

## СТРАТЕГИИ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ СЕРВИЗА НА ЗЕМЕДЕЛСКАТА И ТРАНСПОРТНАТА ТЕХНИКА

Николай Найденов

*Strategies of the Stakeholder Involvement in Agricultural and Transport Machinery Service. The structure of the stakeholders and their interactions in the area of the distribution and service of machinery and spare parts is analyzed. On that basis, theoretical statements have been formulated about the appropriate sharing of service activities among the stakeholders during complete machinery life cycle.*

**Key words:** Agriculture & transport machinery, stakeholder analysis, service strategies.

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Земеделската, транспортната и пътностроителната техники са типични инвестиционни стоки. Основна тяхна особеност е масовото им разпространение в бизнеса като дълготрайни материални активи, високата цена, специфичната търговия с тях и продължителният срок на използване от потребителите. Първите три характерни особености на машините определят до голяма степен изискванията към съдържанието на *четири елемента на маркетинговия микс – продукта, цената, промоцията и пласмента* [Благовев, 2003; Завялов и Демидов, 1990].

Продължителният срок на използване, до 15-20 год., а при земеделската техника и повече, налагат в системата на маркетинговия микс да се включи и **пети елемент - сервизът** на машините. Тази дейност има две мисии – техническа и маркетингова. Техническата се заключава в поддържането и възстановяването на изправността, работоспособността и трайността на машините, т.е. да се осигуряват основните свойства на надеждността на техниката [Найденов, 1998].

Маркетинговата мисия на сервиза на техниката е не по-малко важна за успеха на производителя в конкурентната борба за повече продажби и повече печалба. Ако машината е удачна като изделие, цена и начин на представяне и доставяне на клиента, високото качество на осигурения за срока на използване сервиз е това **достатъчното условие** за осигуряване доверието на клиентите към марката и в крайна сметка за устойчиво ниво на продажбите на техниката.

В условията на *глобализация, стремеж за ускорени иновации и тенденции за оптимизиране на производството и на поддържащите го услуги* е необходимо да се анализират критично взаимоотношенията на всички страни при пласмента и сервиза на техниката. Това е особено наложително при стремежа за извеждане на основни поуки за последствията от световната икономическа криза за бизнеса.

Целта на настоящата работа е, въз основа на съвременните маркетингови и сервизно-дилърски концепции да се анализират и преформулират стратегиите на заинтересованите страни при сервиза на техниката. Това може да се постигне като се отчетат различията в бизнес-целите на заинтересованите страни и особеностите на жизнения цикъл на машините в условията на ускорени иновации по модели. В този смисъл, в работата се дискутират интересите на бизнес-агентите, изпълняващи сервизната функция, за разлика от работи [Стоянов и Бекана, 2009], където се представят проблемите общо на ефективното поддържане на земеделската техника.

### 2. ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ ПРИ ПЛАСМЕНТА И СЕРВИЗА НА МАШИНИТЕ

Съгласно възприетата терминология, заинтересована страна е отделно юридическо или физическо лице, което има полза (интерес) или ще бъде засегнато негативно от бизнеса. Взаимоотношенията между тези страни се анализират при разработването на стратегия и/или проекти за развитие на бизнеса.

Основните заинтересовани страни при пласмента и сервиза на земеделската и транспортната техника са машиностроителните предприятия и производителите на резервни части, търговските организации, сервизните фирми и потребителите.



**Фиг. 1. Основни модули на индустриалното производство [Hill, 1992]**

Основните цели на машиностроителя са да създава и продава качествени и евтини продукти. В условията на глобализация първата цел се постига чрез постоянни иновации, големи производствени програми и ефективна организация на производството – **фиг. 1**. Машиностроителят или негови доставчици произвеждат и резервните части за *продаваните модели машини*, като част от потока детайли за сглобяване на възли и агрегати се насочва към търговската и сервизна мрежа.

Втората цел, постигане на високо ниво на продажбите, изисква да се обвържат пласмента и сервиза на техниката. От съдържанието на основните модули в производството се вижда, че сервизната дейност е много важна за „изчистването“ на дефектите при конструиране и производство на машините. Поради това, сервизът се обвързва организационно с пласмента и промоцията на техниката и оборудването.

Добре организираният сервиз е важно средство за успех в конкурентната борба, тъй-като подобрява представата на клиента за марката на машината и за имиджа на производителя и на сервизния агент. Следователно, модерната сервизна дейност трябва да бъде *„комплекс от услуги по продажбата и техническата подкрепа след това на машините и съоръженията в бизнеса“* [Завялов и Демидов, 1990].

