

УДК 658.152

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ЛОГИСТИКОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ  
ОАО «МОЗЫРСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»****К.С. БАЖАНОВА***(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)*

*В условиях глобализации и роста конкуренции существенно возрастает роль качественного обслуживания потребителей. В статье рассмотрены понятие «сервисная логистика», предложен алгоритм создания конкурентоспособной стратегии сервисной логистики ОАО «Мозырский машиностроительный завод» с учетом опыта аналогичного российского предприятия – ОАО «Тракторная компания «ВзТЗ», жизненный цикл логистических услуг которого значительно превышает жизненный цикл гарантийной работы оборудования.*

Стремительный прогресс в разработке информационных и коммуникационных систем, глобальная динамичная конкуренция и растущие требования клиентов – явились главными предпосылками пересмотра деятельности фирм по созданию более эффективных систем обеспечения конкурентоспособности предприятия и продукции, более полного удовлетворения потребностей клиентов. И одним из ключевых инструментов при этом выступает сервисная логистика. Деятельность промышленного предприятия выпускающего технически сложные изделия, такие как машины, оборудование, сегодня обречена на неудачу, если на предприятии должным образом не организован высококачественный сервис – это неперемное условие рыночного успеха товара и предприятия в целом. Технически сложный товар в отсутствие сервисного обслуживания теряет свою потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается покупателем.

Сервисная логистика – это раздел логистики, в котором изучается оптимизация потоков услуг, предоставляемых предприятиями потребителям продукции, оказываемых друг другу партнерами по логистической цепи, а также внутрифирменных потоков.

Цель сервисной логистики – управление потоками услуг (и связанными с ними материальными, информационными, финансовыми, кадровыми и другими потоками) для предоставления «внутренним» и «внешним» клиентам возможности получать требующиеся им услуги в соответствии с логистическим правилом «семи Н».[5]

Зарубежные авторы, обсуждая проблемы сервисной логистики, пользуются термином «логистика сервисного отклика» (service response logistics – SRL). Под ним понимается процесс координации логистических операций, необходимых для оказания услуг наиболее эффективным способом с точки зрения затрат и удовлетворения запросов потребителей.

Разработка стратегии сервисной логистики предполагает принятие серии взаимосвязанных ключевых решений, которые определяются тремя параметрами. Эти параметры характеризуют совокупное предложение полезной функции, поставляемой на рынок; речь идет о разработке продукции, о планировании обслуживания и об установлении системы управления предложением услуг на весь период их жизненного цикла.

ОАО «Мозырский машиностроительный завод» – основан в 1950-е годы. С 2004 года входит в состав производственного объединения «Минский тракторный завод». Основным профилем предприятия на протяжении многих лет является производство машин для целей мелиорации и сельского хозяйства: траншейных экскаваторов, дренажных машин, машин для торфоразработки. Предприятие выпускает большую номенклатуру машиностроительной продукции, в том числе для сельского, лесного хозяйства, для нужд предприятий энергетического комплекса, мелиораторов и дорожников [1].

ОАО «Мозырский машиностроительный завод» реализует свою продукцию как в Республике Беларусь, так и за ее пределами. Потребителями ОАО «Мозырский машиностроительный завод» техники являются промышленные предприятия и сельские хозяйства.

В Республике Беларусь продукция ОАО «Мозырский машиностроительный завод» техники продается как напрямую потребителям, так и через оптовых посредников.

Тщательное формулирование конкурентоспособной стратегии сервисной логистики ОАО «Мозырский машиностроительный завод» предполагает учет всех связей между всеми производственно-коммерческими видами деятельности, которые, собственно, и определяют характер товара, отвечающий новым ожиданиям потребителей.

Для того чтобы определить сервисную политику ОАО «Мозырский машиностроительный завод», необходимо пройти следующие основные этапы:

– Составление списка взаимосвязей, которыми необходимо управлять как внутри предприятия, так и вне его в рамках планирования сервиса.

– Формирование совокупности взаимосвязанных и взаимодополняющих целей; программирование их достижения во времени в зависимости от становления системы смешанного обслуживания на заводе.

Все мероприятия, направленные на развитие системы сервисной логистики ОАО «Мозырский машиностроительный завод» должны строиться на основе диагностики общей системы логистики, учета особенностей сбыта и обслуживания продукции.

