## 5. Сервис в системе товарной политики (определение и виды

## сервиса).

Строго говоря, понятия "сервис" и "обслуживание" являются синонимами, и в дальнейшем мы будем оперировать официально существующими в России терминами "гарантийное обслуживание" и "послегарантийное обслуживание".

Существование гарантийного обслуживания связано с необходимостью поддержания гарантии, т.е. закрепленного в соответствующих документах обещания фирмы покупателю о том что проданный ему товар будет безотказно работать в течение некоторого срока или определенного количества технологических циклов. (Например, для легковых автомобилей устанавливается, как правило, на срок 1 год или на пробег 20000 км.) В течение этого срока фирма-изготовитель бесплатно устраняет все возникшие по ее вине неисправности. Бесплатность гарантийного обслуживания установлена российским законом "О защите прав потребителей", там же описан порядок предъявления рекламаций. Более того, по этому же закону существует как бы несколько ступеней в обеспечении прав потребителей: при возникновении дефекта в течение гарантийного срока потребитель может обратиться к продавцу для составления рекламации с целью устранения дефекта, причем на время ремонта ему в принципе должны предоставить идентичное изделие, что в России выполняется далеко не всегда; а если в установленное для товара время гарантийный ремонт не был завершен – потребитель может потребовать заменить товар на аналогичный (если нет точно такого, то с доплатой разницы в цене) или же вернуть деньги.

Комплекс услуг. Фирма должна разработать комплекс услуг, которые потребители хотели бы иметь и которые были бы эффективным орудием в борьбе с конкурентами. Фирме предстоит решить, какие именно наиболее важные услуги следует предложить, каким должен быть качественный уровень каждой из предлагаемых услуг и в каких формах эти услуги будут предлагаться. Деятельность по представлению услуг может координироваться отделом сервисного обслуживания клиентов, который работает с жалобами и замечаниями, занимается вопросами кредитования, материально-технического обеспечения, технического обслуживания и информации, предназначенной для распространения среди клиентов.

Товарный ассортимент.Большинство фирм выпускает не один какой-то товар, а производит определенный товарный ассортимент - это группа товаров, схожих по своим функциям, характеру потребительского спроса на них или по характеру каналов их распространения. Каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга.

Товарная номенклатура - совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом. Товарную номенклатуру фирмы можно описать с точки зрения ее широты, глубины и гармоничности. Подширотой товарной номенклатуры понимают общую численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых фирмой. Под насыщенностью товарной номенклатуры понимают общее число составляющих ее отдельных товаров. Под глубиной товарной номенклатуры понимают варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы. Под гармоничностью товарной номенклатуры понимают степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то иных показателей.

Проблема насыщения ассортимента требует принятия решений о целесообразности добавления новых изделий.

1. Основные принципы и задачи организации сервиса

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.

Однако сервис был одним из наиболее отсталых сфер производственно-сбытовой деятельности отечественных предприятий и объединений как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Вследствие устойчивости менталитета прошлых лет, сложившегося у производственников в условиях дефицитного рынка, в силу которого они не интересовались судьбой своих изделий, покинувших заводскую территорию, организация требуемого сервиса представляет собой сложную задачу. Ее решение облегчается наличием богатого мирового опыта сервисной деятельности, использовать который с учетом специфики российских условий настоятельно необходимо.

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.

Под сервисом (обслуживанием) понимается система обеспечения, позволяющая покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя.

В основные задачи системы сервиса входят:

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 (потребления) таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность его повреждения в пути;

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 поставка 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 (условия, продолжительность, квалификация персонала и т.д.) и какие они при этом высказывают замечания, жалобы, предложения;

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

сбор и систематизация информации о том, как ведут сервисную работу конкуренты, какие новшества сервиса предлагают они 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».

Сервис подразделяется на предпродажный и послепродажный, а последний на гарантийный и послегарантийный.

К предпродажному сервису относят консультирование, соответствующую подготовку изделий, а в случае передачи техники в бесплатную пробную эксплуатацию - обучение персонала покупателя (или его самого), 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 бесплатен.