Като един вид “тил” за маркетингово и техническо поддържане на земеделската и транспортната техника, пласментът и сервизът се изпълняват от търговци на дребно (дилъри). Чрез дилъра се гарантират целите за продажба на производителя, а дилърът получава от производителя изключителни права за пласмент и сервиз на марката техника за конкретна търговска област и район. Дилърите работят от свое име, и за своя сметка и риск. Чрез отстъпка в размер на разликата между цената на дребно и едро за продаваната техника, давана от производителя на сервизния дилър, последният организира за своя сметка и отговорност присъщите на бизнеса му елементи и дейности - офиси, складове за резервни части, работилници, сервизни техники и др. Освен с машини и резервни части, фирмата-производител чрез генералния дистрибутор за страната снабдява местните дилъри със сервизна документация, приспособления и инструменти, необходими за сервиза на конкретната марка [Благоев, 2003; Найденов, 1998; Тасев и др., 1991; Hill, 1992].

Анализът показва, че за осигуряване ефективност на бизнеса си, сервизно-дилърските фирми търсят оптимално съотношение между елементите на търговската дейност, подредени по-долу по средната печалба за бизнеса:

**1. Продажба на нови и употребявани машини.** Това е дейност, която има сравнително ниска норма на чиста печалба (примерно 5 - 8 %), но капиталовата база (цената на машината) е много голяма, поради което и масата печалба е достатъчна за възпроизводство на дилърския бизнес. Земеделската и транспортната техника се доставя от широк кръг фирми - дилъри на определена марка, фирми за услуги с техника/за техника, търговски посредници и др. Семейните земеделски стопанства (ЗС) си доставят техника от дилъри (80% от случаите) и от общи търговци-

посредници (останалите 20%). Кооперативните ЗС доставят техника изключително от дилърите на техника, а агрофирмите – както от дилъри (74 % от случаите), така и от общи търговци-посредници (останалите 26 %) [Башев и Терзиев, 2004].

**2. Продажба на резервни части.** Капиталовата база (цената на едро на частите) е по-малка от тази при продажбите на машини, но нормата на печалба тук е значителна - от 30 - 40 % в нормалния случай до 300 % върху цената на едро при продажбите на части за по-стари марки и модели машини.

**3. Услуги по диагностика, ремонт и поддържане след гаранционния срок.** Това е най-специфичната и трудоемка дейност, която е с ниска рентабилност. В замяна, тя не изисква толкова капитал, както при продажбата на машини или части.

### **3. СТРАТЕГИИ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ СЕРВИЗА СПОРЕД ФАЗИТЕ НА ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ НА МАШИНИТЕ**

Взаимоотношенията между заинтересованите от сервиза страни се определят от техните общи маркетингови и производствени стратегии и особено от това, в коя фаза на жизнения си цикъл е обслужваната машина. Основният въпрос пред всяка една от тях е: **Кой елемент от бизнеса, коментиран по горе, да се извършва самостоятелно и докога, или да се наеме посредник?** Според нас, освен горните фактори, изтъквани досега [Котлер, 1996; Hill, 1992], при вземане на решение за стратегията на взаимоотношения трябва да се има предвид влиянието на: 1) глобализацията в индустрията; 2) ускореният темп на иновации; 3) стремежа за специализиране и *outsourcing* на несвойствени дейности.

Предпочитанията към възможните алтернативи за участие в сервизната дейност се изменят в зависимост от етапа на жизнения цикъл на продукта и икономическата ситуация. Производителят може да избира от следните алтернативи: 1) да извършва сервиза чрез собствения отдел; 2) да делегира дейността на дистрибутор (дилър); 3) да остави дейността на специализирана сервизна фирма. Предимството от използването на сервизна фирма е, че тя и без това има в района квалифициран персонал и може да осигури високи равнища на обслужване. Недостатъците са, че фирмата -производител може до известна степен да загуби контрола си върху сервизното *"know-how"* и да загуби възможността да бъде близко до клиентите си. Ще ѝ липсва също голяма част от обратната информация от тях, която би помогнала при подобряване на произвеждания продукт [Завялов и Демидов, 1990; Котлер, 1996; Hill, 1992].

По-надолу се дискутира тезата за влиянието на тези съвременни фактори върху разпределението на сервизно-дилърските дейности между заинтересованите страни. За целта се разглежда опростен жизнен цикъл на машина (например автомобил или трактор), който се състои от три фази – *«навлизане на пазара на нов модел»*, *«интензивни продажби на модела, т.е. растеж»* и *«насищане и край на производството»*. Продължителността на фазите е еднаква – една - две години. Анализират се интересите на: 1) производителя на техника; 2) търговеца на дребно - дилър на марката; 3) универсални и специализирани по агрегати сервизни фирми; 4) производители на резервни части; 5) търговци на резервни части.

