Исикавы.

## Глава 5

# ОСНОВНЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СЕРВИСА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- место конкурентоспособности продукции в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия;
- сущность понятия «техническое обслуживание»;
- место сервисного обслуживания в системе конкурентоспособности продукции;
- принципы эффективной работы склада запасных частей;

### **уметь**

- разрабатывать систему обеспечения клиентов запасными частями;
- производить декомпозицию показателей конкурентоспособности сервисного обслуживания;

### **владеть**

- методами определения конкурентоспособности продукции;
- методами расчета норм хранения запасных частей на складе.

### **Основные понятия**

*Конкурентоспособность продукции • конкурентоспособность сервисного обслуживания • техническое обслуживание • запасные части, гарантия.*

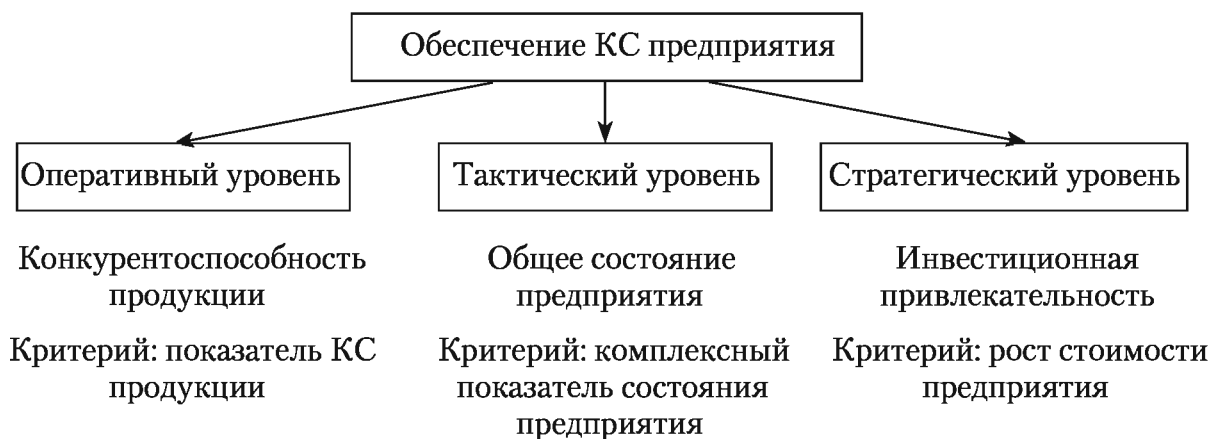
---

## 5.1. Качество предоставляемых сервисных услуг в системе конкурентоспособности товара

В условиях рыночной экономики изучение конкурентоспособности предприятия в целом и товара в частности представляет собой одну из важнейших составных частей комплексных маркетинговых исследований. К сожалению, в современной лексиконе российских промышленников термин «конкурентоспособность» (КС) используется нечасто. Между тем постепенная интеграция России в мировое экономическое сообщество и развитие конкурентной среды в отечественной экономике делают проблему повышения КС российской продукции, особенно машин и оборудования, весьма актуальной. Следует подчеркнуть тот факт, что КС товара и предприятия, выпускающего его, — это не одно и то же. В настоящее время не существует общепринятой методики оценки КС предприятия. Такая оценка представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению и интегрированию наиболее значимых числовых показателей КС. Каждое предприятие оценивает свою конкурентную позицию по собственной методике. Подробно некоторые методики оценки представлены в работах Х. Фасхиева, Р. Фат-



хутдинова, Ю. Коротких и других. Однако все авторы едины во мнении, что КС продукции представляет собой важный показатель КС предприятия, так как производство и сбыт конкурентоспособной продукции обеспечивают наличие денежного потока. Место КС продукции в системе обеспечения КС предприятия представлено на рис. 5.1.



**Рис. 5.1. Место конкурентоспособности продукции в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия**

Таким образом, основным показателем КС предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель КС продукции. На тактическом уровне КС предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным положением и характеризуется комплексным показателем его состояния. На стратегическом уровне КС предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса<sup>1</sup>.

Однако, несмотря на то что конкурентоспособность продукции — широко распространенное, обиходное понятие, его содержательная сущность не имеет общепринятого формального, а тем более количественного определения. Проанализируем ряд определений, предложенных ведущими российскими учеными.

- Конкурентоспособность — совокупность потребительских свойств данного товара, характеризующая их отличие от товара-конкурента по степени соответствия общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение, цен<sup>2</sup>.

- Конкурентоспособность товара — это совокупность характеристик продукта и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения потребностей потребителя, по уровню затрат на его приобретение и эксплуатацию. Это способность товара соответствовать ожиданиям потребителей, способность товара быть проданным<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Кротков А., Еленева Ю. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 6.

<sup>2</sup> Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р., Пуляев В. Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб. : ТОО ТК «Петрополис», 1998. С. 149.

<sup>3</sup> Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. М. : Финансы и статистика, 1991. С. 20.

• Конкурентоспособность товара — 1) совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая его преимущество на рынке перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности; 2) способность товара быть первым купленным на рынке товаров-конкурентов; 3) отношение полезного эффекта от потребления (использования) товара к затратам на его приобретение и эксплуатацию (цена потребления); 4) важнейший критерий целесообразности выхода на национальные и мировые товарные рынки<sup>1</sup>.

Итак, **конкурентоспособность** — это совокупность потребительских и стоимостных характеристик товаров, определяющих их успех на рынке. Конкурентоспособный товар — это товар, имеющий высокую потребительскую ценность. Чем выше потребительские свойства продукта, тем больше возможность его реализации.

Таким образом, можно выдвинуть гипотезу, что концепция повышения конкурентоспособности предприятия включает положение о получении конкурентного преимущества путем дифференциации общего предложения компании за счет повышения качества и расширения масштабов предлагаемых услуг по сервисному сопровождению продукции.

В гл. 2 учебника уже обсуждался вопрос о том, что в современных условиях промышленная продукция превращается в систему обслуживания определенной общественной потребности. Следовательно, необходимо анализировать КС продукции как системы обслуживания потребности и рассматривать показатели качества такой системы. При этом необходимо принимать во внимание все многообразие показателей КС, среди которых — надежность, безопасность, назначение, экономические показатели и др. Затраты, связанные со сбытом, эксплуатацией и обслуживанием, также определяются показателями КС всей системы обслуживания определенной общественной потребности.

Место сервисных услуг в системе показателей конкурентоспособности продукции можно представить графически (рис. 5.2).

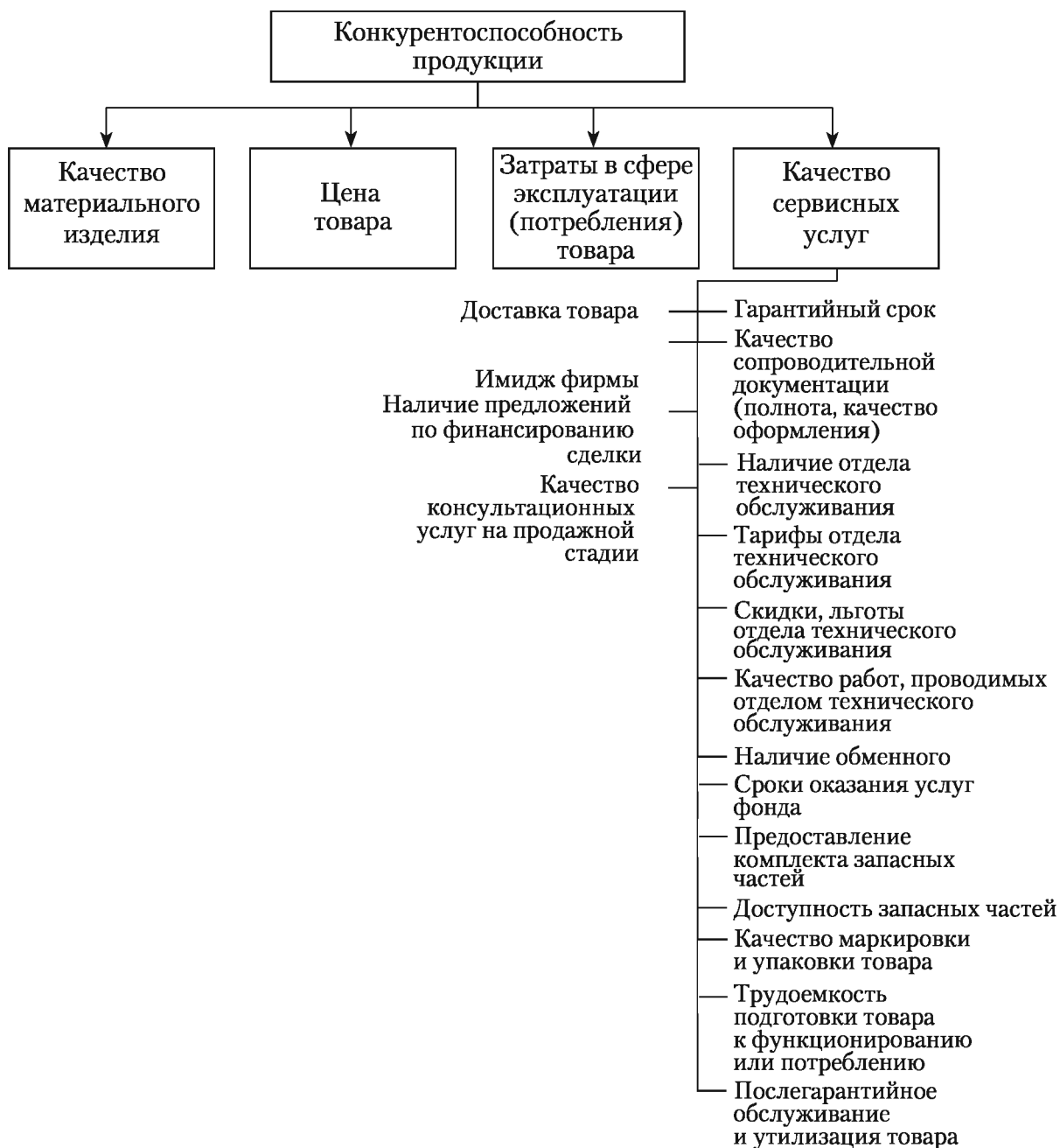
Как справедливо отмечается в ряде работ, в условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка путем повышения КС продукции, повышение качества ее сервисного сопровождения является значительным резервом усиления конкурентной позиции.

В подавляющем большинстве работ, посвященных конкуренции и конкурентоспособности, рассматриваются только свойства данного товара и свойства конкурирующих товаров. Многочисленные расчетные способы определения КС товара оперируют именно этими группами показателей. Методы, применяемые к оценке КС товаров, могут быть в полной мере применены к оценке КС сервисных услуг. Рассмотрим более подробно эти способы и определим преимущества и недостатки их использования в системе конкурентоспособности.

От выбора базы сравнения в значительной степени зависят правильность результата оценки КС и принимаемые в дальнейшем решения. Базой сравнения могут выступать:

---

<sup>1</sup> Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Указ. соч. С. 681.



**Рис. 5.2. Место сервисных услуг в системе показателей конкурентоспособности продукции**

- потребность покупателей в том или ином виде услуг;
- величина необходимого полезного эффекта;
- услуги, предоставляемые конкурентами;
- гипотетический образец товара и сопутствующие ему услуги;
- группа аналогов.

В том случае, когда базой сравнения является потребность покупателей, осуществляются выбор номенклатуры и установление величин параметров потребности покупателей, оцениваемой и конкурирующей продукции, которыми потребитель пользуется при оценке продукции на рынке, а также весомости этих параметров в общем их наборе.

Когда за базу сравнения принимается величина необходимого потребителю полезного эффекта продукции, а также сумма средств, которые потребитель готов израсходовать на приобретение данных услуг, выделяется сам полезный эффект в качестве эталона или сумма средств.

Если оцениваемые аналогичные услуги предоставляются и конкурентами, то услуги-образцы моделируют потребность и выступают в качестве материализованных требований, которым должны удовлетворять услуги, подлежащие оценке.

Иногда в качестве базы сравнения выступает гипотетический образец, который представляет собой среднее значение параметров группы изделий. Такая процедура используется в том случае, когда информации по конкретному образцу-аналогу недостаточно. Фактически речь идет об анализе потребности, которой может и не существовать, поэтому эта оценка должна рассматриваться как ориентировочная и подлежащая дальнейшему уточнению.

Значительно чаще за базу сравнения принимается группа аналогов, отобранных с точки зрения согласования классификационных параметров образца и оцениваемых услуг, из которых выбираются наиболее значимые, имеющие наилучшую перспективу для дальнейшего расширения объема продаж.

Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения.

Таким образом, для определения интегрального показателя качества сервиса необходимо выполнить следующие действия:

- 1) определить перечень частных показателей качества по видам сервисного сопровождения;
- 2) рассчитать значимость частных показателей, используя данные, полученные в том числе при разработке объема и качества услуг;
- 3) собрать информацию о качестве сервиса у конкурентов;
- 4) выбрать оптимальные значения качества сервисного сопровождения.

После определения показателя КС продукции необходимо либо оптимизировать показатели качества сервиса будущих потребителей продукции, в случае если продукция и сопутствующие ей услуги уже представлены на рынке и уступают конкурентам, либо апробировать показатели качества сервиса, если продукция только выводится на рынок.

При этом необходимо помнить, что показатели качества сервиса формируются и реализуются на различных стадиях жизненного цикла товара. Например, гарантийный срок определяют конструкторы и изготовители на стадии НИОКР и производства, а реализуется он на стадии потребления. Имидж производителя формируется на стадии стратегического маркетинга, а реализуется на стадии производства и эксплуатации, т.е. по месту и времени формирования и реализации обеспечение качества сервиса потребителей сложнее, чем обеспечение самого качества товара.

Рассмотрим подробнее влияние отдельных составляющих сервисных услуг на восприятие потребителем качества продукции.

## Техническое обслуживание

Как известно, большинство товаров длительного пользования подвержены естественному износу, не всегда правильно эксплуатируются, ломаются. Поэтому с момента их запуска в эксплуатацию они требуют постоянного технического обслуживания.

---

**Техническое обслуживание (ТО)** — это принятое в управлении понятие, под которым подразумевается расширенный вариант послепродажного обслуживания.

---

«Единое техобслуживание» включает совокупность всех элементов, необходимых для обеспечения эффективного ТО системы оборудования в приемлемых экономических условиях, на всех уровнях выполнения ремонтных работ и в течение всего предусмотренного периода жизни этой системы.

Данный феномен возник и стал применяться в американской армии в целях оптимального управления сложным оборудованием и системами оружия, к которым предъявлялись повышенные и строго очерченные требования относительно технологических параметров надежности и готовности к использованию<sup>1</sup>.

Как правило, это разного рода осмотры, ремонты, проверки в необходимых сочетаниях, определяемых временем, прошедшим с начала эксплуатации изделия и (или) последнего технического обслуживания данного вида.

Техническое обслуживание является источником существенных постоянных доходов в технологически передовых отраслях. По уровню прибыльности обслуживание может даже превосходить торговлю самим оборудованием. Технический сервис является значительной, а в ряде случаев важнейшей статьей доходов. По опубликованным в США подсчетам экономистов каждый доллар, вложенный в производство запасных частей и организацию технического обслуживания произведенного и проданного оборудования, может обеспечить вдвое большую прибыль, чем само оборудование. Цены на узлы, детали и агрегаты, реализуемые в качестве запасных частей, как правило, в полтора-два раза выше, чем на те же узлы и детали, используемые для сборки новой машины. В том случае, когда машина снята с производства, цены на запасные части возрастают в пять-шесть раз. Сохраняя инструмент, оснастку, техническую документацию, необходимые при производстве запасных частей для снятого с производства оборудования, машиностроительные предприятия США гарантируют поставку любой детали к оборудованию в течение 10–12 лет со времени его выпуска.

Необходимость обеспечивать ТО встает перед промышленной компанией сразу после осуществления продажи. Масштабы и качество услуг такого рода нередко играют главную роль в принятии решений о новых закупках. Неэффективность действий компании в этой сфере может выра-

---

<sup>1</sup> Мате Э., Тиксье Д. Материально-техническое обеспечение. С. 31.

жаться в немедленном и зачастую длительном недовольстве клиента. Сейчас «правила игры» на рынке очень жесткие, поскольку конкуренты наперебой предлагают покупателю оборудование хоть и различных марок, но схожее по внешнему виду, компоновке, функциональности, производительности и цене. Любая сколько-нибудь солидная фирма-поставщик понимает, что высококачественное послепродажное обслуживание является одним из важнейших критериев ее стабильного и успешного развития. Как уже было сказано, при прочих равных условиях выигрывает тот, кто предложит грамотно организованный сервис, привязывающий потребителя к поставщику и по существу выгодный обеим сторонам. Клиент получает профессиональное ТО, и, если качество услуг его вполне устраивает, в случае необходимости он вернется в ту же фирму, чтобы заказать новую технику. Таким образом, поставщик приобретает постоянного клиента, укрепляя репутацию надежного и обязательного партнера и в конечном счете увеличивая объемы продаж. А клиенты являются потребителями сервиса, потому что их интересуют перспективы развития и проблемы недополучения прибыли от возможных простоев. Техническое обслуживание повышает эффективность бизнеса заказчика, что обеспечивает дополнительную прибыль, а не просто отсутствие убытков. Так, в *IBM* для каждого выпускаемого изделия, включая пишущие машинки, копировальные аппараты, терминалы, малые и большие компьютеры, устанавливаются графики обслуживания. Представители сервисных подразделений регулярно связываются с клиентами и проводят профилактический осмотр оборудования. Иногда их посещение связано с необходимостью проведения специальных мероприятий по ТО или проверке конкретного блока, надежность которого в процессе эксплуатации снижается. Порой дело ограничивается общим осмотром. Представитель *IBM* занимается не поиском неисправностей; он проводит тестирование, чтобы убедиться, что неисправностей нет!

Сегодня потребителю необходима гарантия незамедлительного и качественного устранения появляющихся в процессе эксплуатации технических неполадок. Заказчик заинтересован, чтобы техника как можно меньше простаивала по техническим причинам и в первую очередь — в периоды плановых и аварийных ремонтов.

Техническое обслуживание осуществляется как до, так и после продажи системы и включает следующие основные мероприятия<sup>1</sup>:

- определение и обсуждение (с заказчиком) требований к ТО оборудования на стадии его разработки;
- определение услуг, которые будут оказываться клиенту после продажи данного оборудования;
- установление порядка послепродажного ТО в ходе обсуждения условий поставки оборудования;
- подготовку эксплуатационников и ремонтников, разработку и выпуск необходимой технической документации;
- реализацию запасных частей, инструментов и измерительных приборов, позволяющих осуществлять уход за оборудованием;

---

<sup>1</sup> Мате Э., Тиксье Д. Указ. соч. С. 32.

- управление ТО путем прямого его выполнения либо посредством контроля качества обслуживания, осуществляемого субподрядчиками, дистрибьюторами или самими клиентами;
- определение и возможную подготовку необходимой инфраструктуры и помещений для хранения запасных частей, проведение ремонтных работ;
- управление транспортными средствами, погрузочно-разгрузочными работами, временным складированием и паковкой в ходе перемещения запасных частей, а также передвижениями обслуживающего персонала.

Правила ТО де-факто существуют во всех организациях, поскольку отказы происходят всегда и их приходится устранять. Поэтому вполне резонно изучить связанные с этим риски и затраты и официально сформулировать техническую политику. Чем больше у организации оборудования, чем выше потери в случае неисправности, чем больший уровень безопасности должен соблюдаться, тем полезнее будет такая политика.

Общеизвестно, что регулярное и правильное ТО продлевает срок службы техники, а ключом к успешному ТО является своевременное выполнение четко спланированного графика соответствующих работ. Простои и потери из-за неделанной работы могут вылиться во внушительную сумму, а затраты на устранение аварии — вдвое превысить стоимость превентивного ремонта. Поэтому очень важно регулярно контролировать техническое состояние машин. Например, у компании *Liebherr* все необходимые для каждого ТО запасные части скомплектованы в так называемые сервис-пакеты, использование которых облегчает снабжение запасными частями, учет запаса и расхода запасных частей, а также помогает провести ТО качественно и в полном объеме<sup>1</sup>.

В целом под высококачественным техническим сервисным обслуживанием в передовой мировой практике понимается набор мер, обеспечивающих при минимальных затратах:

- максимальное сокращение потерь, возникающих при эксплуатации машин по техническим причинам;
- максимальную реализацию возможностей машин по надежности.

У пользователя любой техники, в случае если обслуживание предоставляется сторонней организацией, из-за плохого сервиса возникают следующие первичные потери:

- незапланированные простои по техническим причинам, вызванные отказами машин, проведением операций по техническому обслуживанию и пр.;
- снижение производительности за час непрерывной работы;
- наличие брака в работе;
- получение травм персоналом на рабочей площадке;
- повышение затрат энергии и пр.

Вследствие первичных потерь имеют место снижение производительности техники, существенный рост трудовых, материальных, энергетических

---

<sup>1</sup> Столбов В. В., Максимов С. Е., Скороходов Д. А. Анализ состояния рынка и технического сервиса импортной техники в дорожно-строительной отрасли // Дорожная техника: каталог-справочник. М., 2003.

и финансовых затрат. В целом в результате потерь наблюдаются возрастание потребности в технике, уменьшение надежности производственных процессов, падение прибыли, увеличение продолжительности работ и пр.

В свою очередь, в результате недостаточно эффективного сервиса у предприятия, предоставляющего эти услуги (дилера, арендного предприятия и др.), возникают следующие первичные потери:

- возрастание текущих затрат ресурсов на проведение операций по ТО;
- увеличение капитальных вложений в ремонтно-эксплуатационную базу и парк резервных машин;
- снижение ценности всех видов предоставляемых услуг в сознании потребителя;
- падение авторитета предприятия.

Вследствие перечисленных потерь у предприятия вероятны уменьшение спроса на услуги, снижение прибыли, ухудшение финансового состояния. Если услуги по сервису предоставляет само предприятие — пользователь машин, то оно может столкнуться со всеми видами перечисленных неприятностей.

Количественные значения указанных потерь зависят как от простейших характеристик надежности (безотказности, долговечности, ремонтпригодности и сохраняемости) машин, так и от качества технического сервиса.

Качество сервиса непосредственно сказывается также на характеристиках безотказности и долговечности машин. Имеется в виду влияние смазок, регулировок, очистительных операций и пр. Возможное увеличение перечисленных характеристик надежности может составить 20—30%<sup>1</sup>.

В мировой практике сложились следующие стратегические установки по обеспечению высокого качества технического сервиса:

- значительное внимание следует уделять мерам профилактического характера, направленным на максимально возможное уменьшение отказов машин;
- своевременно должен осуществляться упреждающий ремонт агрегатов каждой машины, пока этот ремонт не трудоемок, не осложнен и не требует крупных расходов ресурсов и длительного простоя;
- все действия по технической эксплуатации целесообразно выполнять в течение планируемых остановок машин и в нерабочее время;
- надо максимально сокращать время как каждого ремонта машины, так и его ожидания.

Приведенным стратегическим установкам по качественному обеспечению сервиса соответствуют состав, структура, взаимосвязь и направленность основных работ по сервису (рис. 5.3).