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 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 шеф-монтажа 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 изделия.

В принципе возможны следующие шесть основных вариантов организации системы сервиса, причем все они имеют свои достоинства и недостатки:

сервис ведется исключительно персоналом производителя;

сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя;

для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования, а также деталей и узлов;

сервис поручается независимой специализированной фирме;

для выполнения сервисных работ привлекают посредников (агентские фирмы, дилеры), несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий по сервису;

работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя, а сервис выполняется по схеме одного из вариантов, приводимых ниже.

Вариант 1 рекомендуется, 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 ценнейшие данные о результатах работы изделий в реальных условиях эксплуатации.

Вариант 2 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.

Вариант 3 предпочтителен при сервисе достаточно сложной техники - морских судов, тяжелых транспортных и пассажирских самолетов, электростанций. При этом генеральному поставщику не надо тратить средства на подготовку своего персонала по множеству специальностей. Специализация позволяет улучшать качество сервисных работ, однако между покупателем и поставщиками образуется промежуточное звено - генеральный поставщик, что затрудняет деловые поставки между ними.

Вариант 4 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. При этом затрудняется общение изготовителя с потребителем, который не получает первичной информации о качестве товара.

Вариант 5 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. Он может поставлять первоклассную первичную информацию о качестве изделий и недостатках, о претензиях потребителей и т.д.

Вариант 6 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.

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.

Каждый стандарт начинается с утверждения: «Потребитель желает ...» - и далее описывается, что именно он желает. После этого следует описание задания, которое надо выполнить, чтобы потребитель был удовлетворен. Затем указывается метод выполнения задания.

Благодаря созданному этим методом стандарту деятельность любого специалиста может быть изморена количественно. Тем самым обеспечивается объективное определение качества сервиса, особенно таких слабо поддающихся оценке его элементов, как доброжелательность, вежливость.

Руководство службой сервиса добивается, чтобы все сотрудники в полной мере овладели стандартами обслуживания, для чего применяет систему обучения и тренировку. Овладевший стандартами обслуживания специалист меньше устает во время работы, потому что в стандарт входит описание наиболее рациональных приемов деятельности. В итоге работа идет продуктивнее и приносит значительно большее удовлетворение. Кроме того, усваивая стандарт, сотрудник расширяет свой кругозор - осознает роль своей работы в общей стратегии предприятия.

Во время освоения стандартов обслуживания обучаемые знакомятся с состоянием дел предприятий, его продукцией, престижными покупателями, экспортными успехами и неудачами, причинами тех и других. Основная часть информации посвящается правилам и способом сервиса, 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. Для активизации слушателей занятия проводятся по возможности методом «деловой игры».

К числу показателей, входящих в стандарт обслуживания в качестве критерия качества работы сотрудника сервисной службы, относятся: достижение намеченного объема продажи; обеспечение заданного отношения «объем запасов запчастей/оборот»; динамика роста продаж в натуральном и денежном выражениях. Качество работы оценивается сравнением требований стандарта обслуживания с фактическим положением дел. Такой анализ проводится регулярно и результаты его обсуждаются с тем сотрудником, работа которого проверялась. Задача обсуждения - выработать и принять организационные и иные меры, чтобы ошибка (а тем самым и неудовлетворенность клиента) не повторилась.

В работе службы сервиса главная задача - нуль «проколов». Чем длиннее цепочка прохождения заказа, тем больше вероятность совершения ошибки. Даже если допускается одна ошибка на сто контактов с клиентами в каждом элементе системы сервиса, то при десяти элементах неудовлетворенными окажутся 11% заказчиков, а при ста элементах - 60%. Поэтому возникает необходимость в уменьшении до предела (но без ущерба для качества обслуживания) числа элементов, из которых состоит служба сервиса, и в стимулировании стремления сотрудников достичь нуля дефектов в своей работе. Случившиеся ошибки требуют исправления таким образом, чтобы они не повторялись.

