

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ИНДУСТРИАЛДЫҚ САЯСАТТЫ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУ ТИІМДІЛІГІ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ И ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В КАЗАХСТАНЕ

УДК 338.24:35

Р.С.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Сервисный менеджмент — новая концепция современного управления

Выявлено, что сервисное сопровождение технически сложной продукции является одной из функций маркетинга на предприятии, направленных на повышение конкурентоспособности товара. Рассмотрены объективные тенденции, обуславливающие возрастающее значение сервисного обслуживания. Проанализированы общепринятые в мировой практике принципы современного сервиса. Установлены классификационные критерии, позволяющие выделить основные виды сервиса. Уделено внимание раскрытию понятия «сервисный менеджмент». Обобщены основные концептуальные положения, отражающие его сущность. Обоснована целесообразность перехода от традиционной концепции ведения бизнеса к сервисной. Показаны значение и роль аутсорсинга как реального инструмента повышения эффективности производства в отечественной горной промышленности.

Ключевые слова: сервис, обслуживание, менеджмент, товар, тенденция, принцип, услуга, вид, организация, структура, служба.

Специфический характер взаимоотношений индустрии сервиса с товарами

Развитие маркетинга тесно связано с эволюцией понятия товара. С точки зрения маркетинга в любом товаре можно выделить три уровня (рис. 1):

- замысел товара — обобщенный товар;
- реальное исполнение товара — реальный товар;
- сопровождение товара — расширенный или интегрированный товар.

На первом уровне создания товара (товар по замыслу, или обобщенный товар) определяется, что в действительности будет приобретать покупатель.

Реальное исполнение товара (второй уровень) определяет его товарный вид, привлекательность для покупателя, отличие от товаров-конкурентов. Ко второму уровню товара относятся все те потребительские свойства, которые важны для покупателя и на которые он обращает внимание при выборе товара. Как правило, сюда входят: товарный знак (а в более широком смысле — фирменный стиль, определяющий престижность товара), качество и надежность продукции, дизайн, упаковка, вес, габариты, вместимость, мощность, или производительность, эргономические показатели (уровень шума, вибрации и т.д.), цена и другие потребительские свойства.

Расширенный или интегрированный образ товара (третий уровень) формируется за счет предоставления потребителям ряда дополнительных услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией товара. Это предпродажная подготовка товара, комплекс услуг по продаже (демонстрация, консультации и проявление личного внимания к покупателю, обучение, доставка, установка, продажа в кредит, гарантия возврата и т.д.), а также послепродажное обслуживание, которое подразделяется на гарантийное и послегарантийное.

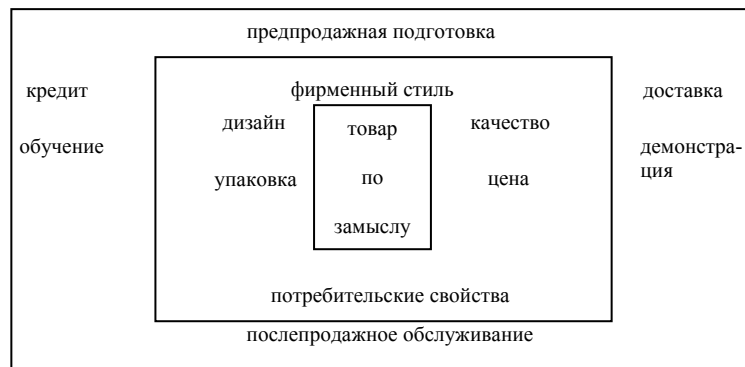


Рисунок 1. Три уровня товара (данные работы [1; 35])

Следовательно, развитие маркетинга в последние годы привело к тому, что понятие товара расширяется. Он рассматривается как совокупность материального продукта и сервисного обслуживания, которое носит интегральный характер и осуществляется на протяжении всего процесса потребления товара. Появление совокупного предложения «товар-услуга» вместо простой продажи товара отвечает нуждам потребителей и является эффективным средством конкурентной борьбы.

Необходимо отметить специфический характер взаимоотношений индустрии сервиса с товарами: товар в принципе может быть продан и без дополнительных услуг, а вот сервисные услуги без товара появиться не могут. Сервисное сопровождение технически сложной продукции является одной из функций маркетинга на предприятии, направленной на повышение конкурентоспособности товара [1; 38].

Для привлечения клиентов и уменьшения коммерческого риска при оказании сервисных услуг предприятия проводятся консультации с потенциальными потребителями и учитывают их пожелания при разработке комплекса товар-услуги.

Объективные тенденции, обуславливающие возрастающее значение сервисного обслуживания

В настоящее время наиболее распространено определение сервиса как работы по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо потребностей [2; 15].

В работе [3; 188] дается несколько расширенное определение сервиса: «Сервис — это система обеспечения, позволяющая покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, а также экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя».

По мнению В.В.Кулибановой [2; 11], возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей в последние годы обусловлено следующими устойчивыми объективными тенденциями:

а) возрастание сложности промышленных изделий и вследствие этого появление дополнительных требований к квалификации кадров эксплуатационников, к качеству проведения ремонтных и обслуживающих работ;

б) быстрое моральное старение производственного аппарата, вызванное ускорением научно-технического прогресса (НТП), которое приводит к необходимости выполнения принудительной модернизации;

в) повышение требований к качеству промышленных изделий вследствие изменения ситуации в отношениях между потребителем и производителем;

г) истощение источников естественных ресурсов и возрастание роли вторичных ресурсов.

Сегодня выходящие на рынок сервисные службы и вообще специалисты по сервису являются основным источником маркетинговой информации, необходимой для создания идей новых товаров и модификаций уже производимых.

Общепринятые в мировой практике принципы современного сервиса

Маркетинг сервисных услуг предполагает соблюдение некоторых общепринятых в мировой практике принципов (рис. 2).