Постоянно должен осуществляться объективный и всесторонний контроль качества производственной эксплуатации техники и организации сервиса. Особое значение имеет правильная эксплуатация оборудования со стороны пользователей. Для этого они должны иметь высокую квалификацию и постоянно ее повышать. Зачастую грамотной эксплуатации мешает наш российский менталитет, недостаточная ответственность за свою

---

<sup>1</sup> Николаев С. Значимость высококачественного сервиса машин постоянно повышается.



работу: люди спохватываются, когда оборудование уже вышло из строя, вместо того, чтобы обратиться за помощью в тот момент, когда только наметились сбои в его работе и все можно наладить без больших потерь. Еще одна проблема — поддержание оборудования в чистоте. Например, летом оборудование отказывает из-за того, что тополиный пух забивает конденсаторы, в то время как для борьбы с ним надо всего лишь периодически протирать решетку.

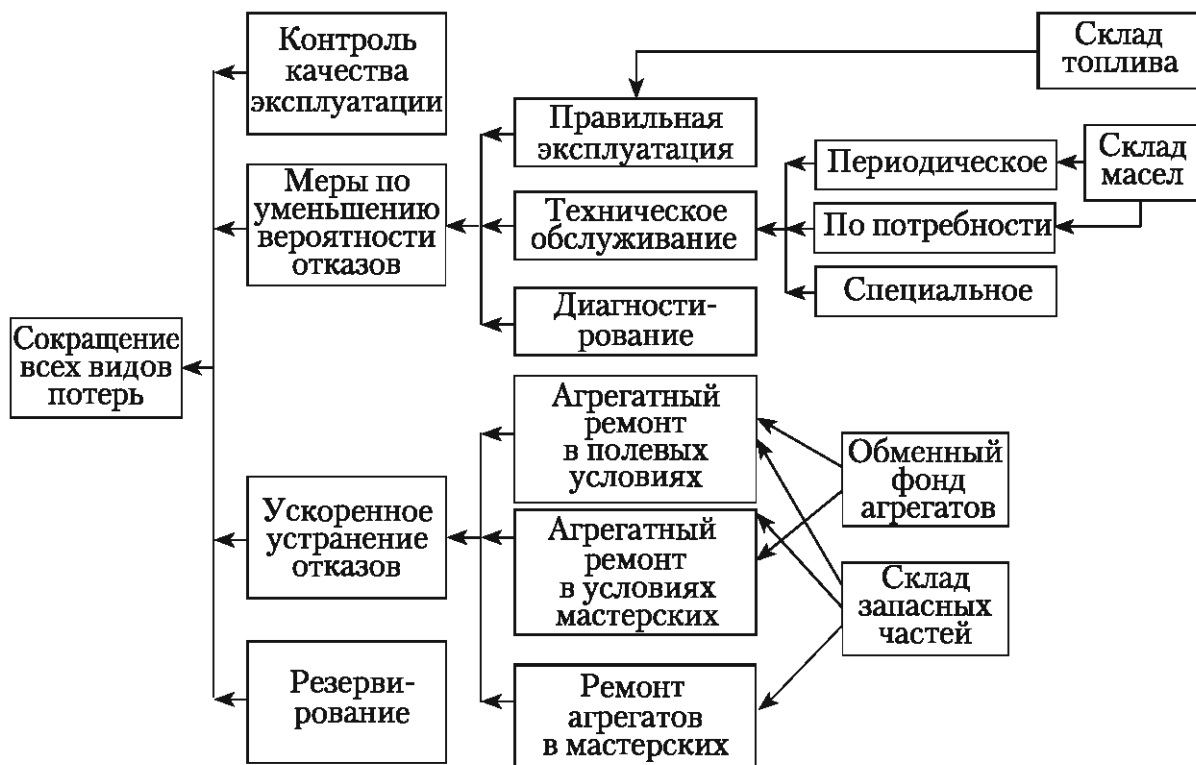


Рис. 5.3. Состав и взаимосвязь основных работ по техническому сервису

Качество эксплуатации, ТО и ремонта оборудования оказывает непосредственное влияние на объем ремонтов. Из-за плохой наладки и несоблюдения правил технической эксплуатации объем внеплановых и аварийных ремонтов техники может составлять до 20–25% общего объема ремонтных работ.

Техническое обслуживание оборудования должно включать комплекс необходимых операций по поддержанию его работоспособности или исправности при производственной эксплуатации, ожидании, хранении и транспортировке.

В значительной степени долговечность и эффективность работы машины зависят от состояния горюче-смазочных материалов и рабочих жидкостей: масел, топлива, охлаждающей жидкости и др. Один из важнейших параметров состояния этих жидкостей — их чистота, или показатель содержания в них посторонних загрязняющих веществ.

В большей мере по сравнению с внеплановым должен осуществляться плановый текущий ремонт. Такой ремонт следует проводить преимущественно по результатам диагностических проверок (осмотров). По рекомендациям некоторых изготовителей для ряда ответственных агрегатов

в случае отсутствия отказов устанавливается предельная наработка. В случае если время устранения отказа оборудования превышает установленную величину, на его место на время ремонта устанавливают резервное.

Развитие техники идет по пути усложнения узлов и агрегатов машин, роста энерговооруженности и уровня компьютеризации. Все это влечет за собой усложнение сервиса. Без его должной организации потребитель будет страдать — ведь сложную технику без специальной подготовки и инструмента отремонтировать, а тем более восстановить не смогут даже легендарные «народные российские умельцы». Для работы с ней нужны современная диагностическая аппаратура, специальный инструмент, знания конкретных машин. Потребитель еще недооценивает важности своевременного ремонта и несет большие потери от выхода оборудования из строя. Парадоксально, но до сих пор многие западные фирмы-производители, достигшие немыслимых высот во внедрении информационных технологий в свою технику, вынуждены выпускать упрощенные, ориентированные преимущественно на ручное управление модели специально для России. Это связано с тем, что культура эксплуатации машин в нашей стране находится, к сожалению, на очень низком уровне. Именно поэтому многие отечественные компании предпочитают более простые или старые, но зато привычные модели. К примеру, бульдозеры «Komatsu» серии 355 стали поставляться в СССР в начале 1970-х гг., и по сей день они пользуются спросом у российского потребителя, хотя компания-производитель уже в начале 1990-х гг. сняла эту модель с производства. Только по просьбам наших заказчиков эти машины до сих пор собираются на специально отведенном под эти работы производстве (а на рынке уже давно существуют более перспективные модели машин этого класса). Русская инертность (как оказалось, действительно великая вещь) подмяла под себя мировых гигантов, ориентированных на прогресс. Однако благодаря усилиям российских сервисных служб некоторые фирмы-производители уже начали поставлять в нашу страну новейшие модели строительных машин. Так, *Liebherr* продает в Россию крановую технику, оборудованную уникальной компьютерной системой *LICCON*, которая сегодня стала мерилем технического прогресса в производстве самоходных кранов<sup>1</sup>.

Как известно, существуют две стратегии управления техническим состоянием и надежностью техники в эксплуатации: профилактическая и аварийно-восстановительная. Профилактическая стратегия может быть реализована двумя путями: через планово-предупредительную систему ТО и ремонта или систему ТО и ремонта машин по фактическому техническому состоянию. С точки зрения академической науки можно долго сравнивать указанные подходы и спорить о критериях оценки и целевых функциях. Но практика заставляет эксплуатирующие организации управлять техническим состоянием и надежностью техники, не имея возможности строить математические модели и функции отклика изучаемого объекта. Прежде всего, надежной называют технику, у которой в процессе работы не случаются отказы, т.е. ситуации, при которых вследствие повреждения

---

<sup>1</sup> Денисов А. Сервис по-русски // Строительная техника и технология. 2001. № 5. С. 49.

деталей и узлов ее работоспособность нарушается и дальнейшая эксплуатация становится невозможной. Различают внезапные и постепенные отказы. Внезапные, или непредсказуемые, отказы чаще всего связаны с качеством изготовления деталей и сборкой сопряжений узла или агрегата. Накапливающиеся со временем изменения формы трущихся деталей и структуры их материала, коррозия и многие другие факторы способны вызвать неисправное состояние или так называемый постепенный отказ в работе. При этом выход из строя происходит после того, как износ или коррозия достигнет определенного критического значения.

Понятно, что различные узлы и агрегаты изнашиваются неравномерно и процесс накопления неисправностей носит вероятностный характер. В принципе невозможно точно определить момент отказа того или иного конструктивного элемента. Во всех расчетах он прогнозируется как ожидаемое среднее значение, которому соответствует рассеяние истинной величины. При планово-предупредительной системе ТО и ремонта некоторые узлы и агрегаты, снимаемые с машин и отправляемые в ремонт, еще имеют остаточный ресурс, и его неиспользование приводит к финансовым потерям. Поэтому в настоящее время все большее распространение получает система обеспечения надежности и работоспособности машины за счет диагностики технического состояния и прогнозирования остаточного ресурса узлов и агрегатов.

Таким образом, принятая система ТО и ремонта является одной из наиболее важных составляющих эффективной эксплуатации. На сегодняшний день практически вся импортная техника эксплуатируется «по наработке». Переход от эксплуатации «по наработке» к эксплуатации «по состоянию», или к смешанной системе технического обслуживания, представляется все более насущным. Однако еще острее встает задача научного прогнозирования остаточного ресурса машин для обеспечения безаварийной работы в заданный промежуток времени, что особенно важно в условиях старения парка. Возможны два пути ее решения: создание универсальных диагностических систем на базе дорогостоящих комплексов или дооборудование строительных машин элементарными сборщиками основных диагностических параметров с дальнейшим преобразованием и передачей информации с помощью современных средств связи в специальные центры, осуществляющие ее аккумулялирование и обработку.

Для контроля и прогнозирования функционального состояния техники используется различное диагностическое оборудование. Результатом проведенной диагностики является заключение о техническом состоянии объекта с указанием (при необходимости) места, вида и причины дефекта.

В результате диагностических проверок (осмотров) должно с высокой точностью определяться техническое состояние элементов машин и оборудования. Цель проверок — выявление неполадок до того, как они станут причиной остановки техники. Другой целью является устранение по возможности как можно большего числа таких неполадок во время плановых остановок, чтобы продлить время эксплуатации до следующей остановки — плановой или внеплановой. В передовой практике диагностика осуществляется при участии пользователя и высококвалифицированных специалистов по сервису. При этом пользователь проходит специальную подготовку.

Крайне важен правильный выбор информативных диагностических параметров: теплотехнических, анализов рабочих сред (масел, охлаждающих жидкостей, топлива и др.), виброакустических характеристик. Исследования, проведенные в Институте проблем транспорта РАН, показали, что одной из наиболее полезных в этом смысле характеристик является анализ показателей качества моторного масла, позволяющий прогнозировать пограничные состояния двигателя, его основных агрегатов и узлов. Перспективно также использование виброакустических характеристик<sup>1</sup>.

Производители сложной автоматической техники уделяют большое внимание встраиваемым системам самодиагностики, которые позволяют быстро и точно определить неисправность, но при этом, конечно, повышают стоимость оборудования. Смысл систем автодиагностики можно выразить так: «Лучше заплатить сейчас, чем расплачиваться потом».

Кроме того, все большее распространение получают автоматизированные системы ТО. В современных машинах, насыщенных электронным оборудованием, такие системы значительно ускоряют и упрощают поиск и устранение неисправностей, а значит, позволяют сократить эксплуатационные расходы.

Разработчики строительных машин *Volvo* сконцентрировали внимание на том, чтобы упростить процесс поддержания их работоспособности, обеспечивая более редкое проведение ТО с помощью таких мощных сервисных систем, как *Service Contronic*, *MATRIS* и *VCADS Pro*. *Service Contronic* — это портативный ручной прибор, который быстро определяет неисправность при отказе оборудования. Текущие параметры представлены в следящей за машиной системе *MATRIS*, располагающей всей информацией о неисправностях и требованиями по сервису, в то время как диагностическая программа *VCADS Pro* позволяет проверять все рабочие функции машины.

Машины *Caterpillar* также оборудованы системами контроля их технического состояния. Во-первых, это электронная система *CMS*, диагностирующая ключевые функции и контролирующая органы управления. Система предупреждает оператора о текущих и возможных неполадках, связанных с недостаточным давлением масла в двигателе или тормозной жидкости в гидроприводе тормозов, электрической системой зарядки, низким уровнем рабочих жидкостей в бачках и т.д. На цифровой панели управления отображаются эксплуатационные параметры, показания датчиков, более 90 диагностических кодов неисправностей (в новейших системах коды заменяются легкочитаемыми надписями). Система проверяет электронные органы управления коробкой передач, подъемом и опрокидыванием ковша землеройных машин. Во-вторых, это система *ET* (*electronic technician* — «электронный техник»), которая позволяет обслуживающему персоналу находить и быстро устранять неисправности. Данная система предоставляет доступ к модулям системы электронного управления персонального компьютера и применяется:

- для просмотра диагностических кодов;

---

<sup>1</sup> Столбов В. В., Максимов С. Е., Скороходов Д. А. Указ. соч.

- отображения состояния всех эксплуатационных параметров (частоты вращения коленчатого вала двигателя, режима переключения передач, положения контрольных переключателей и т.д.);
- проведения диагностических тестов и проверки электрогидравлических элементов;
- просмотра и изменения текущих значений рабочих параметров;
- обновления программного обеспечения в модулях системы электронного управления;
- регистрации всех параметров во время работы машины.

Подобными же электронными системами оборудованы машины *Fiat-Kobelco, Iveco* и многие другие<sup>1</sup>.

Анализ опыта группы ИКО и статистика (порядка 5 тыс. вызовов по обслуживанию машин за 2001 г.) показали, что стратегия технического обслуживания и ремонта по календарному графику и наработке приводит к значительному перерасходу трудовых и материальных ресурсов эксплуатационников (запасных частей, масла, расходного имущества, средств на оплату человеко-часов и т.п.)<sup>2</sup>. Причем такая стратегия не уменьшает вероятности послеремонтных отказов, а для некоторого оборудования, например сложных объектов бортовой автоматики крановой техники, увеличивает их поток. Эксперты всемирно известной компании *Boeing* пришли к аналогичным результатам. Вывод один: перспективна стратегия технического обслуживания, наилучшим образом сочетающая обеспечение надежности за счет ранней диагностики и прогнозирования остаточного ресурса узлов и агрегатов, а также затрат на сервисные работы. Для реализации этой стратегии есть только одно существенное препятствие — отсутствие квалифицированных кадров.

Информатизация экономики — еще один фактор усиливающейся интеграции рассматриваемых видов деятельности, позволяющий по-новому взглянуть на совокупность сервисных услуг технического характера. Совершенствование методов научного познания и организации управления наукой предполагает использование информационных технологий, которые образуют универсальный технологический базис всех видов интеллектуальной деятельности. В соответствии с формированием материально-технической базы выделяются отрасли по производству соответствующих средств производства. Речь идет в первую очередь о научном приборостроении, создании средств вычислительной техники, ее техническом обслуживании и программном обеспечении<sup>3</sup>.

Появились также специализированные профессиональные группы, связанные с обслуживанием вычислительной техники и процессов обработки информации (операторы, программисты, системные аналитики и проектировщики и т.п.), оказанием консультативных, научно-информационных

<sup>1</sup> Столбов В. В., Максимов С. Е., Скороходов Д. А. Указ. соч.

<sup>2</sup> Сацкая З. Тяжелые проблемы тяжелой техники // Оборудование 2001. № 12 (60). С. 47.

<sup>3</sup> Гохберг Л. Информационная деятельность — основа экономики информационного общества // Человек и труд. 2001. № 2.

и других услуг подобного рода. Несмотря на национальные различия в распределении затрат на НИОКР по отраслям сферы услуг в развитых странах, основная их доля приходится на деятельность, связанную с компьютерами (разработка программного обеспечения, баз данных и т.п.), услуги в области исследований и разработок, прочие деловые услуги (в области архитектуры и инженерных изысканий), телекоммуникации, оптовую и розничную торговлю, финансовое посредничество.

Можно прогнозировать и предупреждать неисправности оборудования с помощью диагностики, подключаемой по прямой линии. Вообще следует отметить, что техника «цифровой эры» построена на модульном принципе, а диагностическим инструментарием стало специальное программное обеспечение. Например, инженер сервисного центра *Xerox* обеспечен ноутбуком, в который закачаны системы с электронной документацией, системы диагностики и *Eureka* — «всемирная база знаний по сервису оборудования *Xerox*». *Eureka* в режиме *online* через Интернет постоянно пополняется информацией о нововведениях, новых продуктах, технологических методах решения и частных проблемах. Она дает уникальную возможность использовать знания, полученные, например, в Бразилии, для решения проблем в России<sup>1</sup>.

В корпорации *IBM* терминал соединяют с компьютером филиала, после чего, используя специальную математическую модель, технические специалисты выявляют потенциальную неисправность и справляются с ней еще до того, как она возникнет.

Помогают качественному обслуживанию и эффективные средства измерения, например портативное устройство, которое подключается к «заболевшей» машине и проводит ее полную диагностику. Это заметно облегчает анализ сложных технических проблем и позволяет сэкономить огромное количество рабочего времени.

Еще один вид обслуживания на расстоянии — подключение компьютера клиента к компьютеру корпорации, запрограммированному на анализ компьютерных проблем. Согласно статистике около 85% вызовов по поводу проблем с оборудованием удовлетворяются немедленно по телефону! Неудивительно, что корпорация способна отреагировать на любые возникшие проблемы в течение 24 часов.

Однако в задачи сервисных центров входит не только гарантийное и послегарантийное обслуживание, но и предпродажная подготовка. По словам директора красноярского филиала ОАО «Агромашхолдинг», открывшийся первый в Красноярском крае сервисный центр является важным элементом единой системы по обслуживанию и поддержке техники, в том числе перед началом ее непосредственной эксплуатации.

Руководство Челябинского тракторного завода приступило к реализации комплексной программы по возвращению продукции предприятия на зарубежные рынки. Для успешного продвижения своей техники на иностранных рынках завод продолжает работу по восстановлению сети сервисного обслуживания в Европе и Азии.

---

<sup>1</sup> Сацкая З. Воспитывать рынок. С. 32.

Иногда для обеспечения надлежащего обслуживания компании кооперируются. Например, АВПК «Сухой» и НПК «Иркут» объединяют усилия по послепродажному обслуживанию истребителей Су-30МКМ, которые в соответствии с ранее подписанным контрактом поставлены в Малайзию. На совместной пресс-конференции на выставке вооружений ЛИМА руководители компаний объявили, что в Малайзии будет создан специальный сервисный центр по обслуживанию Су-30МКМ.

### Гарантия

В случаях, когда потребитель придает большое значение надежности продукта, производитель или предприятие обслуживания могут предложить ему определенные гарантии. Если репутация торговой марки на рынке укрепилась недостаточно, эксплуатационная гарантия является важным фактором, обеспечивающим качество товара при его использовании.

Известно, что к любому товару или услуге при продаже «по умолчанию» прилагаются соответствующие гарантии. Основной закон довольно прост: товар должен работать, т.е. делать все то, чего от него ожидает обычный потребитель. Зачем тогда гарантии? Для этого имеются две основные причины: гарантия служит защитой для продавца и защитой для потребителя.

Предоставляя *ограниченную гарантию (антигарантию)*, некоторые фирмы уходят от ответственности, если их товар не функционирует должным образом. Ограниченная гарантия служит фактически для защиты продавца, а не потребителя<sup>1</sup>.

Приведем пример антигарантии: «Вскрытие данного пакета программного обеспечения означает ваше согласие со всеми (нижеследующими) условиями. Если вы с ними не согласны, вам надлежит срочно вернуть пакет неоткрытым, и вы получите полное возмещение его стоимости». В данном случае ограниченная гарантия заключается в следующем: программное обеспечение предоставляется «как есть». Гарантия ограничивается пригодностью к продаже и способностью программного обеспечения выполнять определенные функции. Весь риск, связанный с качеством и эксплуатацией данной программы, ложится на покупателя. При обнаружении в программе каких-либо неполадок потребитель, а не фирма-производитель понесет все расходы, связанные с необходимым обслуживанием, ремонтом или регулировкой.

Этот пример показывает, каким образом некоторые фирмы отказываются выполнять претензии потребителей. Их стремление защитить себя от необоснованных ожиданий потребителя, неправильного использования ее товара, злого умысла вполне понятно. Однако многие гарантии защищают продавца от претензий потребителей, которые имеют вполне добрые и обоснованные намерения, и тогда злой умысел усматривается уже у продавца.

Фирма, применяющая такую политику в предоставлении гарантий, ведет себя нерационально с точки зрения конкуренции, так как отвергает даже имитацию служения интересам потребителей.

---

<sup>1</sup> Диксон П. Указ. соч. С. 315.

Хотя в законодательстве имеется гарантия защиты потребителя от обмана и существуют обычные гарантии, предоставляемые всеми фирмами в каждой отрасли, дополнительные гарантии могут дать важное конкурентное преимущество, когда покупатель обеспокоен риском, связанным с приобретением товара. Риск обычно воспринимается очень высоким в тех случаях, когда покупается дорогостоящий товар; когда негативные последствия неудачи весьма ощутимы; когда рынок имеет плохую репутацию относительно качества, а реноме или работа покупателя поставлены под удар. В течение гарантийного срока потребитель вправе предъявить претензии согласно ст. 18 Закона РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (далее — Закон о ЗПП).

Остановимся более подробно на схожих, но отнюдь не идентичных понятиях: срок годности, гарантийный срок, срок службы:

- *срок годности* согласно ст. 472 ГК РФ — это срок, по истечении которого товар считается непригодным для использования;
- *гарантийный срок* согласно ст. 470 ГК РФ — это срок, в течение которого товар должен быть пригодным для использования;
- *срок службы* согласно ст. 5 Закона о ЗПП — это срок, по истечении которого товар может представлять вред для потребителя или имущества.

Таким образом, **срок годности** определяет срок, в течение которого товар приходит в негодность, независимо того, использовался он или нет. Согласно Закону о ЗПП срок годности должен устанавливаться на «продукты питания, парфюмерно-косметические товары, медикаменты, товары бытовой химии и иные подобные товары». Этот срок исчисляется с момента изготовления товара и устанавливается изготовителем. При этом продавец обязан передать потребителю такой товар с учетом того, чтобы тот мог использовать его до истечения данного срока. Например, продавец в парфюмерно-косметических магазинах предупреждает, что крем продается со значительной скидкой, так как срок годности истекает через полгода. Подразумевается, что за этот срок клиент использует этот крем. Продажа товара с истекшим сроком годности запрещена. Ответственность за возможные последствия, вызванные использованием потребителем товаров с истекшим сроком годности, изготовитель и продавец не несут. Например, если клиент принес в сервис принтер, вышедший из строя в результате применения старых картриджей, ремонт такого изделия производится за счет клиента, так как рассматривается как нарушение правил эксплуатации.

