СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Организация сервиса на предприятии

2 Анализ деятельности службы сервиса на примере ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис»

Заключение

Список использованных источников

Приложение А Организационная структура службы сервиса ПТ ЗАО «БелГАЗавтосерви

Приложение Б Производственные параметры для анализа и планирования уровня организации и эффективности деятельности СТО

Приложение В Стандарты для сервисных служб дилеров

ВВЕДЕНИЕ

Развитие маркетинга связано с обострением проблемы реализации продукции и ростом требований к подразделениям фирм, занимающихся сервисным обслуживанием. Необходимость сервиса и его постоянного совершенствования вытекает, прежде всего, из стремления производителя сформировать стабильный рынок для своего товара. Высококачественный сервис продукции непременно вызывает расширение спроса на нее, способствует коммерческому успеху предприятия, повышает его престиж.

Современный покупатель предъявляет производителю товара жесткое требование: сервис должен обеспечивать работоспособность купленного оборудования, машин и механизмов в течение всего срока службы. Заботящийся о себе и своей репутации продавец (производитель) стремится оправдать ожидания покупателя. Организация сильной сервисной службы и ее эффективное функционирование – предмет заботы всех фирм, успешно выступающих на внешнем и внутреннем рынках.

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

В последнее время производители столкнулись с феноменом «конкуренции по-новому». Вот что об этом говорит американский экономист Т.Левитт: «Конкуренция по-новому – это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов…и прочих ценимых людьми вещей»[5, с.287].

Цель данной курсовой работы – определить значение сервиса в товарной политике.

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы организации сервиса на предприятии.

2. Провести анализ деятельности службы сервиса на примере ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис».

Методологической и информационной базой при написании курсовой работы послужили: фактические данные ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис», учебная литература, а также периодическая печать, как зарубежных, так и отечественных авторов, таких как: Котлер Ф., Романов А.М., Соловьев Б.А., Панкрухин А.П., Ассель Г., Аванесова Г.А., .Голубков Е.П. и другие.

Курсовая работа состоит из двух частей. Первая часть посвящена организации сервиса на предприятии. Рассмотрены цели и задачи сервиса, структурные подразделения, отвечающие за организацию данной функции. Приведен метод исследования уровня сервиса, применяющийся на практике.

Во второй части курсовой работы проведен анализ организации службы сервиса на примере конкретного предприятия.

1 Организация сервиса на предприятии

Под сервисом понимается 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 [3, с.188].

Цель сервиса – предложить покупателям имеющийся товар и оказать им помощь в получении наибольшей пользы от приобретенного товара.

Деятельность производителя любых изделий, но особенно технически сложных, как производственного, так и сбытового назначения обречена на неудачу, если не организован должным образом высококачественный сервис - это непременное условие рыночного успеха товара (но, разумеется, на конкурентном рынке). В отсутствие сервисного обслуживания товар теряет свою потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается покупателем.

На конкурентном рынке сервис является подсистемой маркетинговой деятельности предприятия, обеспечивающей комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией потребителем изделий - машин и оборудования, бытовой техники, средств транспорта и т.п. Правильно организованный сервис, сопровождающий изделие на всем протяжении его жизненного цикла у потребителя, обеспечивает постоянную его готовность к нормальному потреблению и работоспособность. Все это объясняет важность работы по организации сервиса и его нормального функционирования.

К основным принципам, которые положены в основу современного сервиса, относятся:

* максимальное соответствие его требованиям потребителей и характеру потребляемых изделий;
* неразрывная связь сервиса с маркетингом, его основными принципами и задачами;
* гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, потребителей, обслуживаемых продуктов.

Однако главный принцип современного сервиса состоит в следующем: «Кто производит, тот и обслуживает». Иными словами, кто производит изделие, тот организует и ведет его сервис.

В условиях конкуренции производитель берет на себя ответственность за поддержание работоспособности выпущенного и проданного изделия в течение всего времени его экономически целесообразной эксплуатации с позиций потребителя в силу следующих обстоятельств. Во-первых, отлаженный сервис помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров. Во-вторых, высокая конкурентоспособность товара в значительной, а нередко в решающей мере зависит от высококачественного сервиса. В-третьих, сервис сам по себе обычно достаточно прибыльное дело.

В-четвертых, отлично налаженный сервис - непременное условие высокого авторитета (имиджа) предприятия-производителя.

Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими причинами:

* Ростом конкуренции на все более насыщаемых товарных рынках;
* Созданием и профилизацией сервисных центров;
* Возрастанием желаний покупателей иметь возможности решения проблем, возникающих в процессе использования приобретенного товара;
* Усложнением процесса эксплуатации товара.

Основными функциями сервиса как инструмента маркетинга являются:

* Привлечение покупателей.
* Поддержка и развитие продаж товара.
* Информирование покупателя.

Необходимость сервиса вытекает прежде всего из стремления производителя сформировать стабильный рынок для своего товара. Высококачественный сервис высококачественной продукции непременно вызывает расширение спроса на нее, способствует коммерческому успеху предприятия, повышает его престиж. Организация сильной сервисной службы и ее эффективное функционирование – предмет заботы всех фирм, успешно выступающих на внешнем рынке.

До последнего времени считалось, что инвестиции в сервис приносят примерно вдвое больше прибыли, чем в производство техники. Ведь цену на запасные части и узлы можно установить вдвое больше, чем на те же части и узлы, поставленные при изготовлении машины. Теперь такая тактика считается близорукой. Промышленники уже предпочитают устанавливать более низкие цены на сервис и запасные части, чтобы привлечь покупателей машин и оборудования, цены на которые непрерывно растут. Выгода очевидная. Машина с конвейера сходит один раз, а сервис за долгие годы ее службы производится много раз, так что при умеренной цене (а умеренность эта – элемент конкурентоспособности) прибыль получается весьма значительной [4, с.308].