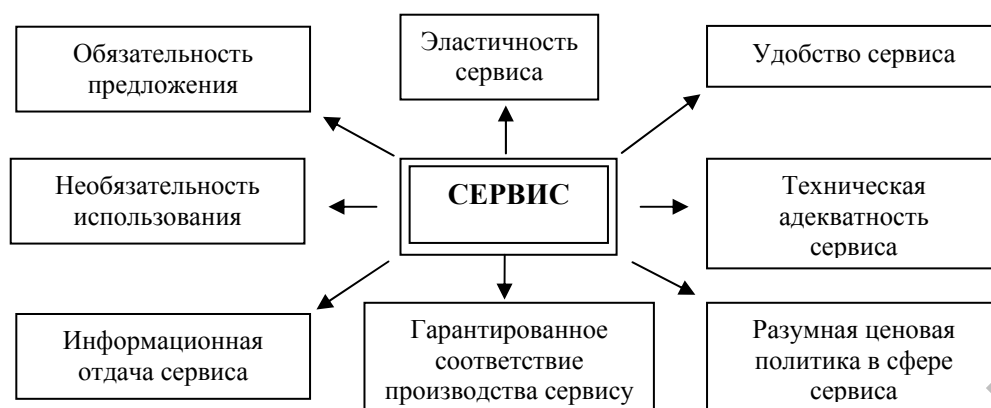


Рисунок 2. Принципы современного сервиса (данные работы [4; 263])

Д.И.Баркан считает, что в мире цивилизованного рынка соблюдение общепринятых норм (принципов) предостерегает от ряда следующих ошибок [5; 174, 175]:

1) обязательность предложения. Фирма, выпускающая изделия, которые требуют сервисных услуг, не предлагающая никаких его форм потребителю, в условиях рынка обречена на поражение в конкурентной борьбе;

2) необязательность использования. Фирма не должна навязывать клиенту сервис: решение покупателя должно быть абсолютно свободным;

3) эластичность сервиса. Пакет сервисных мероприятий фирмы может быть достаточно широк: от минимально необходимых до максимально целесообразных. При этом фирма должна быть готова проконсультировать покупателя, и это тоже форма сервиса;

4) удобство сервиса. Грамотный маркетинг предполагает предоставление сервиса в том месте, в такое время и в такой форме, которые устраивают покупателя;

5) техническая адекватность сервиса. Современные предприятия все в большей мере оснащаются новейшей техникой, резко усложняющей собственно технологию изготовления изделия. И если технический уровень оборудования и технологии сервиса не будут адекватны производству, трудно, видимо, рассчитывать на необходимое качество сервиса;

6) информационная отдача сервиса. Успешная деятельность фирмы предполагает максимально широкий сбор различных данных, которые может выдать служба сервиса о всех сторонах эксплуатации товаров, об оценках и мнениях клиентов, поведении конкурентов и приемах их сервиса и т.д.;

7) разумная ценовая политика в сфере сервиса. Сервис должен быть не столько источником дополнительной прибыли, сколько стимулом для приобретения товаров фирмы и инструментом укрепления доверия покупателей;

8) гарантированное соответствие производства сервису. Добросовестно относящийся к потребителю производитель будет строго и жестко соизмерять свои производственные мощности с возможностями сервиса и никогда не поставит клиента в условия «обслужи себя сам».

Важно отметить главный принцип современного сервиса: «Кто производит, тот и обслуживает». Иными словами, кто производит изделие, тот организует и ведет его сервис.

Классификационные критерии, позволяющие выделить основные виды сервиса

К классификационным критериям, помогающим выделить основные виды сервиса, можно отнести временные параметры и содержание работ (рис. 3).

Предпродажные услуги, связанные с подготовкой товаров к продаже и собственно с продажей и привлечением покупателей, включают такие виды [1; 41]:

- подготовка товара к продаже, придание готовой продукции товарного вида после доставки к месту продажи: распаковка товара, снятие антикоррозийных и иных покрытий, монтаж, заправка топливом, наладка и регулирование, доведение показателей до паспортного уровня, исправление повреждений, полученных при транспортировке;

- разработка системы каталогов и прейскурантов, подготовка, а при необходимости и перевод технической документации и инструкций пользования на соответствующий язык;
- подгонка по размеру, приспособление и отделка;
- демонстрация продукции покупателям, обучение обращению с товаром;
- проведение испытаний, специальное исполнение изделия;
- технические и иные консультации покупателя;
- проявление личного внимания к покупателю;
- дегустация (пищевой продукции);
- оформление (например, подарочная упаковка);
- измерение (например, ковров);
- организационные меры по реализации продукции и многое другое.

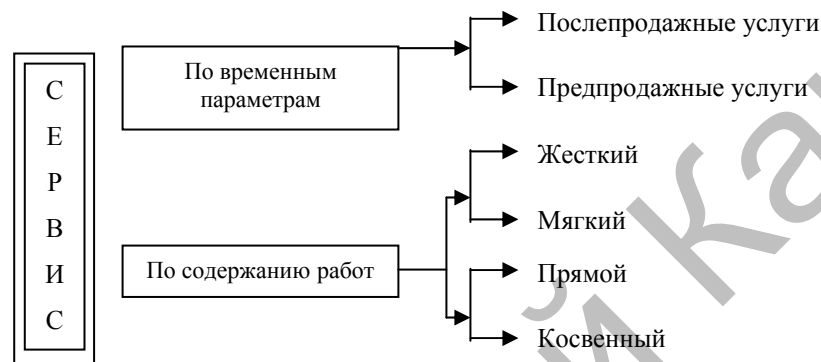


Рисунок 3. Основные виды сервиса (данные работы [4; 265])

Послепродажные услуги включают следующие виды услуг, оказываемых покупателю от момента продажи продукции до ее утилизации [1; 42, 43]:

- быстрая и бесплатная доставка;
- установка изделия, обучение или инструктаж покупателя правилам и приемам грамотного использования изделия. В отдельных случаях такое обучение бывает платным, что оговаривается в контракте;
- подготовка продукции к эксплуатации;
- продажа дополнительного или вспомогательного оборудования и устройств;
- система расчетов (в кредит, на условиях лизинга);
- специальные финансовые условия (гарантия возврата денег, например);
- страхование продукции;
- инспекционные посещения с целью проверки безопасности установки и использования проданной продукции;
- гарантийное обслуживание;
- обслуживание по договору (послегарантийное обслуживание);
- предоставление запасного оборудования в случае ремонта;
- наличие и предоставление запасных частей в течение всего срока службы изделия и многое другое.