**Гарантийный срок** — это срок, в течение которого изделие должно работать. Продавец может установить на товар гарантийный срок, если он не установлен изготовителем. Если изготовитель установил срок, продавец вправе установить гарантийный срок большей продолжительности, нежели срок изготовителя. Таким образом, установление гарантийного срока — это право изготовителя и продавца, но не обязанность. Однако гарантия может использоваться в качестве способа конкурентной дифференциации товара, т.е. как маркетинговая тактика для повышения качества товара или его эксплуатационных характеристик, в которых заинтересован потребитель. Согласно ст. 19 Закона о ЗПП гарантийный срок исчисляется со дня пере-



дачи товара потребителю, если иное не предусмотрено договором. Если день передачи установить невозможно, гарантийный срок исчисляется со дня изготовления товара. При продаже товаров, например, через Интернет, доставке по почте, а также во всех подобных случаях, когда момент заключения договора купли-продажи и момент передачи товара потребителю не совпадают, гарантийный срок исчисляется со дня доставки товара. Если купленный товар нуждается в установке, сборке и подключении, гарантийный срок исчисляется с момента устранения продавцом этих обстоятельств. Если срок установки, сборки и подключения установить невозможно, гарантийный срок исчисляется с момента заключения договора купли-продажи. Если клиент потерял гарантийный талон и товарный чек, то во многих случаях дату производства можно определить по серийному номеру. А, следовательно, отсутствие этих документов не является причиной для отказа в гарантийном ремонте.

Иногда изготовитель оговаривает условия предоставления собственной гарантии. Например, может быть установлена гарантия изготовителя 15 месяцев с даты передачи изделий дилеру.

Как правило, по истечении гарантийного срока производитель не несет ответственности перед покупателем. Однако согласно ст. 19 Закона о ЗПП «в случаях, когда предусмотренный договором гарантийный срок составляет менее двух лет и недостатки товара обнаружены потребителем по истечении гарантийного срока, но в пределах двух лет, потребитель вправе предъявить продавцу (изготовителю) требования, предусмотренные ст. 18 настоящего Закона, если докажет, что недостатки товара возникли до его передачи потребителю или по причинам, возникшим до этого момента». Важно, что доказательство наличия такого дефекта возлагается на потребителя! В соответствии со ст. 20 Закона о ЗПП «в случае устранения недостатков товара гарантийный срок на него продлевается на период, в течение которого товар не использовался. Указанный период исчисляется со дня обращения потребителя с требованием об устранении недостатков товара до дня выдачи его по окончании ремонта».

Есть еще один важный момент, связанный с гарантийным сроком, а именно «существенный недостаток». Согласно Закону о ЗПП это «неустранимый недостаток или недостаток, который не может быть устранен без несоразмерных затрат времени, или выявляется неоднократно, или проявляется вновь после его устранения, или другие подобные недостатки». Таким образом, при обнаружении недостатка в течение гарантийного периода потребитель сначала должен обратиться в сервисный центр и только в случае долгого ремонта или выявления ремонтонепригодности изделия вправе требовать возврата денег или замены бракованного товара.

Гарантия может устанавливаться не только на временные промежутки, но и в других единицах измерения. Например, фирма *Xerox* на копировальные аппараты дает срок гарантии один год и предоставляет гарантийный объем копирования (количество копий).

Однако гарантия идет дальше защиты интересов покупателя. Она способствует укреплению фирмы путем сосредоточения ее усилий на такой

конструкции товара и таком контроле качества производственного процесса, которые соответствуют данной гарантии. Гарантия, ориентированная на покупателя, должна быть безусловной, простой для понимания, охватывать то, что имеет значение, а реализация гарантийных прав не должна быть затруднительной. Например, компания *Maytag* дает безоговорочную гарантию своим стиральным машинам на 10 лет, что позволило фирме увеличить цену<sup>1</sup>.

Если в фирменных гарантиях четко указывается, что любая неполадка устраняется в течение 72 часов, то фирма может:

- организовать массу разбросанных по всему миру небольших сервисных центров;
- создать мощные центры в столицах и наиболее крупных городах — потребителях ее товаров и обеспечить их, например, воздушным транспортом;
- заключить в той или иной стране соглашение с местными сервисными фирмами и т.д.

В арсенале средств конкурентной борьбы французской фирмы *Moultex* — гарантии ремонта любой сложности в течение 48 часов и вне зависимости от причины поломки<sup>2</sup>.

Нецелесообразно иметь гарантию, скованную техническими и производственными ограничениями. Стратегия современной гарантии заключается в повышении контроля качества и улучшения конструкции товара.

### Пример из практики

Причиной, в силу которой положение фирмы *Chrysler* в начале 1980-х гг. значительно укрепилось, стало введение пятилетней гарантии для автомобилей на пробег 50 тыс. миль. Это было значительно лучше, чем предлагали другие фирмы-производители, которые давали гарантию лишь на 12 месяцев с пробегом 12 тыс. миль. Как показали исследования, такая гарантия, отличная от других и дающая весомые преимущества потребителю, оказывает на него значительное влияние, что более всего необходимо для новой торговой марки.

Однако фирма *Chrysler* не ограничилась предложением и вводом в действие своей гарантии. Она поддержала обещание председателя правления корпорации Ли Якокка стоять за каждым выпускаемым его компанией автомобилем, и многие поверили, что фирма могла пойти на это только потому, что «ее автомобили — лучшие в Америке». Так образовалась связь между гарантией и качеством. Менее выгодные гарантии, по мнению потребителя, предполагали товар более низкого качества<sup>3</sup>.

Вернемся к понятию «срок службы». Согласно Закону о ЗПП «на товар (работу), предназначенный для длительного использования, изготовитель (исполнитель) вправе устанавливать срок службы — период, в течение которого изготовитель (исполнитель) обязуется обеспечивать потребителю возможность использования товара (работы) по назначению и нести ответственность за существенные недостатки, возникшие по его вине».

<sup>1</sup> О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход. СПб. : Питер, 2001. С. 445.

<sup>2</sup> Баркан Д. И. Указ. соч. С. 182.

<sup>3</sup> Диксон П. Указ. соч. С. 315.

Согласно ст. 6 Закона о ЗПП изготовитель обязан не только установить срок службы, но и «обеспечивать возможность использования товара в течение его срока службы. Для этой цели изготовитель обеспечивает ремонт и техническое обслуживание товара, а также в выпуск и поставку в торговые и ремонтные организации в необходимых для ремонта и технического обслуживания объеме и ассортименте запасных частей в течение срока производства товара и после снятия его с производства в течение срока службы товара, а при отсутствии такого срока — в течение десяти лет со дня передачи товара потребителю». Понятно, что изготовителю накладно держать на складе запас всех необходимых запасных частей. Учитывая, что закон не регламентирует установление продолжительности срока службы и стоимости ремонта, некоторые изготовители устанавливают такую стоимость комплектующих, что стоимость послегарантийного ремонта становится сравнима со стоимостью нового изделия.

### **Эксплуатационные инструкции**

Забота о потребителе подразумевает повышенное внимание ко всякого рода мелочам. Одной из таких «мелочей» является внятная инструкция по эксплуатации товара. В ней приводятся основные технические характеристики оборудования, подробно описываются органы управления и контроля, приемы пуска и остановки — словом, специфические приемы, обеспечивающие максимально эффективную работу оборудования. Тщательно разработанные, подробные и хорошо изложенные инструкции повышают уровень эксплуатации товара, а значит, и качество самого товара<sup>1</sup>.

Особое внимание уделяется инструкциям по технике безопасности: нередко их выполняют в виде карикатур, поскольку установлено, что в таком виде они лучше запоминаются.

Если плохие инструкции по эксплуатации приводят к неправильному использованию товара и в итоге — к плохой работе, то, как бы превосходны ни были его составные элементы или материалы, из которых он изготовлен, пострадает общее восприятие качества самого товара, а не качество его эксплуатации. Следовательно, внесение нескольких уточнений в инструкцию предоставит бóльшую возможность вернуть вложенные в этот товар средства, чем любой другой вид маркетинговой деятельности. Если вы хотите, чтобы ваш товар был успешным, сведите к минимуму его видимую (потребителю) сложность. Задайте себе вопрос: люди воспримут инструкцию по сборке или использованию нового товара как сложную или как простую? Чем сложнее инструкция, тем меньше вероятность успеха нового товара.

Однако на восприятие потребителем инструкции влияет и то, к какому типу личности относится потребитель (т.е. его стиль решения проблем вообще).

Создатель теории приверженности — новаторства М. Киртон полагает, что всех людей можно условно расположить на отрезке между двумя полюсами — от приверженцев до новаторов. Крайние приверженцы пользуются решениями, которые повышают техническую эффективность, но придер-

---

<sup>1</sup> Завьялов П. С., Демидов В. Е. Указ. соч. С. 140.

живаются привычной практики. Новаторы менее склонны искать решения проблемы с точки зрения прошлого опыта. Новаторов в свою очередь можно разделить на две группы<sup>1</sup>. Познавательные новаторы устойчиво отдают предпочтение поиску новых *ментальных* (умственных, психологических) ощущений. Сенсорные новаторы обладают устойчивым предпочтением новых *чувственных* ощущений.

М. Киртон выявил, что в обращениях, предназначенных сенсорным новаторам, следует подчеркивать уникальность товара и сглаживать ощущение его сложности и риска с помощью долгосрочных гарантий, фирменных сервис-центров, бесплатных служб консультирования покупателей, простых и понятных инструкций.

Для познавательных новаторов руководство по эксплуатации и другая информация о товаре должны быть максимально детализированными, включать сведения о технологии изготовления и другие дополнительные данные. Обычно сенсорные новаторы — это молодые люди, а познавательные новаторы, как правило, имеют высшее образование, поэтому производителю следует выбирать средства информации, которые позволяют обращаться непосредственно к этим группам потребителей.

Парадокс обеспеченных людей состоит в том, что они порой бывают не в состоянии получить максимальную выгоду от своей покупки, поскольку им не хватает времени, чтобы научиться правильно использовать товар. Они не могут понять, как настроить дорогостоящую видеокамеру, как использовать все возможности стереосистемы или видеомагнитофона. Иными словами, преимущество покупки высококачественного товара теряется из-за неумения использовать его с максимальным эффектом. Дело доходит до того, что дети учат родителей пользоваться предметами роскоши, особенно электронной техникой<sup>2</sup>.

В связи с этим особую важность приобретают инструкции по использованию товаров, обслуживание техники и меры безопасности. Сложная техника, которую приобретают богатые люди, нуждается в более тщательном обслуживании из-за их технической неграмотности. Сервис должен быть немедленным и предпочтительно на дому, чтобы не «напрягать» людей, у которых «время — деньги». К тому же, когда техника нуждается в обслуживании, такие пользователи склонны думать, что она ненадежна и качество ее невысоко, но отнюдь не считают себя неосторожными и неумелыми. Подобные проблемы, возникающие по вине самого потребителя, будут особенно его раздражать, поскольку он заплатил за качество и безупречную работу изделия. Нехватка времени на ознакомление с правилами техники безопасности повышает вероятность несчастных случаев и травм (например, в результате неправильного обращения с цепными пилами или вездеходами). Более того, денежное выражение требований к надежности товара, выдвигаемых обеспеченными потребителями, весьма велико. Это означает, что инструкции по использованию и защита от неосторожного обращения так же важны для высококачественных товаров, как и для това-

---

<sup>1</sup> Энджел Д., Блекуэлл Р., Миниард П. Указ. соч. С. 659.

<sup>2</sup> Диксон П. Указ. соч. С. 105.

ров недорогих, рассчитанных на менее образованных или менее обеспеченных потребителей.

Таким образом, успех или неудача нового товара на рынке может быть напрямую связана с тем, насколько он доступен в использовании и насколько корректна инструкция по его эксплуатации. Непризнание этого факта является крупной тактической ошибкой.

При покупке оборудования клиент кроме инструкции по эксплуатации получает сервисную книжку, в которой перечень работ по каждому виду технического обслуживания излагается на отдельной странице в трех экземплярах. После выполнения соответствующего комплекса работ все три экземпляра подписывают владелец оборудования и специалист, производивший обслуживание. Один экземпляр остается у владельца, второй — у дилера, третий отсылается на фирму, что обеспечивает точный контроль периодичности и качества сервиса.

Однако наличие качественной сопроводительной информации играет важную роль не только на рынке потребительских товаров. Представитель «Аэрофлота» заявил, что одной из причин, вызвавших негативное отношение к самолетам Ил-96, было то, что эта машина крайне неудобна в обслуживании. Например, если перечень неисправностей и инструкции по их устранению для *Boeing* представляют собой фолиант толщиной в семь сантиметров, то аналогичный документ для Ил-96 насчитывает всего несколько страничек. Как его ремонтировать, механики должны догадываться сами<sup>1</sup>.

### Сроки оказания услуг

Производители часто недооценивают значение точности срока поставок, тогда как данный фактор является одним из важнейших в успешной работе промышленных предприятий. Претензии, связанные с задержкой доставки товара, — одна из самых распространенных форм недовольства клиентов. Не случайно бывший генеральный директор АХК «Сухой» М. Погосян в числе основных факторов успеха назвал не только характеристики самолета, но и соблюдение сроков поставки.

Исследование, проведенное *Purchasing magazine* в 1987 г., выявило, что 57% потребителей были не удовлетворены сроками поставки товара. При этом продавцы даже не извещали их об изменении графика поставок. Кроме несоблюдения сроков были высказаны претензии по поводу плохого управления товарно-материальными запасами, низкого качества обслуживания, предлагаемого работниками сервиса, а также игнорирования звонков, поступающих по «горячей линии».

Часто на восприятие качества сервисного обслуживания влияет представление потребителя и приемлемых сроках его исполнения. Зачастую временные рамки оказываются важнее цены и репутации производителя. При этом восприятие сроков обслуживания является более сложным, нежели упрощенная оценка роли фактора времени. С одной стороны, клиенты очень чувствительны к ситуациям, когда им приходится подолгу

---

<sup>1</sup> Козырев М. Летное бремя // Forbes. 2004. Авг. С. 78.

ожидать оказания услуги, с другой — неоправданное сокращение времени обслуживания может далеко не всегда восприниматься ими как благо.

Следует также отметить, что фактор времени продавец и потребитель услуги воспринимают по-разному. Например, ремонтные мастерские рассчитывают сроки предоставления услуги с момента вызова мастера, а потребитель — обычно с момента поломки<sup>1</sup>.

### **Запасные части**

Одним из основных факторов конкурентоспособности продукции является своевременное обеспечение запасными частями. Доставка деталей без опоздания — один из самых важных факторов бесперебойной работы предприятия, на котором произошли неполадки с оборудованием, так как это поможет избежать простоев, затоваривания складов и т.д. Крупные зарубежные компании еще в 1960-е гг., столкнувшись с разорительными проблемами в торговле запасными частями для проданного ими громадного парка техники различных марок, обнаружили прямую зависимость сбыта машин от их обеспечения запасными частями. Возросшие объемы и ассортимент деталей, их товарные особенности, суровые законы о защите прав потребителей и проблемы с поиском дилеров, которые согласились бы принять на себя обязательства по ремонту, потребовали от производителей изменения методов работы в этой области.

Высокоэффективная торговля запасными частями возможна в настоящее время только при условии системной организации сбыта, управления запасами на основе научных методов, компьютеризации статистики, анализа, прогноза, обработки всей документации, позволяющей не только оптимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

Производители техники не продают продукцию на новых рынках, не организовав предварительно полноценных сервисных точек для гарантийного обслуживания и продажи запасных частей, иначе можно потерять рынок после первых же неурядиц с гарантией или случаев отсутствия деталей. Молва, распространяющаяся среди покупателей, быстро портит мнение о поставщике, конкуренты тоже не дремлют и каждый промах используют для вытеснения его с рынка.

Основой для успешной торговли машинами за рубежом является системная организация товаропроводящих сетей для продвижения техники, запасных частей и услуг по ремонту. Каждое предприятие такой сети, торгующее техникой от имени изготовителя, в соответствии с требованиями законов о защите прав потребителей предоставляет весь комплекс услуг по гарантийным и последующим ремонтам силами обученных изготовителями механиков. Системы продвижения товаров между изготовителями и потребителями подразделяют на прямые (изготовитель — дилеры и крупные потребители), эшелонированные (изготовитель — дистрибьюторы — дилеры и крупные потребители) и гибкие (эшелонированные с возможностью прямых поставок от изготовителей дилерам и крупным потребителям в особых случаях).

---

<sup>1</sup> *О'Шонесси Дж.* Указ. соч. С. 116.

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

- центральные, или зональные, склады изготовителей, обслуживающие региональные склады своей системы продвижения товаров в географических или административных регионах;
- региональные склады, обслуживающие своих дилеров в одном регионе;
- дилерские склады, обслуживающие мелкооптовых или розничных покупателей в районах потребления товаров.

Зональные и региональные склады называют дистрибьюторскими (распределительными), так как они реализуют товары оптом не конечным потребителям, а соответствующим складам — звеньям товаропроводящих систем.

Дилерские (торговые) склады продают товары розничным потребителям непосредственно и через своих торговых агентов, содержащих магазины или другие пункты сбыта. Дилерские склады тоже выполняют распределительные функции, но мелкооптовыми партиями.

Задача дистрибьюторских складов — организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети; критерии эффективности — удовлетворение заказов по номенклатуре на 90—95% (для складов официальных дистрибьюторов), срочные отгрузки осуществляются в течение суток за пределы области, в течение полусуток в пределах области, несрочные отгрузки — в течение двух дней. Региональные дистрибьюторские склады являются *важнейшими* и *высокорентабельными* звеньями сетей сбыта для изготовителей. Они превращают случайный спрос отдельных потребителей в свой детерминированный спрос, поддающийся анализу и прогнозу, т.е. в оптовые заказы заводам, так необходимые для планирования производства и управления совокупным запасом деталей во всей товаропроводящей сети.

Дилеры — самостоятельные предприятия, работающие с товарами производителей по договорам. Поставщики техники своей товарной и торговой политикой стараются исключить любые риски, которые могут по их вине привести к разорению дилеров — это важно в первую очередь для самих изготовителей, так как с банкротством дилера они теряют торговую и сервисную точку в районе, чем не преминут воспользоваться конкуренты.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удастся охватить своим сервисом только от четверти до половины проданных ими машин. Владельцы автомобилей отдадут их в ремонт после гарантийного периода не только дилерам, но и независимым от поставщика ремонтным предприятиям, если они расположены ближе, или дешевле ремонтируют, или связаны с владельцами машин общими делами, приятельскими или родственными связями. Поэтому производители техники привлекают независимые мастерские для ремонта их машин, обучая механиков и заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или сертифицированной, или «сервисным агентом», т.е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами изготовителя. Мастерская не принимает на себя дилерские обязательства, но получает сертификат, свидетельствующий об умении квалифицированно ремонтировать автомобили опреде-

ленного завода. Мастерской — больше доверия от клиентов, производителю — ремонт, выполняемый обученными людьми. Это очень важно для рекламы, ибо таким способом машина приобретает репутацию техники, «которую можно отремонтировать везде». Что касается грузовиков, тракторов и другой техники, парк которой на порядок меньше парка легковых автомобилей, то здесь на долю дилеров приходится бóльшая часть объема ремонтов и обслуживания. Причина этого заключается в том, что независимые мастерские возникают обычно там, где гарантирован большой спрос на услуги, а тяжелых машин не так много, как легковых.

Так как дилеры и независимые мастерские ремонтируют 80—90% парка автомашин, они являются мелкооптовыми заказчиками запасных частей, потребляющими основную массу товара. В этих условиях изучение спроса и планирование поставок запасных деталей в регион облегчаются.

Проблему соблюдения сроков поставок изготовители автомобилей решают созданием региональных складов, обслуживающих дилеров и независимые мастерские на территориях, размеры или транспортные условия которых позволяют обеспечить доставку заказов дилерам автомобильным или железнодорожным транспортом в течение 12 часов.

Конкуренция заставила всех производителей техники обзавестись подобными системами. Наличие таких мощных систем обеспечения запасными частями автомобилей на территориях любых размеров позволяет без проблем ежегодно продвигать на рынок новые модели машин. Добавление дополнительной тысячи наименований деталей в систему, уже работающую с десятками тысяч наименований, не представляет сложностей. Эти системы — надежная опора для освоения новых рынков. Очевидно, что региональный склад запасных частей компании-изготовителя в какой-либо стране может достаточно эффективно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад.

Ни у одного нашего завода подобной практики нет. Сравнивая вышеописанные системы с нашей бессистемностью, мы понимаем, что потеряли полвека и очень скоро не досчитаемся тех из российских изготовителей машин, которые по-прежнему относятся к запасным частям как к досадной необходимости. Их банкротство неминуемо, а у некоторых уже произошло<sup>1</sup>.

### Пример из практики

Печальным примером может служить неудачный опыт немецкой компании *Case*, поставившей большую партию комбайнов в Туркменистан в 1994 г. и доверившей сервис и обеспечение запасными частями местной системе материально-технического снабжения, сохранившейся со времен СССР. В результате обычной характерной для этой системы неторопливой рутины, распределения запасных частей по слабо обоснованным соображениям или по соображениям связей и т.п. репутация комбайнов и компании быстро рухнула. Ее успешно вытесняет компания *John Deere*, сразу организовавшая собственный региональный склад запасных частей и несколько современных сервисных станций.

---

<sup>1</sup> Николаев С. Н. Об эффективной организации дилеров (дистрибьюторов) строительной техники // Строительная техника и технологии. 2003. № 2.



## Специфика запасных частей как товара

Запасные части — это детали, требующиеся систематически и в больших количествах, изготавливающиеся серийно, в запас. Запасные части как товар имеют свою специфику в техническом и коммерческом отношении по сравнению с законченным производством и готовыми к конечному потреблению изделиями, машинами.

Запасные части, как любые элементы машин, не могут потребляться самостоятельно, а используются только как составная часть конечного изделия, обладающего определенным набором потребительских свойств. Причем потребность в запасных частях возникает лишь в тех случаях, когда компоненты машин, приборов вырабатывают свой ресурс, или преждевременно ломаются, или нуждаются в замене по иным причинам. Поломки случаются и на самых современных предприятиях, при эксплуатации самого совершенного товара, даже в системах военного назначения. Какова бы ни была причина отказа работы, для потребителя важен коэффициент готовности системы, зависящий от возможности замены отказавшего узла. Ведь большой ущерб может быть причинен даже за короткий срок. Ключевым элементом поддержания готовности сложных технических систем является так называемый набор быстро изнашиваемых запасных частей (ЗИП). ЗИПом обычно называют комплект запасных элементов, предназначенных для поддержания техники в работоспособном состоянии в течение расчетного срока ее эксплуатации. Перечень ЗИПа определяется заводом-изготовителем на основе статистических данных по частоте выхода из строя тех или иных узлов и деталей техники или оборудования. В ЗИП часто включают специальный инструмент, принадлежности и нестандартные материалы.

Таким образом, запасные части поставляются в те сроки и в тех количествах, которые необходимы для машин, работающих у покупателя. Никакими рекламными мероприятиями активизировать спрос на запасные части невозможно, так как он возникает только в связи с неисправностью машин.

Следует отметить еще одну особенность запасных частей: их номенклатура — это неоднородная обезличенная масса частного товара, однозначно привязанная к конечному изделию, на которую рано или поздно возникнет спрос на рынке после продажи соответствующего изделия.

Детали, исключаемые из номенклатуры при ее периодических уточнениях и корректировках, списываются и изымаются со склада, когда они относятся к оборудованию, выбывшему с завода, и механизмам оборудования, конструкция которых подверглась изменениям, или сохраняются на складе, но переводятся в разряд *неноменклатурных* запасных частей и учитываются отдельно от номенклатурных, если данное оборудование продолжает эксплуатироваться.