Существует ряд общепринятых норм, соблюдение которых предостерегает от ошибок:

* Обязательность предложения. В глобальном масштабе компании, производящие высококачественные товары, но плохо обеспечивающие их сопутствующими услугами, ставят себя в очень невыгодное положение.
* Необязательность использования. Фирма не должна навязывать клиенту сервис.
* Эластичность сервиса. Пакет сервисных мероприятий фирмы может быть достаточно широк: от минимально необходимых до максимально целесообразных.
* Удобство сервиса. Сервис должен предоставляться в том месте, в такое время и в такой форме, которые устраивают покупателя.
* Техническая адекватность сервиса. Современные предприятия все в большей мере оснащаются новейшей техникой, резко усложняющей технологию изготовления изделия. И если технический уровень оборудования и технология сервиса не будет адекватен производственному, трудно рассчитывать на необходимое качество сервиса.
* Информационная отдача сервиса. Руководство фирмы должно прислушиваться к информации, которую может выдать служба сервиса относительно эксплуатации товаров, об оценках и мнениях клиентов, поведении и приемах сервиса конкурентов и т.д.
* Разумная ценовая политика в сфере сервиса. Сервис должен быть не столько источником дополнительной прибыли, сколько стимулом для приобретения товаров фирмы и инструментом укрепления доверия покупателей.
* 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».

В основные задачи сервиса входит[1, с.188]:

* Консультирование потенциальных покупателей перед приобретением ими изделий данного предприятия, позволяющее им сделать осознанный выбор.
* Подготовка персонала покупателя (или его самого) к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретаемой техники.
* Передача необходимой технической документации, позволяющей специалистам покупателя должным образом выполнять свои функции.
* Предпродажная подготовка изделия во избежание малейшей возможности отказа в его работе во время демонстрации потенциальному покупателю.
* Доставка изделия на место эксплуатации.
* Приведение изделия (техники) в рабочее состояние на месте эксплуатации (установка, монтаж) и демонстрация его покупателю в действии.
* Обеспечение полной готовности изделия к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителя.
* Оперативная постановка запасных частей и содержание для этого необходимой сети складов, тесный контакт с изготовителями запасных частей.
* Сбор и систематизация информации о том, как эксплуатируется техника потребителями и какие при этом высказываются замечания, жалобы, предложения.
* Сбор и систематизация информации о том, как ведут сервисную работу конкуренты, какие новшества сервиса они предлагают клиентам.
* Помощь службе маркетинга предприятия в анализе и оценке рынков, покупателей и товара.
* Формирование постоянной клиентуры рынка по принципу: «вы покупаете наш товар и используете его – мы делаем все остальное».

По временным параметрам сервис подразделяется на предпродажный и послепродажный, а последний - на гарантийный и послегарантийный.[8, c.188]

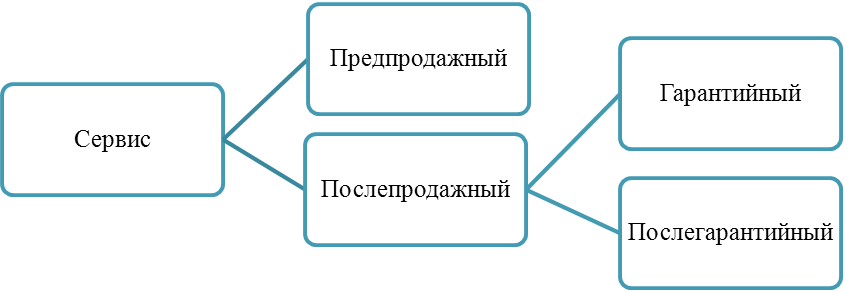


Рисунок 1 - Виды сервиса

Примечание – Источник: [1, с. 538, рисунок 1].

Рассмотрим каждый вид сервиса более подробно.

К предпродажному сервису относят консультирование, соответствующую подготовку изделий, а в случае передачи техники в бесплатную пробную эксплуатацию – обучение персонала покупателя (или самого покупателя), демонстрацию техники в действии, обеспечение необходимой документацией. После прибытия товара к местам продажи работники службы сервиса устраняют возникшие во время транспортировки неполадки, монтируют и регулируют оборудование, т.е. приводят его в рабочее состояние. Предпродажный сервис ВСЕГДА бесплатный.

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 заключается в том, что стоимость работ, запасных частей и материалов в гарантийный период входит в продажную цену или в иные (послегарантийные) услуги.

В гарантийный период производитель старается взять на себя все работы, от которых зависит длительная безотказная эксплуатация изделия (машины, оборудование, бытовые приборы), например, консультации по строительным вопросам, организация шефмонтажа и пусконаладочных работ. Производитель обучает персонал покупателя, контролирует правильность эксплуатации, работники службы сервиса без специального вызова осматривают проданную технику и проводят все необходимые профилактические работы, заменяют сломавшиеся части.

Послепродажный послегарантийный сервис проводится за плату, а его объем и цены определяются условиями контракта на данный вид сервиса, прейскурантами и иными подобными документами.

Некоторые виды послепродажного сервиса носят название технического обслуживания (ТО). 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. Входящие в ТО работы определяются и видом исследования.

В мировой практике сложилось 6 основных вариантов организации системы сервиса:

1. Сервис ведется исключительно персоналом производителя. Данный вариант рекомендуется, когда реализуемые изделия (техника) сложны, покупателей немного, а объем сервиса велик и требует высококвалифицированных специалистов. Прямой контакт между персоналом (продавцами и покупателями), свойственный этому варианту, 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 варианта 1 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. 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.

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. 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.

6. Работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя. Данный вариант применяют, когда технику эксплуатирует предприятие, само являющееся производителем сложного промышленного оборудования, т. к. оно располагает высококвалифицированными кадрами рабочих и инженерно-технического персонала, способными после обучения у поставщика (или на месте эксплуатации техники) вести все необходимые работы по техническому обслуживанию.