В комплексе послепродажных услуг особо выделяют гарантийные и послегарантийные услуги.

Гарантийный сервис заключается в своевременном осуществлении всех работ, от которых зависит бесперебойная эксплуатация техники. Обслуживание осуществляется бесплатно, хотя понятно, что цена гарантийного сервиса включена в продажную цену товара. Работники службы сервиса известных фирм в гарантийный период регулярно, без специального вызова, посещают покупателя, осматривают проданную технику, контролируют правильность ее эксплуатации и повседневного ухода, проводят все положенные регламентные работы (регулировка, замена изношенных деталей и т.д.).

Послегарантийный сервис осуществляется на договорной основе за плату. В этот период (до прекращения эксплуатации) фирма-продавец может вести планомерно-предупредительный и капи-

тальный ремонт, снабжать запчастями, проводить модернизацию, осуществлять дополнительное обучение персонала.

Задача послегарантийного обслуживания — сократить поломки, увеличить межремонтные сроки, повысить безопасность эксплуатации, т.е. поддерживать в рабочем состоянии товары длительного пользования.

Исследования показывают, что в сфере послепродажного обслуживания критериями эффективности деятельности предприятий, с точки зрения клиентов, являются: способность быстро отозваться на просьбу о помощи; скорость выполнения заказов на замену деталей, что требует значительного запаса деталей на каждом уровне системы распределения запасных частей; техническая компетентность работников обслуживания.

Следует отметить, что важной проблемой послепродажного обслуживания является эффективная система распределения запасных частей.

В то же время все большее место в сервисе занимают интеллектуальные услуги, а не чисто технические работы. Например, это может быть какой-то особый набор рецептов для приготовления пищи в микроволновой печи, а не только инструкция по ее эксплуатации, или комплекс индивидуальных консультаций для фермера по вопросам обработки его участка. Отсюда и происходит деление сервиса по содержанию работ на [4; 267–368]:

1) жесткий сервис — все виды услуг, связанных с поддержанием работоспособности, безотказности заданных параметров работы товара;

2) мягкий сервис — комплекс интеллектуальных услуг, связанных с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у данного потребителя, а также просто с расширением сферы полезности товара для него.

Существует прямой и косвенный сервис. Когда производитель обеспечивает фермеру квалифицированную оценку наиболее эффективных режимов обработки его участка на купленном тракторе — это прямой сервис. Если официальный представитель завода-производителя, с целью поддержания хороших отношений с клиентом, приглашает жену фермера на бесплатные бухгалтерские курсы — это косвенный сервис. То есть услуги, связанные непосредственно с приобретением товара, относятся к прямому сервису, не имеющие же прямого отношения к покупке товара, — к косвенному.

Организация сервиса

Сервис, в зависимости от характера товара, удаленности потребителя и других особенностей рыночной ситуации, может быть организован по-разному [6; 285, 286].

Вариант 1. Сервис ведется исключительно персоналом производителя — рекомендуется, когда реализуемые товары сложны, покупателей немного, а объем сервиса значителен, и он может осуществляться высококвалифицированными специалистами. Прямой контакт между персоналом продавца и покупателями, свойственный этому варианту сервиса, особенно важен, когда изготовитель только вводит товар на рынок. В этом случае важно устранить выявившиеся недостатки оперативно и без шумной огласки. Кроме того, фирма получит ценнейшую первичную информацию о работе товаров в реальных условиях эксплуатации.

Вариант 2. Сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя, обладает всеми преимуществами варианта 1 и, кроме того, максимально приближает службу сервиса к местам использования товаров, т.е. к потребителям. Этот вариант рекомендуется на стадии достаточного распространения товара, когда число покупателей значительно увеличилось.

Вариант 3. Сервис поручается независимой специализированной фирме. Такой подход особенно выгоден при сервисе потребительских товаров. В данном случае с изготовителя полностью снимаются все заботы о сервисе, но требуются значительные отчисления в пользу посредника. Правда, при этом затрудняется общение персонала изготовителя с потребителями, что не позволяет оперативно получать информацию о качестве товаров.

Вариант 4. Сервис осуществляется посредниками (агентские фирмы, дилеры), которые несут полную ответственность за качество сервиса и удовлетворение претензий по нему. Такой подход традиционно используется при сервисе, связанном с автомобилями, сельскохозяйственной и дорожно-транспортной техникой. Посредник, сфера деятельности которого охватывает часть рынка, хорошо знает своих покупателей, условия эксплуатации техники, квалификацию специалистов-эксплуатационников. Как правило, между посредником и фирмой-изготовителем складываются

долгосрочные взаимоотношения, в результате чего последняя имеет возможность получения достоверной и оперативной информации о качестве продукции, ее недостатках, претензиях потребителей.

Вариант 5. Работы, относящиеся к технологическому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя. Его применяют, когда технику эксплуатирует предприятие, само являющееся производителем сложного промышленного оборудования. Оно располагает, как правило, высококвалифицированными специалистами, способными после обучения у поставщика или на месте эксплуатации техники производить все необходимые сервисные работы.

Структура службы сервиса

Структурно служба сервиса строится обычно по принципу пирамиды: центральная служба в регионе действия предприятия и максимально приближенные к местам эксплуатации техники периферийные отделения (рис. 4).