**3.1. ФАЗА «НАЛАГАНЕ НА МОДЕЛА НА ПАЗАРА».** Технически, това е периодът на **гаранционния сервиз**. През него се изявяват т.нар. внезапни откази, които имат постоянна интензивност. Внезапните откази се дължат изключително на конструктивни, технологични и производствени дефекти на модела. В нормалния случай, тяхното отстраняване „на светло“, с огласяване пред клиенти и конкуренти би било нежелателно за реномето на фирмата-производител.

**Възможни стратегии на фирмите-производители на нов модел са:** а) *сами да организират пласмента* на произведените машини и резервни части - при малка гама на марки и модели машини, малка производствена програма на сложна (уникална) техника и/или малко търсене; б) *сами да извършват ремонта* на модела-при малка производствена програма на сложна (уникална) техника, или само

на *гаранционния сервиз* за серийно произвеждана техника (трактори, автомобили); **в)** да делегират пласмента и гаранционния сервиз на дилъра за марката.

Най-изгодни за производителя биха били първата и втората стратегии, но това е целесъобразно при единично и дребносерийно производство, при неразвит пазар, ниска надеждност на продукта и др. Ако производителят е "близко" до продадената машина, дефектите биха били отстранявани бързо и конфиденциално. За него също би било много изгодно да извършва сам и доставката на резервни части, тъй като е монополист. Възможна е „игра“ - ниски цени на машините, за да се продадат лесно, и след това "компенсиране" чрез високи цени за сервиза и частите, като около 50% от печалбите се формират от следпродажбения сервиз. [Копченев, 2003; Котлер, 1995; Михов, 2009; Hill, 1992].

**Интересите на дилъра** през тази фаза на жизнения цикъл са да извършва пласмента, като чрез печалбата между съгласуваните цени на дребно и на едро (от производителя) той издържа и развива бизнеса си. Самите производители, при преминаване от пласментна към маркетингова ориентация, са принудени да приемат форма на взаимоотношения с купувачите чрез посредник. Макар че са възможни организационни и финансови усложнения на взаимоотношенията, сътрудничеството между машиностроителя и дилърите води до увеличение на продажбите и по-добро обслужване на клиентите, вследствие на близостта до тях.

За изграждане на взаимно изгодни отношения между машиностроителя и дилърите трябва да се спазват следните принципи: **1)** приоритет на дилърите в сравнение с останалите контрагенти; **2)** гаранции за стабилност на цените на едро и дребно и на доставките към дилъра; **3)** своевременно информиране на дилърите за измененията в производствената и маркетингова политика на производителя; **4)** справедливо разделение на отговорностите между двете страни при реализиране на маркетинговата стратегия; **5)** взаимна отговорност за качеството на продукцията и на сервизните услуги [Копченев, 2003].

**Машиностроителят има интерес да поеме само гаранционния сервиз**, който е източник на информация за подобряване на надеждността на продукта. Поради бързото обновяване на моделите, глобализацията на производство и стремежа за рационализиране на гаранционния сервиз у производителя, тази дейност се изпълнява по места от сервизния дилър. Неговите специалисти отстраняват отказа чрез замяна на целия възел, а отказалия изпращат за експертиза до производителя. Основна причина за подобна организация е фактът, че интензивността на гаранционния сервиз е голяма – ориентировъчно 4 - 5 пъти повече от тази за периода след внезапните откази. Не е за пренебрегване и фактът, че средното трудопоглъщане за сервиз в гаранционния период на тракторите е около 130 ч.часа, т.е. примерно 10 дни на машина при двама сервизни специалисти [Кушнарев, 2005].

**3.2. ФАЗА «ИНТЕНЗИВНИ ПРОДАЖБИ, РАСТЕЖ НА МОДЕЛА».** Тази фаза е първата за следващия модел от марката машина, гаранционният сервиз на която е обект на сътрудничество между сервизния отдел на производителя и дилъра. Сервизната дейност за разглеждания първи модел машина е делегирана изцяло на дилърите и оторизираните дистрибутори, които провеждат периодични технически прегледи и замяна на части от ходовата, кормилната и спирачната системи, които определят безопасността на машината. Производителят монополизира резервните части, които се отделят като страничен поток при сглобяването на възли, дава гаранции за качество на частите и реализира от тях големи печалби.