С середины 80-х гг. в сервис - центрах все более широкое распространение получает диагностика состояния техники с помощью специальной аппаратуры. В настоящее время диагностическая работа выделяется в специализированное направление деятельности. Диагностика - высокоэффективный метод, хорошо зарекомендовавший себя при обслуживании сложной техники: электростанций, самолетов, дорожно-строительных машин, автомобилей и т. п.

Для организации сервиса на предприятии необходимо создание полномасштабной службы сервиса предприятием - изготовителем. Это возможно при определенных условиях. Во-первых, - это значительные размеры производства и сбыта; во-вторых, особенности производимой продукции (например, изготовители уникального производственного оборудования нередко не имеют таких служб, а формируют, к примеру, группы монтажников, технических консультантов); в-третьих, значительный территориальный охват сбытовой деятельностью.[4, c. 383]

Структура службы сервиса обычно представлена центральным и периферийным аппаратом. Последний максимально приближен к основным местам эксплуатации приобретаемой у изготовителя техники.

Центральная служба (отдел) сервиса обычно (в случае обслуживания средств производственного назначения) состоит из подразделений: инженерного (технического), планирования производства товаров и технического обучения. Задача технического подразделения – сбор и обработка технической информации необходимой для решения вопросов, связанных с выпуском новых товаров и совершенствованием существующих. Подразделение по планированию производства товаров участвует в исследовании рынков, дает рекомендации о производстве новых и модернизации существующих товаров. Подразделение технического обучения проводит курсы повышения квалификации персонала предприятия и покупателей, разрабатывает учебные материалы.

Для производителей сложной бытовой техники и массовых товаров производственного назначения характерна несколько иная структура службы сервиса: добавляются подразделение (отдел) запасных частей и подразделение периферийных сервисных комплексов. Предприятия (фирмы), выпускающие разнообразные товары индивидуального потребления, нередко выделяют в специальные отделы службы сервиса специалистов, занятых обслуживанием особо важных (или особо массовых) групп товаров.

В периферийный сервисный комплекс (центр), работа которого направлена на определенный район страны, входят пункты технического обслуживания, передвижные мастерские, сервисные автомобили, склады запасных частей и классы (стационарные или передвижные) для обучения персонала покупателей товаров производственного назначения.

Структура и функции сервис-центра зависят от характера обслуживаемого оборудования и масштабов деятельности. На рисунке 2 представлена примерная схема для такого рода центров, обслуживающих крупногабаритное производственное оборудование.

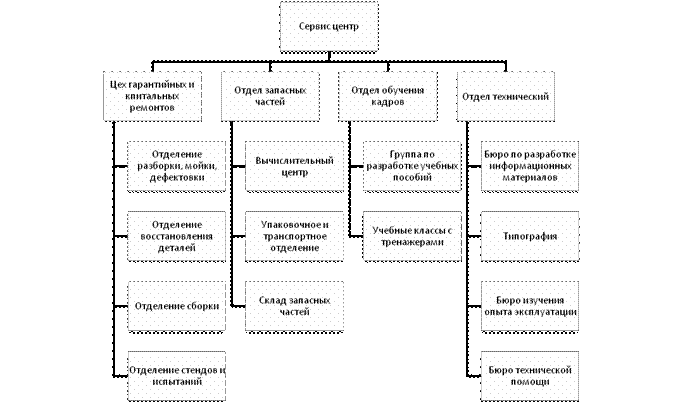


Рисунок 2 - Примерная структура сервис-центра по техническому обслуживанию горношахтного оборудования. (На примере американской фирмы “Joy”)

Примечание – Источник: [2, c. 193, рисунок 4]

В обязанности дилерского (технического) центра входит:

1. гарантийное обслуживание всей техники фирмы-изготовителя, находящейся в эксплуатации в закрепленном регионе;
2. выполнение на новой технике всего комплекса работ по обеспечению ее эффективной эксплуатации;
3. организация оперативного выполнения регламентных работ по обслуживанию техники и устранению отказов;
4. рассмотрение претензий потребителей и решение всех возникающих при этом вопросов;
5. контроль за выполнением правил эксплуатации техники, обучение механизаторов;
6. послеуборочное обследование, контроль за соблюдением правил консервации и хранения, восстановление гарантийной техники;
7. по договору с потребителем устранение отказов, вызванных нарушением правил эксплуатации, реализация запчастей, ремонт не гарантийной техники. [3]

Эффективность работы службы сервиса можно оценить по следующим критериям:

* номенклатура и количество;
* качество;
* время;
* цена;
* надежность предоставления сервиса.

Критерий «номенклатура и количество» сервиса характеризует количество отказов покупателей от уже оформленной покупки или какой-либо услуги в общей массе покупок или услуг за анализируемый период. Оценка критерия осуществляется путем сравнения относительной величины критерия у продавца со среднерыночным значением. Например, если по первому виду сервиса - сервису удовлетворения потребительского спроса - среднерыночное значение этого критерия равно 3 % отказов от объема оформленных продаж за анализируемый период, а у отдельного продавца - 4%. Значит, последнему необходимо принимать меры по улучшению этого критерия путем улучшения качества сервиса и других факторов конкурентной борьбы.

Любой критерий по каждому виду сервисного обслуживания для анализа и оценки рекомендуется подразделять на пять зон:

1) критерий больше верхнего предела (например, 3- или 5-процентного уровня);

2) критерий меньше верхнего уровня;

3) критерий равен среднему рыночному значению данного критерия;

4) критерий больше нижнего предела (находится между средним рыночным значением и нижним пределом);

5) критерий меньше нижнего предела (рис. 10.1).

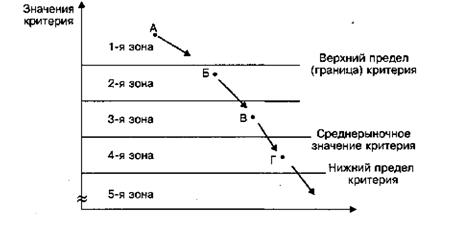


Рис. 3 - Зоны для оценки эффективности сервиса

Примечание – Источник: [1, c. 134, рисунок 6]

Динамика точек А, Б, В и Г на рис. 3 показывает, что изготовитель принимает меры по улучшению сервисного обслуживания потребителей.