В отличие от номенклатурных, т.е. содержащихся в номенклатуре, действующей на данный период, неноменклатурные запасные части не возобновляются по мере их расхода и находятся на складе лишь до расходования. После этого учетные карточки на них изымаются из картотеки склада запасных частей.

### Функции, подлежащие выполнению на различных стадиях жизненного цикла оборудования в сфере распределения запасных частей

Разработка и выпуск продукции	Продукция в течение срока своей службы: этапы производства и использования	Продукция в конце срока своей службы: этапы использования и уничтожения
<p>Предложить, задействовать и далее корректировать политику по обеспечению запасными частями для серии товаров.</p> <p>Обсудить задачи по распределению запасных частей при определении технических характеристик и разработке технического обеспечения.</p> <p>Включить план распределения запасных частей в план технического обслуживания при его разработке.</p> <p>Обсудить проблему распределения запасных частей при определении целей обслуживания.</p> <p>Учесть специфические технические и сервисные элементы, которые могут изменить стратегию или параметры общей системы распределения запасных частей</p>	<p>Обсудить технические изменения и модификации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— включить в план детали с прогнозируемой средней продолжительностью безаварийной эксплуатации;</li> <li>— воздействовать на поставщика и на сеть в случае значительного изменения в потреблении той или иной запасной части;</li> <li>— скорректировать политику технического обеспечения и ремонта, в частности в случае сбоя в поставках.</li> </ul> <p>Учесть элементы стратегии маркетинга, производства, технического обеспечения, финансирования, которые могут изменить принципы управления складированием и потоком запасных частей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— переход от комплектации при продаже к приложению списков рекомендуемых деталей;</li> <li>— изменение процессов прогнозирования и выражения потребностей в запасных частях;</li> <li>— изменение политики технического обеспечения и ремонта;</li> <li>— новый подход к субподряду;</li> <li>— корректировка задач по рентабельности последующего обслуживания данного изделия</li> </ul>	<p>Обеспечивать взаимозаменяемость деталей при изменении технических характеристик продукции.</p> <p>Обсудить вопросы распределения запасных частей при определении срока службы товара.</p> <p>Обеспечивать взаимозаменяемость деталей при изменении технических характеристик продукции.</p> <p>Обсудить вопросы распределения запасных частей при определении срока службы товара:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— прекращение производства деталей и (или) ремонта;</li> <li>— обеспечение маркетинга в конце срока службы оборудования. Контракты на техническое обеспечение, политика обновления парка и т.д.;</li> <li>— техническое обеспечение в конце срока службы, контроль за поставщиками запасных частей, уничтожение старого оборудования.</li> </ul> <p>Учесть или определить элементы политики технического обслуживания и распределения запасных частей — даты прекращения технического обслуживания.</p> <p>Постепенное изменение локализации деталей, передача контрактов на техническое обслуживание</p>

Запасная часть любого наименования представляет собой отдельный, особый товар и требует индивидуального подхода при продаже. Это объясняется как различными сроками износа элементов в процессе эксплуатации оборудования, так и их функциональными и конструктивными особенностями. В табл. 5.1 представлены функции, подлежащие выполнению на различных стадиях жизненного цикла оборудования в сфере распределения запасных частей<sup>1</sup>.

### **Разработка системы обеспечения клиентов запасными частями**

Эффективная система обеспечения клиентов запасными частями подразумевает необходимость разработки планов маркетинга запасных частей, скоординированных с планами маркетинга машин и сервиса. Маркетинг запасных частей предусматривает решение следующих основных задач:

- исследование рынка, его возможностей, проблем и перспектив;
- определение товарной политики (планирование номенклатуры, разработка методов поставок, создание упаковки, выбор способов транспортировки);
- формирование сбытовой политики (выбор каналов сбыта, разработка политики цен и условий продажи, составление прейскурантов);
- перспективное планирование (постановка долгосрочных целей, прогнозирование сбыта, разработка бюджета);
- контроль выполнения плана маркетинга (проверка правильности прогнозов, контроль соответствия хода выполнения плана поставленным задачам, контроль исполнения бюджета, корректировка плана).

Важно на основе прогнозов своевременно предусматривать где, когда и в каком количестве потребуются запасные части, и обеспечивать их регулярную поставку. При этом необходимо учитывать неравномерность спроса в течение года даже на одну и ту же деталь, не говоря уже о разных компонентах.

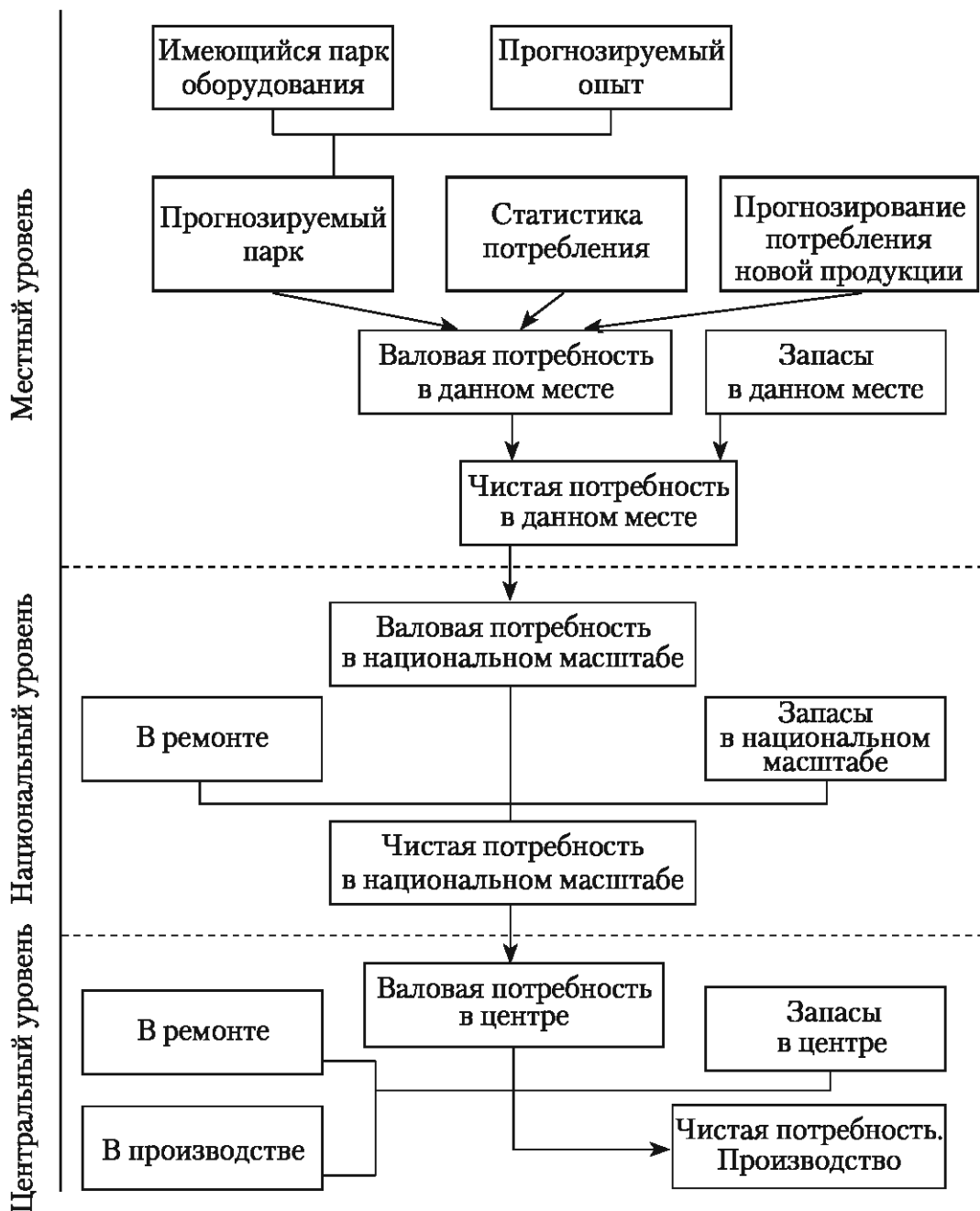
Колебания спроса на запасные части вызываются экономическими, техническими, сезонными, климатическими факторами, проявление и силу воздействия которых необходимо предусматривать. На рис. 5.4 представлен план системы выявления потребностей в запасных частях<sup>2</sup>.

Бывший председатель правления *Caterpillar У. Науманн*, рассказывал, что в самом начале своей деятельности, в послевоенные годы, фирма приняла фундаментально важное решение, которое долгое время влияло на то, как она ведет свои дела: «...потребители могут рассчитывать на наличие запасных частей безотносительно к тому, где они используют наши машины. Это важное соображение, поскольку речь идет о производстве высокоподвижной техники. Сирот у нас нет. Машина, изготовленная на одном заводе, не отличается от той, что сделана на другом, нужные им запасные части взаимозаменяемы, и получить их можно повсюду в мире»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 126–127.

<sup>2</sup> Там же. С. 130.

<sup>3</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. : Прогресс, 1986. С. 220.



**Рис. 5.4. План системы выявления потребностей в запасных частях**

Выпуск запасных частей планируют исходя из норм расхода, установленных по данным предыдущих лет, а также корректировок с учетом количества, структуры и возраста парка оборудования, находящегося в эксплуатации и намечаемого к выпуску на ближайший год. Если потребность в какой-либо детали сильно возрастает по сравнению с запланированным количеством, это говорит либо об ошибке в расчете, либо о какой-то конструктивной недоработке; данные об этом немедленно сообщают производителям для принятия мер.

При планировании учитываются, кроме того, следующие сведения:

- срок службы оборудования отдельно по каждому году ввода в эксплуатацию;
- средний срок службы оборудования данного типа в стране;

- качество применяемых топлива и масел;
- квалификация персонала, обслуживающего и эксплуатирующего технику;
- технические возможности ремонтных предприятий и качество ремонта;
- перечень наиболее часто выходящих из строя деталей и агрегатов;
- условия работы.

Основной метод планирования — краткосрочный (трехмесячный). Кроме того, только количество, указанное для первого месяца, является твердым заказом. Для последующих месяцев оно приблизительно и уточняется за две-три недели до наступления данного месяца. Обычно объем заказа изменяют на 1—5% в сторону увеличения рассчитанного количества, чтобы избежать риска отсутствия нужной детали на складе.

Перспективное планирование (прогнозирование) ведут на два-три года вперед. Потребность в запасных частях может определяться по-разному — в процентах на одну машину, в стоимостном выражении или в натуральных единицах (по группам деталей).

Фирма *Fiat* установила, что в Италии расход запасных частей на одну из марок ее автомобилей — 18,8 кг/год, причем в первые пять лет эксплуатации — в среднем 24 кг/год, а в последующие четыре года — 11 кг/год. На этом основании ведутся расчеты капитальных вложений, разрабатываются организационные мероприятия<sup>1</sup>.

Однако каждая фирма в рамках своей маркетинговой политики самостоятельно ведет статистику расхода деталей и устанавливает нормы их расхода (естественно, не для покупателей, эксплуатирующих технику, а для расчетов отдела запасных частей).

Затраты, связанные с работой складов запасных частей, составляют обычно около 18% совокупной стоимости хранящихся на них запасных частей. В эту сумму входят: содержание склада — 3%, страхование и налоги — 1%, погрузочно-разгрузочные работы и учет — 4%, потери от порчи, естественной убыли, уценки и полного устаревания — 5%, процент на вложенный в запасы капитал — 5%<sup>2</sup>.

В последнее время наблюдается развитие систем непрерывных перевозок, тесно координируемых с организацией производства и складирования. Системы перевозок могут заменить региональные склады и привести к значительному повышению рентабельности послепродажного обслуживания в результате сокращения сроков складирования. Подобная переориентация осуществима при условии максимального использования возможностей информатики с целью сокращения времени обработки заказов и ускорения операций по физической подготовке товара на складе. Кроме того, при планировании системы перевозок запасных частей за исходную точку необходимо брать конечный результат, т.е. основой планирования должно быть время прибытия товара в пункт назначения.

Крупнейшие в мире автомобильные корпорации — американские *Ford Motor*, *General Motors* и германская *Daimler Chrysler* — сообщили, что приступают к созданию крупнейшего в мире специализированного интернет-

<sup>1</sup> Завьялов П. С., Демидов В. Е. Указ. соч. С. 141.

<sup>2</sup> Там же. С. 142.

рынка, через который они собираются закупать необходимое сырье, комплектующие детали и другие товары, расходы на которые для всех трех компаний достигнут примерно 250 млрд долл. в год.

Директора корпораций полагают, что новая система обойдется в 200 млн долл., при этом она позволит корпорациям участвовать в тендерах на любой контракт, закупать сырье и оборудование без многораундных переговоров. В связи с этим в ближайшие годы автомобильные корпорации смогут сократить себестоимость закупок на 10%. Кроме того, рынок в Сети будет способствовать ускорению производственного процесса. В будущем станет возможно доставлять покупателям автомобили, изготовленные по их заказу в течение 10–20 дней, а не за два месяца, как сейчас.

Современные информационные технологии все активнее берутся на вооружение фирмами для обеспечения максимальной удовлетворенности клиентов. Например, у каждого владельца самолета *Boeing* есть доступ на специальный раздел корпоративного сайта *Boeing*, где он может оставить заявку на понравившуюся деталь. Судьбу заказа можно отслеживать в режиме реального времени на сайте: с какого склада везут деталь, сколько времени занимает дорога<sup>1</sup>.

Фирма *Renault* осуществляет информационную поддержку торговли запасными частями и сервиса с помощью информационной системы *Dialogys*, размещенной на компакт-дисках и содержащей электронные каталоги запасных частей, каталоги специального инструмента для их замены, прейскуранты, инструкции по ремонту, информацию о конструктивных изменениях и другие полезные сведения.

Варианты организации складирования, применяемые фирмами, внедряющими новшества, представлены на рис. 5.5<sup>2</sup>.

### Примеры из практики

Компания «Хьюлетт-Паккард АО» для лучшего обслуживания клиентов располагает складом запасных частей в Москве. Оперативный склад разделен на две половины: одна выделена под обслуживание стандартных гарантий, вторая отведена под особые гарантийные условия, например со временем реакции 4 часа. В последнем случае склад покрывает 100%-ную потребность в запасных частях. Состояние склада постоянно отслеживается, и запасы пополняются. Если на московском складе чего-то не оказывается, то необходимую деталь можно заказать по «горячей линии» с одного из европейских складов, и доставка занимает в некоторых особых случаях всего несколько часов.

*Ford Motor Company* открыла в Москве центральный склад запасных частей и организовала управление работой склада и другими процессами по дистрибуции запасных частей на базе передовой информационно-технологической системы *SAP*. Открытие центрального склада позволит в будущем удовлетворить 98% всех заказов и заниматься реализацией деталей по единым на всей территории России ценам. Официальные дилеры компании *Ford* имеют возможность 24 часа в сутки размещать заказы в интернет-магазине. Доставка осуществляется «от двери до двери», и при срочном заказе дилеры, находящиеся в Европейской части России, получают товар уже на следующий день. В более отдаленные регионы груз доставляется в течение двух суток<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Козырев М. Указ. соч.

<sup>2</sup> Shapiro Roy D. Get leverage from logistics // Harvard Business Review. 1984. May – June. P. 123.

<sup>3</sup> Форд. 2005. Июнь. С. 34.



**Рис. 5.5. Варианты организации складирования, применяемые фирмами, внедряющими новшества**

### **Принципы эффективной работы склада запасных частей. Нормы хранения запасных частей на складах**

Контроль за состоянием парка запасных частей осуществляется путем анализа движения деталей по учетным карточкам запасных частей и анализа технико-экономических показателей парка запасных частей и их изменения.

Цели контроля за состоянием парка запасных частей:

- поддержание надлежащего запаса на складе (в натуральном и денежном выражении);

- предупреждение «омертвления» в запасных частях излишне больших сумм оборотных средств;
- обеспечение надлежащей эффективности использования средств, вложенных в парк запасных частей.

Наиболее важными технико-экономическими показателями, характеризующими состояние парка запасных частей, являются:

- 1) общее число запасных частей на складе в штуках;
- 2) общая стоимость парка запасных частей в тысячах рублей;
- 3) число наименований запасных частей, имеющих на складе;
- 4) число деталей, приходящихся на одно наименование;
- 5) средняя стоимость одной детали парка запасных частей;
- 6) число наименований запасных частей, имеющих на складе и не выдававшихся в течение трех месяцев, шести месяцев, одного года и более;
- 7) оборачиваемость запасных частей.

При торговле запасными частями стремятся увеличить оборот запасов, чтобы при тех же площадях складов и расходах на содержание запасов получить наибольший объем продаж и, следовательно, прибыли.

Работа склада должна быть организована так, чтобы обеспечить не менее чем трехкратный оборот находящихся на нем деталей в течение года (по отношению к среднему числу хранящихся деталей). Добиваются этого, разделяя всю номенклатуру на три группы, примерно в следующих пропорциях:

- A* — 10% наименований, составляющих 70% потребления;
- B* — 30% наименований, составляющих 22% потребления;
- C* — 60% наименований, составляющих 8% потребления.

На складах в странах-импортерах хранятся детали только групп *A* и *B*. Запасные части группы *C* находятся в стране-экспортере у изготовителя. Доставляют их обычно заказчику на третий день после запроса. Несмотря на то что такая система срочных поставок достаточно дорога (как правило, доставлять приходится самолетом), в итоге она оказывается дешевле, чем «омертвление» на складах 60% наименований деталей, требующихся достаточно редко.

Поскольку всегда необходимо иметь некоторый страховой запас относительно плана, обычно принимают следующую методику: большой запас деталей группы *A*, средний — группы *B* и нулевой — группы *C*.

Считается вполне удовлетворительным, если спрос покупателей на запасные части обеспечивается в установленные сроки на 91—96%.

Чтобы облегчить размещение деталей на стеллажах и перемещение их на складах запасных частей, применяется принцип деления всех имеющихся деталей на группы. Критериями разбивки являются габариты, объем и масса.

Все детали, включенные в номенклатуру запасных частей, на складе должны быть постоянно. Это значительно упрощает для ремонтного персонала задачу обеспечения ремонтных работ необходимыми деталями. В порядке подготовки к ремонту в индивидуальном порядке должны заказываться не все необходимые детали, а лишь те, которых нет в действующей номенклатуре запасных частей.



Постоянное наличие номенклатурных запасных частей достигается наиболее просто и надежно при системе возобновления запаса деталей на складе, известной под названием системы максимума-минимума<sup>1</sup>.

Существуют две разновидности данной системы:

- 1) система трех точек (максимум, минимум и точка заказа);
- 2) система двух точек (максимум и точка заказа).

Под максимум понимается наибольшее число деталей данного наименования, выше которого их запас на складе быть не должен.

Точка заказа является тем количеством деталей, при снижении до которого должен выдаваться заказ на их изготовление для пополнения запаса на складе.

Минимум в системе трех точек представляет то наименьшее количество деталей, которое требуется как страховой запас для того, чтобы исключить полное отсутствие деталей при увеличении их расхода в отдельные периоды времени по сравнению с предусмотренным среднемесячным расходом.

Разница между количеством деталей, соответствующим точке заказа и минимуму, должна равняться расходу деталей за время, соответствующее циклу изготовления партии данных деталей, заказанной для пополнения заказа. При указанных системах поддержания запаса деталей на складе количество деталей, соответствующее минимуму, максимуму и точке заказа, является нормами запаса.

Поскольку из числа деталей, не относящихся к уникальному и особо ответственному оборудованию, экономически выгодно держать в запасе лишь те детали, которые регулярно и в значительном количестве требуются для ремонта, нормы запаса должны базироваться прежде всего на частоте потребности или среднемесячном расходе, а не на сроках службы деталей.

Частота потребности и месячный расход деталей, включенных в номенклатуру запасных частей, необходимых для расчета норм запаса, устанавливают, анализируя сведения об их расходе, содержащиеся в учетных карточках запасных частей.

Для этого по всем деталям, включенным в первоначальную номенклатуру запасных частей, устанавливают предварительные ориентировочные жесткие минимальные нормы запаса, на уровне которых должен поддерживаться их запас на складе. По прошествии достаточного времени (год-полтора) на основе анализа учетных карточек, которые должны быть заведены на все наименования деталей, имеющих на складе, устанавливают среднемесячный расход деталей каждого наименования, являющийся основным показателем для расчета уточненной нормы запаса.

При установлении норм запаса должны преследоваться три цели:

- не допустить образования неоправданно больших запасов отдельных деталей, которые приводят к «омертвлению» в них оборотных средств;
- исключить отсутствие на складе тех или иных деталей, чтобы предупредить увеличение простоев оборудования в ремонтах;
- создать условия для серийного изготовления запасных частей определенными по величине партиями, что позволит снизить их себестоимость.

---

<sup>1</sup> Кулибанова В. В. Маркетинг: сервисная деятельность. СПб. : Питер, 2000.

Из приведенных выше определений минимума, точки заказа и максимума вытекают следующие формулы для расчета соответствующего им числа деталей:

$$H_{\min} = (k - 1)P_{\text{с.м}}\Pi;$$

$$H_{\text{т.з.}} = H_{\min} + P_{\text{с.м}}\Pi = kP_{\text{с.м}}\Pi;$$

$$H_{\max} = H_{\min} + \Pi_{\text{н}} = (k - 1)P_{\text{с.м}}\Pi + \Pi_{\text{н}},$$

где  $k$  — коэффициент возможного увеличения среднемесячного расхода запасных частей (обычно принимается в пределах 1,2–1,5);  $\Pi$  — цикл (продолжительность) изготовления нормальной партии запасных частей данного наименования (или получения со стороны), мес.;  $P_{\text{с.м}}$  — среднемесячный расход данных запасных частей, шт.;  $\Pi_{\text{н}}$  — нормальная партия данных запасных частей, шт.

Изготовление запасных частей для пополнения складского запаса должно производиться в плановом порядке по месячным номенклатурным планам. Чтобы создать для этого условия и исключить выдачу заказов на изготовление запасных частей посреди месяца, при расчете норм запаса по приведенным формулам цикл изготовления их нормальной партии  $\Pi$  должен составлять не менее одного месяца.

Размер нормальной партии изготовления запасных частей  $\Pi_{\text{н}}$  следует устанавливать, принимая во внимание следующее. Производственные затраты на изготовление детали составляют

$$X_1 = C + \frac{A}{\Pi_{\text{н}}},$$

где  $C$  — производственные затраты на одну деталь, включая стоимость материала, оплату труда и цеховые расходы, без затрат на наладку;  $A$  — затраты на подготовку производства партии, в том числе затраты на наладку.

По мере увеличения размера партии уменьшаются затраты рабочего времени на одну деталь, повышается производительность труда рабочих, занятых изготовлением запасных частей, снижается их себестоимость. Вместе с тем увеличивается число деталей, которое должно находиться на складе  $H_{\max}$ , а следовательно, возрастает потребность в оборотных средствах, замедляется их оборачиваемость, требуются большие складские площади.

Расходы на хранение деталей в год могут быть определены по формуле

$$X_2 = S(H_{\min} + \frac{\Pi_{\text{н}}}{2}),$$

где  $S$  — затраты на хранение одной детали за год, руб.

