

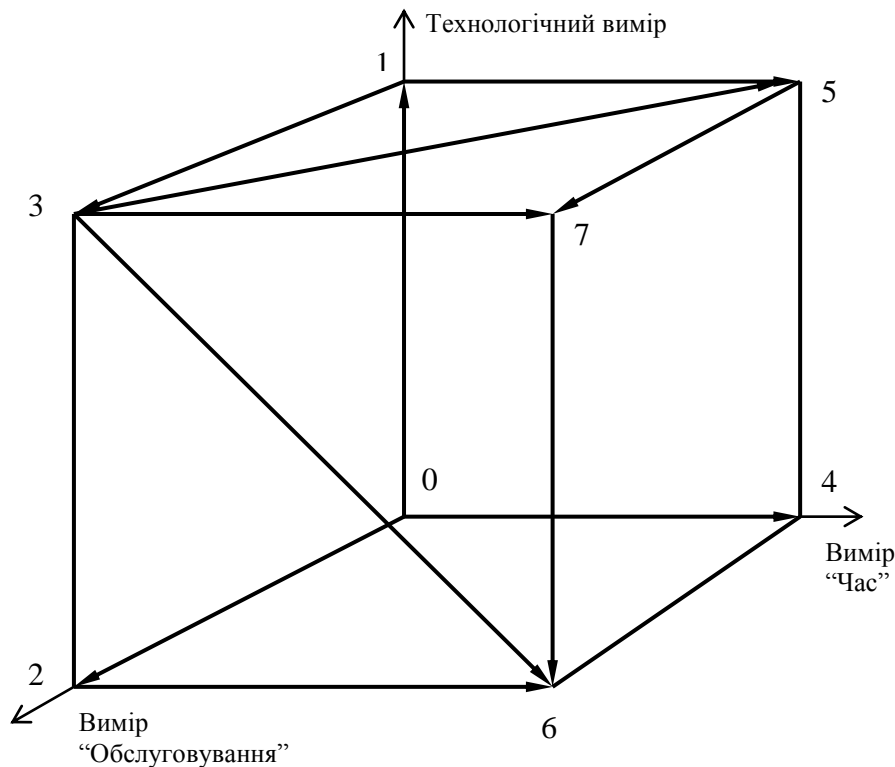
Лекція №2

Тема: Функціональні аспекти фірмового автосервісу.

Формування стратегії фірмового обслуговування. Стратегічні активи фірмового сервісу. Складові елементи процесу функціонування фірмових підприємств автосервісу. Їх співвідношення. Напрямки формування сервісної мережі. Основні функції дистриб'юторів (національних імпортерів), дилерів.

Фірмове обслуговування має розроблятися у трьох стратегічних вимірах:

- "технологічний" вимір, який є діяльністю по розробці матеріального товару та процесу його виробництва з урахуванням потреб обслуговування протягом життя товару;
- вимір "обслуговування", який є діяльністю по розробці пропозиції обслуговування, методів його організації та надання, забезпечення якості різних видів послуг;
- вимір "час", який є діяльністю по розробці системи управління товаром, та його обслуговування протягом життя товару.



- Рисунок 2.1 – Стратегічні напрями діяльності, яка спрямована на створення нового продукту фірмовими підприємствами:
- 1 - розробка матеріального товару та процесу його виробництва;
 - 2 - розробка пропозиції обслуговування та його надання;
 - 3 - інтегрована концепція продукту: матеріальний товар та комплексне обслуговування;
 - 4 - інтегроване управління глобальною пропозицією функціональності;
 - 5 - управління матеріальним товаром у часі;
 - 6 - управління пропозицією обслуговування протягом життя продукту;
 - 7 - інтегроване управління глобальною пропозицією функціональності.

Ці три виміри визначають глобальну пропозицію функціональності продукту, яка пропонується ринку та складаються з пропозиції продукту, плану його обслуговування та системи управління продуктом і пропозицією обслуговування протягом тривалості життя продукту.

