

УДК 338.

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-12-16

МЕНЧИНСЬКА О.М.
Хмельницький національний університет

ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПОСЛУГ ДИЛЕРА ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті розглянуті основні чинники розвитку процесів ринкової самоорганізації. Розглядаються специфічні вимоги виробника відповідно до структури портфеля обов'язкових послуг, технічні характеристики проданих автомобілів, наявність додаткових видів бізнесу, розвиток якості та зростання кількості відповідних послуг від конкурентів на ринку. Описано основні компоненти та структуру механізму розвитку системи дилерської служби підприємств машинобудування. Проілюстрований механізм розвитку системи дилерських послуг. Деталізовано основні фактори розвитку, а саме: рівень постійної маржі для продажу автомобілів та його динаміка, процес формування потенціалу попиту, ліквідність продукту, наявність прямих конкурентів, імідж бренду, потенційний дефіцит виробничої потужності, система оподаткування, особливості портфелю дилера, наявність майна, фінансова безпека. Досліджено особливості стратегій розвитку та зміцнення конкурентного потенціалу. Визначено основні детермінанти конкурентних переваг, властиві посередницьким послугам, виділено їх специфіку. Наведено основні принципи та напрями функціонування системи внутрішнього регулювання та підтримка процесу надання послуг. Перелічено параметри факторів та попиту, визначено стратегію, структуру та конкурентне середовище компанії. Охарактеризовано критерії для різних моделей з метою мінімізації витрат дилерських компаній. Представлений набір тверджень про психологію людей у чергах для підтримки процесу реалізації послуг. Відзначено поряд з відомими напрямками впровадження системи внутрішнього регулювання та підтримки процесу впровадження послуг, процесу управління диференціацією діяльності та спеціалізації. Висвітлено проблеми організації сфери послуг.

Ключові слова: машинобудівний комплекс, кооперація, збут, конкурентна стратегія, система послуг дилера.

MENCHYNSKA O.
Khmelnitsky National University

BASES FOR THE DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING DEALER'S SERVICE SYSTEMS DEVELOPMENT

The article details the main factors of the development of the processes of market self-organization. The specific requirements of the manufacturer according to the structure of the mandatory services portfolio, the technical features of the cars sold, the availability of additional types of business, the development of quality and the growth of the number of related services from competitors in the market are considered. The main components and structure of the mechanism of development of the dealer services system of the mechanical engineering enterprises are described. The mechanism of development of dealer services system is illustrated. The specific factors of development are detailed, namely: the level of constant margin for the sale of cars and its dynamics, the process of formation of demand potential, product liquidity, the presence of direct competitors, brand image, potential shortage of the manufacturer's capacity, taxation system, peculiarities of dealer's portfolio, availability of property, financial security. The peculiarities of strategies for development and strengthening of competitive potential are explored. The main determinants of competitive advantages inherent in dealership services are identified and their specific character is highlighted. The directions of functioning of the internal regulation system and support of the process of services implementation are determined. The parameters of factors and demand are listed, related and supporting industries, strategy, structure and rivalry of firms are determined. The criteria for different queuing models are defined to minimize the costs of dealer companies. The main principles and directions of functioning of the internal regulation system and support of the process of service delivery are given. A set of statements about the psychology of people in queues is presented to support the process of implementing services. It is noted along with well-known areas of implementation of the system of internal regulation and support the process of implementation of services, the process of managing the differentiation of activities and specialization. The problems of organization of the sphere of services are highlighted.

Key words: machine building complex, cooperation, sales, competitive strategy, dealer service system.

Постанова проблеми. Найважливішою комплексною галуззю України є машинобудівний комплекс, водночас, він відіграє важливу роль у економічному розвитку країни. В структуру машинобудівного комплексу України входять сімнадцять галузевих груп підприємств, які характеризуються кооперуванням виробництва, внутрішньогалузевими та міжгалузевими зв'язками з підприємствами інших галузей. Тому постає необхідність дослідження механізму розвитку систем кооперації заснованих на міжгалузевих принципах участі підприємств у технологічному процесі. Інтегрований технологічний процес або ланцюг здійснюється у виробничій сфері, маркетингу, науково-технічній діяльності, фінансовому забезпеченні, збутовій та сервісній діяльності. З метою забезпечення економічного розвитку, становлення ефективного просування та збуту продукції галузі машинобудування, актуальним питанням є розробка та визначення напрямів розвитку системи послуг дилера підприємств машинобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам інноваційного розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання приділяється досить багато уваги в наукових працях таких вчених: Геєць В., Войнаренко М. [3], Ілляшенко С., Жаліло Я., Кузьмін О., Мочерний С., Мунтіян В.,