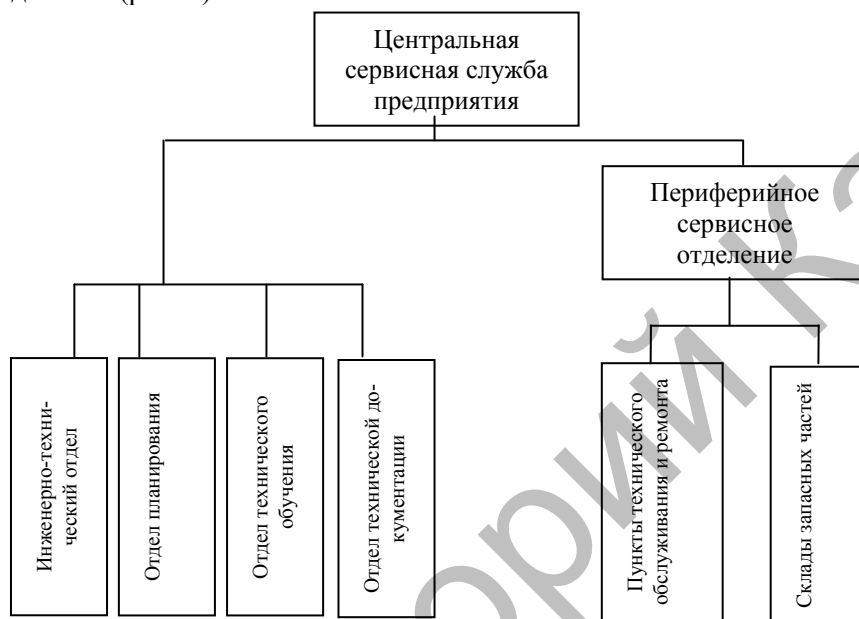


Рисунок 4. Структура центральной сервисной службы предприятия (данные работы [7; 156])

Как видно из рисунка 4, центральная сервисная служба предприятия состоит из нескольких секций (отделов, служб). Задачи инженерно-технического отдела (службы) — сбор технической информации, связанной с выпуском новых товаров и совершенствованием существующих.

Служба планирования участвует в исследовании рынков, выдвигает предложения о производстве новых товаров и совершенствовании существующих.

Служба технического обучения проводит курсы повышения квалификации собственного персонала фирмы и персонала покупателей, разрабатывает новые учебные материалы.

Один из важнейших элементов сервиса — техническая документация, которую следует издавать на языке конечного пользователя продукции, делать предельно простой и понятной. В ее комплект обычно входят техническое описание и инструкция по эксплуатации (иногда — по ремонту), каталоги запасных частей.

Периферийное сервисное обслуживание, работа которого охватывает определенный регион (иногда — группу регионов, географически расположенных близко друг от друга) или большой район страны, обычно состоит из сети пунктов технического обслуживания и ремонта с сервисными автомобилями для выездной работы, которые снабжены диагностической и ремонтной аппаратурой (оборудованием). Кроме того, имеются склады запасных частей, стационарные или передвижные классы для обучения персонала покупателей.

Планирование (прогнозирование) снабжения запчастями

Снабжение запасными частями должно обеспечивать приведение в работоспособное состояние технически сложных изделий в оговоренные сроки (от одних суток до нескольких). Поскольку запас-

ные части, находящиеся на складе,— это омертвленный капитал, их количество определяется подчас по достаточно сложным методикам, с применением экономико-математических моделей.

План (прогноз) выпуска запчастей разрабатывается на основе норм расхода, статистики выхода деталей из строя, режимов эксплуатации и т.д. Одновременно все эти данные сообщаются производителям для принятия соответствующих мер.

При планировании (прогнозировании) учитывается множество других факторов, к которым могут быть отнесены: квалификация пользователей товаров; режим эксплуатации товаров; погодноклиматические условия; технические возможности ремонтных предприятий и т.д. [8; 151, 152].

Работа по обеспечению запчастями считается удовлетворительной, если спрос на запчасти в установленные сроки обеспечивается на 91–96 %. Для совершенствования методов контроля и учета запчасти разделяются по номенклатуре и стоимости.

Понятие «сервисный менеджмент»

Менеджмент как научная дисциплина имеет различные направления. Структура менеджмента по предметам, ресурсам и объектам показана на рисунке 5. Сначала изучаются концептуальные основы менеджмента (общая теория менеджмента), основы теории организации, систем управления, теории мотивации и лидерства, история менеджмента, социологические и психологические основы управления персоналом.

На втором уровне (см. рис. 5) изучаются важные предметные вопросы: стратегический, производственный, инновационный, антикризисный менеджмент и др. На третьем уровне приступают к освоению специальных ресурсных вопросов, связанных с финансами, персоналом, временем, информацией, материальными ресурсами. На четвертом уровне осваивают специфические вопросы практического менеджмента, связанные непосредственно с объектом исследования, например, банками, социально-культурной или страховой сферой, туризмом и т.д. Указанная последовательность раскрывает научное содержание менеджмента в образовательном процессе [9; 11].

Общая теория менеджмента (основы)

Деление по предметам изучения

Стратегический менеджмент	Производственный менеджмент	Инновационный менеджмент	Антикризисный менеджмент и другие
---------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------------

Деление по ресурсам

Менеджмент материальных ресурсов	Финансовый менеджмент	Менеджмент персонала	Информационный менеджмент	Тайм - менеджмент (управление временными ресурсами)
----------------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------

Деление по объектам и сферам деятельности

Менеджмент банков	Менеджмент сервисных организаций	Менеджмент страховых компаний	Менеджмент производственных организаций	Менеджмент туризма и другие
-------------------	----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------	-----------------------------

Рисунок 5. Структура менеджмента по предметам, ресурсам и объектам деятельности (данные работы [9; 11])

В сервисной организации встречаются различные подходы к менеджменту (системный, функциональный, процессный, маркетинговый, логистический и др.), а также концепция сервисного менеджмента.

