

условия создания клиентоориентированного автосервиса

Аннотация

Автор обосновывает необходимость клиентоориентированного подхода при оказании автосервисных услуг. Рассматриваются основные принципы построения эффективной системы сервиса.

Ключевые слова: фирменный сервис, дилерско-сервисная сеть, эффективность дилерско-сервисной сети, маркетинг, коммуникации, потребительский спрос, предложение, конкурентоспособность

Автосервис сегодня можно рассматривать в широком смысле как инфраструктуру автомобильного транспорта, в узком – как систему поддержания и восстановления работоспособности автомобиля на протяжении жизненного цикла. В основе развития автосервиса в Западной Европе лежит концепция расширенного продукта, следствием чего стало создание дилерских сетей фирм-производителей автомобилей [1], которые в этом смысле могут быть средством обеспечения конкурентоспособности автомобиля при его продаже.

Шакирова

Джамия Юнусовна

стажер,

Российская академия
народного хозяйства и
государственной службы

при Президенте РФ,

исполнительный

директор,

Центр налогового

администрирования и

финансового управления

РАНХиГС, г. Москва

dhak@mail.ru

Дойти до каждого

Если до 1960-х годов инвестировалась только техническая составляющая автосервиса, то с возникновением концепции расширенного продукта бо льшая доля инвестиций стала направляться в развитие инфраструктуры для клиентов. Концепция «заботы об автомобиле» предполагает инвестиции в стоянки для автомобилей клиентов, совмещенные со станциями технического обслуживания.

Создание клиентоориентированной и эффективной системы фирменного сервиса, обеспечивающей доведение сервисных услуг до потребителя и организацию послепродажного обслуживания в течение всего периода эксплуатации автомобиля, является главным направлением комплексной сис-

темной стратегии крупных автомобилестроительных корпораций. Конкурентное преимущество при этом достигается за счет поддержания требуемого уровня обслуживания потребителей при одновременном снижении затрат на его обеспечение [11].

С организационной точки зрения система фирменного сервиса представляет собой дилерско-сервисную сеть (ДСС), элементами которой являются сервисные предприятия различных уровней и форматов. Поскольку конкуренция на рынке сервисных услуг вынуждает искать новые формы повышения эффективности функционирования системы фирменного сервиса, для руководителей многих компаний становится очевидным, что клиентоориентированность не столько дань моде, сколько основное направление создания конкурентных преимуществ [18].

Согласно определению маркетинговой смеси (*marketingmix*), или иначе называемой формулой «4 Р», выведенной Котлером [9, 10], стратегия продвижения на рынке товаров и услуг определяется четырьмя компонентами:

ММ (*marketingmix*) = продукт (Product) + цена (Price) + место (Place) + продвижение (Promotion)

Однако уже в середине 1990-х годов к этой формуле было добавлено еще одно слагаемое, еще одно «Р» – люди (People). Эту общепризнанную формулу маркетинга («5 Р») применяют успешные компании, продвигая свои товары и услуги, не только понимая важность этого компонента, но и делая реальные инвестиции в обучение пониманию философии и навыкам ориентации на клиента своих сотрудников.

Автор бестселлера «Сервис, ориентированный на бренд» Джанелл Барлоу считает, что лояльными клиентов делает не реклама, а обслуживающий персонал. Именно он способен выполнить обещания бренда либо похоронить компанию навсегда [4].

Магическая сила брендинга

Нет, и не может быть единого стандарта предоставления сервиса. Сервис по своей природе индивидуален. Надо сосредоточивать внимание работника не на инструкциях, а на эффекте, который мы хотим произвести на клиентов. Для этого нужен персо-

система фирменного сервиса представляет собой дилерско-сервисную сеть (ДСС), элементами которой являются сервисные предприятия различных уровней и форматов

**общепризнанную
формулу маркетинга
(«5 Р») применяют
успешные компании,
продвигая свои
товары и услуги**

нал, к которому относятся по-человечески, который уважают за его знания. Когда теряется гуманность, теряется и сервис.