Аналогично можно проводить анализ и оценку сервисного обслуживания и по критериям: «качество» (насколько товар по уровню качества отвечает требованиям либо рынка, либо стандарта, либо договора и т. д.); «время» поставок или выполнения других услуг в соответствии с нормативными или другими документами; «цена», «надежность предоставления сервиса» (по времени, количеству и качеству).

Качество сервиса есть ключ к коммерческому успеху. Мировая практика выработала определенные правила организации эффективного сервиса, суть которых состоит в следующем.

Сервис должен быть обещан покупателю. Иначе говоря, текст с описанием содержания сервиса, оказываемого предприятием, должен быть доведен до покупателей данного сегмента рынка. Предварительно следует изучить, какой именно уровень сервиса покупатели этого сегмента считают отличным.

Гарантии сервиса и его качества должны быть более обширными, чем ожидает покупатель. В этом случае они вызывают положительные эмоции и стремление продолжать контакт с источником таких эмоций. Любые, даже мимолетные контакты с покупателем должны развивать и закреплять положительную оценку покупателем службы сервиса предприятия.

Персоналу службы сервиса следует ясно представлять, какое именно качество работы от него ожидают. Для этого должны быть разработаны стандарты обслуживания для каждого сотрудника службы.

Под стандартами обслуживания понимаются правила работы сотрудников сервисного комплекса (сервис-центра). Эти правила обязательны для исполнения, чтобы гарантировать высокое качество всех производимых операций и удовлетворять требования потребителей. Стандарты обслуживания - это организационно-инструктивные и отчасти методические документы, разрабатываемые совместно системотехниками, специалистами сервиса и экономистами фирмы. В них отражаются требования к целям, организации, технологии и обеспечению отдельных видов сервисных работ, выполнение которых гарантирует высокую степень удовлетворенности покупателя. У этих документов многоцелевое назначение, поскольку они одновременно выступает и как рабочая инструкция, и как контрольно-оценочный материал и даже как мини-учебник для начинающих работников. Система таких стандартов формирует основу качественного сервиса. [9]

Для того чтобы сотрудники службы сервиса овладели стандартами обслуживания, применяют систему обучения и тренировку. Во время освоения стандартов обучаемые знакомятся с состоянием дел на предприятии, его продукцией, престижными покупателями, описанием наиболее рациональных приемов деятельности. Основная часть обучения посвящается освоению правил и способов грамотного ведения сервиса, умению создавать благоприятный психологический климат общения между сотрудником-продавцом и покупателем-посетителем сервисного пункта. Подробно разбираются типичные ошибки и даются рекомендации, как их избежать. Часто занятия проводятся методом деловой игры.

В стандарт обслуживания для оценки качества работы сотрудника сервисной службы могут входить, например, следующие показатели:

* динамика роста продаж в натуральном и денежном выражениях;
* достижение намеченного объема продаж;
* обеспечение заданного отношения «объем запасов запчастей /оборот», и т. п.

Мониторинг качества работы сотрудников сервисной службы проводится регулярно, а затем на его основе вырабатываются и принимаются организационные и иные меры, чтобы ошибка (а тем самым и неудовлетворенность клиента) больше не повторялась.

Основная задача службы сервиса - нуль «проколов». Чем длиннее цепочка прохождения заказа, тем больше вероятность совершения ошибки. Поэтому возникает необходимость в уменьшении до предела (но без ущерба для качества обслуживания) числа элементов, из которых состоит служба сервиса, и в мотивации сотрудников достичь «нуля дефектов» в своей работе.

Удовлетворенность клиента - зеркало работы службы сервиса, ибо клиент - единственный, кто может дать ей объективную оценку. Таким образом, существует необходимость в систематическом опросе клиентов и использовании всех возможных каналов связи, чтобы обеспечить клиенту оперативный контакт с работниками службы сервиса, независимо от их иерархического уровня.

Стандарты позволяют оценивать качество работы на основе максимально объективных данных. Если стандарты разработаны с точки зрения клиентов, то получаемая информация близка к оценке работы предприятия самими клиентами. Этот механизм обратной связи помогает принимать верные решения, предпринимать самые актуальные усовершенствования, оценивать конкурентные преимущества так, как это делают клиенты.

Внедренная система клиентских стандартов дает основу для предоставления гарантий на качество обслуживания, при этом ориентированность на клиентов помогает сформулировать гарантии в наиболее ценной, значимой для них форме.

Кроме стандартов, заданных в числовом виде (количественных) иногда используются и оценки качества обслуживания на основе непосредственного опроса клиентов. Такие интервью, конечно, могут помочь оценить степень удовлетворения клиента, но для обработки этих субъективных оценок все равно понадобится условная числовая шкала.

Ключевое слово - это "качество обслуживания с точки зрения клиента". Нынче многие выросшие предприятия увлекаются экспериментами в области технологий менеджмента и в этой связи нужно различать внутренние стандарты работы предприятия и внешние стандарты, то есть, разработанные с точки зрения клиента. Для маркетинга внутренние стандарты далеко не так интересны, как внешние. Более того, зачастую внутренние стандарты противоречат внешним, как интересы производства часто конфликтуют с интересами маркетинга. Пример внутренних стандартов представлен на рисунке 3.