Для определения размера потерь от связывания оборотных средств в запасных частях можно пользоваться следующей формулой:

$$X_3 = IX_1 \left( H_{\min} + \frac{\Pi_{\text{п}}}{2} \right),$$

где  $I$  — коэффициент потерь от связывания оборотных средств (обычно  $0,2-0,25$ ).

При установлении резервов партий  $P_n$  следует также принимать во внимание, что уменьшение их приводит к необходимости более частого запуска в производство данных деталей. Последнее увеличивает общее число наименований запасных частей, которые должны одновременно находиться в производстве. Поэтому размеры партий нельзя устанавливать чрезмерно малыми, хотя это обстоятельство обеспечивает сокращение оборотных средств, вкладываемых в запасные части, и способствует их оборачиваемости. Исходя из необходимости ограничения номенклатуры ежемесячно заказываемых запасных частей, размер нормальной партии обычно принимается равным три- и пятикратному расходу данных запасных частей со склада за цикл их изготовления.

Система двух точек не предусматривает страхового запаса, и минимум в данном случае равняется нулю. Поэтому формула для определения числа деталей, соответствующего точке заказа в системе двух точек, принимает следующий вид:

$$N_{т.з} = P_{с.м} \cdot Ц.$$

При применении этой системы нормы запаса оказываются ниже, чем при системе трех точек. Это обеспечивает меньшие размеры общего запаса запасных частей на складе и способствует сокращению оборотных средств, вкладываемых в парк запасных частей. Однако отсутствие здесь страхового запаса может приводить к тому, что в отдельные месяцы, когда потребность в тех или иных деталях оказывается выше среднемесячного расхода, она не может быть удовлетворена из-за отсутствия деталей на складе. Чтобы это не приводило к большим потерям в производстве, целесообразно применять одновременно обе указанные системы, а именно: для ответственного оборудования, простой которого могут приводить к серьезным нарушениям производственного процесса, — систему трех точек; а для всего остального оборудования — систему двух точек.

Как уже было сказано, одним из наиболее важных показателей, характеризующих состояние парка запасных частей, является его оборачиваемость. Оборачиваемость парка запасных частей может определяться коэффициентом или быть выражена в процентах.

Коэффициент оборачиваемости парка запасных частей  $K_0$  представляет собой отношение стоимости деталей, выданных со склада в течение месяца  $C_{в.з}$ , к среднемесячной стоимости всего парка  $C_{п.з}$ :

$$K_0 = \frac{C_{в.з}}{C_{п.з}}$$

Оборачиваемость парка запасных частей в процентах  $O_{п}$  показывает, какая часть запасных деталей выдана в течение месяца:

$$O_{\Pi} = 100 \frac{C_{в.з.}}{C_{п.з.}}, \text{ или } O_{\Pi} = 100K_0.$$

Оборачиваемость парка запасных частей может оцениваться также в днях:

$$O_{д} = \frac{m}{K_0},$$

где  $m$  — среднее число рабочих дней в месяце.

Этот показатель говорит о среднем запасе деталей на складе в днях.

### **Услуги по финансированию сделки**

К услугам по финансированию сделки можно отнести такие услуги, как кредитование, предоставление отсрочки по платежам, аренда, лизинг. «Прятать» кредит в форму аренды позволяет внешнее сходство между ними. Как при аренде, так и при кредите покупатель платит за необходимую ему вещь в течение некоторого срока, а пользоваться ею может сразу. Тем не менее выделяют три главных отличия аренды от кредита:

- аренда появилась гораздо раньше, чем кредит;
- при аренде арендодатель сохраняет право собственности на имущество, передаваемое во владение и пользование, а при кредите это право переходит к заемщику;
- права и обязательства при кредите обычно являются более ликвидными, чем при аренде.

При замещении купли-продажи в кредит арендой содержание экономических отношений может почти не измениться. Но при этом могут быть получены дополнительные финансовые результаты, поскольку различие в праве собственности на имущество всегда важно с юридической точки зрения, в том числе в налоговом праве<sup>1</sup>. Когда отношения купли-продажи в кредит оформляют договором аренды, чтобы получить дополнительные финансовые выгоды, тогда и подразумевают, что это не простая аренда, а финансовая.

Инициаторами предложения услуг по финансированию сделки могут выступать не только кредитно-финансовые учреждения. В этом процессе могут активно участвовать и производители техники и оборудования. Для потребителей промышленной продукции преимущества очевидны, особенно в нынешних условиях всеобщего недостатка средств и изношенности основных фондов. Предприятия-потребители получают возможность быстрого переоснащения производства для выпуска новой, современной продукции без отвлечения значительных денежных средств из хозяйственного оборота. С помощью услуг по аренде потребители могут избежать покупки оборудования, необходимого в производстве на непродолжительное время. Многие российские производители стали понимать, что при прочих равных условиях, если на рынке присутствует техника различных фирм, заказ достанется тому, кто предложит финансирование по этой сделке. Таким образом, с помощью данного вида услуг можно увеличить

---

<sup>1</sup> *Попов М.* Кредит в арендной шкуре // Бизнес-журнал. 2005. № 5. С. 35.

сбыт продукции, установить длительные партнерские отношения с клиентами, а значит, воздвигнуть барьеры на пути конкурентов.

В российской практике набирает обороты такой вид сбытовых услуг, как лизинг. Термин «лизинг» употребляется достаточно часто в повседневной жизни, еще чаще говорят о его преимуществах, однако даже профессионалы в этой сфере не всегда могут объяснить суть данного явления: в чем его отличия и преимущества по сравнению с арендой и кредитом? В наш лексикон «лизинг» пришел из делового английского, где *leasing* (даже не термин, а скорее жаргонное слово) в юридических документах отражается более четкими в понятийном плане синонимами. Согласно § 6 гл. 34 ГК РФ и Федеральному закону от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)» в современной отечественной практике используется понятие «финансовая аренда», с которым лизинг отождествляется, будучи указанным в скобках. Лизинг имеет арендное начало, но используемые в иностранных языках синонимы (*leveraged lease* — аренда с финансовым рычагом; *finance lease* — финансовая аренда; *hire-purchase* — наем-покупка; *credit — bail* (фр.)) указывают помимо аренды на его иное экономическое содержание: финансовые мотивы, кредит и куплю-продажу имущества. Поэтому лизинг прежде всего следовало бы определить как «неарендные экономические отношения, оформленные договором аренды»<sup>1</sup>.

Лизинговые отношения возникли в результате повседневной деловой практики как очередная схема, позволяющая минимизировать определенную часть расходов участников сделки. Таким образом, формальный плюс лизинга — налоговые преимущества. Классический лизинг обеспечивает заметный финансовый эффект, когда в него как минимум на три — пять лет вовлекаются значительные материальные и денежные средства. Однако российскому предприятию, особенно небольшому, чаще всего важна не экономия, а принципиальная возможность не платить, например, налог на прибыль. Если оборудование поступает в лизинг, за него можно расплатиться средствами, получаемыми от текущей деятельности. Для этого не обязательно показывать прибыль. В случае с кредитом это невозможно — по законодательству предприятие имеет право рассчитаться за полученный кредит только из прибыли. Для малых и средних предприятий это не всегда применимо, поскольку они, как правило, работают с нулевым балансом, где никаких прибылей нет. Формальным плюсом лизинга является также то, что после окончания его срока — чаще всего это три года — оборудование можно принять на баланс по остаточной стоимости. Кроме того, лизинговые компании обладают правом ускоренной амортизации.

К лизингу обычно прибегают компании, которые не могут получить кредит на выгодных условиях. В регионах лизинг может быть единственно достижимым средством финансирования. Столичный банк вряд ли даст маленькой компании из далекого региона кредит, а столичная лизинговая компания оформить сделку сможет. Кроме того, «длинные деньги», которых так не хватает в кредитных программах многих банков, делают лизинг привлекательным для долгосрочного инвестирования, например в случае запу-

---

<sup>1</sup> *Потов М.* Указ. соч. С. 35.

ска нового производства. Однако громоздкий механизм заключения лизинговых сделок не приспособлен для работы с предприятиями малого бизнеса.

Связанная с производителем лизинговая компания обычно рассматривается не как центр прибыли, а как средство стимулирования продаж. Там клиент часто может получить ставку, субсидированную производителем, который заинтересован в продвижении своего товара на рынок. В связи с этим, например, «КамАЗ» открыл дочернюю компанию «КамАЗ лизинг», которая разработала ряд программ с компаниями «Импекс Консалтинг» (лизинг специальной техники), «Амкодор-Оптим» (лизинг строительной техники), «Техстройконтракт» (лизинг строительной техники) и активно предлагает их клиентам.

Взросшие финансовые возможности государства позволяют развивать авиационный лизинг, капитализируя лизинговые компании путем покупки государством контрольного пакета их акций, субсидировать платежи этих компаний и авиаперевозчиков по кредитам, полученным в российских банках для приобретения российских пассажирских самолетов. В 2001 г. на конкурсной основе были определены лизинговые компании и проекты, которым была обеспечена необходимая государственная поддержка для приобретения и передачи авиакомпаниям отечественных самолетов. Через участие государства в акционерном капитале победители конкурса «Ильюшин-финанс» и Финансовая лизинговая компания (ФЛК) получили возможность использования дополнительных финансовых ресурсов. По условиям федерального тендера средства государственного бюджета были распределены следующим образом: «Ильюшин-финанс» получила 80 млн долл. на лизинговые операции по проекту самолета Ил-96, а ФЛК — 50 млн долл. для реализации проекта лизинга самолета Ту-214. Помимо лизинга в пользу отечественных авиаперевозчиков в России надо создавать и систему экспортного кредитования продаж российской авиатехники<sup>1</sup>, а также систему послепродажного обслуживания с участием лизинговых компаний.

## **5.2. Основные направления совершенствования сервиса промышленного предприятия**

Проблему развития сервисного обслуживания сложной техники, выпускаемой отечественными предприятиями, следует рассматривать как важный компонент стратегии создания конкурентоспособного национального рынка, а также повышения конкурентоспособности продукции отечественного товаропроизводителя на международном рынке. Концепция государственно-правовой поддержки прорабатывалась в условиях распределительной экономики и преследовала прежде всего такую двуединую цель, как сокращение убытков от простоя техники и минимизацию затрат, связанных с восстановлением машин, что в принципе соответствовало эко-

---

<sup>1</sup> Бендиков М., Фролов И. К проблеме выбора стратегии развития авиационной промышленности // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. С. 14–15.

номическим реалиям того периода. Тем не менее некоторая работа была проведена, и этот опыт можно частично взять на вооружение — например, могут оказаться полезными идеи стандартизации, ценообразования и др.<sup>1</sup>

Как уже говорилось выше, потребитель покупает не товар, а пользу от его использования. И именно поэтому основная цель предоставления сервисных услуг — повышение эффективности использования сложной техники. Можно выявить ряд направлений повышения надежности и эффективности использования техники (рис. 5.6)<sup>2</sup>.

Как видно из рис. 5.6, основная часть резервов связана с предоставлением тех или иных видов сервисных услуг. И хотя каждая из групп сервисных услуг способна повысить полезность продукции для потребителя, за счет каждой из них предприятие — изготовитель сложной техники может получить конкурентное преимущество, на наш взгляд, увеличить продолжительность эффективного использования сложной техники позволяют первые две, а именно технические и информационные сервисные услуги.

Не секрет, что особую важность для потребителей представляет свойство надежности техники. На формирование этого свойства оказывают влияние как конкретные характерные особенности конструкции машин, так и особенности ряда сопутствующих технических услуг. Надежность характеризуется такими свойствами, как безотказность, долговечность, ремонтпригодность, обеспеченность техническим сервисом.

Зачастую пользователи устанавливают оборудование в неподготовленных помещениях, где отсутствуют электропроводка, инженерные коммуникации, системы отопления. И вместо быстрой окупаемости и работы на прибыль производственные линии простаивают в ожидании ремонта. Вот почему производители к каждому договору прилагают подробно расписанные условия эксплуатации оборудования, а менеджеры не только помогают клиентам соответствующим образом подготовить производственные помещения, но и консультируют их по вопросам оптимальной организации технологических процессов.

В качестве основных направлений совершенствования технического сервиса предприятия — изготовителя сложной техники, позволяющих повысить продолжительность эффективной эксплуатации техники и, соответственно, удовлетворенность потребителя, можно выделить следующие:

- 1) создание и развитие фирменных систем ремонта и обслуживания;
- 2) расширение сети учебных заведений по подготовке специалистов в области сервиса, внедрение современных методов обучения и тренажеров;
- 3) развитие сети учебных заведений для подготовки кадров эксплуатационников в целях повышения качества эксплуатации;

---

<sup>1</sup> *Шаблова Е.* Послепродажное обслуживание сложной техники: проблемы правового регулирования // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 5. С. 115–116.

<sup>2</sup> *Кулибанова В. В.* Развитие сервиса предприятия-изготовителя сложной техники на основе маркетинговой концепции. СПб., 2006.

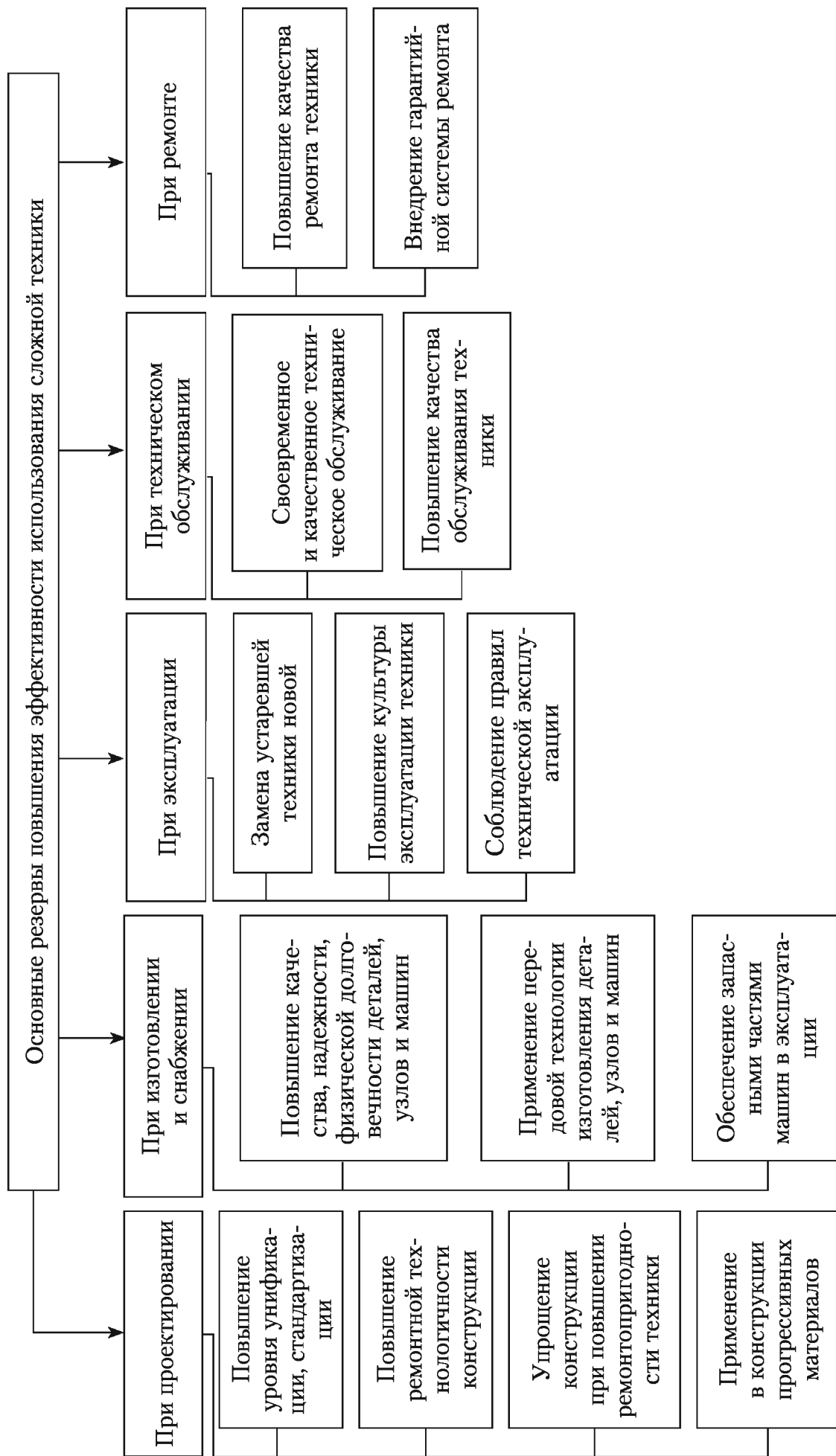


Рис. 5.6. Основные резервы повышения эффективности использования сложной техники



4) разработка комплекса технологического оборудования и оснастки для технического обслуживания и ремонта. Следует сделать оговорку о том, что реализация данного направления находится на стыке НИОКР и обслуживания, так как встраивание, например, систем автодиагностики необходимо предусмотреть еще на этапе проектирования;

5) расширение сервисных сетей, в том числе на основе франчайзинга;

6) совершенствование условий лицензирования торговли техникой.

Система фирменного обслуживания — современный и эффективный способ поддержания работоспособного состояния техники непосредственно ее изготовителями. При данной системе организации сервисного сопровождения предприятие-производитель имеет возможность:

- влиять на потребителей продукции с целью улучшения ее эксплуатации, соблюдения режимов ТО, что в целом будет положительно воздействовать на восприятие потребителем качества техники;

- выявлять нужды потребителей в сервисном сопровождении;

- организовать систему сбора и анализа информации по надежности и условиям эксплуатации техники и оборудования;

- разрабатывать и проводить мероприятия по повышению качества и надежности продукции на основе полученной выше информации.

Данная система организации сервисного сопровождения позволяет устанавливать доверительные отношения с потребителями и строить барьеры на пути конкурентов.

Предприятие также имеет возможность расширять сервисное обслуживание продукции путем франчайзинга — одного из основных способов финансирования сервисной сети в мировой экономике.

Увеличение числа сервисных предприятий может быть стимулировано разработкой и последовательным проведением стабильных договорных, ценовых и торговых политик с привлекательными условиями, которые могли бы вызвать заинтересованность в сотрудничестве у малых предприятий.

Предприятие может также усовершенствовать сервисное сопровождение своей продукции, введя жесткие условия лицензирования работы всех звеньев системы распределения продукции.

Увеличение числа сервисных предприятий может быть стимулировано разработкой и последовательным проведением стабильных договорных, ценовых и торговых политик с привлекательными условиями, которые могли бы вызвать заинтересованность в сотрудничестве у малых предприятий.

Отсутствие сервисных сетей не только отрицательно сказывается на будущих продажах товаров, но и является препятствием на пути научно-технического прогресса. Например, отсутствие развитых сервисных сетей может стать, а быть может, и уже стало, тормозом на пути технического прогресса в области производства отечественного электроэнергетического оборудования. Пусть этот вывод не кажется неожиданным — прослеживается достаточно тесная взаимосвязь между внедрением новых научных и инженерных разработок в производство миниэлектростанций и организацией их технического обслуживания. Мировая тенденция упрощения электроагрегатов для пользователей вовсе не означает упрощения их общей конструкции, а как раз наоборот — предполагает ее усложнение,

а следовательно, и усложнение ремонта. При отсутствии хорошо налаженного сервиса потребитель будет страдать — ведь сложную технику даже народные умельцы без специальной подготовки отремонтировать не смогут. А потому работающие на российском рынке миниэлектростанций иностранные фирмы в таких условиях будут доминировать. У иностранных производителей в сервисных центрах трудятся специально обученные и сертифицированные механики, которые к тому же проходят постоянную переподготовку, осваивая новые виды фирменной продукции<sup>1</sup>.

Иностранные изготовители сложной техники отдают должное внимание как созданию сервисных сетей, так и обучению работающих в них сотрудников. Например, компании, поставляющие сложную технику для крупного бизнеса, обычно располагают достаточным штатом российских технических специалистов, которые прошли соответствующее обучение за рубежом и обладают высокой квалификацией в области оказания технической поддержки. Те же западные компании, которые заключают большое число меньших по объему контрактов, стремятся максимально усилить свое присутствие на российском рынке, опираясь на сеть партнеров. Техническая поддержка строится на основе сети авторизованных сервисных центров. Для того чтобы партнер был способен оказать техническую поддержку на высоком качественном уровне, западные фирмы проводят сертификации своих партнеров и отслеживают уровень предоставляемого ими сервиса, проводят специальные тренинги и снабжают обновляемой технической информацией по всем моделям и конфигурациям поставляемого оборудования<sup>2</sup>.

Так, одним из основных направлений деятельности консорциума *Airbus Industry* в послепродажном обслуживании своего парка является эффективная программа обучения и тренировки пилотов, бортпроводников и инженерно-технических работников по техническому обслуживанию воздушных судов. Обучение, которое осуществляют более 400 инструкторов, является обязательной составляющей услуг, предоставляемых отделением послепродажного обслуживания *Airbus Industry*. В 1998 г. в трех учебно-тренировочных центрах (УТЦ) консорциума в Тулузе, Пекине и Майами прошли подготовку 6370 пилотов, 318 бортпроводников и 5002 инженера и техника. Все центры оборудованы тренажерами и другими техническими средствами обучения. Например, в Пекинском центре установлены два пилотажных тренажера. Инструкторы обучают летные экипажи и персонал по ТО, стоимость подготовки которых включена в цену проданных ВС<sup>3</sup>.

Как было сказано выше, предприятие может усовершенствовать сервисное сопровождение своей продукции, введя жесткие условия лицензирования работы всех звеньев системы распределения продукции. Условия лицензирования торговли сложной техникой должны требовать наличия

---

<sup>1</sup> Прохорова А. Особенности национального ремонта // Оборудование: рынок, предложение, цены. 2001. № 12.

<sup>2</sup> Галкин В. К новым рубежам // Оборудование: рынок, предложение, цены. 2001. № 12.

<sup>3</sup> Послепродажное обслуживание самолетов «Эрбас Индастри» // Воздушный транспорт. 1999. № 35.

у торговых предприятий мощностей для гарантийного и послегарантийного обслуживания, складов запасных частей и т.п. Например, работа одного из крупнейших производителей дизельных электрогенераторных установок, активно работающих на нашем рынке, — английской компании *F. G. Wilson* — может служить примером хорошо отлаженной маркетинговой стратегии. На территории нашей страны и в ближнем зарубежье создана разветвленная дистрибьюторская сеть, и одним из самых главных требований, которые обязаны выполнять дистрибьюторы, является сервисное обслуживание. Они обязаны создать склады запасных частей с установленным ассортиментом узлов и деталей и иметь хорошо обученный обслуживающий персонал, прошедший подготовку и в России, и в Англии. Подготовка и переподготовка персонала уделяется огромное внимание. Регулярно проводящиеся семинары позволяют поддерживать высокую квалификацию механиков и инженеров, а также держать их в курсе новых технических решений и изменений, которые осуществляются на фирме. Именно такой подход к техническому обслуживанию клиентов, которые ощущают за своей спиной надежную защиту и поддержку, позволяет фирме успешно продвигать свою продукцию на российском рынке.