Удовлетворенность клиента - зеркало работы службы сервиса, ибо клиент - единственный, кто может дать ей оценку объективно. Отсюда необходимость в систематическом опросе клиентов. Анкетирование по почте - наиболее простой и надежный способ опроса, поскольку от 50 до 70% ответов приходят сравнительно быстро. При этом учитывается, что удовлетворенный клиент рассказывает об этом обычно трем из десяти, а неудовлетворенный - семи из десяти своих знакомых.

Необходим творческий подход работников службы сервиса к своему делу. Чем разнообразнее виды услуг, которые предприятие обеспечивает клиенту, тем выше вероятность, что он сохранит верность предприятию даже в случае роста цен. Требуется использовать все возможные каналы связи, чтобы облегчить клиенту оперативный контакт со службой сервиса.

Постепенно и с большими трудностями в России создается сервисная сеть, которая еще далека от совершенства и не в полной мере обеспечивает потребителей. В качестве примера поворота промышленных предприятий к нуждам российских клиентов в новых условиях является политика, проводимая Волжским автомобильным заводом (ВАЗ). В Тольятти создан центральный, полностью автоматизированный склад запасных частей для автомобилей, наиболее крупный в Европе. В течение последних лет создаются крупные зональные центры запасных частей, общее число которых будет доведено до 40. Постепенно формируется фирменная товаропроводящая сеть в системе автосервиса ВАЗа. Учитывая фактический дефицит запасных частей предпринимаются меры (пока явно недостаточные) по восстановлению узлов и агрегатов.

Строятся или начали работу несколько заводов «Автобаз - агрегат» по ремонту автомобильных агрегатов и деталей. Отметим, что в США восстанавливается до 75% автомобильных агрегатов, а в ФРГ - половина. Немецкая «Даймлер-Бенц» построила в Германии завод, ремонтирующий ежесуточно тысячу двигателей, а «Фольксваген» имеет во Франции подобное предприятие по капитальному ремонту 1100 двигателей в день.

Сеть фирменного сервиса АвтоВАЗа насчитывает более 700 предприятий, и тем не менее их услугами могут воспользоваться пока не более 60% владельцев «Жигулей».

2. Организация обеспечения клиентов запасными частями

Работа по своевременному и полному обеспечению потребителей-клиентов запасными частями и принадлежностями занимает центральное место в сервисной деятельности. К сожалению, эта среда десятилетиями оставалась наиболее слабым местом в работе отечественных предприятий-изготовителей как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В настоящее время положение еще более обострилось.

Отсутствие нужных запасных частей вызывает простои техники и приводит к убыткам неизмеримо более значительным, чем стоимость не поставленных вовремя запасных частей. Результат всего этого - недовольство потребителей, потеря их доверия к предприятию-изготовителю, утрата им авторитета, а следовательно, и конкурентоспособности на рынке.

Запасные части как товар имеют свою специфику в техническом и коммерческом отношениях в сравнении с законченным производством и готовыми к конечному потреблению изделиями, машинами. Запасные части, как любые элементы машин, не могут потребляться самостоятельно, а только как составная часть конечного изделия, обладающего определенным набором потребительских свойств. Причем потребность в запасных частях возникает лишь в том случае, когда компоненты машин, приборов вырабатывают свой ресурс либо ломаются преждевременно или нуждаются в замене по иным причинам. Таким образом, запасные части поставляются в сроки и в количествах, необходимых машинам, работающим у покупателя. Причем никакими рекламными мероприятиями невозможно активизировать спрос на запасные части, ибо он возникает только в связи с неисправностью машин.

Вместе с тем важно на основе прогнозов своевременно предусматривать, где, когда и в каком количестве потребуются запасные части, и исходя из этого обеспечивать их регулярную поставку. Следует также учитывать неравномерность спроса в течение года даже на одну и ту же деталь, не говоря уже о разных компонентах. Колебания спроса на запасные части образуются под воздействием экономических, технических, сезонных, климатических факторов, проявление и силу воздействия которых необходимо предусматривать.

