типу "створення системи", тобто впорядкування чогось, виділення його із зовнішнього середовища, зниження ентропії. У цьому випадку, як і завжди при створенні локальних систем, завдання зводиться до того, щоб постійно знижувати ентропію, тобто підтримувати інтерес споживача до того, до чого він природно цього інтересу не має. Наприклад, церква, існуючи дві тисячі років, виробляє й насаджує певні канони, які так чи інакше вкорінюються у свідомості людини й стають не тільки способом її мислення, але й природною потребою. Якщо церква проповідує "не вбий", "не укради", то потрібно докласти чимало зусиль для того, щоб людина прийняла цю заповідь як свою потребу, як керівництво до дії. У цьому випадку одного разу розпочата робота задля привернення уваги ніколи не повинна закінчуватися, адже щойно ви припините цю роботу, "ентропія" споживача зросте і все потрібно буде розпочинати спочатку. Зусилля задля привернення уваги споживача в цьому випадку тим більше, чим сильніше дії факторів зовнішнього середовища й протилежного досвіду самої людини. В автосервісі є багато тих потреб, які природньо необхідні клієнтам, але є й ті, до яких клієнта слід привчити. Вплив на клієнта є умовою розширення бізнесу за рахунок модифікованих та латентних портеб.

Висновки:

1. Бізнес – це послуга, яка надається конкретному (не абстрактному) споживачеві.
2. Сутність бізнесу закладена в потребі, яку споживач задовольняє, купуючи продукт або послугу виробника.
3. Бізнес неможливо визначити або пояснити з погляду прибутків.
4. Існує тільки одне обґрунтоване визначення мети бізнесу – створення споживача.
5. Споживач визначає, яким повинен бути бізнес.
6. Що бажає придбати споживач і що він вважає "цінністю" – чинники, які визначають, що робити підприємству.
7. Споживач – це основа бізнесу, і від споживача залежить його існування.
8. У бізнесу є тільки дві підприємницькі функції – маркетинг й інновації.
9. Керування бізнесом – це постійне вивчення потреб споживачів і постійні інновації для їх задоволення.
10. Для керування бізнесом необхідний менеджмент. Менеджмент – уміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.
11. Головною перевіркою менеджменту є економічна ефективність підприємства, результати економічної діяльності.
12. Прибуток забезпечується ефективним використанням ресурсів.
13. Потреби умовно можна розділити на потреби "шлунка" і потреби "Я".
14. Потреби за своєю природною суттю самі прокладають собі дорогу до задоволення, а модифіковані їхні форми вимагають впливу на свідомість споживача. Саме завоювання свідомості є первинним у роботі зі споживачем.
15. Суть роботи над завоюванням уваги споживачів полягає в тому, щоб її… не завойовувати.
16. На шляху уваги споживача досить розмістити те, що його привабить і виправдає очікування.
17. Другий спосіб створення потреб – це формування норм, культури, моралі, устоїв, звичок, моди, поглядів, цінностей.

Література

1. *Пітер Друкер.* Практика менеджменту. Вид. «Пітер» 2003. 350 с.

УДК 658.7 (075.8)

КРИЗА АВТОСЕРВІСУ ТА ЇЇ ПРИЧИНИ

Марков О. Д., кандидат технічних наук
Веретельнікова Н. В.
Пенський О. О.

Навіть без економічної кризи криза автосервісу була неминуча. Вона розвивалась так, як розвивається будь-яке природне явище: виникає причина або ціль його виникнення, знаходяться сили, які (свідомо чи не свідомо) зацікавлені в його розвитку та наростанні, ці сили створюють умови

для його розвитку. На основі наявних сил, що сприяють позитивному відбору із зовнішнього середовища, криза автосервісу розвивається, зростає та зменшує ентропію, тобто набирає сили.

В умовах бурхливого розвитку автомобільного ринку фірми мали гарні економічні результати. Ейфорія від ажіотажних кредитних продажів не дозволила їм помітити значне відставання сервісу й зниження його якості. За успіхом фірми упустили майбутні зміни, суть яких полягає у зростанні конкуренції в автосервісі. З настанням кризи й істотним скороченням продажів автомобілів потужності дилерського автосервісу залишилися порожніми, автосервіс виявився не готовим до роботи в умовах виниклої конкуренції. У статті зроблена спроба розкрити сутність процесів, що відбуваються, і позначити засоби, що сприяють вирішенню назрілих проблем.