Столь же серьезно подходит к организации продаж своей продукции на нашем рынке и созданию сервисных служб и такой гигант по производству силовой продукции, как *Honda*. Фирма тщательно следит за уровнем технического обслуживания своей продукции, и прежде чем дистрибьютор получит разрешение на осуществление своей деятельности, он должен организовать салон, соответствующий жестко установленным нормам по оборудованию, дизайну, размерам площадей и т.п.<sup>1</sup>

Однако следует заметить, что услуги, связанные с обучением, находятся на стыке технических и информационных сервисных услуг.

Таким образом, от технических услуг мы перешли к информационным сервисным услугам, которые также, на наш взгляд, способны существенно повысить продолжительность эффективной эксплуатации техники.

Зачастую информация о рынке и потребителях собирается не в полном объеме, так что предприятию не удастся установить, какие именно свойства продукции действительно необходимы для успеха на рынке.

Таким образом, современная ориентация на клиента требует углубленного знания его потребностей, постоянного наблюдения за ними и упреждения их развития, правильной направленности маркетинговых мероприятий, более тесного взаимодействия с клиентурой. Для реализации конкурентных преимуществ приоритетное значение приобретают информация как стратегический ресурс, а также организация и управление ею. Следует подчеркнуть, что информация, которая лежит мертвым грузом и не может быть передана, сообщена, не имеет никакого значения ни для экономики, ни для общества в целом. Информация как оперативные сведения должна являться инструментом управления любой, в том числе экономической, системой в целом и ее подсистемами. На наш взгляд, основная

---

<sup>1</sup> Прохорова А. Указ. соч.

цель создания системы внутрифирменной информации состоит в обеспечении деятельности по выполнению хозяйственных задач необходимой информацией соответствующего вида, объема, качества, в соответствующий срок и в нужном месте.

Как уже было сказано, одним из основных принципов реализации сервисной деятельности предприятия является информационная отдача сервиса. При осуществлении сервисной деятельности накапливается масса информации, касающейся как непосредственно работы самой продукции, так и поведения клиентов, которая может и должна быть использована в работе других подразделений фирмы.

Кроме того, предприятие — изготовитель сложной техники с помощью хорошо поставленного информационного сервисного сопровождения своей продукции может, в свою очередь, активно воздействовать на поведение клиентов, влиять на формирование их приверженности продукции.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что должны рассматриваться два основных направления деятельности в сфере регулирования информационных потоков, возникающих в результате сервисной деятельности предприятия.

В рамках первого направления необходимо проанализировать деятельность, связанную с созданием системы информации, циркулирующей внутри фирмы и воздействующей на ее деятельность. А в рамках второго направления должна быть рассмотрена деятельность по созданию системы информации, направленной на клиента.

Каждое из этих направлений деятельности способно, на наш взгляд, внести значительный вклад в повышение конкурентоспособности как продукции в частности, так и предприятия в целом.

Однако не стоит останавливаться только на рассмотрении информационных потоков, влияющих на деятельность фирмы. Фирма с помощью хорошо поставленного информационного сервисного сопровождения своей продукции может, в свою очередь, активно воздействовать на поведение клиентов. Поэтому вернемся ко второму направлению, связанному с направлением информационных потоков от производителя к потребителю.

Неопределенность поведения клиента — главный фактор в информационной экономике. Ассиметричность распространения информации на рынке, в результате чего формируются различные уровни информированности рыночных партнеров, порождает разные типы неопределенности. У менее информированного партнера возникают сомнения относительно ожиданий от заключаемого контракта<sup>1</sup>.

Проблема состоит в том, что потребители зачастую не могут представить себе потенциал дополнительных преимуществ продукции, и поэтому производителю необходимо преодолевать барьеры опасений, неосведомленности и отказа от привычного поведения. Д. Шнайдер среди основных причин неприятия новых технологий (продукции) выделяет следующие<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Гохберг Л. Указ. соч.

<sup>2</sup> Шнайдер Д. Технологический маркетинг. М. : Янус-К, 2003. С. 49.

- продукция вследствие своих функциональных характеристик требует от потребителя кардинальной переоценки имеющегося опыта, привычного покупательского поведения и ценностных представлений;
- сложность продукции затрудняет ее обслуживание и понимание функциональных особенностей и вызывает необходимость дополнительных разъяснений.

Однако с помощью качественного информационного сервисного сопровождения продукции производитель сложной техники может нивелировать сложность продукции.

Таким образом, информирование как потенциальных, так и реальных потребителей является важным видом экономической деятельности, заключающейся в сборе и распространении экономической информации, и технической документации, связанной с продвижением продукции, ее эксплуатацией и ремонтом. Проблема неосведомленности потребителей касается не только их самих, но и поставщиков. Развитие информационно-коммуникационных технологий, главным образом Интернета, позволяет решать многие проблемы информационного характера. С помощью Интернета такие услуги выводятся в киберпространство и могут быть востребованы клиентом через компьютер в любом месте и всякий раз, когда ему это необходимо.

Одной из отличительных черт современного бизнеса стало уменьшение ценности производственных мощностей для компаний при одновременном росте стоимости нематериальных активов. Все чаще традиционные факторы производства (труд, земля и капитал) уступают место новым (компетенция, потребители и знание).

### **5.3. Тенденции современного сервиса: опасности и новые возможности для предприятия**

В развитии сервисного обслуживания можно выделить следующие основные тенденции.

1. Производители создают все более надежную, легко адаптируемую к различным условиям технику. Одна из причин такого прогресса — замена электротехнического оборудования электронным, которое дает меньше сбоев в работе и более пригодно для ремонта. Кроме того, компании расширяют выпуск автономного и одноразового оборудования.

2. Современные потребители прекрасно ориентируются в вопросах послепродажного обслуживания и требуют индивидуального подхода. Они хотят платить за каждый элемент обслуживания и самостоятельно выбирать сервисные фирмы.

3. Потребители все чаще отказываются иметь дело с продавцами, обслуживающими оборудование разных типов.

4. Особенность контрактов на обслуживание (их также называют расширенными гарантиями) заключается в том, что продавец обеспечивает техническое обслуживание и производит ремонт в течение определенного периода по оговоренной в контракте цене. Расширение использования

одноразового и никогда не дающего сбоев оборудования уменьшает склонность потребителей приплачивать от 2 до 10% цены покупки за гарантийное обслуживание.

5. Число предоставляемых услуг быстро растет, что снижает цены на них и прибыль от продажи оборудования по цене, не включающей в себя стоимость послепродажного обслуживания.

6. В настоящее время организация снабжения запасными частями осуществляется в рамках выбора между задачей сокращения сроков ремонта оборудования и задачей уменьшения издержек, связанных с иммобилизацией средств в виде запасов материальных ценностей. Возникновение систем постоянных перевозок может оказать существенное влияние на политику складирования запасных частей и тем самым на политику в области обслуживания.

7. Требование дополнительных услуг все чаще выступает как условие оплаты основных услуг.

8. Интенсификация сетей обслуживания влечет за собой новое осмысление роли техника-специалиста по послепродажному обслуживанию, на которого теперь непосредственно возлагается значительная коммерческая ответственность.

9. Все больше возрастает стремление к самообслуживанию.

В настоящее время до 40% всего объема работ по ремонту автомобилей осуществляется самими автовладельцами. Основным мотивом все большего использования системы самообслуживания является стремление к уменьшению полной стоимости автомобиля. Анкетирование, проведенное во Франции, показало, что 80% расходов по ремонту рассматриваются людьми как некое «испытание», т.е. расходы порождают в них чувство неудовлетворенности<sup>1</sup>.

Однако и другие факторы способствуют развитию данной тенденции:

- увеличение свободного времени и склонность владельцев автомобиля заменять услуги мастерских собственным трудом, который позволяет вносить в автомобиль изменения по своему вкусу;
- стремление иметь автомобиль, не требующий ремонта: значительное число потребителей готовы пожертвовать уровнем технического качества в пользу большей надежности;
- желание иметь машину с автоматической диагностикой, способной сигнализировать о необходимости того или иного ремонта;
- желание иметь такую систему контрактов, при которой учитываются расходы на ремонт; в связи с этим автомобилестроители пытаются вводить типовые «контракты на обслуживание», обеспечивающие им регулярные и постоянные доходы, а также затрудняющие доступ на рынок для конкурентов;
- владелец может обслуживать автомобиль своими силами на специально оборудованных для этого постах; при этом он оплачивает только пользование рабочим местом, инструментом, запасные части и техническое руководство;

---

<sup>1</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 54.

- появление сети фирм, заключающих договор франшизы с промышленной компанией и специализирующихся на продаже таких блоков оборудования, как глушители, или того, что называют «низом» автомобиля — шин и ободов, красок и др.; по мнению потребителей, методы обслуживания, предлагаемые специалистами этих компаний, отличаются от методов, используемых в авторемонтных мастерских, удобством и большей доступностью;

- фирма *Renault* должным образом отреагировала на практику замещения услуг: она организовала продажу вспомогательного оборудования по системе самообслуживания через сеть своих магазинов *Renault boutique*.

Однако не следует забывать, что кроме возможностей существуют также факторы, увеличивающие риск для компаний, действующих в сфере послепродажного обслуживания.

1. Международный характер деятельности фирмы, большое число центров, в которых проектируется, производится и обслуживается продукция. Параметры эффективности сервиса и характер конкуренции сильно различаются в разных странах.

2. Ускорение технического прогресса и появление на рынке новых товаров, а значит, частые изменения потребностей в деталях, трудности в прогнозировании потребления, изменение требований к компетентности работников и обучающего персонала. Вследствие бурного развития механизации и специализации в строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте рынок потребовал множества моделей специализированных для определенных работ машин на базе автотракторной техники. Следуя спросу, производители резко увеличили количество модификаций машин. Например, в период активного формирования спроса на специализированные машины — послевоенное двадцатилетие — компания *International Harvester* увеличила с 38 до 146 количество выпускаемых модификаций тракторов и сельхозмашин, компания *Massey Ferguson* — с 12 до 52 модификаций. Десятки моделей техники одного изготовителя и необходимость поставлять запасные части в течение нескольких лет после снятия модели с производства значительно осложнили условия выпуска и поставок запасных частей. Номенклатура запасных частей компании *Volkswagen* увеличилась с послевоенного периода более чем в 15 раз — с 5 до 80 тыс. наименований!

3. Адаптация предложения предприятия к особым пожеланиям каждого клиента или каждой категории клиентов требует разнородного парка оборудования, тесных личных контактов с представителями предприятия по обслуживанию, иерархизации целей в границах географического региона.

## Выводы

1. В условиях рыночной экономики изучение конкурентоспособности предприятия в целом и товара в частности представляет собой одну из важнейших составных частей комплексных маркетинговых исследований. Конкурентоспособность товара и предприятия, выпускающего его, — это не одно и то же. В настоящее время не существует общепринятой мето-

дики оценки КС предприятия. Такая оценка представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению и интегрированию наиболее значимых числовых показателей КС. Каждое предприятие оценивает свою конкурентную позицию по собственной методике.

2. В условиях жестокой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка путем повышения конкурентоспособности продукции, повышение качества ее сервисного сопровождения является значительным резервом усиления конкурентной позиции.

3. Техническое обслуживание — это принятое в управлении понятие, под которым подразумевается расширенный вариант послепродажного обслуживания. «Единое техобслуживание» включает совокупность всех элементов, необходимых для обеспечения эффективного ТО системы оборудования в приемлемых экономических условиях, на всех уровнях выполнения ремонтных работ и в течение всего предусмотренного периода жизни этой системы. Техническое обслуживание выступает источником существенных постоянных доходов в технологически передовых отраслях. По уровню прибыльности обслуживание может даже превосходить торговлю самим оборудованием. Технический сервис является значительной, а в ряде случаев важнейшей статьёй доходов.

4. В случаях, когда потребитель придает большое значение надежности продукта, производитель или предприятие обслуживания могут предложить ему определенные гарантии. Если репутация торговой марки на рынке укрепилась недостаточно, эксплуатационная гарантия является важным фактором, обеспечивающим качество товара при его использовании.

5. Если плохие инструкции по эксплуатации приводят к неправильному использованию товара и в итоге — к плохой работе, то, как бы превосходны ни были его составные элементы или материалы, из которых он изготовлен, пострадает общее восприятие качества самого товара, а не качество его эксплуатации.

6. Производители часто недооценивают значение точности срока поставок, тогда как данный фактор является одним из важнейших в успешной работе промышленных предприятий. Претензии, связанные с задержкой доставки товара, — одна из самых распространенных форм недовольства клиентов. Следует также отметить, что фактор времени продавец и потребитель услуги воспринимают по-разному.

7. Одним из основных факторов конкурентоспособности продукции является своевременное обеспечение запасными частями. Доставка деталей без опоздания — один из самых важных факторов бесперебойной работы предприятия, на котором произошли неполадки с оборудованием, так как это поможет избежать простоев, затоваривания складов и т.д.

8. Высокоэффективная торговля запасными частями возможна в настоящее время только при условии системной организации сбыта, управления запасами на основе научных методов, компьютеризации статистики, анализа, прогноза, обработки всей документации, позволяющей не только оптимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.



9. Производители техники не продают продукцию на новых рынках, не организовав предварительно полноценных сервисных точек для гарантийного обслуживания и продажи запасных частей, иначе можно потерять рынок после первых же неурядиц с гарантией или случаев отсутствия деталей. Молва среди покупателей быстро портит мнение о поставщике, конкуренты тоже не дремлют и каждый промах используют для вытеснения его с рынка.

10. Неравномерный в силу ряда объективных причин износ деталей оборудования и разные сроки их службы определяют различную величину потребности в тех или иных деталях для выполнения ремонтных работ.

11. Запасные части как товар имеют свою специфику в техническом и коммерческом отношениях в сравнении с законченным производством и готовыми к конечному потреблению изделиями, машинами.

12. Никакими рекламными мероприятиями невозможно активизировать спрос на запасные части.

13. Колебания спроса на запасные части образуются под воздействием экономических, технических, сезонных, климатических факторов.

14. Каждая фирма в рамках своей маркетинговой политики самостоятельно ведет статистику расхода запасных частей и устанавливает нормы их расхода.

15. Увеличение чистой прибыли работы склада без роста капиталовложений можно достигнуть за счет следующих факторов:

- увеличения скорости оборота запасных частей;
- обоснованного снижения уровня запасов.

16. Эффективная система обеспечения клиентов запасными частями подразумевает необходимость разработки планов маркетинга запасных частей, скоординированных с планами маркетинга машин и сервиса.

17. Постоянное наличие номенклатурных запасных частей достигается наиболее просто и надежно при системе возобновления запаса деталей на складе, известной под названием системы максимума-минимума. Целесообразно применять одновременно обе указанные системы, а именно: для ответственного оборудования, простой которого могут приводить к серьезным нарушениям производственного процесса, систему трех точек; а для всего остального оборудования — систему двух точек.

18. Размеры нормального для завода, т.е. экономически оправданного парка запасных частей, и его стоимость зависят:

а) от величины и характера парка оборудования, его структуры и ремонтосложности;

б) типа производства;

в) сменности работы оборудования и условий его эксплуатации.

19. В качестве основных направлений совершенствования сервиса промышленного предприятия можно выделить следующие:

- создание и развитие фирменных систем ремонта и обслуживания;
- расширение сервисных сетей на основе франчайзинга;
- развитие сети учебных заведений по подготовке специалистов по сервису;

- совершенствование условий лицензирования торговли промышленной техникой и оборудованием.

## Практикум

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какова роль сервисного обслуживания в системе показателей конкурентоспособности продукции? Поясните свой ответ.
2. Перечислите основные задачи маркетинга запасных частей.
3. Расскажите об отличиях сменных частей оборудования от запасных частей.
4. Каковы причины неравномерного износа деталей?
5. Перечислите особенности запасных частей как товара.
6. В чем заключается система планирования потребностей в запасных частях?
7. Какие факторы влияют на эффективность работы склада запасных частей?
8. Перечислите базовые ситуации для составления схем перевозки.
9. В чем заключается система возобновления запасов запасных частей, известная под названием «система максимума-минимума»? Расскажите о ее разновидностях.
10. В чем заключаются опасности и возможности для предприятий, предоставляющих сервисное обслуживание на современном этапе?

### Тесты

1. Срок, в течение которого товар должен быть пригодным для использования, — это:
  - а) гарантийный срок;
  - б) срок годности;
  - в) срок службы.
2. Установление гарантийного срока — это:
  - а) обязанность продавца;
  - б) обязанность изготовителя;
  - в) право изготовителя и продавца.
3. Гарантийный срок товара исчисляется со дня:
  - а) передачи товара;
  - б) изготовления товара;
  - в) установки товара.
4. Срок, по истечении которого товар может представлять вред для потребителя или имущество, — это:
  - а) гарантийный срок;
  - б) срок годности;
  - в) срок службы.
5. В рамках гарантийного периода неисправность принтера, вызванная использованием негодных расходных материалов, устраняется за счет:
  - а) изготовителя принтера;
  - б) продавца расходных материалов;
  - в) лица, эксплуатирующего принтер.
6. Продавец товара вправе установить собственные сроки гарантии:
  - а) только при условии отсутствия гарантийного срока производителя;
  - б) только на определенные категории товаров;
  - в) только если гарантийный срок продавца будет больше гарантийного срока, установленного производителем.

7. Вследствие стихийного бедствия (пожар, наводнение, землетрясение, ураган и т.п.) возникает необходимость:
- а) в восстановительном ремонте;
  - б) в текущем ремонте;
  - в) в капитальном ремонте.
8. Для оборудования, имеющего высокий уровень надежности и наличие систем резервирования и дублирования, допустима:
- а) эксплуатация «по состоянию»;
  - б) эксплуатация «по ресурсу»;
  - в) эксплуатация «до отказа».
9. Величина установленного ресурса играет роль главного фактора в обеспечении надежности и безопасности работы оборудования при эксплуатации:
- а) «по состоянию»;
  - б) «по ресурсу»;
  - в) «до отказа».
10. Основным методом планирования потребностей в запасных частях является:
- а) краткосрочный (трехмесячный);
  - б) краткосрочный (двухмесячный);
  - в) краткосрочный (месячный).
11. При расчете норм запаса запасных частей цикл изготовления их нормальной партии должен составлять не менее:
- а) одного месяца;
  - б) двух месяцев;
  - в) двух недель.
12. На складах запасных частей в странах-экспортерах хранятся детали только группы:
- а) С;
  - б) В;
  - в) А.
13. На складах запасных частей в странах-импортерах хранятся детали только групп:
- а) А и В;
  - б) В и С;
  - в) А и С.
14. Работа склада должна быть организована так, чтобы в течение года обеспечить оборот находящихся на нем деталей:
- а) не менее чем трехкратный;
  - б) не менее чем двукратный;
  - в) не менее чем пятикратный.
15. Обеспечение комплекующими — это:
- а) поставка отдельного изделия;
  - б) поставка части комплектующих;
  - в) обеспечение работоспособности всего комплекта оборудования.
16. Детали, заменяющиеся в процессе эксплуатации и ремонта, называют:
- а) запасными частями;
  - б) сменными деталями;
  - в) модулями оборудования.

**17.** Детали, требующиеся систематически и в больших количествах, называются:

- а) запасными частями;
- б) сменными деталями;
- в) модулями оборудования.

**18.** Перспективное планирование — это планирование:

- а) на три месяца вперед;
- б) на два-три года вперед;
- в) на год вперед.

**19.** Страховой запас деталей не предусматривается:

- а) в системе двух точек возобновления деталей на складе;
- б) в системе трех точек возобновления деталей на складе;
- в) в системе четырех точек возобновления деталей на складе.

**20.** Для ответственного оборудования, простои которого могут приводить к серьезным нарушениям производственного процесса, применяют:

- а) систему трех точек возобновления деталей на складе;
- б) систему двух точек возобновления деталей на складе;
- в) систему четырех точек возобновления деталей на складе.

## Глава 6

# СЛУЖБА СЕРВИСА И ЕЕ ФУНКЦИИ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- этапы организационного становления службы сервиса;
- основные варианты организации службы сервиса;
- функции службы сервиса;
- преимущества и недостатки объединения усилий компаний в сфере послепродажного обслуживания;

### **уметь**

- разрабатывать форму организации сервисного обслуживания в рамках реализуемой компанией стратегии;
- разрабатывать организационную структуру сервис-центра, обслуживающего технику и оборудование;

### **владеть**

- методами разработки организационных структур предприятий, занимающихся сервисным сопровождением продукции.

### **Основные понятия**

*Организационное становление службы сервиса • формы организации сервисного обслуживания • организационная структура предприятия, предоставляющего сервисное обслуживание продукции.*

---

## 6.1. Функции и этапы организационного становления службы сервиса промышленного предприятия

Как было сказано ранее, объем и качество предоставляемых сервисных услуг оказывает влияние на принятие решения о выборе поставщика не только при первой покупке, но и при обновлении техники и оборудования. Предоставление такого рода услуг не только занимает одно из первых мест при выборе поставщиков промышленной продукции, но и зачастую является основным критерием получения заказа. Кроме того, он является хорошим способом преодоления изоляции между производителем и потребителем на этапе от продажи материального товара до его обновления.

Если на начальных этапах своего развития сервис ассоциировался с поддержанием техники в работоспособном состоянии, то в последнее время он превратился в важнейший информационный канал для обеих сторон — производителя и потребителя.

Таким образом, основным мотивом для организации системы сервисного сопровождения выпускаемой продукции является стремление пред-

приятия использовать сервис как средство в конкурентной борьбе за рынки сбыта и сферы влияния.

При этом основными функциями службы сервиса являются:

- содействие службе маркетинга предприятия в сборе и анализе информации о новых рынках, товарах, формах и методах работы конкурентов на рынке, новых формах сервиса и т.п.;
- формирование перспективного и достаточно стабильного рынка сбыта материального товара;
- обеспечение долгосрочных партнерских отношений с потребителями продукции;
- обеспечение оптимального и экономически эффективного использования потребителем приобретенной продукции;
- установление барьеров на пути проникновения в отрасль новых конкурентов;
- участие в инновациях;
- получение дополнительных доходов.

Процессы управления и выполнения работ в сфере сервисных услуг реализуются в рамках организационной структуры предприятия. Структура должна отображать организационное строение предприятия, способ функционирования в нем производственных процессов, а также связи и отношения между работниками разных подразделений.

Организационная структура службы сервиса предприятия призвана отвечать на ряд вопросов: кто, что, где, какими средствами, когда и в какие сроки должен делать? С помощью организационной структуры задается определенный порядок распределения функций и видов деятельности между сотрудниками предприятия, а также регламентируются полномочия и объем ответственности за планирование, принятие решений, их выполнение и контроль.

Организационное становление службы сервиса проходит в три или четыре четко различающихся этапа. Французский экономист Э. Мате выделяет следующие этапы<sup>1</sup>.

*Первый этап:* функция обслуживания, рассматриваемая как неизбежное зло, переводится в ранг центра затрат и обычно присоединяется к функции сбыта.

*Второй этап:* функция обслуживания становится таким видом деятельности, который является источником валовой торговой наценки, признается ее роль в создании постоянной клиентуры, она получает директивы от функции маркетинга и стремится проявить больше независимости от функции сбыта.

*Третий этап:* функция обслуживания становится центральным источником прибыли, который переводится на уровень общего руководства.

*Четвертый этап:* в целях широкого охвата рынков, в частности рынков товаров длительного пользования, организация, ответственная за послепродажное обслуживание, преобразуется в сеть филиалов (табл. 6.1)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 133.