Всю сервисную работу на ОАО «Мозырский машиностроительный завод» можно разделить на три группы:

1. Гарантийное сервисное обслуживание. Сюда необходимо отнести работу по техническому обслуживанию и бесплатному ремонту реализованного оборудования. Этот вид услуг на предприятии существует в настоящее время, однако в процессе продвижения на этот фактор не уделяется внимания. При этом, важность данной маркетинговой переменной весьма важна, особенно для такой продукции как мельничное, элеваторное и транспортирующее оборудование, являющееся достаточно сложным в ремонте.

2. Сервисное обслуживание после истечения гарантийного срока. В настоящее время на предприятии данный вид услуг не практикуется, и сводится к продаже запасных частей на проданное оборудование. Предлагается акцентировать внимание на данном виде услуг. А именно, необходимо предлагать такой вид услуг, как замена узлов и деталей оборудования с установкой и их настройкой. Это достаточно удобно, так как потребителю приходится в своем регионе искать специалиста по ремонту и наладке элеваторного оборудования, что является довольно непростой задачей. Данный вид услуг на ОАО «Мозырский машиностроительный завод» необходимо развивать, так как он способен принести предприятию значительную прибыль. Стоимость ремонта оборудования колеблется от 30 до 50% его розничной цены;

3. Ремонт и наладка оборудования, выпускаемого предприятиями-конкурентами. Этот вид деятельности является более сложным для описываемого предприятия и требует изучения и анализа. Однако, безусловно, оно заслуживает внимания. Здесь есть два варианта развития данного вида бизнеса. Первый – это закупка запасных частей у предприятий производителей, второй вариант – производство запасных частей силами ОАО «Мозырский машиностроительный завод». Второй вариант экономически наиболее выгоден, однако требует проведения постоянного мониторинга рынка, налаживания эффективно действующей системы обратной связи с потребителями. Реализовать в настоящее время данный проект, не представляется возможным, однако проводить работу в данном направлении крайне необходимо. Для этого необходимо разработать паспорт покупателя, список клиентов (потребителей), приобретавших оборудование у основных конкурентов. Кроме того, необходим перечень оборудования, пользующегося наибольшим спросом среди потребителей. При первом варианте реализации проекта также возникает риск создания нереализуемого резервного запаса или невозможности выполнения заказа из-за отсутствия того или иного компонента или узла развития ОАО «Мозырский машиностроительный завод» на ближайшие пять лет.

Для развития описанных выше мероприятий на первоначальном этапе не потребуется значительное увеличение штата сотрудников и значительных инвестиций.

В дальнейшем, развитие сервисной деятельности потребует увеличение численности персонала работников.

Работу с клиентами, работникам отдела маркетинга ОАО «Мозырский машиностроительный завод» необходимо начинать, прежде всего, с создания базы данных по ним. Таким образом, можно получить адресный материал потенциальных клиентов, который является весьма важным для предприятия. Данные необходимо внести в реестр, туда же следует внести и клиентов, которые уже приобрели продукцию ОАО «Мозырский машиностроительный завод».

Менеджеры предприятия должны занести все эти данные в специальную таблицу, в которой будут указываться инициалы покупателя, название компании, возможные сервисные услуги, контакты.

Таким образом, о потенциальных клиентах всегда будет известно: с кем из них проводился последний контакт и каким образом. Цели информирования могут быть направлены: на продвижение нового вида продукции, всего ассортиментного ряда и послепродажных услуг предприятия и др. Рекламная рассылка по услугам сервиса может быть направлена на всю группу клиентов, кроме той ее части, которая составляет владельцев оборудования других производителей, не поддерживаемые сервисом ОАО «Мозырский машиностроительный завод».

Как правило, рассылка по новому виду сервисных услуг или новых видов продукции (новой модели оборудования) ведется несколько месяцев, и за этот срок некоторые клиенты из базы данных могут приобрести это оборудование, тогда эту группу клиентов следует исключить из общей базы, направленной на рассылку информации по новому виду продукции. Что касается всего модельного ряда, то следует информировать всю базу данных по клиентам.

У ОАО «Мозырский машиностроительный завод» жизненный цикл услуг незначительно превышает цикл продажи товара. В свою очередь, у аналогичного российского предприятия, опыт которого в сфере сервисной логистики рекомендуется для использования Мозырским машиностроительным заводом, – у ОАО «Тракторная компания «ВгТЗ» жизненный цикл логистических услуг значительно превышает жизненный цикл гарантийной работы оборудования.