В умовах фінансової кризи з повною силою виявилася криза автосервісу, породжена економічними успіхами в продажах автомобілів і недальновидною ринковою політикою керівників корпоративних структур і автосервісних підприємств. Якби навіть не виникла фінансова криза, то криза автосервісу неминуче насувалася й обов'язково повинна була виявитися: занадто багато зусиль було докладено для цього. Пояснюється це просто – розбудовувати автосервіс в умовах найвищої рентабельності продажів автомобілів було просто нерозумно з погляду прибутковості бізнесу. Відбулося порушення пропорцій у приросту парку й потужностях автосервісу. Наприклад, станція технічного обслуговування автомобілів в одному з обласних центрів України, продаючи протягом року 6000 автомобілів і маючи близько 18 000 гарантійних автомобілів в обслуговуванні, цілком обходилася потужністю в 13 постів, при необхідній потужності для такого парку 90 постів. Відбір клієнтів за критерієм їх рентабельності є природнім наслідком такого стану речей. Потрапити в сервіс мав шанс тільки гарантійний автомобіль для проходження регламентного ТО. Гарантійні випадки визнавалися тільки за умови прикладання неймовірних зусиль власника для доведення права на гарантію в конкретному випадку. Більшість гарантійних випадків відносилися на рахунок провини власника і як гарантійні не визнавалися. І, незважаючи на таке ставлення, продаж автомобілів не зменшувався.

Але продаж автомобілів суттєво скоротився в умовах економічної кризи. Впав настільки, що деякі підприємства просто ліквідували відділи продажів, а деякі протягом кількох місяців не продали жодного автомобіля. Що ж сталося в автосервісі? Головне – зник потік регламентних технічних обслуговувань. А він на більшості дилерських станцій становив понад 80 % автомобіле-заїздів. Чим можна завантажити станцію, яка має таку структуру замовлень? Нічим. На станції розучилися ремонтувати автомобілі, вона втратила фахівців, які вміють і можуть ремонтувати двигуни й агрегати, вона втратила клієнтів, які зверталися за ремонтом; на станції визнавали тільки регламентні роботи, іншими словами, беручи по півтори – дві тисячі гривень за заміну мастила через монопольне володіння правом на гарантію. Залежно від марки автомобілів їхні власники залишають дилерську станцію після пробігу 40 – 50 тис. км тому, що економічно невигідно платити за заміну мастила суму, якої вистачить на 4 заміни мастила й виконання інших регламентних робіт. Крім того, продуценти, дистриб'ютори та дилери так хитрували з гарантією й гарантійною політикою, що, в остаточному підсумку, виявилися вдовою, яка сама себе висікла.

Тенденція бурхливого приросту парку дозволяє фірмам постійно збільшувати доходи, не беручи до уваги потребу розвитку сервісу. Навпаки, фірми розглядають продажі як джерело додаткових доходів за рахунок обов'язкового технічного обслуговування в гарантійний період, повна вартість якого відповідно до сервісного меню за строк гарантії доходить до половини вартості автомобіля. Декларуючи 5-річну гарантію, насправді фірми не мають на увазі брати на себе турботу про автомобіль. Уже на другому році, у більшості випадків, гарантією забезпечується тільки двигун і коробка передач, які, якщо вони не вийшли з ладу через півроку, будуть працювати протягом десяти років до повної заміни. Гарантії не підлягає більшість вузлів і деталей, які виходять з ладу. Наприклад, гарантії не підлягають сайлентблоки й кульові опори, зчеплення, гальма й багато чого іншого, тобто ті основні деталі, які насправді виходять з ладу. Обґрунтуванням такої постановки питання є твердження, що це «видаткові матеріали», термін служби яких, як і фільтра, зумовлений певними умовами експлуатації. Чому ж у такому випадку на більшості автомобілів іноземного виробництва ці деталі мають наробіток на відмову більше ніж 300 тис. км і нікого не хвилює питання їх гарантії. Обов'язкове технічне обслуговування в гарантійний період має трудомісткість від 3,5 до 7,5 нормо-годин. Фактично воно виконується протягом 0,5 – 1 години, і, як показує аналіз роботи дилерів, норми виробітку при проведенні обов'язкового ТО виконуються на 200 – 300 %, що свідчить про елементарний обман споживачів. Прикриваючись монополією на гарантію, дилери займаються приписками.. По суті це є протизаконною дією, але тотально поширеною в умовах корумпованого