Сервис – это не наука, а магия. Он не поддается тренировке, так как предполагает совершенно непредсказуемые ситуации. Джанелл Барлоу [15] считает, что обучение – это комплексное воздействие на персонал. Автор использует понятие «лагеря брендов», определяя его как комплекс мотивационных, информационных и образовательных впечатлений, которые организация вызывает у сотрудников, чтобы вовлечь их в пространство своего бренда, научить их доставлять бренд покупателю. Услуга – это бренд в действии, а выполнение услуг персоналом намного труднее имитировать, чем копировать предложение услуг. Поскольку бренды-клоны могут наживаться на отличительных признаках брендового продукта, имитируя их, сервисные бренды сегодня должны иметь серьезные отличия в своих рекламных обещаниях. Это и называется брендингом услуг [3].

Клиент ждет от компании, что его заявка будет выполнена быстро и качественно. Чтобы клиент остался удовлетворенным, компания должна быть готова выполнить работу правильно с первого раза и иметь разработанный план действий для случаев, когда что-то идет не так.

Системы всегда были составной частью производства, поскольку невозможно производить что-то эффективно без тщательного планирования, постоянного мониторинга и статистического контроля качества процессов. В сервисе также важен системный подход. В первую очередь, это касается работы с клиентами, где нужна не просто вежливость и готовность прийти на помощь, а способность обслужить клиента так, чтобы он ушел удовлетворенным, поскольку клиентам неважно, были с ними вежливы или нет, если работа для них сделана некачественно.

Руководители сервисных компаний должны понимать, что любезное обращение с людьми – это только 20% хорошего сервиса. 80% клиентского сервиса составляет системный подход, таким образом, разработка технологий и систем, которые позволяют сделать работу хорошо с первого раза, – более важная его часть. Никакие улыбки не помогут, если

продукт или услуга не устраивают клиента. Только грамотно организованный процесс обслуживания позволяет каждый раз давать клиенту именно то, что ему необходимо [16].

При организации систем фирменного сервиса следует учитывать то, что принцип «продал и забыл» в России уже не действует. Отечественному потребителю крайне важна возможность быстро и без проблем произвести ремонт и обслуживание купленного товара, в особенности такого высокотехнологичного и наукоемкого, как автомобиль. То есть в сознании российского покупателя развитый сервис прочно ассоциируется с понятием «надежность».

Обращение принято – помощь оказана

При этом специфика нашей страны создает определенные сложности и требует значительных затрат от производителей при создании и организации функционирования сервисных служб. Проблемы в решении логистических задач, вызванные огромными расстояниями, сравнительно неразвитой связью и недостатками транспортного сообщения не позволяют ограничиться единым сервисным центром, как это принято в Европе. Кроме того, уровень технической грамотности клиентов и партнеров зачастую оставляет желать лучшего. Статистика свидетельствует, что не более 20% случаев сбоев и поломок вызвано непосредственно дефектами самого изделия, большая же часть – ошибками в обслуживании или эксплуатации [14].

В настоящее время покупатель отдает предпочтение тем производителям, которые не ограничиваются гарантийными обязательствами, а обеспечивают наиболее полную сервисную поддержку своей продукции. Уже при планировании покупки у потребителя возникают закономерные вопросы: что делать, если произойдет отказ приобретаемой техники? Во сколько обойдется гарантийное обслуживание и сколько времени оно займет? В особенности эти вопросы волнуют владельцев грузовой автомобильной техники, для которых каждый день внепланового простоя грозит значительными убытками.

При проектировании любой системы, планируя структуру управления, следует предусмотреть возможность организации эффективной обратной связи. Для клиентоориентированных систем таким

***в настоящее время
покупатель отдает
предпочтение тем
производителям,
которые
не ограничиваются
гарантийными
обязательствами,
а обеспечивают
наиболее полную
сервисную поддержку
своей продукции***

компаниям, которые должны отзываться на быстрые изменения условий рынка, надо прислушиваться к жалобам клиентов и немедленно на них реагировать

инструментом являются средства сбора и анализа обращений клиентов.