Нижник В., Філіппова С.В. та ін. Істотний внесок у дослідження ефективності реалізації інновацій та побудові конкурентних стратегій присвячені праці зарубіжних авторів: Аміт Р., Зотт С., Ліндер Дж., Портер М.[3], Сміт Г., Хамел Г., Шумпетер Й. Основною задачею перед нами є усвідомлення сутності механізму розвитку системи послуг дилера, застосування якого надає можливість посилити конкурентний потенціал підприємств машинобудування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із великою кількістю науково-методологічних праць, присвячених питанням формуванню механізмів розвитку, висвітленням інноваційного підходу, слід виділити відсутність системи управління розвитком дилерських послуг підприємств машинобудування та недостатність висвітлення особливостей функціонування та проблем їх організації. Отже, до сьогодні відсутній єдиний комплексний механізм організації системи послуг дилера підприємств машинобудування.

Метою статті є дослідження питань формування та реалізації системи послуг дилера підприємств машинобудування, наведення основних принципів розробки та ілюстрація механізму системи послуг дилера підприємств машинобудування, що продовжують та популяризують дослідження наукового керівника [3] автора статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Для реалізації поставленої цілі перед авторами поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати основні фактори формування обраного дослідження;
- дослідити інструментарій формування механізму розвитку підприємств машинобудування, що надають дилерські послуги;
- осмислити орієнтовні позитивні наслідки впровадження механізму розвитку системи послуг дилера підприємств машинобудування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ефективного механізму інноваційного розвитку підприємств машинобудування залежить від орієнтиру ключових завдань стратегії розвитку, особливо це стосується підприємств, що надають дилерські послуги щодо купівлі-продажу автомобілів та їх сервісного обслуговування.

До основних факторів, що обумовлюють розвиток процесів ринкової самоорганізації, відносяться фактори попиту, пропозиції та конкуренції. Механізму ринкової самоорганізації пропонується поставити у відповідність концепцію конкуренції М. Портера, згідно з якою в рамках організаційного управління можуть бути реалізовані стратегії: лідерство за витратами, диференціація і сфокусована стратегія.

Факторами розвитку послуг дилера підприємств машинобудування є: вимоги виробника за структурою портфеля обов'язкових послуг, специфічних для базової марки; технічні особливості реалізованих автомобілів; наявність у власників автобізнесу інших видів бізнесу, що дозволяють прискорити диференціацію і швидкість розвитку додаткових послуг; розвиток якості і зростання кількості суміжних послуг у конкурентів на ринку.

Механізм розвитку підприємств машинобудування, що надають дилерські послуги зображений на рис. 1.