українського ринку, стосовно якої не має ніякого наслідку й ніяких санкцій. Цього просто не бачать корумповані контролюючі органи.

Кому потрібна гарантія на 5 років на блок циліндрів двигуна, або корпус коробки передач, або блок голівки циліндрів? Кому потрібна гарантія на 5 років, якщо через два роки експлуатації практично жодна поломка в автомобілі не підлягає гарантії? Така мудрована гарантійна політика на практиці привела до того, що деякі власники автомобілів взагалі відмовляються від гарантії, деякі переходять на обслуговування й ремонт у незалежний автосервіс після другого, третього, четвертого технічного обслуговування й значно менша частина автомобілів проходять п'яте та шосте технічне обслуговування. Таким чином, дилерській станції технічного обслуговування для завантаження необхідно постійне поповнення парку зі строком експлуатації в межах перших трьох–чотирьох технічних обслуговувань. А сьогодні такого поповнення немає, тому що немає продажів автомобілів.

Дилерські станції зробили самі для себе ведмежу послугу – в умовах ажіотажних продажів вони «сплавили» більшість клієнтів після двох–трьох років експлуатації автомобілів у незалежний автосервіс, де ціни нижче, апломбу поменше, довіри побільше, відносини простіші та й кваліфікація працівників часто вище. Відвідайте сьогодні дилерський центр і зрівняєте його завантаження із завантаженням незалежної універсальної СТО. На останній усі підйомники зайняті, рихтувальний цех забитий на два авторобoти, у малярному відділенні ніде пройти, камера завантажена. У дилерському центрі, де працює 30 механіків, 10 автомобіле-заїздів у день.

Знайдіть хоча б в одній корпоративній структурі інформацію про частку ринку сервісу по проданих ними автомобілях. Які обсяги робіт згідно з технічними умовами необхідні для цього парку, які обсяги робіт виконуються в дилерській мережі, які обсяги робіт виконуються за межами дилерської мережі й чому, які обсяги робіт не виконуються взагалі й чому. Такого аналізу немає. Але такий аналіз потрібно було проводити із самого початку, після продажу першого автомобіля. Але його немає й сьогодні, через 10–15 років після початку продажів. І про нього ніхто б і не згадав, якби не впали продажі автомобілів і дилерські станції, як і раніше, збирали данину за право гарантії.

Що ж іще втратили дилерські станції технічного обслуговування? Головне – довіру клієнта! Вони розучилися працювати якісно, вони побудували всередині виробничі структури, які орієнтовані на миттєві доходи, вони побудували процеси, пристосувавши їх до збирання грошей на регламентні ТО, вони перебудували виробничі ділянки під передпродажну підготовку автомобілів і технічне обслуговування, вони занедбали ділянки ремонту й діагностики, вони пристосували номенклатуру запасів запасних частин і матеріалів під заміну мастила й фільтрів, вони змінили структури персоналу не утруднюючи себе турботою про його кваліфікацію. Вони орієнтували своїх працівників на прагматичне, меркантильне ставлення до клієнтів, вони відучили своїх працівників бути уважними до клієнтів, вони навчили їх не церемонитися з ними, вони навчили своїх працівників гнати неугодних клієнтів. Вони почувалися господарями на ринку, але ситуація докорінно змінилася й вони розплачуються сьогодні за свої гріхи своїми ж доходами й прибутками. І ще довго будуть розплачуватися за свою недальновидну сервісну політику, за своє захоплення надприбутками на продажі автомобілів тому, що чим довше існувала система по своїй сутності, тим бездоганніше вона стала в реалізації своїх цілей, тем складніше її перебудувати й тим більше для цього потрібно часу, і чим більш стійка ця система, тим більше вона здатна опиратися й тим більше потрібно зусиль для того, щоб цей опір зламати. І винити тут нема кого, адже існуюча система створювалася власними руками і для її створення докладалося чимало зусиль.