Сервисный менеджмент вначале был разработан как дополнение к маркетингу промышленных товаров. Понятие «сервисный менеджмент» было введено в научный и практический оборот в начале 80-х годов XX в. в Швеции и Великобритании. Постепенно оно стало общепринятым, обозначая принципиальную направленность управленческой деятельности. Решающую роль в формировании новой концепции сыграли пять предметных областей — маркетинг, операционный менеджмент, организационная теория, управление человеческими ресурсами и управление качеством. Шестой составной частью возникающего нового научного направления можно считать практику карьерных менеджеров и консультантов. «Сервисный менеджмент — это тотальный организационный подход, который делает качество сервиса, воспринимаемое клиентом, главной движущей силой бизнес-деятельности» [10; 20].

Однако более развернутое определение данной концепции может быть изложено следующим образом: «Сервисный менеджмент представляет собой философию управления, согласно которой оно должно быть принципиально ориентировано, во-первых, на максимально возможное удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги), обладающего определенным эффектом полезности, т.е. качеством, оцениваемым потребителем; во-вторых, на создание в организации возможностей и условий для производства такого продукта (обеспечение персоналом, материальными ресурсами, технологией); в-третьих, на увязывание целей и интересов (выгоды) всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон (организации, клиентов, других групп интересов)» [11; 109, 110].

Материальный продукт превращается в носителя услуги (условие оказания). Усиливается роль неосязаемых атрибутов (комфорта, внимания, доброжелательности) как стимулов к совершению покупки.

Основные концептуальные положения, отражающие сущность сервисного менеджмента

Сущность сервисного менеджмента можно представить исходя из концептуальных положений [9; 106–108].

1. *Полная перспектива менеджмента.* Традиционные принципы менеджмента в духе «научного управления» в значительной степени основаны на специализации и разделении труда. Сервисный менеджмент базируется на принципиально ином подходе, предписывающем рассматривать и развивать внутриорганизационные и межорганизационные отношения. Работа в команде, межфункциональное сотрудничество, межорганизационное партнерство и долгосрочная перспектива — вот ценности, свойственные данному прикладному направлению науки. Определения сервисного менеджмента и сервисной конкуренции подразумевают, что не только фирмы, работающие в сфере услуг, но и все типы организаций должны быть включены в рассмотрение проблемы. В соответствии с концепцией сервисного менеджмента более важной, чем экономия от сокращения издержек и роста масштаба деятельности, представляется внешняя эффективность.

2. *Ориентация на клиента.* Общий вывод сервисного менеджмента — акцент на «рыночную экономию», вместо подчеркивания значения фактора экономии на масштабе производства. Это означает, что конкурентные преимущества и доходность достигаются, скорее, путем более тесной рыночной ориентации, чем за счет крупномасштабной деятельности и снижения издержек на единицу товара (продукта или услуги). Фокусирование на клиенте в исследовании услуг оказало решающее воздействие на общий подход к управлению качеством. Ориентация на клиента — центральный аспект программ тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM) [12; 86].

3. *Ориентация на качество.* Это положение также имеет решающее значение для сервисного менеджмента. Качество ранее рассматривалось как проблема внутрипроизводственной эффективности и в операционном и в производственном менеджменте. В результате маркетинговых исследований было доказано, что управление качеством должно стать неотъемлемым элементом сервисной теории.

4. *Долгосрочная перспектива.* Данное понятие, часто используемое в сервисном менеджменте, оказало значительное влияние и на маркетинг. Исследования в области маркетинга услуг сделали очевидной важность долгосрочных отношений для реализации целей компаний (в том числе и на коротком временном отрезке). Это подтверждает появившийся интерес к экономике отношений с кли-

ентом. Маркетинг отношений с клиентом — новый подход в маркетинге, становящийся все более и более важным.

5. *Системный подход к управлению.* В рамках сервисного менеджмента такой подход приводит к нескольким последствиям. Так, в маркетинге — это необходимость более широкого понимания термина «продавец», в частности, можно сделать вывод о том, что в той или иной ситуации каждый работник фирмы оказывается продавцом услуг.

6. *Фокусирование на внутреннем развитии.* У сервисного менеджмента есть «внутренний» объект интереса, для которого ключевыми вопросами являются развитие персонала и максимальное соответствие обязательств работника целям и стратегиям фирмы. В исследованиях по сервисному маркетингу эти вопросы определяются как задача «внутреннего маркетинга». Важную роль играет также внутренний рынок труда персонала.

Новая концепция менеджмента имеет особое значение для предприятий и организаций сферы услуг, деятельность которых непосредственно ориентирована на клиентов (потребителей) и существенно зависит от их запросов.

Сутью сервисного менеджмента является интеграция функций управления сервисным предприятием — маркетинга, управления операциями, управления персоналом.

*Модель из восьми элементов как основа концепции сервисного менеджмента
при разработке рыночной стратегии*

Основой концепции сервисного менеджмента при разработке рыночной стратегии может стать модель из восьми элементов (8 «р» — по аналогии с классической маркетинговой моделью «4 р»). Рациональная интеграция этих элементов дает синергетический эффект, способствующий успеху сервисного бизнеса.

В соответствии с данной моделью четыре стратегических элемента маркетинговой деятельности предприятия — продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion) — следует дополнить следующими: процесс (process), производительность (productivity), люди (people) и материальные признаки качества (physical evidence) [9; 108–112].

1. *Сервисный продукт.* Менеджеры должны комбинировать потребительские свойства как основного продукта (товара или услуги), так и связанных с ним дополнительных элементов сервиса таким образом, чтобы увеличить эффект полезности для потребителей, при этом необходимо учитывать возможности конкурирующих продуктов. Иначе говоря, во внимание должны приниматься все аспекты сервисной деятельности, обладающие потенциалом для повышения ценности сервисного продукта для клиента. При этом, с одной стороны, необходимы стандартизация и автоматизация услуг, с другой — их индивидуализация. Ценовая конкуренция требует снижения издержек производства услуг, отсюда тенденция к постоянной стандартизации и автоматизации на предприятиях. В то же время завоевание преимуществ в издержках грозит потерей личных контактов с клиентом. Чтобы обеспечить приемлемость услуг и добиться преимуществ профилирования в конкурентной борьбе, сервисные компании прибегают к модульному принципу формирования сервисного продукта с учетом индивидуальных запросов клиента. Несмотря на применение стандартных модулей, специфические запросы потребителя удовлетворяются в соответствии с его индивидуальными требованиями.