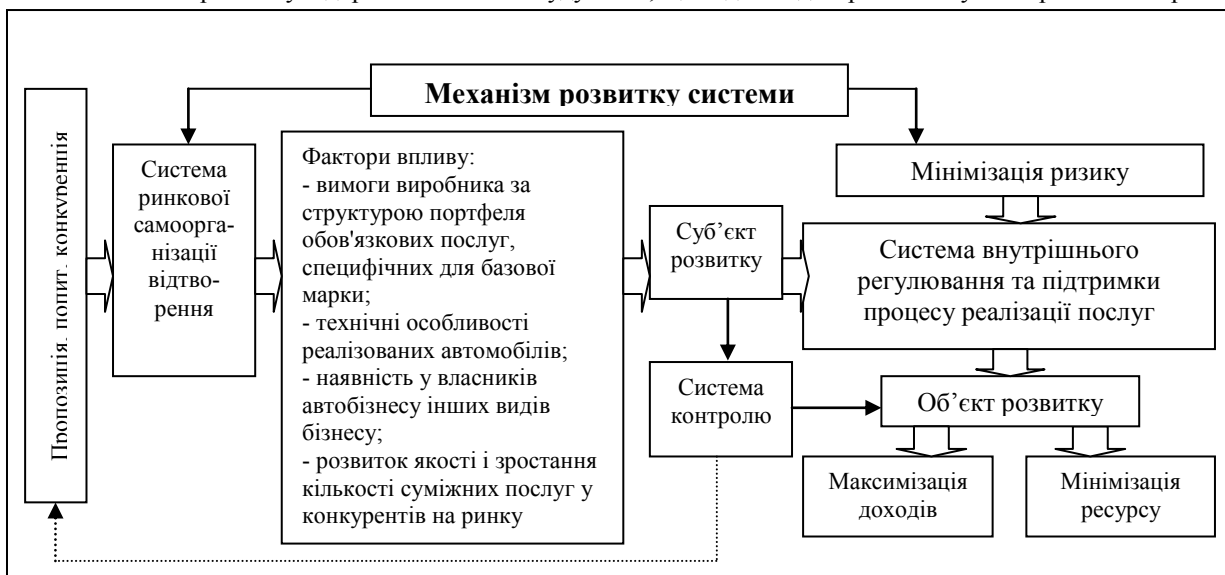


Рис. 1. Механізм розвитку системи послуг дилера підприємств машинобудування*.

*Джерело: авторська розробка

Процес розвитку дилера підприємств машинобудування або автомобільної компанії заснований на механізмі ринкової самоорганізації відтворення, системі внутрішнього регулювання і підтримки процесу та системі контролю за виконанням процесу реалізації послуг. Для дилерського підприємства можна виділити наступні специфічні фактори розвитку: рівень постійної маржі при реалізації автомобілів; динаміка

досягнення планів продажів в попередні періоди, що визначає зростання розміру варіативної частини маржі при реалізації автомобілів; вартість обслуговування і частота поломок для формування потенціалу попиту в майбутні періоди, зростання клієнтів СТО; ліквідність автомобілів марки на вторинному ринку; кількість і рівень розвитку прямих конкурентів у вигляді аналогічних дилерських центрів на ринку; репутація марки в країні; марочні переваги місцевої еліти; наявність / відсутність потенційного дефіциту потужностей виробника в пікові періоди попиту; ставки митних зборів на ввезені в країну автомобілі базової марки; кількість брендів в дилерському портфелі; можливість придбання / оренди земельних ділянок для зведення центру в найбільш підходящих місцях; доступність довгострокових кредитів.

Для підприємств, що здійснюють свою діяльність у машинобудуванні у якості офіційного дилера, вище перераховані фактори мають певні особливості, зокрема:

1. Лідерство по витратах, що включає насамперед пошук споживачів з найменшими витратами; стандартизацію послуг торгівлі та післяпродажного сервісу, скорочення витрат на персонал; підвищення ступеню механізації виробництва послуг; формування мереж сервісних організацій; і найважливіше використання інноваційних технологій та продуктів сервісу.

2. Диференціація, яка містить введення додаткового системного елемента з новими виробничими функціями; кастомізацію стандартного продукту; зменшення ризику, пов'язаного з необізнаністю покупця; добре навчений персонал; контроль якості товарів і послуг.

3. Сфокусовану стратегію нами пропонується визначити у вигляді спеціалізації на впровадженні інноваційних управлінських процесів, що супроводжується скороченням ризику, пов'язаного з непрофесійністю персоналу; підвищенням продуктивності; заняттям лідируючих позицій у вузькому сегменті ринку.

Кожна із зазначених особливостей може бути охарактеризована за допомогою наступних критеріїв: якість обслуговування; роль допоміжних бізнес-процесів; роль споживача; застосування нових технологій; роль персоналу; функції менеджерів першої ланки.

Наприклад, якість обслуговування, визначається для зазначених стадій відповідно як непостійна; задовільна; відповідна деяким вимогам клієнтів; досить висока, що повністю відповідає очікуванням клієнтів; хороша; така, що постійно поліпшується відповідно до бажань клієнтів.

Місце та роль допоміжних процесів визначається відповідно до наведених стадіями як облікові; другорядні, але такі, що вже вносять вклад в загальну справу; значущі; проактивні.

Споживач: випадковий, що не виявлений; певний; передбачуваний для організації; джерело ідей і можливостей для компанії.

Нові технології як: засіб виживання; спосіб економії коштів; засіб поліпшення обслуговування; джерело конкурентних переваг.

Персонал: діє під примусом, не володіє спеціальними навичками; пасивний, але діє свідомо, дисциплінований; ініціативний, креативний.

Функції first line менеджерів: контроль працівників; контроль процесу; коучинг, організація зворотного зв'язку; джерело нових ідей, розвиток працівників. Остання стадія досягнення конкурентоспроможності часто супроводжується виходом на міжнародний ринок.

На думку Портера, конкуруючі фірми повинні провести аналіз можливого успіху організацій сфери послуг на ринку. Детермінанти конкурентних переваг для підприємств сфери послуг такі ж, як і для промислових підприємств [4, с. 25].