У чому ж проблема дилерських центрів сьогодні? Насамперед у тому, що вони поступилися сегментом ринку автомобілів після 3 років незалежному автосервісу, а повернути його буде непросто і для цього знадобиться чимало часу. Крім того, ситуація, що створилася, веде до зміцнення незалежного сервісу, адже вже сьогодні багато фахівців авторизованого сервісу шукають роботу на незалежних СТО.

Кілька слів про використання закордонного досвіду й західних технологій. Ми праві в тому, що переймаємо передовий закордонний досвід і передові закордонні технології, і це слід робити й надалі. Але переймати потрібно не копіюючи, а вникаючи в суть і пристосовуючи цю суть до реальних умов.

Маркетологи автомобільних фірм стверджують, що шлях, який Європа пройшла за 30–40 років, ми пройдемо за 15–20 років. Але якщо проаналізуємо реальну практику, ми побачимо, що та деформація, яка об'єктивно привела авторизований сервіс до сумних наслідків, є свідченням того, що, по суті, так не виходить. За формою ми переймаємо технології, але, по суті, ми не реалізуємо західну ринкову політику, ми не заглиблюємося в розуміння проблем і закономірностей, що дозволяють нам мати довгострокові успіхи в бізнесі.

Оптимістичні твердження маркетологів начебто небезпідставні і правильні, але при уважнішому розгляді питання виявляється, що все не так просто. Здавалося б, досвід західних фірм дозволяє осмислено орієнтуватися в напрямках розвитку й уникнути помилок. Однак, уникнути помилок важко. Важко тому, що запозичений досвід переймається та осмислюється провідними менеджерами українських компаній і далеко не повною мірою сприймається тими, хто його реалізує. Навіть якщо форма цього досвіду реалізується повністю, зміст і сутність його інтерпретується в напрямку нашого розуміння проблем. І воно – це розуміння – згубне для сутності, для змісту, для самої ідеї бізнесу. І ось приклади. Аудитори однієї з європейських фірм, аналізуючи діяльність дилерів мережі імпортера в Україні, оцінюють їх відповідність вимогам на рівні 30 %.

Якщо ми, маючи в руках не просто керівні ідеї, але й керівні вимоги, невиконання яких загрожує розривом дилерського договору, здатні піднятися лише до рівня 30 % їх реалізації, то що можна говорити про підприємства європейських компаній, які не є дилерами й не керуються у своїй діяльності такими вимогами.

Якщо взяти український бренд або бренд з теренів СНД, що працює в Україні, то основною ідеєю його діяльності є орієнтація на продаж автомобілів за відсутності будь-яких реальних вимог до сервісу. Ці вимоги, у кращому разі, декларуються, але при більш-менш уважному їх розгляді стає зрозумілим, що декларації щодо сервісу не підкріплені реальними діями – реального сервісу фірма не має.

Для підтвердження сказаного нема потреби заглиблюватися у внутрішні процеси продавців автомобілів і послуг автосервісу, досить засвідчити, що за найсприятливіших умов і найлояльнішого ставлення кожного окремого виконавця споживач витратить тиждень на придбання автомобіля, при цьому стикаючись з такими непристойностями, з якими нормальній людині важко змиритися.

Чому це відбувається? Це відбувається тому, що вся компанія – від керівника до виконавця – не є клієнтоорієнтованою. Жоден з них не мислить категоріями первинності клієнта й вторинності інших цінностей. Вони мають неклієнтоорієнтовані цілі, етичні норми й цінності. Це відбувається тому, що на першому місці стоять гроші, а не споживач. Головне завдання – продати, одержати гроші зараз, в цю хвилину, і байдуже, що буде потім. Орієнтовані в такий спосіб цінності сприймаються на всіх рівнях компанії, стають основою ідеології і реальних дій.