Концепція продукту повинна враховувати необхідність обслуговування та передбачати його розрахункову вартість, модульну конструкцію, інтегровану систему діагностування, можливість реконструкції у майбутньому та очікуваний ступінь надійності. При діяльності у технологічному вимірі оптимізується повна вартість придбання, володіння та експлуатації, закладається необхідний рівень надійності, забезпечується обслуговуваність та ремонтпридатність матеріального товару.

Концепція плану обслуговування заключає визначення меж обслуговування за умов рівноваги взаємодії різних складових комплексного обслуговування, сегментації послуг з підтримки працездатного стану по відношенню до обладнання, то пропонують, конкуренти, та бажаний. рівень якості сукупної пропозиції товару та послуг.

Стійкого успіху на ринку можуть досягти тільки компанії, що володіють наступними стратегічними активами:

- кваліфікований персонал;
- накопичений досвід;
- налагоджена технологія складу запасних частин, здатна швидко обробляти тисячі позицій і десятки тонн запасних частин;
- сучасний сервісний центр;
- сучасна комп'ютерна система, що охоплює все бізнес - процеси аж до прийняття рішень;
- сучасна логістика;
- сучасний менеджмент.

Основу процесу функціонування автосервісного підприємства складають два види діяльності *первинна та підтримуюча*.

Первинна діяльність на фірмових підприємствах автосервісу об'єднує такі функціональні напрямки:

1. Інтегрована розробка розширеного продукту, яка полягає в скоординованій розробці матеріального товару, системи обслуговування та системи управління розширеним продуктом у часі з метою забезпечення якості та оптимізації повної вартості розширеного продукту протягом його використання споживачем. Виробництво такого продукту.

2. Підготовка продукту до продажу та використання, яка крім технічного аспекту приведення продукту до товарного вигляду має ще й економічний аспект, що полягає в стимулюванні споживачів до придбання продукту шляхом надання їм фінансових пільг та кредитів.

3. Інформування і навчання споживачів та обслуговуючого персоналу.

4. Підтримка матеріального продукту в робочому стані в експлуатації, (післяпродажне обслуговування).

5. Утилізація продукту.

Звичайно обслуговування, яке ми називаємо фірмовим, організує те підприємство, яке найбільшою мірою зацікавлене в комерціалізації визначеного продукту або має певні договірні зобов'язання перед виробником продукту.

Найпершою задачею організації фірмового обслуговування з крапки зору забезпечення його досконалості та якості є координація виконання завдань з п'яти первинних його елементів, які розглядались вище. Для цього розгортається й провадиться підтримуюча діяльність, яка являє собою інтеграційні процеси, що забезпечують скоординоване виробництво продукту, як єдиного цілого.

Для організації фірмового обслуговування можуть бути використані чотири основні напрями підтримуючої діяльності:

- маркетинг і розробка комерційної політики, які найкращим чином забезпечать відповідність продукту потребам споживачів з крапки зору характеристик продукту та його ціни і його успіх на ринку на всіх етапах життєвого циклу;

- проектна та технологічна розробка, виробництво матеріального товару і супутнього комплексу послуг як єдиного розширеного продукту, які мають забезпечити відповідність запроектованого та виготовленого продукту дійсним потребам споживачів;

- управління матеріальними та людськими ресурсами під година виробництва та реалізації розширеного продукту (логістика) з метою оптимізації показника діяльності «результат/витрати»;

- розробка економічної тактики та стратегії для розрахунку вартостей виробництва, цін та рентабельності різних пропозицій продукту, визначення повної вартості продукту, систем оплати за нього, способів кредитування клієнтів для отримання максимального прибутку в довготривалому періоді.

Функціональні аспекти автосервісу визначаються складовими елементами первинної та підтримуючою діяльності його підприємств.

Таблиця 2.1 - Функціональні аспекти фірмового обслуговування в автосервісі у залежності від видів первинної та підтримуючої діяльності

Тип операцій	Інтегрована розробка автомобіля та обслуговування Виробництво	Підготовка до продажу продаж	Інформування та навчання	Післяпродажне обслуговування та супроводження в експлуатації	Утилізація
1	2	3	4	5	6
Маркетинг, розробка комерційної політики та обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> Сегментація ринку автотранспортних засобів та автосервісу Аналіз вимог покупців на окремих сегментах щодо характеристик автомобіля (вартість, надійність, потреба в обслуговуванні) Аналіз потреб покупців щодо можливості адаптації властивостей автомобіля в часі Аналіз потреб автовласників в обслуговуванні (перелік послуг, вартість, доступність, якість) та основних напрямів їх змін 	<ul style="list-style-type: none"> Визначення та створення сприятливих умов для продажу автомобілів і надання послуг Визначення способів кредитування клієнтів Визначення та створення сприятливих умов для реклами та демонстрації можливостей підприємства та його продукції Розробка комерційної політики 	<ul style="list-style-type: none"> Визначення потреб в інформуванні та навчанні клієнтів Визначення власних потреб в отриманні інформації щодо стану ринку та вимог споживачів Формулювання стратегії та тактики інформування та навчання Визначення необхідної документації для забезпечення просування послуг на ринок Формулювання вимог до інформаційної системи для швидкого реагування на зміни потреб споживачів Розробка комерційних пропозицій щодо інформування та навчання 	<ul style="list-style-type: none"> Визначення, супроводження та прогнозування потреб споживачів в обслуговуванні Перегляд, поновлення та адаптація матеріалів для реклами та просування послуг на ринок автосервісу Визначення сприйняти їх ціні обслуговування та економічних способів заохочення клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз законодавства щодо охорони навколишнього середовища та вимог до утилізації втратних засобів, їх складових і експлуатаційних матеріалів Визначення цільових ринків утилізованих автомобілів, їх складових, матеріалів, а також ємності цих ринків Визначення споживачів утилізованої продукції Розробка комплексу маркетингу для таких ринків: визначення характеристик продукту, його ціни, каналів збуту

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
<p>Проектна та технологічна розробка, виробництво автомобіля та послуг: баланс між автономністю у використанні та потребою в обслуговуванні</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Скоординована розробка конструктивних, технічних, технологічних та фінансових рішень щодо автомобіля та його обслуговування • Складання номенклатури технологічних процесів технічного обслуговування та ремонту автомобіля • Складання номенклатури процедур обслуговування клієнтів • Розробка описів послуг, тех. умов на послуги, процеси їх надання та контролю якості • Забезпечення запроєктованих характеристик продукту у виробництві • Розробка системи якості як для виробництва так і для обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> • Складання переліку та опису процедур продажу та передпродажної підготовки автомобіля, їх матеріального та організаційного забезпечення • Складання переліку та описів процедур обслуговування клієнтів • Затвердження технічних вимог на кожену послугу, процеси її надання та контролю якості • Створення сприятливих умов для продажу автомобілів та обслуговування покупців • Впровадження системи якості 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка та розповсюдження документації щодо характеристик автомобіля, його обслуговування та ремонту • Впровадження процедур обслуговування клієнтів • Організація навчання клієнтів та обслуговуючого персоналу • Організація збору інформації щодо потреб споживачів у модифікації характеристик продукту, вартості послуг, організації обслуговування та ремонту, постачання запасних частин та матеріалів • Управління інформаційною системою • Впровадження системи якості 	<p>Організація технічного обслуговування та ремонту автомобілів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація відновлення деталей • Обслуговування та ремонт виробничо-технічної бази • Впровадження процедур та іншої необхідної документації для всіх процесів, які мають місце в підприємстві • Створення та впровадження системи якості • Розробка програм закріплення клієнтів для постійного обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка автомобіля з урахуванням вимог утилізації • Проектування виробництв та технологічних процесів утилізації автомобіля, його складових, та експлуатаційних матеріалів • Організація утилізації автомобілів та їх складових • Викуп старих автомобілів у клієнтів при продажі нового автомобіля • Відновлення утилізованих автомобілів з метою їх перепродажу • Відбраковка придатних деталей та вузлів з утилізованих автомобілів з метою продажу • Відновлення утилізованих деталей • Організація вторинного ринку автомобілів та запасних частин • Впровадження системи якості

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> Розробка методології оцінки ефективності і вартості різних видів діяльності та їх складових Розробка заходів по мінімізації вартості діяльності Розробка системи управління кадрами 	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження системи постачання запасних частин та матеріалів Визначення початкових запасів, моменту та обсягу замовлень Визначення джерел та обсягів постачання Впровадження системи якості в постачання Управління собівартістю 	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження системи набору, оцінювання, підготовки та перепідготовки персоналу Інформаційне забезпечення мотивації роботи персоналу Організація навчання клієнтів та супідрядників Впровадження інформаційної системи для оцінки використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> Управління персоналом Управління матеріальними та фінансовими потоками Організація постачання запасних частин та експлуатаційних матеріалів Контроль якості обслуговування Контроль якості постачання Управління використанням ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> Організація роботи персоналу Управління матеріальними та фінансовими потоками Забезпечення та контроль якості утилізованого продукту Управління використанням обладнання Управління процесами з точки зору їх вартості та ефективності
Економічна політика	<ul style="list-style-type: none"> Розробка економічної основи для оптимального управління ресурсами Економічна оцінка різних способів організації обслуговування та супроводження клієнтів Розрахунок собівартостей окремих складових продукту та видів діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> Управління оптимальними цінами продажу для максимізації прибутку Управління собівартістю діяльності Розробка системи економічного заохочення продавців 	<ul style="list-style-type: none"> Управління інформаційною системою щодо економічних показників діяльності Управління гарантійними та поточними контрактами з клієнтами і супідрядниками Управління собівартістю діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> Укладання контрактів на обслуговування Управління собівартістю різних видів послуг та напрямів діяльності Встановлення оптимальних цін на послуги, які максимізують прибуток Економічне обґрунтування вибору пріоритетних напрямів діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз прибутковості діяльності з утилізації автомобілів та їх складових Управління собівартістю діяльності Вибір пріоритетних напрямів діяльності з точки зору прибутковості Управління цінами утилізованого продукту

Можливі наступні шість основних варіантів організації системи автосервісу:

- 1) сервіс ведеться винятково персоналом продуцента;
- 2) сервіс здійснюється персоналом філій продуцента;
- 3) для сервісу створюється консорціум виробників окремих видів устаткування, а також деталей і вузлів;

4) сервіс поручається незалежним спеціалізованим фірмам;

5) для виконання сервісних робіт залучають посередників (імпортерів, дилерів), що несуть повну відповідальність за якість і задоволення претензій по сервісе.

Варіант 1 рекомендується, коли реалізовані вироби (техніка) відрізняються складністю, покупців небагато, а обсяг сервісу великий і вимагає висококваліфікованих фахівців. Прямий контакт між персоналом продавця й покупця, властивий цьому варіанту сервісу, особливо важливий, коли виготовлювач тільки вводить товар на ринок: будь-які несправності усуваються швидко й без широкого розголосу, а конструктори одержують об'єктивні й своєчасні дані про результати роботи виробів у реальних умовах експлуатації.

Варіант 2 має всі переваги варіанту 1 і, крім того, максимально наближає оперативних працівників сервісу до місць використання техніки. Рекомендується на етапі досить широкого поширення товару, коли число покупців значно збільшилося.

Варіант 3 кращий при сервісі досить складної техніки. При цьому генеральному постачальникові не треба витратити кошти на підготовку свого персоналу по безлічі спеціальностей. Спеціалізація дозволяє поліпшувати якість сервісних робіт, однак між покупцем і постачальниками утвориться проміжна ланка – генеральний постачальник, що утрудняє ділові поставки між ними.

Варіант 4 особливо вигідний при сервісі товарів індивідуального споживання й масового попиту. У цьому випадку з виготовлювача (постачальника) повністю знімаються всі турботи про проведення сервісу, але потрібні значні відрахування на користь посередника. При цьому утрудняється спілкування виготовлювача зі споживачем, що не одержує первинної інформації про якість товару.

Варіант 5 звичайний при сервісі автомобілів, тракторів, сільськогосподарської й дорожньо-будівельної техніки. Посередник (дилер), сфера діяльності якого охоплює лише частину національного ринку, добре знає своїх покупців, умови експлуатації техніки в місцевих умовах, кваліфікацію фахівців-експлуатаційників. Він може поставляти першокласну первинну інформацію про якість виробів і недоліки, про претензії споживачів і т. і.

Варіант 6 застосовують, коли техніку експлуатує підприємство, яке є виробником складного промислового устаткування. Воно має, як правило, висококваліфіковані кадри робітників і інженерно-технічного персоналу, що здатні після навчання у постачальника або на місці експлуатації техніки вести всі необхідні роботи, з технічного обслуговування.

Автомобільний дилер. Визначення. Основні функції. Види дилерів.

Дилери - підприємства уповноважені захищати інтереси виготовлювача, розглядати всі претензії по гарантіях, здійснювати обслуговування й ремонт тільки відповідно до технології, рекомендованої виготовлювачем.

Автомобільний дилер - монопольний продавець автомобільної техніки, запасних частин і приналежностей до неї в певному регіоні, уповноважений виробником цієї техніки або його регіональних філій вирішувати питання із продажу, розглядати претензії по гарантіях, здійснювати обслуговування й ремонт тільки відповідно до технології, рекомендованої виробником.

Фізичний зміст діяльності дилерів зводиться до надання посередницьких послуг між виробником і споживачем його продукції.

Для досягнення високої якості й оптимальної ціни за надавану послугу продуцент ставить за обов'язок дилерові виконувати ремонт і обслуговування по розробленим їм стандартам, що включають, наприклад, регламентне обслуговування; інструментальний контроль для технічного огляду; види ремонту, передбачені дилерським договором; швидкий сервіс; сервісну підтримку й консультування оптових клієнтів; установку приналежностей і т. д.

Дилерська мережа великих компаній досить велика.

Як правило, продуценти при формуванні мережі використовують два основних види дилерів: “власні” і “незалежні”.

“Власні” дилери належать продуцентів і їхній діяльності залежить від його фінансової й технологічної підтримки. У більшості випадків вони є головними дилерами в регіоні й виконують функції регіональних дистриб'юторів. Підкоряються “власні” дилери безпосередньо продуцентів.

“Незалежні” дилери належать незалежним юридичним особам і перебувають тільки в технологічній залежності від виробника. Вони підкоряються регіональному дистриб'юторові, функції якого виконують або “власні” дилери, або опорні або розподільні центри продуцента.

Більшість “незалежних” дилерів - невеликі фірми, що обслуговують один район площею 1-2 тис. кв. км, тобто радіус обслуговування - близько 50 км.

Основні функції “власних” дилерів:

- маркетинговий аналіз ринку, що включає вивчення умов конкуренції, динаміку цін, попит на автомобільну продукцію й необхідність її обслуговування;
- сертифікація продукції виробника відповідно до регіональних вимог;
- розробка торговельної політики мер по закріпленню на ринку й розширенню збуту;
- розтомажування при імпорті;
- вироблення політики цін для регіону;
- організація регіонального складу для забезпечення технікою, запасними частинами й приналежностями “незалежних” дилерів;
- формування мережі “незалежних” дилерів і контроль їхньої діяльності;
- навчання персоналу “незалежних” дилерів як власними чинностями, так і за допомогою інструкторів продуцента;
- розробка й проведення рекламної політики в регіоні.

“Власні” дилери дуже рідко надають послуги по передпродажній підготовці автомобілів, їх гарантійному або післягарантійному обслуговуванню.

Формування дилерської мережі. Основні принципи. Вимоги до дилерів.

Формування мережі дилерів може відбуватися по трьох основних напрямках:

- фірма в потрібному для неї регіоні сама створює підприємства з продажу й обслуговування своєї техніки;
- виробник підбирає дилерів із уже діючих у регіоні “незалежних” підприємств, що виконують обслуговування й ремонт автомобілів;
- власники “незалежних” підприємств пропонують продуцентів або його регіональному дистриб'юторові свої послуги з продажу й обслуговування його продукції.

На практиці продуцент комбінує кілька напрямків або формує мережа по всім трьох напрямках.

По першому напрямку в регіоні створюються підприємства “власних” дилерів. Через них проходять основні канали збуту техніки й запасні частини. Оскільки смороду виконують функції регіонального дистриб'ютора, те в їхній обов'язок входить створення регіонального складу запасних частин і своєї мережі “незалежних” дилерів.

Формування “власних” дилерів має певні переваги, тому що розцінюється як бажання постачальника техніки серйозно працювати на ринку. Це сприяє завоюванню довіри покупців і “незалежних” дилерів, які з більшою впевненістю можуть співробітничати з новою фірмою. Крім того, виробник через “власних” дилерів може з меншим ризиком почати роботу й з дрібними “незалежними” дилерами, надаючи їм технічну допомогу й контролюючи їхню діяльність.

По іншому й третьому напрямках провадиться формування мережі “незалежних” дилерів.

Для надійного закріплення на ринку необхідно прискорити формування дилерської мережі. Радіус обслуговування однієї повнопрофільної сервісної станції дилера по практиці європейських фірм - не більше 300 км, радіуси обслуговування малих сервісних станцій і авторизованих, і незалежних - від 10 км.

Вимоги до дилера:

1) Право власності.

Підприємством керує власник, штатний керуючий або штатний директор підприємства, що має достатній досвід роботи в автосервісі й продажах запчастин і несе повну відповідальність за результат діяльності, і має необхідні повноваження приймати рішення (дилером може бути тільки приватне підприємство)

2) Кваліфікація керівника підприємства.

Активна реалізація власної ініціативи. Лояльність до марки N і зміцнення її іміджу. Здатність до керування й мотивації. Орієнтація на клієнта й здатність до комунікації. Здатність розпізнавати й оцінювати виробничо-економічні обставини.

3) Будинок(місце розташування).

Зручне, погоджене з N, місце розташування будинку щодо проїзних доріг з гарною можливістю для паркування. Привабливо оформлене приміщення для прийому клієнтів. Можливість зберігання достатнього запасу запчастин і АКБ.

4) Система електронної обробки даних.

Наявність загальноприйнятих систем (включаючи інтернет) електронної обробки даних для технічного й комерційного проведення операцій на підприємстві.

5) Співробітництво з N.

Виконуються всі пункти цих вимог. Підприємство бере участь в акціях і конкурсах продуцента N або його дистриб'ютора. Використаються оригінальні запасні деталі й вироби N.

6) Торгівля запчастинами N.

Мінімальна закупівля автомобільного встаткування N (запчастин і АКБ) на суму не менш k євро на місяць без ПДВ у гривневому еквіваленті.

7) Надання гарантії.

Дилер зобов'язаний відповідно до свого переліку пропонованих послуг надавати гарантію на вироби й запасні деталі N.

8) Виключення конкуренції.

Виключається співробітництво з іншими концепціями автомайстерень (ніяких інших CI/CD, договору із продажу тільки за узгодженням з N)

9) Перелік пропонованих послуг.

Інспекція, технічне обслуговування, діагностика несправностей і ремонт (включаючи механічні ремонтні роботи) автомобілів, всіх систем і агрегатів N.

10) Потужність сервісного цеху.

Мінімум t місць для автомобілів у приміщенні сервісного цеху оснащені підйомниками (піднімальними платформами, канавами) .

11) Устаткування сервісного цеху.

Сервісний цех обладнається згідно "Каталогу устаткування для підприємств дилерів N".

12) Технічна інформація.

Використання програмного забезпечення, що рекомендує N.

Використання при ремонті технологій і рекомендацій продуцента є обов'язковим.

13) Якість.

Регулярний контроль дотримання вимог якості згідно листа оцінки й критеріїв якості. Необхідно досягати мінімального показника якості.