реализация продукция сервисный обслуживание

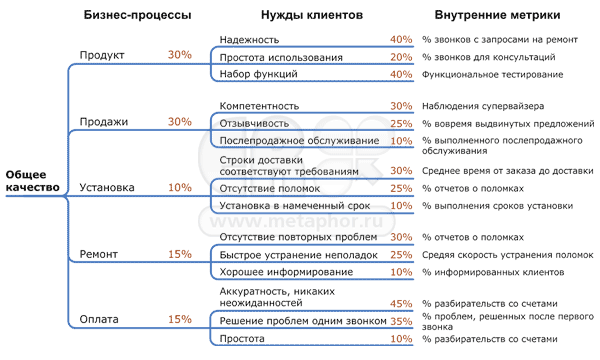


Рисунок 4 - Схема стандартов телекоммуникационного гиганта AT&T

Примечание – Источник: [3, c. 67, рисунок 2]

Следует обратить внимание, что цель этой системы стандартов - оценка качества работы. Более того, на ней представлены "нужды клиентов". Только один момент выдает в этой схеме внутреннее, производственное происхождение - все начинается с разделения общего качества на вклад отдельных бизнес-процессов (можно заменить бизнес-процессы на названия подразделений компании).

В результате была получена схема стандартов, которая в реальности не столько отражает действительную степень удовлетворенности клиентов, а скорее служит для премирования или штрафования отдельных подразделений компании. Это и есть производственный подход.

Также оценка работы персонала с клиентами позволяет решать следующие задачи [10]:

1. выявлять проблемы и возможности для улучшения как в работе персонала, так и в общем в системе обслуживания или принятых процедурах взаимодействия с клиентами;

2.материально и нематериально стимулировать персонал к более качественной работе с клиентами;

3.выявлять грубые систематические нарушения принятых принципов обслуживания и принимать соответствующие кадровые решения;

4.даже сам факт существования системы оценки такого рода стимулирует сотрудников более внимательно относиться к работе с клиентами и к выполнению принятых стандартов обслуживания.

Эти вид оценки эффективен тогда, когда реализуются понятным для персонала образом, требования к персоналу четко сформулированы и выполнимы, персонал получает информацию о результатах оценки, заранее оговорены возможные решения по итогам оценки.

Оценка персонала должна служить прежде всего для стимулирования сотрудников к повышению квалификации и качества собственной работы, а также для систематического обеспечения сотрудников обратной связью – ведь каждому человеку важна оценка его работы, это один из самых значимых факторов формирования продуктивной мотивации.

Можно сделать вывод, что правильно организованный сервис, сопровождающий изделие на всем протяжении его жизненного цикла у потребителя, обеспечивает его постоянную готовность к нормальному потреблению и работоспособность. Сервис позволяет покупателю выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления изделия, экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя.

На конкурентном рынке сервис является подсистемой маркетинговой деятельности предприятия, обеспечивающей комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией потребителем изделий — машин и оборудования, бытовой техники, средств транспорта и т.п.

Сервисные услуги приобретают тем большее значение в процессе выбора товара потребителем, чем сложнее его конструкция и способ функционирования. Для технически сложных товаров промышленного использования сервисное обслуживание может оказаться одной из определяющих решение характеристик товара.

По мере обострения конкурентной борьбы многие производители товаров начинают заниматься оказанием услуг. При этом компании имеют двойную выгоду: во-первых, они устанавливают хорошие взаимоотношения с потребителями, делают их лояльными по отношению к своей компании, укрепляя этим свою репутацию; во-вторых, предоставление услуг является дополнительным, а зачастую и главным источником доходов компании.

Немаловажным моментом является введение клиентских стандартов как механизма обратной связи - сильный и эффективный способ оптимизировать связи между предприятием и рынком, и выявить уровень сервисного обслуживания предприятия.

2 Анализ деятельности службы сервиса на примере ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис»

В связи с увеличением продаж автомобилей возрастает потребность в услугах автосервиса. Автомобили постоянно усложняются, а значит, требуют все более квалифицированного ремонта. Авторизованных СТО, работающих совместно с официальными дилерами и автопроизводителями, специализированных на определенных марках автомобилей в Республике Беларусь мало.

Одной из крупных фирм, осуществляющих сервисное обслуживание автомобилей, является ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис». Станция технического обслуживания данной фирмы оказывает все виды услуг по ремонту продукции ГАЗ в гарантийный и постгарантийный периоды и занимает первое место в РБ по количеству рабочих постов, наличию диагностического оборудования, сложности ремонта автомобилей, спектру оказываемых услуг.

Цель службы сервиса - обеспечивать удовлетворение клиентов как обслуживанием, так и фирмой.

Станция технического обслуживания ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис» ориентирована на выполнение следующих задач:

* предпродажная подготовка новых машин;
* предпродажный ремонт подержанных машин;
* гарантийный ремонт проданных новых и подержанных машин;
* коммерческое регламентное обслуживание техники;
* коммерческое предупредительное обслуживание (регулировки и т. п.);
* коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);
* коммерческое предоставление (прокат) ремонтных мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины при условии покупки ими запчастей и материалов у дилера;
* все виды обслуживания собственного парка техники;
* предоставление ремонтных мощностей своим сотрудникам, желающим самим ремонтировать личные машины;
* ремонт подержанных узлов и агрегатов для фонда восстановленных запасных частей.

Приоритетные задачи современного сервиса:

* неукоснительное выполнение персоналом порученных обязанностей;
* увеличение прибыли посредством рационального управления предприятием и непрерывного контроля за показателями его эффективности;
* постоянная забота об улучшении внешнего вида и интерьеров предприятия, поэтапная модернизация всех зданий, сооружений и оборудования;
* приведение количества рабочих мест и персонала в соответствие с реальным наличием заказов;
* учет и контроль рабочего времени;
* сокращение количества рекламаций за счет повышения качества работы и контроля, выполнение регулярного выборочного контроля;
* оказание действенной помощи в аварийных случаях;
* организация технической помощи на дороге и эвакуации неисправных автомобилей силами предприятия;
* предоставление гарантии качества;
* использование талонов выходного контроля;
* применение рекомендованных нестандартных инструментов и приспособлений, аппаратуры и оборудования;
* пополнение и эффективное использование имеющихся информационных материалов;
* целенаправленное повышение квалификации работников курсовыми, семинарскими и другими видами обучения.