Першопричиною такого стану справ є попередній економічний, історичний і соціальний досвід, що сформував певну неринкову ментальність, реальний соціально-економічний стан в країні, що негативно впливає на формування принципів і правил ведення бізнесу і його сутності. Деформація цінностей, корумпованість усіх економічних відносин, що явно присутня на всіх рівнях політичного та економічного керування, в принципі суттєво обмежує можливості розвитку конкурентного бізнесу, реальних ринкових відносин. Істотний вплив на такий стан справ справляє відсутність знань у сфері керування компаніями й уміння їх застосовувати їх тими, хто такі знання має.

Сервіс, його якість, орієнтація на клієнта, його задоволеність, як основа розвитку бізнесу не є прерогативою керівництва й виконавців у компаніях. Питання організації, керування відносинами з клієнтурою, корпоративна етика не розглядаються як важливі чинники на тлі продажів і одержання прибутку.

Така «первозданна» позиція веде до орієнтації на поверхневі легкодоступні цілі й методи їх досягнення і не стимулює керівництво компанії до вдосконалювання системи керування. І якщо в початковий період розвитку бізнесу, коли нестача засобів, ресурсів і досвіду певною мірою виправдовувала такий стан справ, то в наш час, коли багато фірм уже пройшли етап становлення й нагромадили достатньо засобів, такий стан свідчить про неготовність компанії до розвитку бізнесу в самій його суті. Якщо говорити про автосервіс, то він, як і раніше, продає автомобілі, але не задовольняє потреби споживачів.

Фірми, які присутні на ринку давно й займаються насамперед продажем автомобілів, мають претензію на власний імідж і голосно про це заявляють. Але погано те, що ці претензії починаються й закінчуються багатозначним слоганом, що з'являється на фірмових фасадах, на кшталт «*Створюючи цивілізацію»,* який настільки далеко стоїть від дійсного стану справ у компанії, якість сервісу в якій перебуває на такому низькому рівні, що такий слоган можна сприймати як глузування над споживачами. Претензії на імідж можна оцінити як явно завищені самооцінки. Скоріше це свідчить про дурний тон, про відсутність аналізу фактичного стану справ у компанії, ніж про її прагнення до підвищення якості сервісу й клієнтоорієнтованості.

В докризовий період більшість сучасних автомобільних фірм мали серйозні економічні досягнення, про що свідчить бурхливий розвиток автомобільного ринку України. Щорічний приріст

парку, зростання темпів росту продажів дозволяло фірмам постійно збільшувати доходи, не звертаючи особливої уваги на якість продажів і розвиток сервісу. Наприклад, приріст парку за останні 5 років становить понад 1,5 млн автомобілів, для обслуговування якого потрібно щонайменше 7500 постів, або 1000 – 1200 СТО. Але такого приросту СТО немає. Кількість станцій збільшується на десятки, та й ті конкретних брендів для розширення, а не поглиблення ринку продажів автомобілів.

Друга особливість розвитку автомобільних фірм нині полягає в тому, що більшість з них, продаючи велику кількість автомобілів, загалом не опікуються розвитком потужностей автосервісу. Якщо фірма й створює додатково дилерські підприємства, то не для того, щоб збільшити потужності автосервісу. Вони роблять це тільки для того, щоб розширювати ринок і продавати більше автомобілів. Наприклад фірма, що має потужності автосервісу для обслуговування автомобілів з розрахунку 100 продажів у рік, продаючи насправді понад 3000 автомобілів, не будує автосервіс для цих трьох тисяч автомобілів, а будує його в іншому регіоні з метою збільшення продажів і розширення ринку. Фірма, що продає протягом року 50–100 тис. автомобілів, для обслуговування яких потрібно створити відповідні потужності (250–500 постів, або 20–50 СТО) не створює цих потужностей. Не створює не тільки тому, що протягом року нереально створити такі потужності, але й тому, що це не вигідно фірмі.