2. *Место, пространство и время.* Предоставление сервисного продукта клиентам обусловливается решением относительно места и времени поставки, так же как используемых способов и каналов. Поставка может осуществляться по материальным или виртуальным каналам (либо по тем и другим), в зависимости от характера оказываемой услуги. Обслуживающие мощности должны размещаться в непосредственной близости к клиенту, особенно когда тот участвует в производственном процессе. Сервисные фирмы могут предоставлять услуги сами или, в целях расширения рынка, через посреднические организации, которые за определенную плату или процент от цены реализации выполняют некоторые задачи, связанные с продажами, послепродажным обслуживанием и контактами с клиентами.

Развитие информационно-коммуникационных технологий, главным образом сети Интернет, позволяет решить многие проблемы услуг информационного характера. С помощью Интернета такие услуги выводятся в виртуальное пространство и могут быть востребованы клиентом через компьютер в любом месте и всякий раз, когда ему это необходимо. Временная политика при предоставлении услуг стоит на первом плане. Вопрос времени имеет здесь два аспекта — своевременность и скорость поставки, которая относится, прежде всего, к услугам, ориентированным на процесс, при оказании

которых важно избежать ожиданий или простоев. Затраты времени становятся важнейшим критерием деятельности, который должен принимать в расчет поставщик услуг.

Таким образом, скорость поставки сервисного продукта и удобство в отношении места и времени для потребителя имеют решающее значение при разработке сервисной стратегии.

3. *Процесс.* Создание и поставка сервисного продукта требуют проектирования и выполнения технологических процессов, регламентирующих методы и последовательность действий, в соответствии с которыми функционируют сервисные операционные системы. При этом особое внимание следует уделять разработке производственных процессов в случае интеграции в них клиентов. Неудачно разработанные процессы могут раздражать потребителей, если они сталкиваются с медленной, бюрократизированной и неэффективной поставкой услуги. При применении нерациональной технологии затрудняется работа персонала, непосредственно контактирующего с клиентами, снижается производительность и увеличивается вероятность провалов в обслуживании.

4. *Производительность и качество.* Часто обсуждающиеся раздельно, эти элементы необходимо рассматривать во взаимосвязи. Производительность отражает степень эффективности процесса преобразования входящих ресурсов в конечный результат — услугу, которая оценивается клиентом, тогда как качество — степень удовлетворенности клиента услугой, соответствия его потребностям, желаниям и ожиданиям. Повышение производительности дает возможность контролировать производственные издержки и сдерживать их рост. С другой стороны, менеджменту не следует стремиться во что бы то ни стало снижать затраты, поскольку их чрезмерное сокращение может привести к ухудшению качества услуг. Качество, определяемое потребителем, служит основой для дифференциации сервисного продукта и обеспечения лояльности клиента. Однако инвестирование в мероприятия по повышению качества не должно вызывать снижения рентабельности.

5. *Люди.* Персонал сервисных фирм оказывает большое влияние на восприятие качества услуг, прежде всего тех, производство которых характеризуется высокой степенью взаимодействия между обеими сторонами. Клиенты зачастую судят о качестве получаемых услуг, полагаясь на оценку лиц, предоставляющих их. Квалифицированные, т.е. профессионально и социально компетентные, а также достаточно мотивированные кадры становятся наиболее ценным ресурсом сервисных предприятий. Услуга клиентуре не рассматривается как функциональная обязанность персонала, а превращается в его внутреннюю потребность и естественный образ действия. В сервисной экономике формируется явно выраженная культура услуг.

6. *Продвижение и обучение.* Успех продвижения сервисного продукта на рынок зависит, прежде всего, от наличия эффективных коммуникаций. Этот компонент играет важную роль в управлении поведением клиентов: обеспечивает их необходимой информацией и рекомендациями, убеждает в достоинствах продукта, мотивирует к определенным действиям в определенное время. С помощью коммуникаций часто выполняется функция подготовки и обучения клиентов, особенно новых. Через коммуникации компании стремятся добиться понимания ими выгод от предлагаемой услуги, предоставляют информацию о том, где, когда и на каких условиях ее можно получить, а также дают инструкции, как участвовать в сервисных процессах. В этой связи для данных фирм принципиально внедрение современных информационных технологий.

7. *Материальные признаки качества.* Комфортабельные помещения, красивые интерьеры, благоустроенные территории, современные транспортные средства и оборудование, респектабельный внешний вид сотрудников, товарные знаки, печатные материалы и другие осязаемые атрибуты — все это призвано обеспечить очевидность качества услуг, оказываемых фирмой. Сервисные компании должны управлять вещественными признаками качества.

8. *Цена покупки и другие затраты потребителя.* Объектом анализа и воздействия становятся не только денежные расходы, но и другие затраты клиентов в сопоставлении с выгодой, получаемой от сервисного продукта. Менеджмент не должен ограничиваться традиционными задачами фиксирования цены продаж, определения нормы прибыли и установления условий кредитования. Необходимо стремиться минимизировать затраты времени клиента, его умственных и физических усилий, а также влияние негативных факторов при покупке и пользовании услугой (например, неприятные ощущения от шума, запаха и т.п.).

Необходимость перехода от традиционной концепции ведения бизнеса к сервисной

Очевидно, что все указанные выше стратегические элементы так или иначе соотносятся между собой и при формулировании корпоративной стратегии каждый из них надо рассматривать во взаимосвязи с другими. Фирмы, чей менеджмент сумеет разрабатывать подобные интегративные

стратегии, имеют больше шансов на выживание и процветание. В настоящее время условием роста конкурентоспособности большинства предприятий становится переход от традиционной концепции ведения бизнеса к сервисной, обеспечивающей реальные преимущества в борьбе за потребителя.