Задачи, приоритетные для предприятия, определяются в зависимости от следующих факторов:

* результаты выполнения плана истекшего года;
* тенденции в динамике спроса и предложения в сервисной отрасли в целом, по определенным маркам машин и в конкретном регионе;
* наличие актуальных поводов для приложения особых усилий в развитии сервиса.

Подробный перечень выполняемых сервисных работ на СТО представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Перечень выполняемых сервисных работ на СТО

|  |  |
| --- | --- |
| Вид сервиса | Наименование услуги |
|
| Предпродажный | 1.консультирование;  2.соответствующая подготовка изделий;  3.демонстрация техники в действии;  4.обеспечение необходимой документацией;  5.устранение возникших во время транспортировки неполадок, монтаж и регулировка оборудование. |
| Гарантийный | 1.контрольно-диагностические работы:   * двигателя; * тормозной системы; * внешних световых приборов; * рулевого управления. |
|  | 2.смазочно-заправочные работы;  3.Шиномонтажные и шиноремонтные работы, балансировка колес автотранспортных средств категории М1, М2, N1, N2;  4. Электротехнические работы;  5. Текущий ремонт, узлов, агрегатов и систем автотранспортных средств методом замены отдельных деталей и узлов; |
| Техническое обслуживание | 1.Техническое обслуживание автотранспортных средств по талонам сервисной книжки;  2.Замена номерных агрегатов (двигателей);  3.Контрольно-диагностические и регулировочные работы;  4. Электротехнические работы;  5. Текущий ремонт, узлов, агрегатов и систем автотранспортных средств методом замены отдельных деталей и узлов;  6.Установка электронных охранных систем; элементов защиты, спойлеров, люков, кондиционеров, тягово-сцепных устройств;  7.Антикоррозийная обработка днища и скрытых полостей.  8.Кузовной ремонт с заменой и восстановлением несущих элементов кузова автотранспортных средств категории М1.  Тюнинг:  1.установка кондиционеров и климат-контроля;  2.установка сигнализации и центральных замков;  3.врезка люков;  4.установка электростеклоподъемников;  5.установка литых дисков;  6.установка акустических систем.  Окраска:  1.подготовка к покраске и окраска отдельных элементов кузова. |

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 1, техническое обслуживание включает те же виды сервисных работ, что и гарантийный сервис. Последний осуществляется в гарантийный период и входит в продажную цену или в иные услуги. Техническое обслуживание предполагает более широкий спектр услуг и проводится за плату, а его объем и цены определяются условиями контракта на данный вид сервиса, прейскурантами и иными подобными документами.

Для данной компании характерен следующий вариант организации сервиса:

Производственно-торговое закрытое акционерное общество «БелГАЗавтосервис» было создано в качестве генерального представителя ОАО «ГАЗ» в Республике Беларусь по сбыту, гарантийному и техническому обслуживанию продукции ОАО «ГАЗ».

Поэтому статус официального дилера обязывает иметь Дилерский центр (ДЦ), включающий административное здание с сервисным комплексом (мойка машин, помещение для диагностики и приемки в ремонт, шиномонтаж). В июле 2008 года обществу был выдан Сертификат Группы ГАЗ ООО «ТД «Русские машины» на право осуществлять реализацию, гарантийное и техническое обслуживание продукции Автомобильного завода «ГАЗ» на территории Республики Беларусь сроком действия до 2013 года.

Служба сервиса предприятия представлена управлением технического сервиса, организационная структура которого отражена в ПРИЛОЖЕНИИ А.

Служба сервиса в ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис» имеет функциональную организационную структуру. Функциональный подход ориентирован на постоянную структуру службы сервиса по выполнению основных функций в координации с другими подразделениями. Это традиционная структура, в которой отношения базируются на вертикальных связях «руководитель — подчиненный».

Основное преимущество такой структуры заключается в ее относительной простоте, четкости в разделении функций и в возможности специализации сотрудников. Недостатком является сложность в осуществлении комплексной координации управленческих воздействий.

Службу сервиса предприятия возглавляет начальник управления технического сервиса, который осуществляет руководство всей деятельностью управления, координацию работы технических служб предприятия, руководство планированием технического развития предприятия. Также занимается обеспечением здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контролем соблюдения ими требований законодательных и нормативных актов по охране труда, организацией работы с корпоративными клиентами.

В подчинении у начальника управления находятся заместитель начальника управления по работе с клиентами и начальник смен, на которого возлагаются следующие функции:

1.Оперативно руководить работой СТО, а после 16.30 и в выходные дни дополнительно исполнять обязанности мастера, принимать автомобили в ремонт, выдавать готовые автомобили из ремонта.

2.Организовывать своевременное выполнение всех работ по ТО и ремонту согласно технологии.

3.Обеспечивать выполнение сменных производственных заданий подразделениями предприятия (участками и бригадами).

4.Обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль соблюдения ими требований законодательных и нормативных актов по охране труда.

5.Оказывать информационную помощь клиентам СТО.

Начальник смен осуществляет управление тремя участками по обслуживанию определенных видов автомобилей, во главе каждого из которых стоит мастер управления технического сервиса.

Каждый мастер руководит определенным участком, обеспечивает выполнение производственных заданий, организацию работы по повышению квалификации рабочих и бригадиров, а также следит за обеспечением здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контролем соблюдения ими требований законодательных и нормативных актов по охране труда.

Заместитель начальника управления технического сервиса выполняет следующие функции:

1.Руководство работой стола заказов.

2.Координация работы начальников смен.

3. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль соблюдения ими требований законодательных и нормативных актов по охране труда.

В подчинении у заместителя начальника находятся специалисты по приему и обработке заказов, которые принимают заявки на ремонт, техническое обслуживание автомобилей с регистрацией в книге предварительной записи, а затем оформляют предварительные счета и отправляет их адресату. Также ими оформляются договора с клиентами СТО, производится приемка-выдача автомобилей и консультация клиентов.