М. Портер стверджує, що існують чотири властивості для країн, які формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми. Вони зображені на рис. 2. Це середовище може, як сприяти створенню конкурентної переваги, так і перешкоджати цьому.

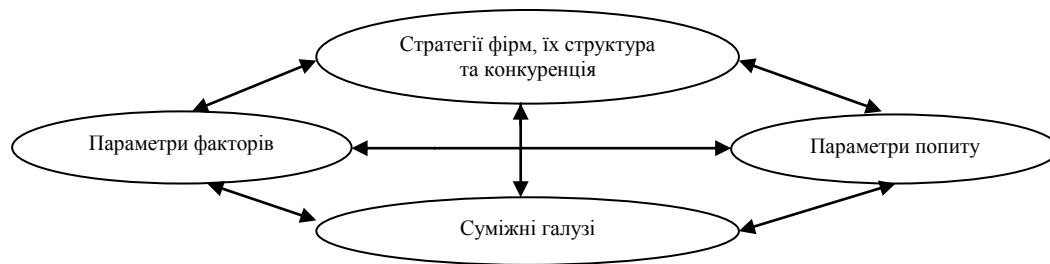


Рис. 2. Детермінанти конкурентних переваг підприємств [4]

Детермінанти конкурентних переваг, матимуть в сфері дилерських послуг специфічний характер і виглядатимуть, на нашу думку, наступним чином:

1. Параметри факторів: географічне положення; вартість праці кваліфікованих і напівкваліфікованих працівників; часовий пояс; мова країни і володіння її громадян іноземними мовами; здатність працівників легко вступати в контакт з представниками інших культур; брак робочої сили або її приріст.

2. Параметри попиту: структура попиту, що має три характеристики: сегментна структура; вимогливі і розбірливі покупці; передбачувані потреби покупців; величина попиту і фактор часу; інтернаціоналізація внутрішнього попиту на послуги.

3. Споріднені та підтримуючі галузі.

4. Стратегія, структура і суперництво фірм: конкуренція на внутрішньому ринку; відносна легкість створення нових фірм.

Функціонування системи внутрішнього регулювання і підтримки процесу реалізації послуг здійснюється в наступних напрямках:

1. Управління доходами (Yield Management). Полягає в збільшенні доходу організації при наданні послуг. При цьому ключовим моментом є незбереженість послуг.

2. Виявлення «вузького місця» (Bottleneck Management) – визначення ресурсу, потужність якого менше потреби в ньому.

3. Управління чергами. Головна мета аналізу черг - зведення до мінімуму загальних витрат. У ситуації, коли утворюються черги, існують дві основні категорії витрат: пов'язані з очікуванням клієнта і з можливостями системи.

Витрати, пов'язані з сервісними можливостями системи (потужністю системи) – це витрати на підтримання необхідного рівня обслуговування. Витрати, пов'язані з очікуванням клієнта, включають оплату очікування співробітників, вартість ресурсів і простору для очікування, а також будь-які втрати, викликані клієнтами, які відмовилися зачекати і, можливо, що звернулися в майбутньому в іншу компанію. Для мінімізації відповідних витрат підприємств дилерів застосовуються різні моделі черг. При цьому можуть бути використані наступні критерії:

1. Мінімальні загальні витрати. Для визначення потужності системи, яка дасть мінімальні загальні витрати, використовують процес повторення (ітерації). Потужність послідовно збільшують на одиницю (наприклад, можна збільшувати по одному число каналів), і для кожної величини потужності визначаються загальні витрати. Оскільки крива загальних витрат має і-подібну форму, то зі збільшенням потужності показники загальних витрат спочатку знижуються, а потім поступово знову зростають. Коли вони починають рости, подальше збільшення потужності тягне за собою подальше зростання витрат. Таким чином, оптимальний показник потужності буде відповідати мінімуму загальних витрат.

2. Час очікування або довжина черги. Проблема, яка часто зустрічається на практиці, – визначення вартості часу очікування. Один з широко поширених методів – розглядати час очікування або довжину черги як змінні величини, які визначаються політикою компанії: менеджер просто встановлює прийнятний рівень очікування і створює сервісні потужності відповідно до цього рівнем. Обмеження на довжину черги також можуть бути продиктовані обмеженням простором очікування.

3. Простір очікування. На практиці все ж можна визначити довжину черги, яка буде максимально можливою протягом певного періоду часу. Наприклад, можна визначити довжину черги, яка швидше за все не буде перевищена протягом 98% часу (або навіть 99% часу), і використовувати цю величину в плануванні системи.