Так, в последнее время при приобретении оборудования покупатели все больше внимания обращают на послепродажные услуги, которые предоставляются продавцом своим клиентам. При этом наблюдается постепенное уменьшение относительной важности стоимости самого товара и возрастание значимости гарантийных сроков и сервисного обслуживания как в гарантийный, так и в пост-гарантийный периоды. Особенно большое значение это приобретает при работе оборудования и техники в тяжелых условиях, которые характерны для горнодобывающих и горно-перерабатывающих отраслей промышленности. Большая часть оборудования горных предприятий требует особого обслуживания, которое могут производить только предприятия, имеющие обученный персонал и хорошо подготовленных специалистов. Наличие мощной сервисной базы обеспечивает эффективную работу оборудования и способствует образованию сообщества клиентов конкретного дилера из владельцев определенных моделей машин. Предупредительное отношение, качественный сервис, консультирование потребителей помогают сформировать их мнение в пользу приобретения следующей машины у того же дилера.

Высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга и менеджмента служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вложив средства и знания, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Строго говоря, ему нужна не деталь, а исправная, эффективно работающая машина. Предложив запасную часть немедленно и ремонт в приемлемые сроки, техцентр оказывает клиенту услугу по решению проблемы, что запоминается лучше рекламных мер.

Действенность и эффективность такого рода услуги клиентам хорошо видна на примере американских фирм «Джой» (рис. 6) и «Катерпиллер».

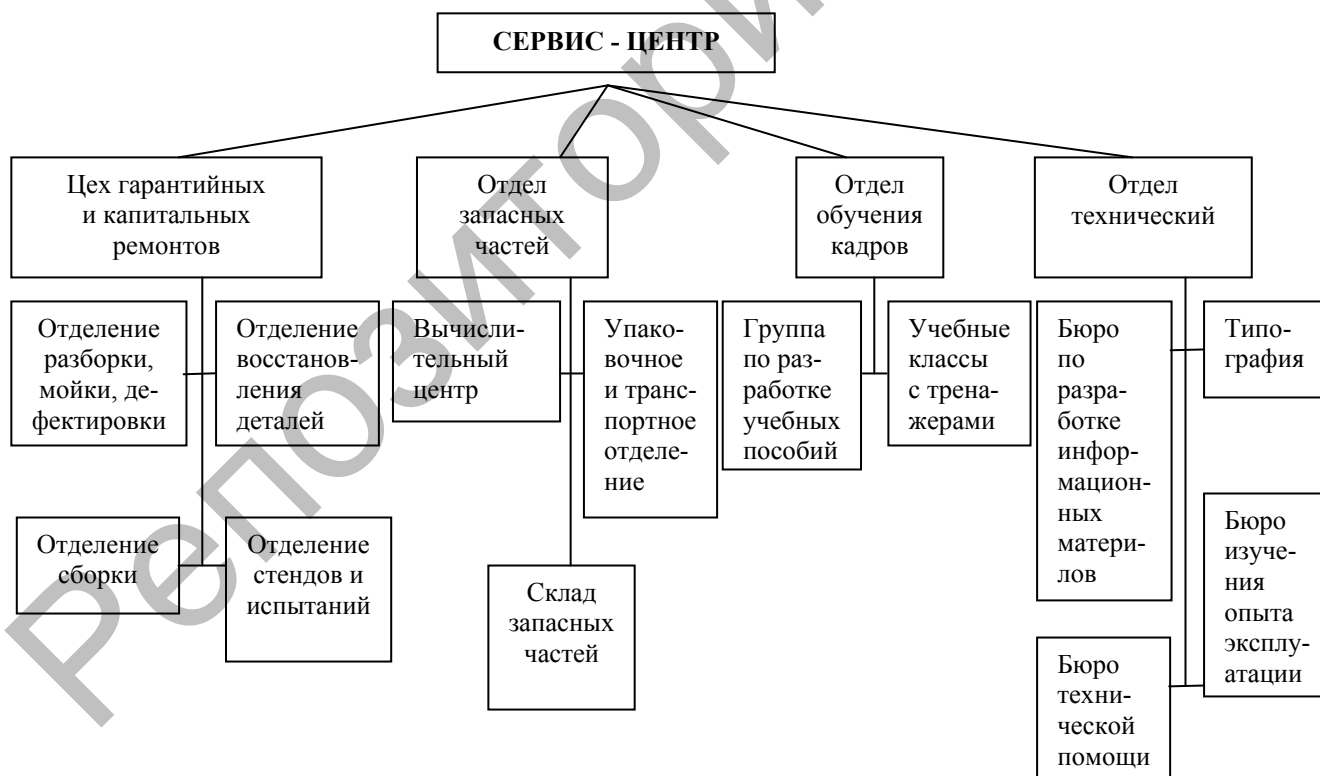


Рисунок 6. Примерная структура сервис-центра по техническому обслуживанию горношахтного оборудования (на примере американской фирмы «Джой») (данные работы [13; 127])

Специалисты фирмы «Катерпиллер» 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 [2; 198].

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

Аутсорсинг — реальный инструмент повышения эффективности производства

Практика работы угольной промышленности как ведущей отрасли народного хозяйства Республики Казахстан показывает, что руководство отечественных шахт (прежде всего 8 шахт угольного департамента АО «АрселорМиттал Темиртау») пытается приобрести наиболее эффективное оборудование и организовать работу так, чтобы обеспечить стабильную добычу угля.

Обычно специалисты рассматривают шахту как единый организм, в котором все подчинено главной цели — получению прибыли. Все прекрасно знают, что эти деньги приносят в основном бригады очистных работ, которые непосредственно добывают уголь. Все также понимают, что их работа невозможна без труда проходчиков, которые готовят очистной фронт. Именно эти два направления считаются основными и находятся под постоянным вниманием руководства предприятия. Именно туда направляются основные инвестиции.

Вся остальная инфраструктура обычно финансируется по остаточному принципу, а что является настоящей бедой для казахстанских шахт. В результате такого отношения предприятия порой вынуждены простаивать из-за мелочей: например, из-за невозможности быстрой доставки необходимых материалов, запчастей, узлов или затянувшегося ремонта очистного забоя. Просчитать реальную стоимость таких простоев весьма сложно, как и величину затрат предприятия, например на внутришахтную доставку. Хотя мировой опыт показывает, что всё это поддается расчетам, более того — на хорошо организованных вспомогательных процессах можно даже экономить, т.е. снизить непроизводительную составляющую в конечной цене продукции.

Теоретически шахте нужен (и интересен) только очистной (добычный) участок, все остальные процессы вторичны, и их можно отдать на откуп другим организациям. Ведь именно добытый уголь служит источником основных доходов предприятия и его работников. Но если вспомогательные работы выполняют трудящиеся этого предприятия, то полноценного экономического расчета обычно никто не делает. А между тем в Австралии и США такая практика не редкость, по сути, шахта — это только площадка для деятельности целой группы специализированных предприятий, которые имеют определенное направление работ и которые координируются руководством шахты.

Здесь стоит отметить, что такой подход значительно повышает ответственность за надлежащее исполнение своих обязанностей и качество работ. Ведь в итоге каждый понимает, за что он получает свои деньги. Поэтому все шире в последние годы распространяется в Казахстане и других странах СНГ процесс привлечения сторонних исполнителей для выполнения определенных операций и технологий, который во всем мире известен под названием «аутсорсинг». В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу XXI в. в мире, — США, Японии и Европы [14; 14].

Аутсорсинг — продукт современных тенденций развития мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов.

Среда современного бизнеса характеризуется следующими факторами:

- ускорение происходящих в ней изменений;
- изменение позиций потребителя;
- возрастание конкуренции за ресурсы;

- интернационализация бизнеса;
- дальнейшее развитием научно-технического прогресса;
- развитие информационных сетей и т.д.

Характер деятельности организации целиком зависит от выбора между производством и приобретением жизненно важного для производительности и конкурентоспособности. Среди западных ученых и аналитиков проблема этого выбора известна как «make or buy?» («производить или покупать?»). За последнее время взгляды менеджеров на эту проблему претерпели значительные изменения.

Раньше основными покупателями на рынках были крупные предприятия, приобретающие главным образом сырье, которое затем сами и перерабатывали. Современный менеджмент делает упор на развитие сильных корпоративных связей, близость к потребителям, производительность и конкурентоспособность. Это подкрепляет идею о снабжении извне.

Совершенно невероятно, чтобы какая-либо одна организация превосходила другие по всем направлениям производства или оказания услуг. Практически это нереально. Поэтому, закупая продукцию и услуги, компании могут сконцентрироваться на своей главной задаче. Такая философия уже привела к существенному разукрупнению предприятий и расширила сферу снабжения производства [14; 5].

Одним словом, сегодня многие ищут наиболее выгодные организационные формы деятельности горнодобывающих предприятий. И одно из решений этой проблемы — аутсорсинг.

Список литературы

- 1 Маркина В.Д. Маркетинг услуг. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 128 с.
- 2 Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. — СПб.: Питер, 2000. — 240 с.
- 3 Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. Маркетинг: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. — 560 с.
- 4 Ахметова К.А., Каменова М.Ж., Накипова Г.Н. Маркетинговая деятельность фирмы. — Астана: Фолиант, 2003. — 284 с.
- 5 Баркан Д.И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. — Л.: Ред.-издат. центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. — 256 с.
- 6 Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. — Минск: НПЖ «Финансы, учет и аудит», 1997. — 464 с.
- 7 Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ — М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. — 256 с.
- 8 Лебедев О.Т., Филиппова Т.Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособие. — СПб.: ИД «Мим», 1997. — 224 с.
- 9 Мотышина М.С., Большаков А.С., Михайлов В.И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 2008. — 445 с.
- 10 Albrecht K. An America's Service. — Homewood: Dow Jones-Irvin, 1988. — P. 20.
- 11 Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 1. — С. 109, 110.
- 12 Тепман Л.Н. Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 352 с.
- 13 Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 496 с.
- 14 Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.

Р.С.Каренов

Қызмет көрсету менеджменті — заманауи басқарудың жаңа тұжырымдамасы

Техникалық жағынан күрделі өнімге қызмет көрсету тауардың бәсекеқабілетін арттыруға бағытталған кәсіпорындағы маркетингтің бір функциясы болып табылатындығы айқындалған. Қызмет көрсету маңызының артуына әкелетін объективті үрдістер қарастырылған. Заманауи қызмет көрсетудің әлемдік тәжірибеде жалпы қабылданған принциптері талданған. Қызмет көрсетудің негізгі түрлерін бөліп қарастыруға мүмкіндік беретін жіктелік критерийлер тағайындалған. «Қызмет көрсету» ұғымының мәнін ашуға көңіл бөлінген. Қызмет көрсету менеджменті мәнін бейнелейтін негізгі тұжырымдамалық қағидалар жалпыланған. Бизнес жүргізудің дәстүрлі тұжырымдамасынан қызмет көрсету тұжырымдамасына көшудің орынды болатындығы негізделген. Отандық кен өнеркәсібінде өндіріс тиімділігін арттырудың нақты құралы ретіндегі аутсорсингтің маңызы мен рөлі көрсетілген.

R.S.Karenov

Service management — the new concept modern management

It is revealed that service support of technically difficult production is one of marketing functions at the enterprise, the competitiveness of the goods directed on increase. The objective tendencies causing increasing value of service are considered. The standard principles in world practice of modern service are analysed. The classification criteria, allowing to allocate main types of service are established. The attention is paid to concept disclosure «service management». The basic conceptual provisions reflecting essence of service management are generalized. Expediency of transition from the traditional concept of business to the service is proved. Value and an outsourcing role as real instrument of increase of production efficiency in domestic mining industry are shown.