Организацию управления технического сервиса в ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис» можно считать достаточно эффективной, так как имеется четкое разграничение обязанностей между сотрудниками, также присутствует высокий уровень коммуникативности между управлением предприятия и службой сервиса. В то же время на СТО насчитывается большое количество работников (60 человек), что может затруднить осуществление контроля за надлежащим выполнением сервисных услуг. Даже если персонал понимает и признает тот факт, что удовлетворенность клиента – это приоритетная задача, это еще не означает, что сотрудники в состоянии обеспечить качественный сервис. Для решения этой проблемы необходимо создание отдела обучения кадров.

Можно выделить некоторые важные принципы организации обучения сервисного персонала обслуживанию клиентов:

1. Обучение должно быть ориентировано не только на освоение неких умений и навыков, важнейшая задача обучения – формирование мотивации применять изученное на практике.

2. Целесообразно проводить обучение для новых сотрудников в течение первых нескольких недель их пребывания в организации – это позволяет повысить эффективность адаптации.

3. При проведении обучения для опытных сотрудников важно стимулировать сотрудников обсуждать возникающие в работе сложности. Это зачастую позволяет получить информацию, необходимую для улучшения бизнес-процессов, влияющих на качество сервиса.

При оценке эффективности работы службы сервиса в ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис» используется система показателей, которая представлена в ПРИЛОЖЕНИИ Б.

ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис» выполняет единые для всех дилеров требования по оборудованию сервисных служб, технологии ремонта, работе с клиентами, учетным и аналитическим операциям и т. д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания, высокой репутации компании.

В ПРИЛОЖЕНИИ В приведены стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые ОАО «ГАЗ». Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей.

Хороший сервис по стандартам крупных автокомпаний предусматривает: высококачественное обслуживание и ремонт техники, доставку машин после обслуживания точно в обещанный день и час, разумные цены, доброжелательное обслуживание заказчиков, эффективную, аккуратную и быструю офисную работу — оформление заказов, подготовку документации и т. д.

В связи с тем, что оказание услуг по сервисному обслуживанию автомобиля на СТО производится без непосредственного участия клиента в процессе, управление технического сервиса уделяет больше внимание оценке качества выполняемых работ, чем оценке работы персонала с клиентами.

Для оценки качества выполняемых работ персоналом на СТО применяется довольно широкий диапазон методов:

– устный опрос или письменные тесты (знание стандартов обслуживания, инструкций, процедур, законодательства, ассортимента и технических характеристик товара, ассортимента услуг и пр.);

– моделирование ситуаций взаимодействия с клиентом (консультация, разрешение конфликтных ситуаций);

– проверка навыков работы с программным обеспечением и оборудованием (практические задания).

Оценка качества выполняемых работ персоналом позволяет решать следующие задачи:

– стимулировать сотрудников более тщательно относиться к освоению необходимых знаний и умений, стимулировать мастеров управления технического сервиса, уделять больше внимания этому аспекту;

– исходя из выявленных проблем и пробелов в знаниях и умениях планировать обучение и развитие персонала;

– строить дифференцированную систему оплаты труда, удерживая и стимулируя к эффективному труду квалифицированных сотрудников;

– выявлять в процессе оценки внутренний кадровый резерв для выдвижения на административные должности;

– мотивировать сотрудников к развитию за счет обеспечения качественной обратной связи по итогам оценки, формулирование задач ближайшего развития.

Сервисная служба ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис» является самостоятельным и весьма эффективным источником дохода в фирме. Роль этой службы в рентабельности фирмы особенно заметна в периоды спадов в экономике, которые обычно длятся дольше, чем подъемы. Агрессивный маркетинг в продаже запасных частей и услуг по ремонту в такие периоды компенсирует негативные последствия снижения продажи машин. Разумеется, потребители тоже хотели бы сократить свои расходы в такие времена. Но обойтись без обслуживания, если машины эксплуатируются, им не удается, не говоря уж о ремонте и окраске кузова после происшествий.

Сервисная служба способствует образованию сообщества клиентов данного дилера из владельцев определенных моделей машин. Предупредительное отношение, качественный сервис, консультирование потребителей помогает сформировать их мнение в пользу приобретения следующей машины у того же дилера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сервис - комплекс услуг, связанный со сбытом и эксплуатацией потребителем изделий. Основными функциями сервиса являются привлечение покупателя, поддержка и развитие продаж товара и информированность покупателя. К основным принципам сервиса относятся обязательность предложения, необязательность использования, эластичность и удобство сервиса, техническая адекватность сервиса, информационная отдача сервиса, разумная ценовая политика и гарантированное соответствие сервиса производству. Сервис классифицируется по времени осуществления (предпродажный и послепродажный), по содержанию работ (жесткий и мелкий) и фирменный сервис. Чтобы сервис был эффективным, должна быть соблюдены: правильная стратегия, связь с покупателем, стандарты обслуживания, четкая система снабжения, персонал должен быть обучен, основная цель – «нуль дефектов». Сервис может производиться службой фирмы-производителя, специальными сервисными фирмами по договору с производителем, дилерами и персоналом фирмы-покупателя, прошедшим специальную подготовку.

Возрастающее значение сервиса обусловлено такими устойчивыми объективными тенденциями на современном этапе развития мирового хозяйства, как:

- 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 оборудования, вызванное ускорением НТП, которое приводит к необходимости выполнения принудительной модернизации;

- повышение требований к качеству промышленных изделий, вследствие изменения ситуации в отношениях между потребителем и производителем в условиях обостряющейся конкуренции;

- истощение источников естественных ресурсов и возрастание роли сбора и использования вторичных ресурсов.

Учитывая важное значение сервиса для повышения конкурентоспособности фирмы, создаются специальные службы сервиса, которые не только обслуживают потребителей, но и работают с их жалобами и претензиями. Это дает возможность установить обратную связь с потребителями, повысить их удовлетворение и должным образом усовершенствовать продукт.