Зниження приросту парку, яке спостерігається в даний час, призвело до реальної конкуренції в сервісі. Крім того, як показує досвід тієї ж Європи, рентабельність продажу автомобілів суттєво впаде (у Європі вона становить 0,26 %, і в нас уже намітилася тенденція зниження рентабельності продажу автомобілів) і більш вигідним стане продаж запасних частин і сервісу. Автомобіль продаватиметься тільки для того, щоб отримувати прибуток, продаючи запасні частини й послуги автосервісу. Криза вже сьогодні змушує думати про автосервіс як про головне джерело доходів в автомобільному бізнесі.

В умовах змін ми знову зіткнулися з умовами, з якими стикалися при переході до ринку: наша радянська ментальність, неринковий спосіб мислення дотепер гальмують розвиток ринкового мислення й бізнесу. Фірми, орієнтовані на продажі, які понад усе прагнуть миттєвої вигоди, не зможуть переорієнтуватися на якісний сервіс, від рівня якого залежати успіх і прибуток.

Уже зараз на ринку України працює багато іноземного капіталу і ринок автомобілів дедалі більше заповнюється ними (Toyota, Honda, Volkswagen).

Ця тенденція тим більше зростатиме, чим більш привабливим і ємним буде наш ринок. Рівень сервісу в цих компаніях незрівнянно вище, ніж у вітчизняних. Саме рівень сервісу, підкріплений більш високим, порівняно з нашим, менеджментом, визначає конкурентні переваги. Розвиток сервісу і його якості є основним напрямком подальшого успішного розвитку автомобільних фірм. І той, хто сьогодні, розуміючи цю неминучість, почне прикладати зусилля для розвитку сервісу й підвищення його якості, забезпечить собі розвиток у майбутньому.

Основним напрямком розвитку фірм в означених умовах є орієнтація на якісний сервіс. Орієнтована на розвиток поведінка фірм передбачає створення вже зараз такої потужності автосервісу для обслуговування «своїх» автомобілів, яка забезпечить якість сервісу й можливість користуватися ним усім лояльним до бренда споживачам. Ті фірми, які превентивно, вже сьогодні візьмуться за розв'язання цієї проблеми, мають шанс підвищити рівень лояльності клієнтів, залучити більшу їх кількість і в результаті мати більший прибуток. Ми маємо методики визначення потужностей автосервісу для бренда і їх прогнозування і не бачимо особливих складностей у вирішенні цього завдання.

Друга важлива проблема, яка стоїть перед фірмами, зводиться до підвищення якості автосервісу, і ця проблема значно складніша. Суть її полягає в тому, що на рівні підприємств фірми повинні перейти від функціонального до процесного керування, тобто відійти від керування по вертикалі і прийти до керування, орієнтованого на задоволеність клієнтів. Процесний підхід передбачає орієнтацію функціональних виконавців не на функції, а на реалізацію бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Особливість цього підходу полягає в тому, що кожний учасник процесу є внутрішнім клієнтом і робить послугу наступному учасникові; послуга на кожному етапі процесу має показники якості й економічну оцінку. Такий підхід дозволяє реалізувати принцип чотири по сто (100% персоналу на 100% має забезпечувати 100% задоволеності клієнтів у 100% випадків), який орієнтує всіх, без винятку, учасників процесу обслуговування клієнтів на їх (клієнтів) максимальну задоволеність.

Сьогодні український автосервіс не може похвалитися успішними прикладами такого підходу. Через це на більшості станцій технічного обслуговування або в дилерських центрах

проблема якості обслуговування залишається невирішеною, і клієнт у більшості випадків має сам вирішувати свої проблеми, тому що кожний виконавець ретельно виконує свої функції, але ніхто конкретно не займається конкретною проблемою конкретного клієнта. Це і є основна проблема якості автосервісу, яку не готові вирішувати або не вирішують більшість керівників автосервісних підприємств.

Виникає питання, яким чином ця проблема може бути вирішена. Починати її вирішення потрібно з першого керівника: якщо він розуміє важливість цього завдання, знає, як підійти до його вирішення і прагне його вирішити, то це і є першою умовою його вирішення; На 40 % успіх залежить від цього. Ще 31 % успіху можна віднести на рахунок чіткого формулювання цілей і задокументованих регламентів їх реалізації. Від готовності підприємства до вирішення цієї проблеми, до якої фахівці відносять тільки 12 % успіху, залежить дуже багато. І ця залежність тим більше, чим далі підприємство стоїть від необхідного образу дій і чим більше часу співробітники сповідували неклієнтоорієнтовану ідеологію в сервісі. Перешкодами до вирішення цієї проблеми є корупція на підприємстві, низька кваліфікація персоналу і недостатнє фінансування.