В своей книге «Жалоба как подарок» [2] авторы указывают, что «жалобы клиентов сообщают организации, как совершенствовать сервис и товары, а, следовательно, помогают сохранять бизнес. Представитель IBM Джон Дейвис сказал по этому поводу: «Самый хитроумный трюк в торговле – умение установить постоянный канал связи, идущий от мозгов потребителя к уху продавца. Когда вы в курсе желаний клиентов и делаете то, что они хотят, то, что им нравится и вдохновляет их, значит, вы смотрите их глазами и можете быть на шаг впереди конкурентов!».

Жалобы, поступающие от клиентов непосредственно в организацию, представляются наиболее эффективным и самым дешевым способом получения информации об оценке клиентами товаров и услуг. Другие, более дорогостоящие и менее прямые способы коммуникации с клиентами включают изучение претензий потребителей в параллельных отраслях; проведение скрытых опросов, например, с привлечением «секретных» покупателей, или обширный анализ потребностей клиентов.

Крупные компании могут позволить себе подобные серьезные маркетинговые исследования, но небольшие фирмы должны рассчитывать на то, что клиенты сами сообщат им свое мнение о товарах или услугах.

Обратная связь с клиентами помогает лучше приспособить концепцию продукта для конкретной группы людей. Более того, бизнес может так никогда и не понять потребностей клиента, пока какой-то вид продукта или услуги не окажется неудачным. Едва на рынке появляется новый товар или вид услуг, как жалобы клиентов сообщают компании-производителю о его недостатках.

Компаниям, которые должны отзываться на быстрые изменения условий рынка, надо прислушиваться к жалобам клиентов и немедленно на них реагировать. Это поможет им быть в курсе их потребностей.

Неэффективные попытки вернуть доверие клиентов в сочетании с неправильной политикой в отношении жалоб запускают цепную реакцию негативных последствий, которые приводят к снижению качества сервиса и продукции, а, следовательно, создают

для компании рискованное положение на рынке [2]. Реализация принципа обратной связи направлена на то, чтобы повысить эффективность сервиса за счет анализа информации о недостатках как продукции, так и услуг, выработки стратегии непрерывных улучшений и реализации ее с помощью системы контролируемых мероприятий.

При создании системы клиентоориентированного эффективного сервиса немаловажным является изучение опыта создания производственных систем. Создатели эффективных производственных систем считают, что предотвращение любых возможных отклонений – наиболее эффективный способ улучшения качества сервиса. По мнению Геничи Тагути, «чем больше отклонений вы можете исключить, тем лучше будет ваш продукт или услуга».

В качестве примера в статье [16] приводится система управления запасами. Если при организации обслуживания на складе нет того, что нужно клиенту, то вы не можете дать клиенту желаемое, значит, ваш сервис нельзя считать хорошим. Проблема заключается в том, чтобы на складе было все, что может понадобиться вашим клиентам, причем в достаточном, но не избыточном количестве. Для этого ваши поставщики должны владеть информацией о продажах, а это можно сделать только с помощью детально продуманных технологий и автоматизации всех возможных процессов.

Еще один пример – организация сервиса отечественных автомобилей. Большинство из них имеют 17-значный VIN-код. И есть шанс, что, если вам надо переписать 100 таких номеров в день, вы ошибетесь как минимум в одном. Таким образом, у нас 1700 шансов сделать ошибку (17 знаков, умноженные на 100 машин), и, даже если вы работаете с точностью 99,9%, вы будете совершать 2 ошибки на 100 машин.