Для облегчения контакта потребителя с фирмой, в случае необходимости, известные фирмы помещают телефоны на своих продуктах, а также выделяют специальные телефонные линии для принятия экстренных мер по жалобам клиентов. Основная задача служб сервиса — удовлетворить клиента и сделать его приверженным фирме. Зачастую служба сервиса является частью подразделения маркетинга на предприятии.

При налаживании сервисной службы деятелю рынка предстоит принять следующие решения.

1. Какие услуги включить в рамки сервиса, для чего следует изучить ожидания потребителей, чтобы уяснить себе, какие основные услуги можно было бы им предложить и какова относительная значимость каждой из них.

2. Какой уровень сервиса предложить. Потребителя интересуют не только определенные услуги сами по себе, но и их объем и качество. Фирме необходимо постоянно следить за тем, насколько уровень ее собственных услуг и услуг конкурентов отвечает ожиданиям заказчиков. Обнаружить изъяны в системе сервиса можно с помощью ряда приемов, таких, как проведение сравнительных закупок, регулярные опросы потребителей, установка ящиков для предложений и создание системы работы с жалобами и претензиями. Все это поможет фирме получить представление о качестве своей работы, а разочарованным клиентам — удовлетворение.

3. В какой форме предлагать различные услуги клиентам, а именно: какие расценки установить на каждый вид «сервисных работ (бесплатно, платно), кто будет представлять сервис (собственные работники или продать контракт на обслуживание другой фирме).

Одним из наиболее востребованных видов сервиса является обслуживание и ремонт автомобилей. Это связано с увеличением продаж и в связи с этим все возрастающей потребностью в автосервисе. В данной курсовой работе была рассмотрена организация сервиса на примере станции технического обслуживания ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис».

Было выявлено, что главным моментом в конкурентной борьбе предприятий сферы сервиса является высокое качество обслуживания населения. Это условие относится и к автосервису.

Качество обслуживания — это совокупность потребительских свойств бытовых услуг, отражающих удовлетворение индивидуальных потребностей как в процессе производства услуги, так и в процессе обслуживания. Следовательно, качество обслуживания определяет ассортимент услуг; затрачиваемое время на производство услуг; формы обслуживания; качество выполнения работы; степень удобства и уровень культуры в конкретной зоне обслуживания и т. п.

Срок выполнения услуг выступает как важнейший показатель, характеризующий деятельность любого сервисного предприятия. Сокращение сроков положительно влияет на уровень обслуживания населения, на эффективность работы предприятия. Сокращение срока оказания услуги уменьшает потребность в оборотных средствах, ускоряет их оборачиваемость, дает возможность увеличивать объем реализации услуг при данном оборудовании и производственных площадях, тем самым повышает прибыльность. Сокращение сроков исполнения услуги является одним из важнейших элементов достижения конкурентоспособности предприятий сферы сервиса.

Профессиональная этика работников сферы обслуживания выступает как важнейший элемент культуры обслуживания. К составляющим профессиональной этики относятся внешний вид работника, непосредственно обслуживающего заказчика, тактичность и вежливость. Основные пути повышения этики обслуживания заказчика — профориентация, подбор, подготовка и переподготовка кадров, воспитательная работа с людьми, экономическое стимулирование работников.

Персонал компании должен хорошо понимать значение и задачи сервиса. Для создания и продвижения клиентоориентированной культуры менеджмент может предпринять следующие действия:

- Донести до персонала подразделений цели, которых компания пытается достичь;

- Вовлекать сотрудников конкретных подразделений в разработку соответствующих стандартов обслуживания;

- Регулярно включать вопросы обслуживания клиентов в повестку встреч рабочих групп;

- Создать систему стимулирования для сотрудников;

- Поощрять улучшения в сфере обслуживания клиентов;

- Периодически осуществлять контакт с клиентами с целью выяснения их потребностей и проблем в обслуживании;

- Создать систему измерения качества обслуживания и сделать результаты доступными для всех сотрудников;

- Перенимать лучшую практику обслуживания внутри и вне компании;

- обучать новых сотрудников и посвящать их в идеологию клиентоориентированного бизнеса с момента найма;

- Предоставить сотрудникам определенные полномочия действовать с учетом интересов клиентов, т.е. не допускать ситуации, когда сотрудник мог бы сказать клиенту; «я действую по правилам и не могу ничего сделать для вас»;

- Упрощать процедуры, правила, инструкции и прививать сотрудникам философию заботы о клиенте, которая будет реализовываться в соответствующие поступки, т. к. понимание чаще приводят к правильным действиям, чем формальные инструкции;

Цель курсовой работы была достигнута – в ходе работы над проектом было определено значение сервиса в товарной политике.

Решены задачи курсовой:

1. Рассмотрены теоретические основы организации сервиса на предприятии.

2. Проведен анализ деятельности службы сервиса на примере ПТ ЗАО «БелГАЗавтосервис».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Маркетинг: учебник для вузов / под ред. А.Н.Романова, М.: Банки и биржи, ЮНТИ, 1996. - 534 с.
2. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / В.Б.Зубик, А.И.Ильин, Г.Я.Кожекин и др.; под общ. ред. Р.С.Седегова. – Мн.: Выш. Шк., 1995. – 382 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс ДЖ., Вонг В. Основы маркетинга, М.; Спб.: Вильямс, 1998. – 688 c.
4. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник – М.: ИНФРА-М, 2008. – 383 с.
5. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник / А.П.Панкрухин. – 6-е изд., стер. – М.: Изд. «Омега-Л», 2009. – 656 с.: ил., табл.
6. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 510 с.
7. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов / Г.А. Аванесова. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 318с.
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. : Финпресс, 2003. – 688 с..
9. Ателье маркетинга ER [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.metaphor.ru/er/serv/serv\_10.xml. Дата доступа: 08.12.2010.
10. Маркетинг журнал «4Р» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.4p.ru/main/theory/method/>. Дата доступа: 08.12.2010.