Існує також інший, не кількісний підхід до управління попитом в умовах черг. При цьому підходить акцент робиться на тому, щоб очікування в чергах стало не таким болісним як для споживачів, так і для постачальників послуг.

Для цього потрібне розуміння психології людей в чергах. Д. Майстер сформулював вісім тверджень про психологію людей в чергах [2]:

1. Споживач сприймає період очікування надання послуги як більш довгий, якщо його увагу нічим не зайнято.

2. Очікування поза системою обслуговування здається довше, ніж очікування всередині системи.

3. Хвилювання подовжує очікування.

4. Очікування надання послуги здається довшим, якщо його період невідомий.

5. Очікування здається довше, якщо його причина не пояснена.

6. Несправедливий – очікування триває довше.

7. Готовність довше чекати надання послуги підвищується зі збільшенням цінності послуги.

8. Споживачеві, позбавленому спілкування, очікування здається довше.

Поряд з відомими напрямами реалізації функціонування системи внутрішнього регулювання і підтримки процесу реалізації послуг необхідно виділити управління диференціацією діяльності та спеціалізацією. Основною проблемою при цьому слід вважати визначення балансу між даними характеристиками організації сфери послуг.

Висновки. Економічний механізм ефективного розвитку підприємств, які являються офіційними дилерами в машинобудуванні являє собою спосіб організації розширеного відтворення товарів та послуг за допомогою таких форм, методів і важелів, які гарантують найбільш повне задоволення потреб населення у відповідних товарах та послугах, при максимізації прибутку від них; цей механізм включає в себе фактори попиту, пропозиції та конкуренції, а також мінімізацію ризиків для підприємницької діяльності, кількісну мінімізацію витрат та ресурсів для їх виготовлення, максимізацію ефективності використання кожного виду бізнес процесів, що відповідають за реалізацію товарів і надання післяпродажного сервісу.

Послуги, що надаються в уповноважений центр обслуговування інтегрують безліч видів послуг, в число яких входять: торговельні послуги виробнику товару; торгові послуги споживачу товару; транспортні послуги споживачу; послуги виробнику по рекламному просуванню продуктів, пов'язаних з посередництвом конкретних марок; передпродажне обслуговування; післяпродажне обслуговування; сервісні послуги; гарантійне обслуговування; фінансові послуги. Додаткові послуги повинні розроблятися і впроваджуватися, виходячи не тільки з розрахунку того, чи буде забезпечено додатковий фінансовий дохід при реалізації цих послуг, але і для доповнення сервісного портфеля, щоб дилерське підприємство могло знизити напругу у взаєминах з клієнтами та конфліктних ситуаціях різного походження, підвищити його лояльність, що також дозволить в перспективі мультиплікувати показники ефективності.

Отже, розробка механізму розвитку системи послуг дилера підприємств машинобудування, базується на підходах, які існують у світовій практиці. Проте, відмінності між наданням дилерських послуг і виробництвом продуктів обумовлюють розширення ідеї стратегічного управління шляхом введення специфічних концепцій та інструментів інноваційного управління компанією.

Література

1. Porter M. The competitive Advantag of Nations / M. Porter. – New York : Free Press, 1990. – P. 127–128.
2. Maister D. H. The Psychology of Waiting Lines. In J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.F. Surprenant (eds.), The Service Ecounter: Managing Employee / Customer Interaction in Service Business (Lexington, MA: Lexington Books, 1985)
3. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки : [монографія] / [М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.В. Череп]. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 444 с.
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е. ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – С. 20–21.

References

1. Porter M. The competitive Advantag of Nations / M. Porter. – New York: Free Press, 1990. – P. 127-128.
2. Maister D. H. The Psychology of Waiting Lines. In J. A. Czepiel, M.R. Solomon, C F. Surprenant (eds.), The Service Ecounter: Managing Employee / Customer Interaction in Service Business (Lexington, MA: Lexington Books, 1985)
3. Voinarenko M.P. Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv: analiz ta otsinky : [monohrafiia] / M.P. Voinarenko, A.V. Cherep, L.H. Oleinikova, O.V. Cherep. – Khmelnytskyi : KhNU, 2010. – 444 s.
4. Porter Maikl E. Stratehiia konkurentsii / Per. z anhliiskoi A. Oliinyk, R Skilyski. – K.: Osnovy, 1998. – S. 20-21.

Рецензія/Peer review : 12.06.2018

Надрукована/Printed : 10.09.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.