Якщо керівник перейнявся ідеєю підвищення якості сервісу і насправді прагне орієнтувати підприємство на задоволення клієнтів, то перше, що йому слід зробити, це сформулювати бачення й місію підприємства. Про те, що таке місія і як її правильно сформулювати, багато разів сказано в підручниках і монографіях з менеджменту, і ми не раз згадували про це в наших статтях і наводили приклади місій корпорації, великого дилерського центру й малої СТО.

Суть місії зводиться до того, яким керівник, його команда й колектив прагнуть бачити своє підприємство в очах споживачів, працівників, акціонерів, контактних аудиторій, владних структур, суспільства. Місія має визначальне місце в ряді найважливіших складників ринкової орієнтації компанії (місія – стратегія – бізнес-процеси – організаційна модель – ресурси).

Місія для її реалізації повинна бути задокументована в регламентах, зокрема потрібне чітке формулювання корпоративної культури фірми, яка дає відповідь на запитання, який клімат існує всередині фірми, який тип відносин і цінностей культивується у фірмі і якого типу люди повинні працювати в цій фірмі. На основі місії й корпоративної культури формується імідж фірми, уявлення про неї у споживачів, постачальників, співробітників, у суспільстві. Крім місії й корпоративної культури потрібно створити систему керування, орієнтовану на клієнтів, тобто задокументувати бізнес-процеси, що забезпечують таку роботу структури, яка орієнтована на потреби клієнтів і їх задоволення. Система керування якістю дозволяє вирішити багато проблем, пов'язаних з клієнтоорієнтованістю й підвищенням якості сервісу.

Чому так важливо мати реальну систему керування, орієнтовану на клієнта? Чому важливо мати прописані інструкції й регламенти, систему керування якістю? Тому, що тільки в цьому випадку бізнес-процеси залежать від їхніх учасників, а не від керівника і його щохвилинних рішень. Тільки в цьому випадку система керування підприємством стає системою, що відображає місію, стратегію, корпоративну культуру, бізнес-процеси. Тільки в цьому випадку можна мати чітко сформульовані цілі довгострокової поведінки в діяльності фірми.

Якщо сформульованих цілей немає, то керівник має право вважати, що його цілі й вимоги є законом для підлеглих. Але ці цілі й вимоги можуть відображати не тільки непродумані рішення керівника, але й деформувати систему цінностей і погіршувати кінцевий результат, призвести до втрати прибутків. Наприклад, керівник одного дилерського центру, вимагаючи від підрозділів максимального прибутку, настільки погіршив стан підприємства, що підприємство виявилося на межі банкрутства. Вольове управління керівника приводить до того, що система керування повинна підладжуватися під нього, а не під довгострокові об'єктивні цілі. Модель керування руйнується. Ухвалення рішення здійснюється в умовах невизначеності, кожен працівник повинен орієнтуватися не на мету, а на реакцію керівника, він не знає, як поводитися в конкретній ситуації, тому що не знає, як на його поведінку відреагує керівник, і через це намагається уникнути прийняття рішення й перекласти це на інших. У такій ситуації кожен намагається не виходити за рамки своїх функцій (цільове керування підмінюється функціональним), ініціатива пригнічується тому, що її небезпечно проявляти, руйнується корпоративна культура, тому що вимоги культури й керівництва не збігаються, працівники не можуть пов'язати свою долю з фірмою, тому що не ототожнюють себе з керівником, тому що виробничі відносини нечітко визначені, тому що немає чіткого розподілу прав і обов'язків, їх визначає керівник; відбувається розмивання функцій – кожний має завдання приносити якнайбільше грошей, але як це робити, вирішує він сам, кожний змушений ставити для себе свої власні цілі, не пов'язані з цілями організації. У результаті маємо те, чого прагнули – втрату керованості підприємством. В остаточному підсумку керівник опускає руки й каже «мої підлеглі ні

до чого не здатні», хоча всім зрозуміло, що причиною всьому є некомпетентне керування і саме керівник є негодящим.

Висновки:

1. Досвід розвинених країн дає гарну основу для розвитку автосервісних підприємств, але він реалізується частково. Реально впроваджуються його форми, але сутність часто залишається незрозумілою, довільно інтерпретованою. В остаточному підсумку ми одержуємо те, що ближче до нашої дійсності і що далеко стоїть від передових ідей сучасного менеджменту.

2. Ті вітчизняні фірми, які не є дилерами виробників і змушені розвиватися самостійно, не роблять спроб займатися сучасним менеджментом, водночас, розуміючи важливість ринкових змін, роблять невдалі спроби підвищити свій імідж за рахунок слоганів або інших форм, а не за рахунок підвищення якості сервісу й клієнтоорієнтованості.

3. Обов'язкове технічне обслуговування в гарантійний період по суті своїй є не стільки турботою про автомобілі клієнтів, скільки умовою додаткового збирання грошей із власників автомобілів, в основному за рахунок приписок.

4. Криза дилерського автосервісу пояснюється спадом продажу автомобілів і зменшенням потоку регламентних обслуговувань автомобілів, що становили близько 80 % автомобіле-заїздів на СТО, а також тим, що дилери упустили сегмент ринку обслуговування автомобілів після 3 років експлуатації.

5. Сама гарантія на автомобіль не є насправді такою, тому що не поширюється на більшість вузлів і деталей, які мають низький рівень надійності й довговічності, а є умовою прив'язування й додаткових необґрунтованих доходів фірм від проданих автомобілів.

6. Чим довше фірми сповідуватимуть узвичаєну ідеологію і чим далі вони будуть від орієнтації на клієнтів, тем складніше їм буде перейти до якісного сервісу й досягти конкурентних переваг. Не розбудовуючи сервіс зараз, фірми прирікають себе на більші складності в майбутньому.

7. Успішний розвиток фірм можливий за рахунок переваги в сервісі – створення клієнтоорієнтованої розвиненої дилерської мережі та підвищення якості автосервісу.

8. Клієнтоорієнтована система керування підприємствами повинна спиратися на сучасні досягнення в галузі менеджменту. Процесний підхід, орієнтований не на виконання функцій, а на потреби клієнтів і їх задоволення, побудований на основі задокументованих бізнес-процесів, місії, корпоративної культури й регламентів керування, дозволяє створити систему керування, у якій закріплюється роль задокументованих процесів і зменшується роль суб'єктивного впливу керівника.

УДК 656.962

СЕРВІС ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ РОЗШИРЕНОГО ПРОДУКТУ
(На прикладі автосервісу)

Марков О. Д., кандидат технічних наук
Веретельнікова Н. В.
Ямцун П. Д.
Васькевич О. В.

Алгоритм розвитку пропозиції для ринку (рис. 1) показує, що те, що пропонується ринку як основний фактор конкурентних переваг, проходить певні стадії розвитку як у внутрішньому середовищі (наприклад удосконалення матеріального чи розширеного продукту), так і щодо зовнішнього середовища (ринку). Досконалість продукту може бути досягнута в межах зони позитивного відбору системи при її взаємодії із зовнішнім середовищем. Це означає, що система за рахунок внутрішніх сил та за сприяння факторів зовнішнього середовища набуває здатності формувати нові позитивні властивості, а після досягнення певного рівня досконалості та співвідношення внутрішніх сил і факторів зовнішнього середовища переходить в зону негативного відбору, тобто стає нездатною до позитивного розвитку й переходить у стан негативного розвитку, тобто занепаду. Усе це відбувається в часі, протягом якого виникає необхідність у новій пропозиції для ринку або модифікації існуючої. Саме через це товари на ринку розподіляються на нові, тобто такі, що щойно з’явилися на ринку, на сталі, тобто такі, що давно існують на ринку й користуються сталим попитом у споживачів, та застарілі, попит на які впав і інтерес споживачів до яких суттєво