Выводы

Автор статьи приводит основные принципы построения эффективной системы сервиса:

1. Разрабатывая свою систему, необходимо проанализировать, что может пойти неправильно на каждом этапе предоставления товаров или услуг, т.е. рассмотреть все возможности для ошибок или отклонений. После чего разрабатываются способы их предотвращения.

**проблема
заключается в том,
чтобы на складе
было все, что может
понадобиться вашим
клиентам, причем
в достаточном,
но не избыточном
количестве**

2. Затем надо выяснить, что может быть автоматизировано. При этом надо стараться использовать компьютеры, где только возможно. Здесь не только увеличится скорость любого действия, но и уменьшится вероятность человеческой ошибки.

3. При работе с поставщиками следует выбрать того, который гарантирует качество продукции. Это необходимо, если вы хотите оказывать хорошие услуги. Образцом должны быть производственные предприятия, потому именно они строят свою работу наиболее рационально.

Литература

1. Автосервис. Инфраструктура автомобильного транспорта [Электронный ресурс] // <http://ecouniver.com/3619-avtoservis-infrastruktura-avtomobilnogo-transporta.html>.

2. Барлоу Дж., Меллер Кл. Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии. A Complaint is a Gift: Using Customer Feedback As a Strategic Tool. – М.: Олимп-Бизнес, 2010.

3. Барлоу Дж., Надо выполнять обещания [Электронный ресурс] // <http://www.brandedservice.ru/smi.htm>.

4. Барлоу Дж., Стюарт П. Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество. Branded Customer Service: The New Competitive Edge. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.

5. Голдрат Э.М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования. – Минск: 000 «Попурри», 2004.

6. Деминг Э. Новая экономика / Пер. с англ. Т. Гуреш. – М.: Эксмо, 2006.

7. Деминг Эд. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

8. Ефимов В.В. Методы Тагути: практика применения // Методы менеджмента качества, 2005, № 6.

9. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

10. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг. Технология поиска революционных идей. – М.: Альпина Паблишер, 2010.

11. Миротин Л.Б. Логистика: обслуживание потребителей / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. – М.: ИНФРА-М, 2002.

12. Оно Т. Производственная система «Тойоты». Уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.

13. Основные положения стратегии развития автомобильной промышленности РФ до 2020 г. Министерство промышленности и торговли РФ. [Электронный ресурс] // <http://www.minprom.gov.ru/press/release/showNewsIssue?url=activity/auto/news/189>.

14. Пименов Р. Искусство сервиса: опыт крупных компаний. «Данфосс» [Электронный ресурс] // <http://truck.edma.com.ua/kbase/c22/id1276>.

15. Сервис, ориентированный на бренд. [Электронный ресурс] // <http://truck.edma.com.ua/kbase/c22/id1277>.

16. Системы, а не улыбки. [Электронный ресурс] // <http://truck.edma.com.ua/kbase/c22/id1274>.

17. Управление качеством. Робастное проектирование. Метод Тагути / Леон Р., Шумейкер А., Какар Р., Кац Л., Фадке М., Тагути Г., Спини Д., Грико М., Лин К., Назарет У., Клингер У., Нэйр В., Дехнад К., Прегибон Д. – Сейфи, 2002.

18. Хабибуллин Р.Г. Клиентоориентированный автосервис как одно из условий успешности бизнеса / Р.Г. Хабибуллин, И.В. Макарова, К.И. Поляков, Д.Ю. Шакирова // Экономика и управление: теоретические и практические аспекты: материалы международной заочной научно-практической конференции. – Новосибирск: Априори», 2011.

pn

Dzhamilya Yu. Shakirova

*trainee, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Executive Director,
Tax Administration and Financial Management of RPANEPА, Moscow*

Necessary conditions for creation of a client-oriented car service

Abstract

The author justifies the necessity of basing provision of car services on the client-oriented approach and considers the basic principles for creation of an effective service system.

Key words: corporate service, dealer service network, efficiency of a dealer service network, marketing, communications, consumer demand, proposal, competitiveness