Следует отметить еще одну особенность запасных частей: их номенклатура к одной модели машины, не говоря уже о многих, - это не однородная, обезличенная масса частного товара, однозначно привязанная к конечному изделию, которая рано или поздно будет иметь спрос на рынке после продажи соответствующего изделия в тех или иных количествах. 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 машин, так и их функциональными и конструктивными особенностями.

Множество марок и модификаций машин, поставляемых на рынок, имеет следствием необходимость реализации широчайшего ассортимента запасных частей. Определенное сдерживающее воздействие в этом отношении оказывает унификация деталей и узлов, проводимая на межфирменном, но особенно на фирменном уровне. Вместе с тем в машиностроении России, других стран унифицировано на межотраслевом уровне производство таких простых компонентов, как болты, гайки, шайбы, пресс-масленки, шланги и т.п., а также более сложных - подшипников, свечей, электролампочек, фильтрующих элементов и др., что создало массовый спрос на них, благодаря устранению множества однотипных, однофункциональных модификаций.

Эффективная торговля (обеспечение 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, разработка упаковки, выбор способов транспортировки); определение сбытовой политики (выбор каналов сбыта, разработка политики цен и условий продажи, создание прейскурантов); формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, «паблик рилейшнз», стимулирование продаж, подготовка кадров для сбытовой сети); 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).

Работа по снабжению клиента запасными частями должна строится так, чтобы простой техники от момента получения заявки службой сервиса до прибытия требуемой детали занимал минимум времени - обычно от 24-48 часов (срочный заказ) до нескольких суток («необходимость» - деталь нужна в ближайшие 7-10 дней). Вместе с тем детали представляют омертвленный капитал, число их на складе должно быть минимально необходимым по количеству и номенклатуре. Работа отдела запасных частей основывается на прогнозировании и планировании. Планы и прогнозы опираются на анализ продаж запасных частей или на анализ спроса за определенный период времени, учитывающий не только проданные, но и запасные части, отсутствовавшие на складах в момент заказа.

Таблица 16.1

Примерный анализ спроса на запасные части за год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Количество заказанных деталей, шт. | Наиме­нова­ние деталей, % | Объем прода­жи, % | Стои­мость запа­сов, % |
| 1 | 1 | 52 | 0 | 29 |
| 2 | 10 | 12 | 4 | 10 |
| 3 | 20 | 11 | 3 | 5 |
| 4 | 30 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 40 | 2 | 6 | 2 |
| 6 | 50 | 3 | 8 | 4 |
| 7 | 60-100 | 8 | 17 | 9 |
| 8 | 101-200 | 6 | 16 | 10 |
| 9 | 201-500 | 2 | 26 | 13 |
| 10 | свыше 500 | 1 | 18 | 15 |
|   | Всего | 100 | 100 | 100 |

Источник: Ивашкин В.А., Волгин В.В., Миронов Е.М. Организация и техника торговли запасными частями. - М.: Экономика, 1980. - С. 60.

Анализ спроса проводится по каждому наименованию запасных частей, его данные группируются по степени спроса и соотносятся с данными по стоимости деталей и их доле в стоимости складских запасов. Пример такого анализа приведен в табл. 16.1.

Из таблицы следует, что за год не было никакого движения по 52% всех наименований деталей, стоимость которых составила 29% стоимости запасов. Спрос на номенклатуру, указанную в 1-6 строках (79% наименований и 53% стоимости запасов), не превышал 50 шт. в год, в результате чего номенклатура обеспечила только 26% объема сбыта. В то же время номенклатура, указанная в строках 7-10 (17% наименований и 47% запасов), обеспечила 77% объема продажи. Две нижние строки, относящиеся к деталям, которые проданы в количестве более 200 шт., показывают, что 3% наименований обеспечили 44% товарооборота, хотя на их долю приходилось лишь 28% стоимости запасов.

Такого рода аналитическая информация, взятая за ряд лет и раскрывающая тенденции спроса в структурном плане, является ценнейшим материалом для прогнозирования спроса и плановой работы.