<sup>2</sup> Там же. С. 134.

Можно выделить две основные тенденции в структурировании службы сервиса, которые могут показаться противоположными. Первая тенденция заключается в том, что предприятие усиливает интеграцию функции сервиса в рамках своей общей организации; вторая же тенденция способствует большей дифференциации, которая приводит, например, к созданию сети филиалов и даже к сдаче в субподряд средств послепродажного обслуживания. Можно выдвинуть ряд гипотез, объясняющих организационные тенденции, наблюдающиеся в промышленных фирмах и дистрибьюторских компаниях в области послепродажного обслуживания.

- *Причины интеграции функции.* В случае когда предприятия в широком масштабе применяют нововведения, существует большая потребность в интеграции на технологическом уровне. Здесь интеграция послепродажного обслуживания воспринимается как средство производства совокупности услуг высокого качества, отличающихся прежде всего гибкостью, а также как средство обеспечения потока прямой и постоянной информации между пользователем и изготовителем, что помогает очень быстро изменять характер продукции и продолжать извлекать прибыль из преимуществ, которые дает технологическое обновление. Цель прямой прибыльности послепродажного обслуживания в этом случае не выходит на передний план.

- *Мотивы организации филиалов для выполнения функции послепродажного обслуживания.* Когда технология оказывается полностью освоенной, становится возможным создание сети филиалов для осуществления послепродажного обслуживания, если ничто этому не противостоит в экономическом или человеческом плане.

- *Политика объединений как альтернатива сети филиалов.* Создание объединений с общими задачами, которые призваны обеспечить послепродажное обслуживание для нескольких независимых фирм, объединивших свои средства материально-технического обеспечения, представляет собой интересную альтернативу политике филиалов.

- *Причины использования субподряда в послепродажном обслуживании.* Использование субподряда в послепродажном обслуживании обусловлено в первую очередь стремлением максимально сократить размер капиталовложений в этой сфере.

Как правило, подобная ориентация наблюдается в секторах, где технология полностью освоена, продукция не отличается оригинальностью и послепродажное обслуживание приносит предприятию небольшую прибыль.

Таблица 6.1

**Этапы развития организации обслуживания предприятия**

	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3
Характеристика предприятия	Новичок на рынке или в данной сфере производства.	Постоянный рост сбыта. Развитие производственной базы.	Рост контролируемого сбыта. Значительная производственная база.

	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3
	Очень быстрый рост. Нехватка ресурсов, в частности наличных денег	Географическая экспансия	В службе сервиса занято значительное число работников. Служба сервиса требует значительной части ресурсов
Основные потребности обслуживания	Выделение ресурсов. Равновесие между задачами установки и ремонта. Совместная работа местных коммерсантов и представителей по обслуживанию. Присутствие на местах. Контроль на местах	Приведение оказываемых услуг к единообразию и их интенсификация. Контроль за изменениями потребностей клиентов. Координация деятельности в сфере услуг в различных регионах. Улучшение информированности относительно уровня активности и затрат	Координация деятельности значительного числа лиц. Индивидуализация услуг. Присутствие на местах. Создание системы контроля за затратами в области сервиса
Организация обслуживания	Децентрализованная	Централизованная	Централизованная
<i>Структура</i>	Часть организации маркетинга	Часть организации маркетинга	Отдельная организация
<i>Соподчинение</i>	Лица, ответственные за обслуживание, подчинены лицам, ответственным за сбыт, последние подчинены региональным торговым представителям	Директор службы сервиса непосредственно подчинен вице-президенту по маркетингу	Директор службы сервиса непосредственно подчинен генеральному директору отделения или президенту
<i>Система финансовой оценки</i>	Центр затрат или обычный центр прибыли. Прямая прибыльность не рассматривается как приоритетная задача	Центр затрат, центр прибыли или параллельные системы. Развитие прямой прибыльности	Центр полных затрат или центр инвестиций. Концентрация усилий для того, чтобы превратить обслуживание в стабильный источник дополнительной прибыли для компании



## 6.2. Основные формы организации сервисного сопровождения промышленной продукции

При обсуждении проблем сервисного обслуживания одним из основных вопросов является определение исполнителя работ (рис. 6.1)<sup>1</sup>.

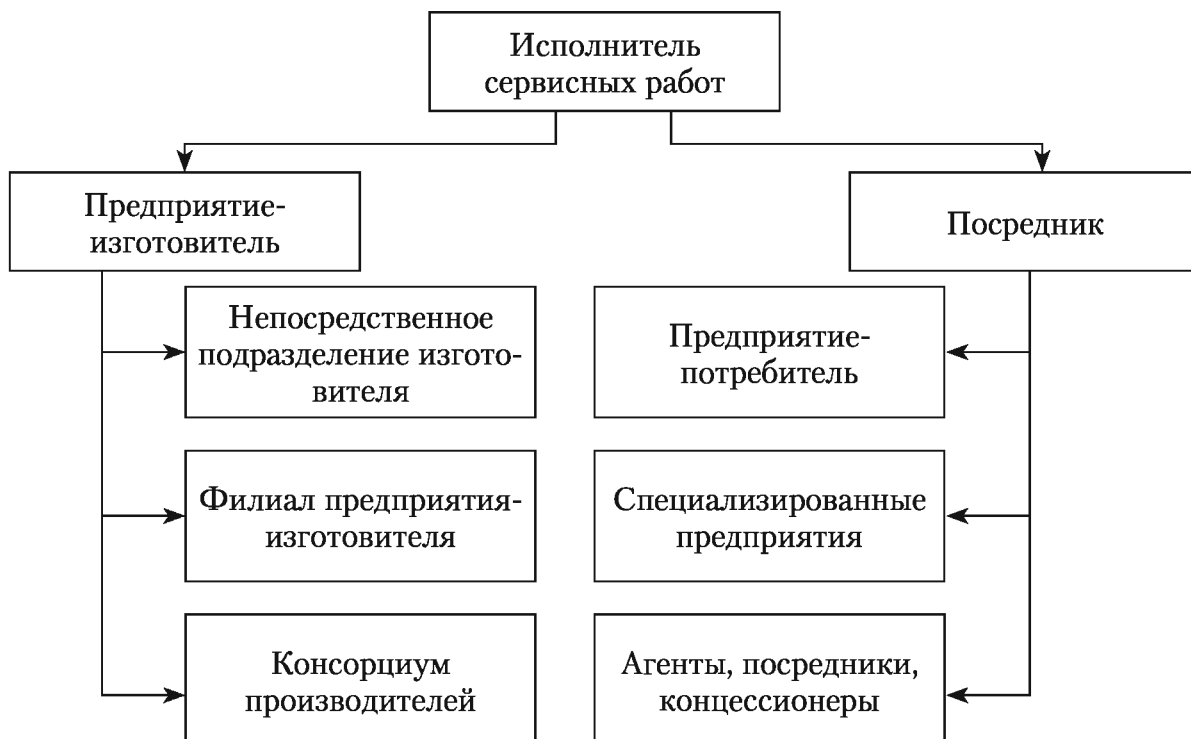


Рис. 6.1. Возможные организационные формы реализации сервиса

Сочетание в одной фирме работ по производству и обслуживанию изделий означает, что конечной продукцией такой фирмы является не само изделие, а его бесперебойная работа на протяжении всего срока службы без аварийных поломок и при минимальном количестве профилактических остановок (т.е. исполнителем сервисных работ является непосредственно изготовитель изделия).

Создание полномасштабной службы сервиса предприятием-изготовителем возможно при выполнении следующих условий:

- 1) значительные размеры производства и сбыта;
- 2) особенности производимой продукции (например, изготовители уникального производственного оборудования нередко не имеют таких служб, а формируют группы монтажников, технических консультантов);
- 3) значительный территориальный охват сбытовой деятельностью либо, наоборот, небольшое количество потребителей;
- 4) наличие у предприятия-производителя крупной материально-технической базы.

Соответственно, осуществление сервиса через посредников целесообразно в следующих случаях:

- 1) небольшие объемы производства и сбыта;

<sup>1</sup> Маркетинг : учебник для вузов / под ред. А. Н. Романова. С. 198.

- 2) небольшой объем предоставляемых сервисных услуг;
- 3) значительная территориальная разобщенность потребителей производимой продукции.

Эффективно функционирующий посредник обычно выполняет следующие функции:

- информационная функция (сбор информации, исследование рынка и др.);
- стимулирование сбыта (реклама, пропаганда и пр.);
- установление контактов с потенциальными потребителями и поддержание контактов с существующими потребителями;
- приведение материальной части товара в рабочее состояние;
- предоставление комплекса сопутствующих продаже машин услуг;
- получение и выполнение заказов;
- финансирование сделок;
- принятие рисков;
- товародвижение.

Преуспевающие компании все в большей мере ориентируются не непосредственно на сделку, а на поддержание отношений взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, предоставляя высокую потребительскую ценность и добиваясь удовлетворения потребителей. Такой подход обусловлен тем, что в условиях перенасыщенных рынков и жесткой конкуренции завоевание новых потребителей обходится намного дороже, чем сохранение взаимоотношений со старыми.

Во многих случаях представляется целесообразным сохранение связей изготовителя и потребителя в течение всего периода эксплуатации. К подобным формам хозяйственных отношений можно отнести фирменный сервис по всему жизненному циклу изделий.

Основная особенность фирменного сервиса — это активное участие изготовителя в процессе эксплуатации, что весьма актуально при изготовлении сложной техники, внедрение которой получило широкое распространение на современном этапе развития экономики.

По мнению ряда ученых, именно система фирменного обслуживания должна занять свое место в сложившейся в нашей стране системе поддержания машин в работоспособном состоянии, когда вся ответственность ложится на предприятия, эксплуатирующие технику, тем более что большинство ремонтно-эксплуатационных баз находится в крайне запущенном состоянии. Обеспеченность по диагностическому оборудованию составляет 5—7%, испытательным стендам — 30, мобильным средствам ТО и текущий ремонт — 30—40% и т.д.<sup>1</sup>

Таким образом, *фирменный сервис* можно определить как систему взаимоотношений между изготовителем и потребителем промышленной продукции, характеризующуюся непосредственным участием изготовителя в обеспечении эффективного использования изделия на протяжении всего жизненного цикла, в поддержании машин, оборудования, устройств

---

<sup>1</sup> Локшин Е. Роль технического сервиса в развитии системы фирменного обслуживания строительной и дорожной техники // Механизация строительства. 2000. № 11. С. 12.

в постоянной готовности к использованию. В основе этой системы лежит ответственность изготовителя за организацию обслуживания выпущенного им изделия в течение всего срока службы этого изделия<sup>1</sup>. В ряде стран, в частности в США, в определенных случаях стимулируют развитие подобных отношений. Производитель считается ответственным и за свои изделия, и за способ их эксплуатации.

Вследствие произошедшей в окрестностях Чикаго в конце 1970-х гг. авиакатастрофы к ответственности были привлечены как авиастроительная компания *McDonnell Douglas* — производитель самолета DC 10, так и эксплуатировавшая этот летательный аппарат фирма *American airlines*. Причиной катастрофы явился неправильный уход за двигателями и их крепежными стойками<sup>2</sup>.

Таким образом, основополагающим принципом систем фирменного обслуживания является полная ответственность предприятий-изготовителей за работоспособность продукции в течение всего срока ее эксплуатации в любом регионе.

К основным преимуществам фирменного сервиса можно отнести<sup>3</sup>:

- возможность повышения уровня индустриализации работ по техническому обслуживанию и ремонту, широкое применение профилактических мер;
- осуществление постоянного информационного отслеживания качества изделий по всем этапам их жизненного цикла и повышение вследствие этого эффективности конструкторских решений;
- оказание потребителям комплекса услуг, связанных с консультированием по эксплуатации техники, обеспечением ее запасными частями, информацией о технических новинках;
- рационализация процессов утилизации остатков отслуживших свой срок изделий, усиление на этой основе ориентации на источники вторичных ресурсов при изготовлении продукции.

Большое значение имеет организация предоставления дилером услуг по техническому сервису. Эти услуги преимущественно направлены на обеспечение высокого уровня надежности проданных машин и значительной ликвидной стоимости этих машин при последующей продаже.

Дилеры ведущих зарубежных компаний преимущественно предоставляют потребителю следующие услуги по техническому сервису:

- гарантийное обслуживание;
- полный комплекс услуг в послегарантийный период;
- поставка запасных частей;
- поставка отремонтированных агрегатов;
- поставка восстановленных деталей;
- текущий ремонт машин;

---

<sup>1</sup> Комаров В. Ф., Колуга Е. В., Юсупова А. Т. Аренда. Лизинг. Фирменный сервис. Новосибирск : Наука, 1991. С. 101.

<sup>2</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 84.

<sup>3</sup> Николаев С. Н. Об эффективной организации дилеров (дистрибьюторов) строительной техники. С. 14.

- капитальный ремонт агрегатов;
- капитальный ремонт машин;
- поставка смазочных материалов и охлаждающих жидкостей;
- предоставление резерва машин.

Помимо предоставления услуг по техническому сервису, преуспевающие зарубежные предприятия-дилеры осуществляют<sup>1</sup>:

- доставку машин в требуемое место и время с гарантированной сохранностью;
- ввод машин в эксплуатацию;
- помощь потребителям в подборе наилучших моделей машин;
- помощь потребителям в оценке производительности техники и затрат на ее эксплуатацию;
- помощь потребителям в освоении эффективных технологий с использованием приобретенных машин;
- помощь потребителям в организации технического сервиса машин собственными силами;
- сбор различного вида информации для собственных нужд и для производителя (в том числе по рынку, продажам, надежности машин и пр.);
- стимулирование спроса на товар;
- получение заказов на бывшие в эксплуатации машины, в том числе капитально отремонтированные;
- выполнение заказов на бывшие в эксплуатации машины, в том числе финансовое обеспечение сделок, транспортировку и пр.;
- продажу машин с рассрочкой платежей и в лизинг;
- приобретение бывших в эксплуатации машин;
- предоставление машин в традиционную аренду;
- предоставление машин в аренду с последующей продажей;
- обучение операторов;
- обучение работников сервисных служб потребителей;
- торговлю машинами в других странах;
- изготовление несложных машин.

Взаимоотношения дилера с производителем (или с его представительством) часто регламентируются общими правилами и договором. В договоре могут отражаться<sup>2</sup>:

- территория, на которой дилер осуществляет продажу техники;
- планируемый на год объем продаж;
- права дилера и производителя;
- обязательства дилера и поставщика;
- ответственность за гарантийное обслуживание;
- выполнение гарантийного обслуживания;
- гарантийные обязательства поставщика;
- условия оплаты;
- осуществление заказов на машины и запасные части;

---

<sup>1</sup> Николаев С. Н. Об эффективной организации дилеров (дистрибьюторов) строительной техники. С. 15.

<sup>2</sup> Там же.

- срок действия и причины прекращения действия договора;
- обязательства в случае прекращения действия;
- оплата дилером налогов;
- торговые знаки и фирменные названия;
- передача прав и др.

В свою очередь, взаимоотношения дилера с потребителями регламентируются комплексом договоров.

Ведущие зарубежные компании-производители активно участвуют в обеспечении высокого качества работы своих дилеров. Это проявляется:

- в подготовке торговых работников и демонстраторов;
- подготовке сервисного персонала;
- обеспечении постоянного повышения квалификации персонала всех уровней;
- обеспечении запасными частями и смазочными материалами, большим комплексом методических материалов, программами к ЭВМ, диагностическим оборудованием и оснасткой, нормативами и др.;
- предоставлении льготных кредитов;
- принятии на себя части рисков при лизинге и др.;
- консультации по всем вопросам бизнеса;
- обеспечении рекламными материалами;
- содействии в продвижении товара;
- создании собственной сети в Интернете для заказа запасных частей дилерами и др.

Характерным для большинства дилеров является то, что они<sup>1</sup>:

- являются ориентированными на рынок (учитывают потребности потребителей и наблюдают за конкурентами);
- являются маркетингово-ориентированными;
- при управлении персоналом ставят главным образом задачу сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого работника (людьми не управляют, их направляют);
- при осуществлении всех процессов в первую очередь ориентированы на результат и эффективность;
- постоянно совершенствуют свой подход к ведению бизнеса (представление о том, в чем заключается их бизнес, каковы их цели, как определяются результаты, кто их потребители, чего эти потребители хотят и за что платят) и стратегию (способ реализации) этого подхода;
- во всех видах деятельности стремятся равняться на стандарты, достигнутые мировыми лидерами в любой стране;
- целенаправленно ищут и используют в своих целях благоприятные возможности;
- постоянно осуществляют перемены с целью обеспечения максимальной эффективности внешней и внутренней деятельности, что предусматривает:
  - ориентацию на будущее, а не на уже достигнутое;

---

<sup>1</sup> Николаев С. Н. Об эффективной организации дилеров (дистрибьюторов) строительной техники. С.16.

- осуществление плановой организационной ликвидации (товара, услуги, процесса и др.);
- плановые организационные улучшения;
- использование и развитие собственного успеха;
- систематическую инновационную деятельность;
- проверки изменений в виде пилотных проектов;
- специальный бюджет развития;
- сознательное строительство будущего;
- достижение равновесия между переменами и стабильностью;
- обеспечивают непрерывное повышение квалификации всех работников;
- применяют методы определения себестоимости по объему хозяйственной деятельности (издержки всего процесса бизнеса в целом, в том числе издержки из-за простоев и брака);
- осуществляют управление издержками по всей экономической цепочке;
- определяют допустимый объем издержек на основании цены, которую готов заплатить потребитель;
- широко используют четыре эффективных диагностических инструмента менеджмента: прогноз потока наличности и определение ряда стандартных показателей; оценку производительности труда; информацию об исключительной компетенции, в том числе в инновационной деятельности; распределение ограниченных ресурсов капитала и труда;
- собирают и обрабатывают информацию о внешней среде, в частности о рынках, потребителях, конкурентах и др.;
- придерживаются мнения, что самым ценным активом предприятия становятся его работники, занимающиеся физическим и умственным трудом, а также только умственным трудом, их знания и производительность. Кроме того, производительность работника умственного труда должна быть нацелена на достижение максимального уровня качества;
- широко используют компьютерную технику для решения следующих групп задач: учетно-аналитических, планово-управленческих, справочных, оптимизационных, контрольно-обучающих и советующих;
- постоянно осуществляют документирование всех процессов;
- строят долговременные партнерские отношения с поставщиками и соисполнителями;
- применяют современные методы менеджмента для постановки правильных целей и их реализации, в том числе на основе высококачественного планирования;
- постоянно повышают качество услуг и процессов, в частности с использованием ИСО 9000:2000;
- постоянно используют высококвалифицированных внешних консультантов.

Иногда фирмы совмещают прямой и косвенный вариант предоставления сервиса.

Модель структуры сервисной сети компании *Xerox СНГ* можно назвать уникальной. Прямые сервисные центры расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Киеве и являются частью структуры компании *Xerox*. В Екатеринбурге и Новосибирске есть собственные инженеры, которые являются непосредственными сотрудниками компании *Xerox*. Прямые сервисные центры обслуживают около тысячи ключевых (корпоративных) заказчиков. Однако даже такая компания не в состоянии обслужить всех клиентов своими силами на всей территории страны. Это делается с помощью 80 сервисных партнеров, с которыми *Xerox* связывают контрактные отношения. Сеть сервисных партнеров охватывает все регионы России и, как правило, совпадает с дилерской сетью. Строго региональный принцип построения сервисной сети важен потому, то он совпадает с принятой в России региональной структурой крупных корпоративных заказчиков. Однако масштабы рынка потребовали создания еще одного уровня сервисной сети. Это сервисные агенты, которые связаны контрактными отношениями с сервисными партнерами<sup>1</sup>.

Реальность такова, что пользователи охотно покупают продукт только при условии, что помимо высокого качества самого продукта предлагается и его качественная техническая поддержка. При этом пользователи отдают предпочтение технической поддержке по месту приобретения оборудования, что для них более удобно<sup>2</sup>. Естественно, что в этом случае компания должна отводить важную роль сервисным партнерам, так как стандарт обслуживания техники одинаков как для прямых и партнерских сервисных центров, так и для агентов, которые обязательно должны быть авторизованы. Для того чтобы качество их работы отвечало стандартам головного предприятия, проводятся тренинги, сертификации и ежегодные инспекции.

Компании, заботящиеся о своем имидже, считают хорошим тоном открывать специализированные учебные центры для своих сервисных партнеров. Основная задача таких подразделений — обеспечить передачу знаний о новейших технологиях и разработках компании и способствовать формированию у пользователей навыков эксплуатации и обслуживания выпускаемой техники. Необходимость открытия центров обучения может быть продиктована, с одной стороны, усложнением модельного ряда выпускаемого оборудования, появлением в нем уникальных продуктов, а с другой — ростом и развитием дистрибьюторского канала и сервисной сети.

Например, компания *Kraftway* объявила об открытии центра обучения технологиям и продуктам *Kraftway*. В зависимости от потребностей целевой аудитории в расписание будут включаться не только технические курсы, но и программы по основам маркетинга и принципам продвижения техники *Kraftway*, а также по различным аспектам ведения бизнеса. В учебном процессе предполагается задействовать не только преподавателей, работающих в *Kraftway* на штатной основе, но и приглашенных трене-

<sup>1</sup> Сацкая З. Воспитывать рынок. С. 32.

<sup>2</sup> Никто не собирается тонуть // Оборудование. 2001. № 12 (60). С. 30.

ров. Особенностью учебных программ станет их практическая направленность, предполагающая обязательное закрепление теоретических знаний выполнением практических работ.

### Пример из практики

Сервисная инфраструктура для всей техники *Renault* во Франции состоит из торгово-ремонтных фирм трех категорий — 68 собственных отделений, которые являются региональными дистрибьюторами и работают с 412 крупными официальными дилерами и 6416 мелкими дилерами, являющимися субдилерами или агентами крупных. Кроме того, ремонтом и обслуживанием занимается множество независимых мастерских, механики которых в обязательном порядке обучаются в учебных центрах *Renault* и получают сертификат, подтверждающий умение ремонтировать машины компании. В среднем их примерно около десятка вокруг каждого субдилера, и они специализируются на отдельных видах ремонта, выполняя в том числе и заказы дилеров.

Инструкторы обучают летные экипажи и персонал по ТО, стоимость подготовки которых включена в цену проданных ВС.

Рассмотрим подробнее каждую из возможных форм организации сервисного обслуживания<sup>1</sup>.

#### 1. *Сервис ведется исключительно персоналом производителя.*

Данный вариант рекомендуется в тех случаях, когда реализуемые изделия (техника) сложны, покупателей немного, а объем сервиса велик и требует высококвалифицированных специалистов. Прямой контакт между персоналом продавца и покупателя, свойственный этому варианту сервиса, особенно важен, когда изготовитель только вводит товар на рынок; любые неисправности устраняются быстро и без широкой огласки, а конструкторы получают данные о результатах работы изделий в реальных условиях эксплуатации.

#### 2. *Сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя.*

Данный вариант обладает всеми преимуществами первого варианта и, кроме того, максимально приближает оперативных работников сервиса к местам использования техники. Рекомендуется на этапе достаточно широкого распространения товара, когда число покупателей значительно увеличилось.