**3.3. ФАЗА «ЗАТИХВАЩИ ПРОДАЖБИ, СПИРАНЕ НА МОДЕЛА».** През тази фаза вече няма нужда от дилърска подкрепа на модела, а все още не е настъпил периодът на отказите поради износване. Производителят все още е заинтересован от дейността по резервни части, които и без това той произвежда за монтаж на възли и агрегати. Дилърите са заинтересовани да изкупят този модел срещу продажба на машина от по-нов модел, а стария да продадат за повторна употреба.

Сервизът постепенно се „прехвърля“ към универсални (не дилърски) фирми, които търгуват и сервизират разнообразни марки. Подобни примери има в ЕС и особено в САЩ, където над 40 % от сервиза за автомобили се извършва в специализирани сервизи и работилници (*Garages*), извън мрежата от посредници-дилъри. Тези фирми имат квалифициран персонал и предлагат добро обслужване на по-ниски цени, тъй-като са близко до потребителите и са предпочитани от тях [Hill, 1992].

### **3.4. ФАЗА «МОДЕЛЪТ НЕ СЕ ПРОИЗВЕЖДА, РАБОТИ ДЪЛГИ ГОДИНИ ... »**

Продължителността на тази фаза е от 6-8 год. до 20-25 год. при земеделската техника. Машината може да премине в ръцете на втори, трети и т.н. собственик. Технически това е фазата на т.нар. износими откази, които се отстраняват чрез сложни ремонти с голям разход на резервни части. Ремонтът и поддържането се извършват предимно от специализирани фирми (за двигател, трансмисия, хидровъзли и т.н.), които извършват и възстановяване на резервни части. През първите 10 години от фазата резервни части се произвеждат от специализирани по възли заводи, чрез документация и оборудване втора употреба, закупено от производителя. След този период резервни части се произвеждат от „сиви“ фирми, без гаранции за качество. Търговците на части се стремят да диверсифицират дейността и постоянно търсят по-изгодни доставчици [Найденев, 1998].

### **ОСНОВНИ ИЗВОДИ**

1. Стратегиите на заинтересованите страни при сервиза на земеделска и транспортна техника се изменят съобразно фазата от жизнения цикъл на машината, като пласментът и гаранционният сервиз се организират съвместно от производителя и дилърите, а производството на резервни части от заводите на машиностроителя.

2. Специализираните по агрегати и възли сервизни фирми, както и универсалните сервизни предприятия без дилърски функции са заинтересовани изключително от поддържането на по-стари и смесени по марки паркове машини.

3. Производството на резервни части за марки и модели, спрени от производство е обект на малки машиностроителни фирми, които предлагат ниски цени, но без гаранции за качество за сервизите-потребители.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Башев, Хр., Терзиев, Д. (2004), Организация на снабдяването с материални активи в българските ферми.- Икономика и управление на селското стопанство, 2, 17–24.

2. Благоев, В. (2003), Маркетинг: Принципи, сегментиране, позициониране, анализи, стратегии, маркетинг микс, София: International University, 638 с.

3. Завялов, П., В. Демидов (1990), Формула на успеха: Маркетинг, София: Техника.

4. Копченев, А. (2003), Маркетинговые исследования рынка сельскохозяйственной техники. - Тракторы и сельскохозяйственные машины, 10, с. 9 – 10.

5. Котлер, Ф. (1996), Управление на маркетинга, Том 1 и 2, София: Графема.

6. Кушнарев, С. (2005), Нормативы затрат на предпродажбенное и гарантийное обслуживание техники, Тракторы и сельскохозяйственные машины, 4, с. 47-49.

7. Михов, М. (2009), Състояние и проблеми на сервизното обслужване на тракторите. - Селскостопанска техника, 2, с. 19 – 24.

8. Найденев, Н. (1998), Мениджмънт на сервиза, Русе: Русенски университет, 94 с.

9. Стоянов, В., Д. Бекана (2009), Проблеми на ефективното поддържане на земеделската техника, Доклад пред научна сесия на Русенски университет, 30-31.10.

**10. Тасев, Г., Д. Станев, М. Михов (1991),** Организация на техническото обслужване и ремонта на земеделската техника в страните с пазарна икономика. - Селскостопанска техника, 1 – 8,

**11. Hill, A. (1992),** Field Service Management (An Integrated Approach to Increasing Customer Satisfaction ) - Homewood, Illinois: Business One Irwin, 196 p.

**За контакти:**

Доц. д.т.н. Николай Найденов, катедра „Бизнес и мениджмънт“, Русенски университет „Ангел Кънчев“, тел.: 082/888 520, e-mail: [nnaydenov@ru.acad.bg](mailto:nnaydenov@ru.acad.bg)

**Докладът е рецензиран.**