План выпуска запасных частей разрабатывают с учетом норм расхода, выявленных по данным предыдущих лет, а также коррективов, учитывающих количество, структуру и возраст парка машин, находящихся в эксплуатации и планируемых к выпуску на ближайший год. Если потребность в какой-либо детали сильно возрастает по сравнению с запланированным количеством, то это говорит либо об ошибке в расчете, либо о какой-то конструктивной недоработке; данные об этом немедленно сообщают производственникам для принятия мер.

При планировании учитываются, кроме того, следующие сведения:

срок службы эксплуатации машин отдельно по каждому году ввода в эксплуатацию;

средний срок службы машин 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, а для последующих - прикидочным, уточняемым за две-три недели до наступления данного месяца. Обычно объем заказа изменяется на 1-5% в сторону увеличения рассчитанного количества, чтобы избежать риска отсутствия нужной детали на складе.

Ориентировочное планирование ведется на 12-15 месяцев с разбивкой по кварталам. Расчетной базой служит среднемесячный расход запасных частей, отнесенный к парку машин будущего года.

Перспективное планирование (прогнозирование) ведут на два-три года вперед. Потребность в запчастях определяется по-разному у разных предприятий - в процентах на одну машину, в стоимостном выражении или в натуральных единицах (по группам деталей).

Следует подчеркнуть, что каждое предприятие в рамках своей маркетинговой политики самостоятельно ведет статистику расхода запчастей и устанавливает нормы расхода (нормы, естественно, не для покупателей, эксплуатирующих технику, а для расчетов отдела запчастей).

Как свидетельствует зарубежный опыт, затраты, связанные с работой складов запчастей, составляют обычно около 18% совокупной стоимости хранящихся на них запчастей (разумеется, они могут отклонится в ту или иную сторону). 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 - 6%.

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:

А - 10% наименований, составляющих 70% потребления;

Б - 30% наименований, составляющих 22% потребления;

В - 60% наименований, составляющих 8% потребления;

Для облегчения планирования и контроля запасов детали подразделяются также и по их стоимости (приведем в ценах 1993 г.):

X - 9% наименований, стоимостью за одно наименование свыше 200 тыс. руб. (60% суммы запасов);

Y - 19% наименований, стоимостью за одно наименование от 50 до 200 тыс. руб. (26% суммы запасов);

Z - 72% наименований, стоимостью за одно наименование менее 50 тыс. руб. (14% суммы запасов);

Несомненно, и стоимость деталей (узлов), и их удельные веса по стоимостным категориям во многом зависят от конечных изделий, для которых они предназначены. Как правило, многие компоненты для технически сложных машин имеют более высокую стоимость, чем для простых.

Чтобы облегчить размещение деталей на стеллажах и перемещение их на складах запчастей, применяется принцип деления всех имеющихся деталей на группы. Критериями разбивки являются габариты, объем и масса. Это позволяет снизить до минимума расходы на хранение и транспортировку.

Поскольку всегда необходимо иметь некоторый страховой запас в соответствии с планом, обычно принимают следующую методику: большой запас деталей группы А, средний - группы Б и нулевой - группы В, строгий контроль группы X, наблюдение за группой Y и периодический контроль группы Z. Таким путем минимизируются усилия по управлению запасами и гарантируется высокая степень удовлетворения заказа потребителя.

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.

Таблица 16.2

Увеличение прибыли при ускорении оборота запасов запчастей, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
|   | Скорость оборота запасов |
|   | Один раз в год | Три раза в год |
| Среднегодовой запас для розничной продажи | 20 000 | 20 000 |
| Объем продаж | 20 000 | 60 000 |
| Валовая прибыль (25% розничной цены) | 5 000 | 15 000 |
| Расходы |   |   |
| Прямые издержки (10% объема продаж) | 2000 | 6000 |
| Накладные расходы | 4000 | 4000 |
| Всего текущих затрат | 6000 | 10 000 |
| Итого чистая прибыль | -1000 | 5000 |

В табл. 16.2 на условном примере показано, что увеличение скорости оборота может привести к увеличению чистой прибыли без роста капиталовложений. Аналогичный результат (увеличение прибыли) возможен и при обоснованном снижении уровня запасов. Иначе говоря, как следует из таблицы, при однократном обороте запасов продавец запчастей потерпит убыток в размере 1 млн. руб., а при тройном обороте в течение года получит чистую прибыль в сумме 5 млн. руб.