#### 3. *Для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования, а также деталей и узлов.*

Данный вариант предпочтителен при сервисе достаточно сложной техники — морских судов, тяжелых транспортных и пассажирских самолетов, электростанций. При этом генеральному поставщику не надо тратить средства на подготовку персонала по множеству специальностей. Специализация позволяет улучшать качество сервисных работ, однако между покупателем и поставщиком образуется промежуточное звено — генеральный поставщик.

<sup>1</sup> Маркетинг : учебник для вузов / под ред. А. Н. Романова. С. 189—190.



4. *Для выполнения сервисных работ привлекают посредников (агентские фирмы, дилеры), несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий.*

Данный вариант обычен при сервисе автомобилей, тракторов, сельскохозяйственной и дорожно-строительной техники. Посредник (дилер), сфера деятельности которого охватывает лишь часть национального рынка, хорошо знает своих покупателей, условия эксплуатации техники в местных условиях, квалификацию специалистов-эксплуатационников.

5. *Сервис поручается независимой специализированной фирме.*

Данный вариант особенно выгоден при сервисе товаров индивидуального потребления и массового спроса. В данном случае с изготовителя (поставщика) полностью снимаются все заботы о проведении сервиса, но требуются значительные отчисления в пользу посредника.

6. *Работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя.*

Данный вариант применяют, когда технику эксплуатирует предприятие, само являющееся производителем сложного промышленного оборудования. Оно располагает, как правило, высококвалифицированными кадрами рабочих и инженерно-технического персонала, способными после обучения у поставщика или на месте эксплуатации техники вести все необходимые работы по техническому обслуживанию.

Кроме перечисленных выше вариантов организации сервиса следует отметить еще возможность объединения усилий с конкурентами в сфере послепродажного обслуживания. После проведения сегментации предложения услуг в рамках интегрированной концепции разработки и управления товаром необходимо произвести оценку возможностей заключения соглашений между несколькими фирмами с целью удовлетворения потребностей, существующих в некоторых сегментах рынка, на приемлемом уровне затрат. Стратегический интерес развития объединений в сфере послепродажного обслуживания особенно четко проявляется в тех секторах, в которых технология отличается большой сложностью, а проведение ремонтных работ требует очень значительных капиталовложений. Так же обстоит дело и в тех секторах, в которых положение клиентов в значительной мере зависит от надежности обслуживания. Естественно, объединение конкурентов возможно при условии, что оказание особенно надежных услуг является в равной мере целью нескольких предприятий.

Но следует помнить, что распределение обязанностей при производстве продукции позволяет уменьшить затраты, только если производство достаточно чувствительно к экономии на масштабах и к эффекту накопления опыта. Осуществление совместного производства позволяет достичь удовлетворительных объемов, быстрее добиться высокого уровня овладения данным сегментом рынка или требуемого технологического уровня, увеличить скорость обучения или обнаружить возможности, существующие за пределами данного сектора. Тем не менее совместное производство порождает новые проблемы: возникает необходимость расходовать средства на координацию деятельности предприятий; происходит частичная

потеря гибкости: ресурсы, находящиеся во владении объединения, приходится тратить на выполнение большого числа задач (табл. 6.2)<sup>1</sup>.

Таблица 6.2

**Примеры преимуществ в конкурентной борьбе, которые дает объединение усилий в сфере послепродажного обслуживания**

Потенциальные преимущества в конкурентной борьбе, получаемые различными компаниями	Вероятные источники дополнительных расходов на уровне объединения
Возможность лучшего использования потенциала аппарата обслуживания, если запросы различных предприятий неодинаково распределены во времени	Трудность использования лишних ресурсов в периоды низкой активности в случае несовпадения сезонности спроса на техническое обслуживание со стороны различных компаний
Уменьшение затрат на оказание услуг	Усложнение ремонтных работ, производимых техническими специалистами объединения, ввиду разнообразия оборудования и необходимых знаний
Развитие возможностей проведения ремонтных работ благодаря сети технического обслуживания и концентрации инвестиций в ремонтное оборудование	Большое число требований к качеству услуг и необходимость располагать системой, способной адаптироваться к большому числу различных ситуаций и потребностей

**6.3. Организационная структура сервисного центра**

Организационная структура сервисного центра (сервисной службы) должна позволять ответить на вопросы: кто, что, где, какими средствами, когда и в какие сроки должен делать?

На рис. 6.2 представлена примерная структура сервис-центра, обслуживающего крупногабаритное производственное оборудование.

С середины 1980-х гг. в сервис-центрах все более широкое распространение получает диагностика состояния техники с помощью специальной аппаратуры. Диагностическая работа выделяется в специализированное направление деятельности. Например, в крупных авиакомпаниях организованы диагностические центры, получающие ежедневную информацию о наиболее важных параметрах работы двигателей.

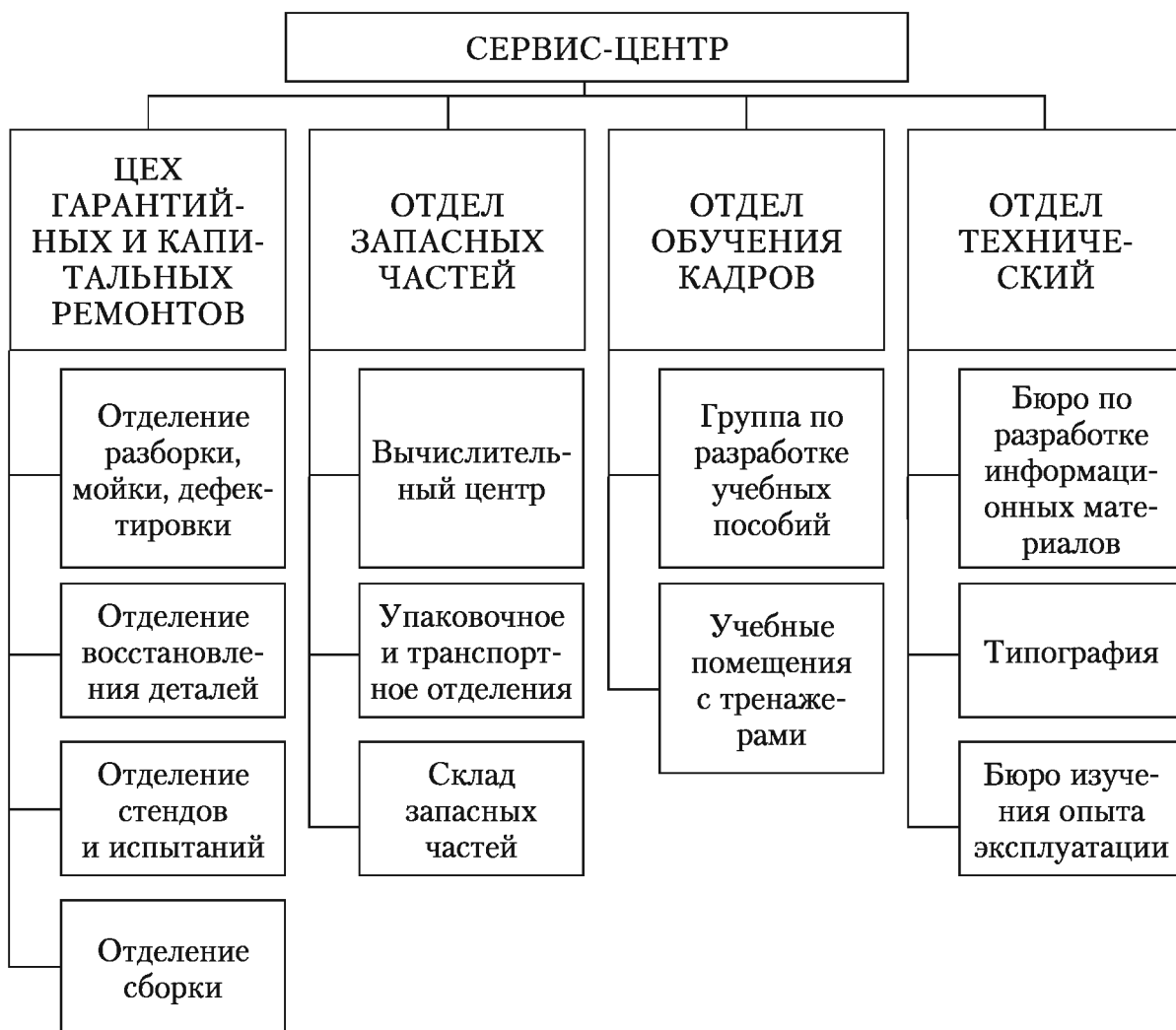
Практически организационная структура представлена основными отделами и подразделениями предприятия, а также связями и отношениями между людьми, потоками деловой информации и материальных ресурсов.

Организационная структура должна быть разработана таким образом, чтобы поддерживать корпоративную культуру, которая, в свою очередь, направлена на высокий уровень качества обслуживания. А это означает

<sup>1</sup> Мате Э. Указ. соч. С. 84.

децентрализацию управления, уменьшение уровней управления и большую гибкость, нежели на производственных предприятиях.

Стремление сотрудников к самостоятельным действиям не только не поощряется, но часто и наказывается. Многоуровневые иерархические структуры и четко установленные процедуры принятия решений препятствуют учету руководством запросов клиентов, приводят к подавлению инициативы сотрудников. Мышление в границах одной функции или подразделения затрудняет обмен информацией и идеями по ключевым внутрифирменным проблемам, что крайне важно для осуществления политики ориентации на клиентуру<sup>1</sup>.



**Рис. 6.2. Примерная структура сервис-центра, обслуживающего крупногабаритное производственное оборудование**

Для достижения межфункционального единства необходимо использовать принцип ответственности за предложение продукции как совокупности материального изделия и сервисных услуг, что будет являться условием оптимального функционирования организации, осуществляющей

<sup>1</sup> Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 6. С. 69.

сервисное сопровождение. Как уже было сказано, центральной проблемой является координация деятельности между производственными подразделениями, отделами НИОКР, маркетинга, сбыта и сервисной службы. В этой связи представляет интерес матричная структура, дающая удовлетворительное теоретическое решение. Именно в рамках данной структуры возможно осуществить интеграцию сервисной составляющей на уровне как совмещения функционального, оперативного, географического и временного аспектов, так и взаимосвязи между сервисом и другими подразделениями предприятия. На рис. 6.3 представлены два примера организации сервисного сопровождения сложной техники, интегрированной на основе управления по товарному принципу. Возможен и ряд упрощенных вариантов, однако все они основаны на координации сервисной деятельности с другими функциями предприятия<sup>1</sup>.

С помощью организационной структуры задается определенный порядок распределения функций и видов деятельности между сотрудниками предприятия, а также регламентируются полномочия и объем ответственности за планирование, принятие решений, их выполнение и контроль.

Практически организационная структура представлена основными отделами и подразделениями предприятия, а также связями и отношениями между людьми, потоками деловой информации и материальных ресурсов.

Структура целенаправленно вырабатывается и воспроизводится в силу того, что она:

- позволяет рационально разделить и специализировать труд персонала по функциональным и содержательным задачам;
- формирует важнейшие каналы отношений и связей внутри коллектива, а также работников с потребителями;
- определяет задачи и обязанности каждого работника;
- определяет взаимоотношения между ними, а также их профессиональные роли<sup>2</sup>.

Структуру сервисной организации можно описать следующими параметрами<sup>3</sup>:

- стандартизация — степень, с которой процедура определена для обычной деятельности;
- формализация — письменные правила и нормативы;
- специализация — разделения труда между работниками;
- централизация — степень, с которой власть концентрируется в управлении высшего звена;
- конфигурация — степень управления, количество уровней управления, количество контролеров в общей численности штата;
- гибкость — способность организации перестроиться, чтобы адаптировать свою структуру к внешним изменениям среды.

---

<sup>1</sup> Кулибанова В. В. Организационно-экономический механизм сервисного сопровождения сложной техники на основе маркетинговой концепции.

<sup>2</sup> Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов. М. : Аспект Пресс, 2004. С. 256–257.

<sup>3</sup> Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Указ. соч. С. 317–318.



а)



б)

**Рис. 6.3. Организация сервисного сопровождения сложной техники, интегрированная на основе управления по товарному принципу**

Чем более масштабно предприятие как по объему работ, так и по числу сотрудников, тем больше в нем служб, отделов, информационных каналов, предписанных инструкций. Более формализованы и обезличены служебные контакты, связанные с получением указаний и осуществлением контроля. Координация связей создает проблемы, низка степень гибкости реагирования на меняющиеся запросы потребителей. В крупных сервисных службах разделение на отделы может быть основано на функциях и процессах обслуживания. Структура большинства сервисных предприятий в силу высокой степени контактности с потребителями отличается от структуры производственных предприятий. Рассмотрим эти отличия подробнее.

- В производственной фирме по мере усложнения задачи увеличивается степень контроля. В сервисной организации нет жесткой зависимости между сложностью задачи и степенью контроля. Кроме того, в сфере услуг в целом степень контроля значительно ниже, чем на производстве в силу того, что даже самая простая работа в сервисной фирме предполагает относительно сложные задачи, многообразие заданий, неопределенность ситуации с каждым отдельным потребителем и ответственность за принятие решений при каждом контакте с клиентом.

- В сфере услуг наиболее сложными процессами занимаются сотрудники более низкого уровня. Директор работает на административном уровне, он скрыт от прямых контактов с потребителем.

- В производстве по мере усложнения технологий увеличивается количество уровней управления. Это связано с большим количеством систем, необходимых для защиты технологии. Сервисные фирмы, наоборот, имеют горизонтальную структуру, так как персонал, лично обслуживающий потребителей, должен обладать полномочиями и автономностью, чтобы выполнить процесс обслуживания. Кроме того, чем больше уровней управления, тем больше необходимо времени для того, чтобы принять и выполнить решение, при этом происходят задержки в получении обратной связи. Услуги по своей природе требуют от сотрудников, чтобы решения принимались на месте, а обратная связь поступала немедленно.

- Структура производственной компании по мере того, как увеличиваются ее размеры, становится более сложной, формализованной. Многие сервисные фирмы, напротив, несмотря на свои размеры, стремятся к неюрократической форме организации.

## **Выводы**

1. Сочетание в одной фирме работ по производству и обслуживанию изделий означает, что конечной продукцией такой фирмы является не само изделие, а его бесперебойная работа на протяжении всего срока службы без аварийных поломок и при минимальном количестве профилактических остановок.

2. Применение метода диагностики позволяет существенно увеличить долговечность машины, поскольку дефект устраняется до того, как он вызвал серьезный ущерб.

3. Организационное становление службы сервиса проходит в три или четыре четко различающихся этапа.

4. В структурировании службы сервиса можно выделить две основные тенденции, которые могут показаться противоположными. Первая тенденция заключается в том, предприятие усиливает интеграцию функции сервиса в рамках своей общей организации. Вторая тенденция — стремление к большей дифференциации.

5. Для предприятий, участвующих в конкурентной борьбе с помощью нововведений, существует большая потребность в интеграции на технологическом уровне.

6. Для предприятий, проводящих стратегию овладения рынком посредством снижения затрат, характерно использование субподряда в послепродажном обслуживании. Это обусловлено в первую очередь стремлением максимально сократить размер капиталовложений в этой сфере.

## Практикум

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. В каких случаях изготовителем сервисных работ может быть предприятие-изготовитель?
2. В каких случаях предприятие-изготовитель передает функции по оказанию сервисных услуг посредникам?
3. В каких случаях предприятие-изготовитель прибегает к сотрудничеству с другими фирмами в сфере послепродажного обслуживания?
4. Раскройте суть метода диагностики.
5. В чем заключается суть основных тенденций в структурировании службы сервиса?

### Тесты

1. Фирме, производящей товары индивидуального потребления и массового спроса, следует выбрать организационный вариант системы сервиса, когда:
  - а) сервис ведется исключительно персоналом производителя;
  - б) для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования;
  - в) сервис поручается независимой специализированной фирме.
2. Для предприятия — изготовителя морских судов предпочтителен вариант оказания сервисных услуг, когда:
  - а) сервис ведется исключительно персоналом производителя;
  - б) для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования;
  - в) сервис поручается независимой специализированной фирме.
3. Для предприятия — изготовителя автомобилей предпочтителен вариант оказания сервисных услуг, когда:
  - а) сервис ведется исключительно персоналом производителя;
  - б) для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования;
  - в) для выполнения сервисных работ привлекают посредников, несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий.

4. В случае если реализуемые изделия сложны, покупателей немного, а объем сервиса велик и требует высококвалифицированных специалистов:

- а) сервис ведется исключительно персоналом производителя;
- б) для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования;
- в) для выполнения сервисных работ привлекают посредников, несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий.

5. В случае если технику эксплуатирует предприятие, являющееся производителем сложного оборудования:

- а) для выполнения сервисных работ привлекают посредников, несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий;
- б) для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования;
- в) работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя.

6. Основная причина использования субподряда в послепродажном обслуживании:

- а) стремление максимально сократить размер капиталовложений в этой сфере;
- б) фирма является новичком на рынке;
- в) у фирмы географически отдаленные рынки сбыта.

7. Фирменный сервис включает:

- а) предпродажное обслуживание;
- б) гарантийное обслуживание;
- в) послегарантийное обслуживание;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

8. Сотрудничество с другими фирмами в целях уменьшения затрат допустимо, если:

- а) производство чувствительно к экономии на масштабах и эффекту накопления опыта;
- б) это позволит быстрее овладеть целевым сегментом рынка;
- в) обнаружить возможности, существующие за пределами целевого сегмента;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

9. В понятие «фирменный сервис» не входит:

- а) участие в НИОКР;
- б) изучение спроса;
- в) подготовка к продаже и доставка;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.



## Литература

1. *Аванесова, Г. А.* Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов / Г. А. Аванесова. — М. : Аспект Пресс, 2004.
2. *Арасланов, Т. Н.* Цель и основные составляющие портфельного анализа сервисных предприятий / Т. Н. Арсланов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 1.
3. *Бабурин, В. А.* Маркетинг в сфере сервиса : учебник для бакалавров / В. А. Бабурин [и др.]. — СПб. : Астерион, 2014.
4. *Багиев, Г. Л.* Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. — М. : Экономика, 1999.
5. *Гохберг, Л.* Информационная деятельность — основа экономики информационного общества / Л. Гохберг // Человек и труд. — 2001. — № 2.
6. *Казакевич, Т. А.* Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учеб. пособие для вузов / Т. А. Казакевич. — 2-е изд., доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017.
7. Классика маркетинга / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. — СПб. : Питер, 2001.
8. *Кляйнальтенкамп, М.* Синергический потенциал исследований в области маркетинга промышленных товаров и услуг / М. Кляйнальтенкамп // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 1.
9. *Короткий, Ю.* Стратегический маркетинг и проблемы создания сложных технических изделий / Ю. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 3.
10. *Котлер, Ф.* Маркетинг менеджмента : пер. с англ. / Ф. Котлер. — СПб. : Питер, 1998.
11. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. — М. : Вильямс, 1998.
12. *Кулибанова, В. В.* Развитие сервиса предприятия-изготовителя сложной техники на основе маркетинговой концепции / В. В. Кулибанова. СПб., 2006.
13. *Кулибанова, В. В.* Сервисная деятельность / В. В. Кулибанова. — СПб., 2001.
14. *Локшин, Е.* Роль технического сервиса в развитии системы фирменного обслуживания строительной и дорожной техники / Е. Локшин // Механизация строительства. — 2000. — № 11.
15. *Маркова, В. Д.* Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. — М. : Финансы и Статистика, 1996.
16. *Мате, Э.* Материально-техническое обеспечение : пер. с фр. / Э. Мате, Д. Тиксье. — М. : Прогресс-Универс, 1993.

17. *Мате, Э.* Послепродажное обслуживание : пер. с фр. / Э. Мате. — М. : Прогресс, 1993.
18. Менеджмент в сфере услуг : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент в сфере услуг» / под ред. В. Ф. Уколова. — М. : Луч, 1995.
19. *Михальски, Т.* Услуги как стратегический выбор глобально действующих предприятий / Т. Михальски // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 3.
20. *Мудунов, А. С.* Применение моделей и методов прогнозирования спроса на продукцию сферы услуг / А. С. Мудунов, Н. Е. Егорова. — М. : ЦЭМИ РАН, 2000.
21. *Николаев, С.* Значимость высококачественного сервиса машин постоянно повышается / С. Николаев // Строительная техника и технология. — 2002. — № 2.
22. *Николаев, С. Н.* Об эффективной организации дилеров (дистрибьюторов) строительной техники / С. Н. Николаев // Строительная техника и технологии. — 2003. — № 2.
23. *О'Шонесси, Дж.* Конкурентный маркетинг: Стратегический подход / Дж. О'Шонесси. — СПб. : Питер, 2001.
24. *Романович, Ж. А.* Сервисная деятельность : учебник / Ж. А. Романович, С. Л. Калачев. — М. : Дашков и К°, 2013.
25. *Семенов, В. М.* Сервис промышленных товаров / В. М. Семенов, О. Е. Васильева. — М. : Центр экономики и маркетинга, 2001.
26. *Синяев, И. М.* Маркетинг услуг : учебник / И. М. Синяев, В. В. Синяев, О. Н. Романенкова. — М. : Дашков и К°, 2014.
27. *Столбов, В. В.* Анализ состояния рынка и технического сервиса импортной техники в дорожно-строительной отрасли // Дорожная техника : каталог-справочник / В. В. Столбов, С. Е. Максимов, Д. А. Скороходов. — М., 2003.
28. Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития : в 4 т. / под ред. акад. Ю. П. Свириденко. — М., 2000.
29. *Хаксевер, К.* Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2002.
30. *Шнайдер, Д.* Технологический маркетинг / Д. Шнайдер. — М. : Янус-К, 2003.
31. *Энджел, Д.* Поведение потребителей : пер. с англ. / Д. Энджел, Р. Блекуэлл, П. Миниард. — СПб. : ПитерКом, 1999.

# ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ

## Глава 1

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
а	в	а	а	а	г	а	а

## Глава 2

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
а	а	б	в	в	б	б	в	а	а
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
в	в	в	в	б	б	в	в	а	а

## Глава 3

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
б	в	в	в	в	в	в	б	а
<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
в	б	в	а	б	в	б	а	а
<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
б	в	а	а	а	а	а	а	б

## Глава 4

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
а	б	б	в	а	в	а	в	в	а	б	б	а
<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>
в	б	б	а	а	а	б	в	а	а	а	а	а

## Глава 5

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
а	в	а	в	в	в	а	в	б	а
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
а	а	а	а	а	б	а	б	б	а

## Глава 6

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
в	б	в	а	в	а	г	г	б

**Наши книги можно приобрести:**

**Учебным заведениям и библиотекам:**  
в отделе по работе с вузами  
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

**Частным лицам:**  
список магазинов смотрите на сайте urait.ru  
в разделе «Частным лицам»

**Магазинам и корпоративным клиентам:**  
в отделе продаж  
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

**Отзывы об издании присылайте в редакцию**  
e-mail: red@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны**  
**в электронной библиотечной системе «Юрайт»**  
**biblio-online.ru**

*Учебное издание*

**Кулибанова Валерия Вадимовна**

# **СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. МАРКЕТИНГ**

Учебник и практикум для СПО

Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Гарнитура «Charter». Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 20,09.

**ООО «Издательство Юрайт»**  
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.  
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru