УДК 658.7(075.8)
Р.А.Комендант, О.М.Смаглюк. О.Д.Марков
Національний транспортний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ РЕСУРСІВ АВТОСЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуті питання формування структури ресурсів автосервісного підприємства з урахуванням не матеріальних активів.

Ключові слова: *автосервіс, потреби клієнтів, матеріальні та нематеріальні активи, «гудвіл», ділова репутація.*

1. Постановка завдання

Будь-який бізнес для отримання прибутку має використовувати ресурси та нести витрати задля того щоб задовольняти потреби споживачів, які є джерелом прибутків. Адаптація до зовнішнього середовища, тобто, потреб споживачів, потребує від підприємства інвестицій та певних витрат для створення технологій та залучення клієнтів.

Як стверджує Пітер Друкер, [1] «Практика менеджменту» М:. «Пітер» – 2003, 352 с. головною задачею бізнесу э створення споживача. У зв'язку з цим бізнес має дві основні функції: маркетинг та інновації. Маркетинг є необхідною функцією задля ідентифікації потреб споживачів, а інновації - для створення продукту (товару, послуги), який би відповідав вимогам споживачів.

Ринок постійно змінюється, продукти проходять певні стадії свого розвитку: з'являються на ринку, стають популярними, потім старіють та переходять в стадію згасання, та в подальшому перестають користуватися попитом. Такі зміни є закономірними та постійними. А якщо це так, то те, що ми представили ринку в якості продукту в самий перший момент його створення уже потребує подальшого розвитку, тому, що те, що наш продукт є чимось сталим, незмінним і вже тільки з цього приводу він приречений відставати від потреб ринку тому, що ринок постійно розвивається, змінюється, а створений нами продукт залишається незмінним. З цього можна зробити висновок, що кожен, хто взяв на себе функцію задоволення потреб споживачів приречений постійно вкладати в це задоволення ресурси задля постійного оновлення продукту на основі маркетингу та інновацій. Якщо це не відбувається, (а на практиці тенденція разових інвестицій без їх наступного та постійного оновлення сприймається як природне явище), то ми в результаті обов'язково відстанемо від потреб ринку та втратимо його.

У зв'язку з цим, функції маркетингу та інновацій також є постійними, потребують постійного розвитку та витрат на їх здійснення. Чим більш досконалий товар, чим більша його пропозиція на ринку та чим вищий рівень конкуренції є на ринку цього товару, тим більш глибоким має бути визначення потреб споживачів та тим досконалішими мають бути інновації задля отримання кращого порівняно з конкурентами продукту для їх задоволення. Якщо ми бажаємо мати кращий ніж у інших продукт для задоволення клієнтів, ми повинні вкладати в його розвиток ресурси. Ефективність маркетингу та інновацій нічим іншим окрім лояльності клієнтів та прибутку не можна виміряти. А це означає, що тільки лояльність клієнтів, яка, в кінцевому результаті, визначає рівень прибутку, дає нам оцінку якості нашого продукту та ефективності маркетингу та інновації.

Таким чином, ми можемо дійти висновку, що маркетинг та інновації це те, що потребує постійного розвитку та є основою для формування ресурсів. І якщо на початку задля задоволення потреб споживачів ми вкладаємо інвестицій в створення технологій для виготовлення продукту, то у подальшому ми маємо змінювати структуру ресурсів у бік розвитку маркетингу та інновації задля підвищення якості продукту, під якою ми розуміємо суб'єктивне сприйняття споживачем нашого продукту. А це означає, що структура ресурсів все у більшій мірі потребує інвестицій в такі складові якості продукту, які ефективно впливають на сприйняття споживачами нашого продукту, тобто, в лояльність клієнтів.

Наукові роботи, в яких розглядаються питання лояльності клієнтів, широко обговорюють питання стосовно структури ресурсів задля підвищення лояльності клієнтів. Основний висновок, до якого схиляються автори публікацій, зводиться до того, що існуюча в теперішній час структура ресурсів, у якій 82% складає технічне оснащення та ще 10% займає технічне оснащення інформаційних систем (комп'ютери) [2] не забезпечує лояльності клієнтів. Потрібні зміни в сторону зростання питомої ваги ресурсів за допомогою яких створюються умови для підвищення

©Р.А.Комендант, О.М.Смаглюк. О.Д.Марков

лояльності клієнтів: в маркетинг, інновації, систему управління, імідж організації, систему управління якістю, персонал та керівництво.

2. Методологічні засади формування ресурсів автосервісу

Основою для формування ресурсів є ціль, яку має досягти підприємство. Такою ціллю є задоволення потреб споживачів тому, що тільки через їх задоволення можливо отримати прибуток. Ціль має оформлюватися виходячи з таких вимог: вона має відображувати сутність бізнесу, вона має бути досяжною, конкретною, та зрозумілою.

Сутність бізнесу визначає потребу в ресурсах. Наприклад, ми можемо надавати звичні послуги чи поставити перед собою завдання надавати елітні послуги. Зрозуміло, що у кожному з випадків потрібні свої ресурси і організація може формулювати ціль виходячи з наявності чи можливості залучення цих ресурсів.

Але про які ресурси йдеться мова. Якщо ми маємо персонал певного рівня, маємо певний рівень організації, маємо певне технічне оснащення то відповідно до цього рівня ми можемо пропонувати відповідні послуги. Якщо рівень наших ресурсів відповідає вимогам звичних послуг, то для впровадження послуг елітного рівня нам потрібно змінити відповідним чином наші ресурси. Наприклад, технічне оснащення відповідає вимогам послуг елітного рівня, але цьому рівню не відповідає персонал, система цінностей, система управління, рівень обслуговування клієнтів, рівень клієнтоорієнтованості тощо. Таким чином, для вирішення питання переходу від звичних послуг до елітних послуг ми маємо змінювати структуру ресурсів в сторону зростання нематеріальних активів, перш за все рівня кваліфікації та клієнтоорієнтованості персоналу, зміни та структуризації системи цінностей, системи управління, покращення процесу обслуговування клієнтів автосервісу.

Іншими словами, якщо ми надаємо послуги у вигляді ремонту автомобілів для цього нам потрібне технічне забезпечення та певного рівня кваліфікація фахівців з ремонту автомобілів. Якщо ж ми маємо бажання надавати послуги елітного рівня, а це означає орієнтацію на потреби клієнта і вже потім на потреби в ремонті автомобіля, виникає потреба в розвитку нових інвестиційних складових, таких, як місія, корпоративна культура, система цінностей, менеджмент управління якістю, сервісні характеристики персоналу та сервісний дух організації тощо. Для реалізації цих інвестиційних складових ми повинні реалізувати правило *«4 по 100»*- (100% працюючих на 100% відповідають за 100% задоволеності клієнтів у 100% випадків). Створення та. особливо, постійна підтримка цих інвестиційних складових потрібні витрати, які послідовно перетворюються в надбання організації, тобто, в ресурси. (нематеріальні, але такі, що суттєво впливають на досягнення цілі організації). В кінцевому результаті ми отримуємо те, що прийнято називати «Гудвіл» (Goodwill) що визначається як «добре ім'я» фірми - нематеріальні активи компанії, які складаються з престижу організації, його ділової репутації, взаємовідносини з клієнтурою, місцезнаходження, номенклатури виробленої продукції та ін. Ці фактори окремо не виділяються і не оцінюються в звітності підприємства, але служать реальним джерелом прибутку.

Таким чином ми приходимо до висновку, що для клієнтоорієнтованої організації основною складовою, завдяки якій ця організація відрізняється від звичайної неклієнтоорієнтованої організації є все те, що стоїть над технічним забезпеченням та знаходиться у переважній більшості в області нематеріальних активів. Якраз тому деякі автори стверджують, що нормальною є структура ресурсів, у якій технічна підсистема займає 10% (а не 92% як є насправді), а система організації, сервісних характеристик працюючих, система цінностей, корпоративної культури, місія, орієнтація на потреби споживачів, постійне покращення займає 90% інвестицій в ресурси.

Дамо відповідь на питання, чому система нематеріальних активів має таке важливе значення для клієнтоорієнтованості організації. Візьмемо, наприклад, одну з складових ресурсів підприємства - система цінностей яка сприяє чи протидіє досягненню цілі організації. Якщо перший керівник не створює систему цінностей на офіційних регламентуючих засадах, то ця система цінностей виникає на основі природного формування неформального колективу, цілі якого в своєму природному прояві не обов'язково орієнтовані на цілі організації, тому можуть протидіяти її досягненню. Для того, щоб система цінностей сприяла підвищенню якості послуг та ефективності використання ресурсів підприємства, перший керівник повинен формувати загальну систему цінностей (устав монастиря) організації через формування системи цінностей кожного працюючого, при чому не лише оперативного персоналу з обслуговування клієнтів, а всього персоналу – від прибиральниці до першого керівника. Для створення такої системи цінностей необхідно підбирати людей з певними цінностями, створювати атмосферу цінностей колективу, розгорнути систему оцінки персоналу з точки зору відповідності їх системи цінностей системі

цінностей організації тощо. Створення, підтримка та розвиток такої системи потребує витрат, які з часом перетворюються у нематеріальний ресурс, актив, якій суттєво впливає на якість обслуговування клієнтів та ефективність бізнесу. Якщо така системи цінностей не створена, ми, скоріш за все, отримаємо неформального лідера, орієнтованого на цілі, які по своїй суті не співпадають з суттю цілей організації. В результаті отримаємо некерований колектив та втрату якості. Регламентована та орієнтована система цінностей, як ресурс системи управління підприємством є необхідним матеріальним ресурсом, якій забезпечує реалізацію цілей організації. Якщо ми будемо розглядати кожну складову системи клієнтоорієнтованості, то ми прийдемо до висновку, що кожна складова потребує і витрат коштів і уваги керівництва, тобто постійних інвестицій.

3. Модель формування структури ресурсів

Загальна модель потреби в ресурсах може бути представлена у такому вигляді

Рис. 1. Загальна модель формування структури ресурсів у клієнтоорієнтовній організації

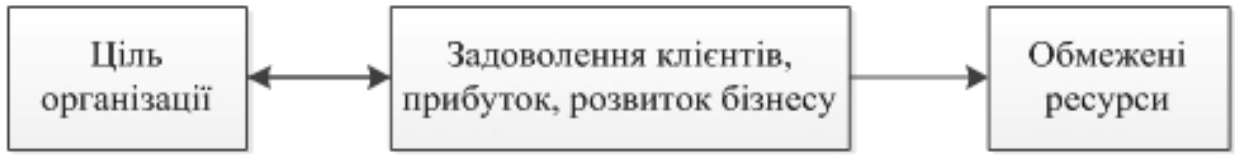

Рис. 2. Модель формування цілі організації

4. Модель вартості системи управління

З урахуванням складових клієнтоорієнтованості система управління повинна забезпечити розвиток системи клієнтоорієнтованості, технічної підсистеми, технологічної підсистеми, підсистеми персоналу та інших підсистем підприємства.

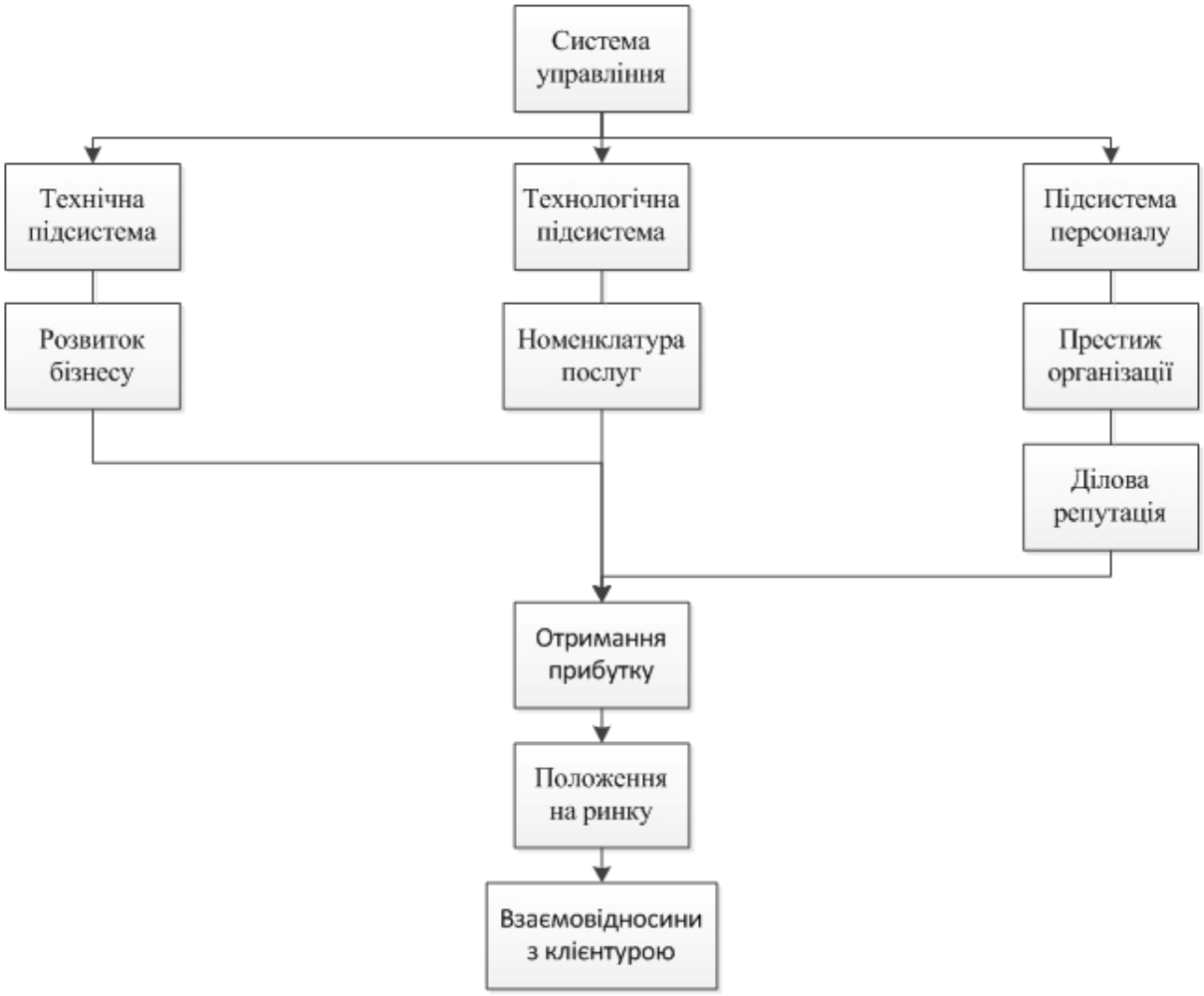

Рис. 3. Модель вартості системи управління

Кожна з цих підсистем має свою вартість та термін використання (амортизації) У зв'язку з цим ми маємо не лише вкладати кошти у створення кожної з підсистем, але і з плином часу вносити в них зміни за принципом постійного покращення.

5. Модель вартості системи клієнтоорієнтованості

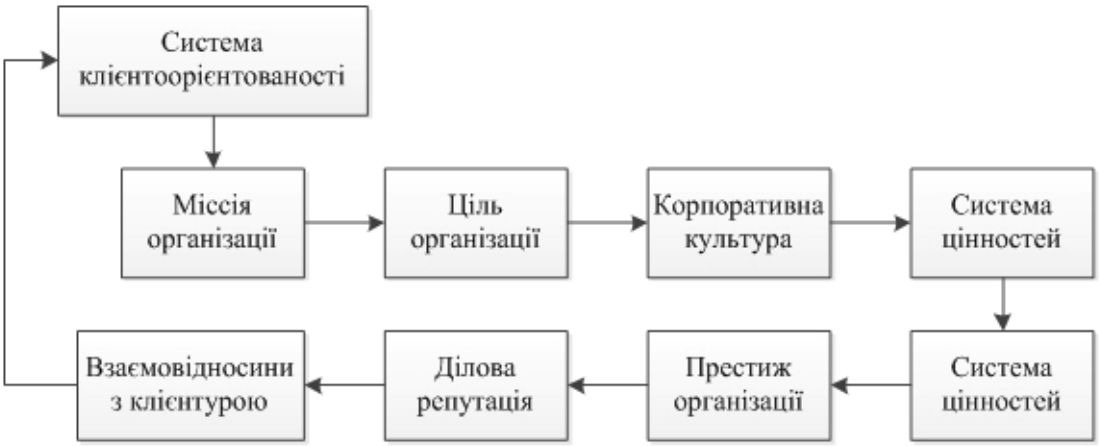

Рис. 4. Модель вартості системи клієнтоорієнтованості

Виходячи з принципу постійного покращення ми маємо планувати витрати на створення вартості системи клієнтоорієнтованості та створення перерахованих її підсистем, створювати їх, контролювати результати створення та виконувати роботу по покращенню того, що створено.

6. Постійне покращення

Один із основних принципів системи управління якістю є принцип постійного покращення. Це означає, що все, що існує з плином часу повинно бути покращено у відповідності з вимогами зовнішнього середовища, яке постійно змінюються темпами, що перевищують темпи зміни в організації. Існує певний лаг у часі, протягом якого нововведення досягає необхідного розвитку. У зв'язку з цим зміни мають впроваджуватися не тоді, коли система досягла певного рівня зрілості, а раніше цього моменту та величину цього часового лагу, який необхідний для досягнення нововведенням рівня зрілості.

Висновки

1. Основними функціями бізнесу є маркетинг та інновації . Обумовлено це тим, що основною функцією бізнесу є створення споживача.
2. Якщо організація виконує роботи, які пов'язані з орієнтацією на клієнта, то вона повинна використовувати систему клієнтоорієнтованості, яка включає в себе багато складових «не технічного» характеру. Задача цих складових – вплив на зовнішнє середовище та безпосереднє оточення організації з метою залучення та утримання клієнтів.
3. Конкурентоспроможний рівень клієнтоорієнтованості потребує створення кращого ніж у інших Гудвілу організації - (доброго імені фірми - нематеріального активу компанії, який складаються з престижу організації, його ділової репутації, взаємовідносини з клієнтурою, та яке служать реальним джерелом прибутку).
4. У структурі ресурсів КО організації нематеріальні активи займають значне місце та без них неможливо забезпечити конкурентні переваги.
5. Вартість системи клієнтоорієнтованості включає в себе - формування місії, цілей, корпоративної культури, системи цінностей організації, її престижу, ділової репутації, взаємовідносин з клієнтурою.
6. Постійне покращення, як принцип системи управління якістю потребує постійного оновлення усіх видів ресурсів з лагом у часі, що дорівнює відрізку часу, від початку впровадження до моменту зрілості цього впровадження.

1. П. Друкер. «Практика менеджменту» М:, Пітер, 2003, 352 с.
2. О.Д. Марков. «Станціїї технічного обслуговування автомобілів», К:, Кондор, 2008, 536 с.

©Р.А.Комендант, О.М.Смаглюк. О.Д.Марков