Все вышеизложенное показывает необходимость организации и осуществления продуманного управления запасами запчастей, включая сокращение «мертвых» и бездействующих запасов, удешевление контроля, группировку на складе деталей и узлов в соответствии с результатами анализа спроса, с целью их оптимизации.

Регулирование запасов запчастей заключается в определении их уровня, который считается оптимальным по конкретному критерию, и в разработке условий, которые обеспечивают поддержание запасов на этом уровне. Критерием оптимальности запасов является минимизация расходов на пополнение и содержание запасов запчастей. Для поддержания запасов на определенном уровне разрабатывается порядок формирования (нормирования и пополнения) и контроля запасов.

3. Служба сервиса и ее функции

Создание полномасштабной службы сервиса предприятием-изготовителем 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.

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 инженерного 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 рис 16.1 приведена примерная схема для такого рода центров, обслуживающих крупногабаритное производственное оборудование.

С середины 80-х годов и несколько ранее в сервис-центрах, центрах технического обслуживания все более широкое распространение получает диагностика состояния техники с помощью специальной аппаратуры. Диагностическая работа выделяется в специализированное направление деятельности.

Диагностика - высокоэффективный метод. При обслуживание автомобилей, например, она позволяет сократить время проверки тормозов на 35%, амортизаторов - на 50, электрооборудования - на 62, спидометра - на 80, цилиндров двигателя - на 87%. Исключительно эффективен метод диагностики при проверке масла из картера двигателя, коробки перемены передач и других агрегатов автомототехники, дорожно-строительных машин, самолетов и т.д. В слитом масле всегда обнаруживаются частички

Рис. 16.1. Примерная структура сервис-центра по техническому обслуживанию горношахтного оборудования (на примере американской фирмы "Джой")

металла и пыли, и с помощью спектрографа можно различить до 20 их видов при концентрации в несколько десятичных долей процента. Другие методы позволяют обнаруживать в масле воду, антифриз, проверить изменение физико-химических свойств масла.

Действенность и эффективность такого рода услуги клиентам хорошо видна на примере американской фирмы «Катерпиллер». Ее специалисты с помощью стандартного набора инструментов и приспособлений систематически берут в полевых условиях пробы масла из разных агрегатов и узлов бульдозеров, скреперов, других машин. Пробы отправляются в лабораторию по почте, ответ дается в день получения пробы: результаты сообщаются по телефону, телеграфу или телексу. Данные анализа сравнивают с прежними данными и делают заключение о возможной причине ненормального содержания тех или иных частиц. После тщательного осмотра машин, как правило, обнаруживают дефект, который остался незамеченным при обычном осмотре. В итоге существенно увеличивается долговечность машины, поскольку дефект устраняется до того, как он вызвал серьезный ущерб.

Техническая диагностика, как полагают, эффективнее планово-предупредительных осмотров и ремонтов уже потому, что работы ведутся только «по потребности» и лишь в случае аномальных отклонений.

Что касается технической документации, то все более назревает необходимость ее публикации, помимо русского, на языках народов бывшего СССР. Следует также придерживаться международной практики публикации технической документации на языках стран «дальнего зарубежья», куда поставляются изделия отечественных предприятий.

Покупатель получает обычно руководство по эксплуатации и сервисную книжку. В руководстве приводятся основные технические характеристики изделия, подробно описываются органы управления и контроля, приемы пуска и остановки двигателя, вождения транспортной техники, регулировки. Особое внимание уделяется инструкции по технике безопасности: ее нередко выполняют в виде картинок-карикатур для лучшего запоминания.