Проблема жизненного цикла услуг не изучалась так глубоко и качественно, как проблема жизненного цикла товара (ЖЦТ). В результате, большинство предпринимателей применяют методы управления ЖЦТ в неизменном виде к управлению жизненным циклом услуг. Но ведь в то время, когда товар находится на этапе зрелости, цикл сервисных услуг только начинает набирать обороты. 70% доходов от продажи сервисных услуг, компания получает в то время, когда продажи самого оборудования пошли на спад.

Таким образом, напрашивается вывод о несовпадении кривых жизненного цикла товара и цикла сервисных услуг. Различия в данных циклах можно представить графически (рис.1).

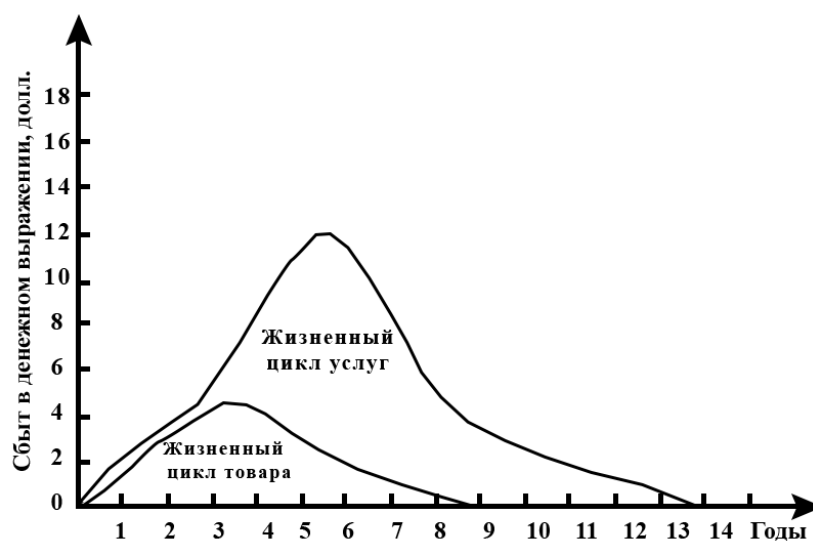


Рис. Различия в кривых жизненного цикла товара и сопутствующих ему (сервисных) услуг при правильной организации логистического сервиса.

Как видно из рисунка, до 70% доходов от продажи сервисных услуг западных компаний, приходится на последние два этапа. Данный феномен можно объяснить следующими причинами:

- совокупный эффект увеличения цен на сервисные услуги;
- возможная модернизация оборудования, осуществляемая по достаточно высоким ценам;
- предоставление дополнительных видов услуг по мере физического и морального старения оборудования.

Иными словами, к тому времени, когда жизненный цикл товара будет находиться на этапе упадка, жизненный цикл услуг будет только входить в этап быстрого роста. Таким образом, сначала предприятие получает прибыль непосредственно от продажи самого товара, а затем (при умелом управлении) от продажи сопутствующих ему услуг.

Использование предложенного алгоритма позволит повысить уровень сервисного обслуживания, который является одним из факторов конкурентоспособности ОАО «Мозырский машиностроительный завод», оптимизировать работу подразделения технической поддержки и численность его сотрудников и более точно планировать выпуск запасных частей к продукции предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. ОАО «Мозырский машиностроительный завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mozyrmash.by/>. – Дата доступа: 24.09.2016.
2. ОАО «Тракторная компания «ВгТЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vgtz.tplants.com/ru/company/review/>. – Дата доступа: 24.09.2016.
3. Шеховцов, Р.В. Сервисная логистика: проблемы теории и методологии: Монография / Р.В. Шеховцов. – Ростов н/Д: РИО Ростовского филиала РТА, 2010. – 115 с.
4. Миротин, Л.Б. Логистика: обслуживание потребителей: учебник / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев, А.Г. Касенов. – М.: ИНФРА – М, 2010.
5. Логистика [Электронный ресурс] / Сервисные потоки – Режим доступа: [http://studme.org/195704114260/logistika/servisnye\\_potoki](http://studme.org/195704114260/logistika/servisnye_potoki). – Дата доступа: 24.09.2016.