

Экономический подход к сервису и сервисной политике

- Ремонт или замена?
- Сервис собственными силами или аутсорсинг (договор с другой компанией)?

1. Ремонт или замена? – какое решение принять пользователю при отказе оборудования

РЕМОНТ

| плюсы | минусы |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ремонт, как правило, стоит меньше стоимости нового оборудования | <ul style="list-style-type: none"> • Ремонт - это чистые затраты (не добавляет «ценности» (value)) • Ремонт требует времени (остановка производства) • Затраты на монтажные работы • Гарантия дается только на замененные запчасти и на срок меньше, чем на новый прибор • Визит специалиста или транспортировка неисправного оборудования сервисному партнеру |

ЗАМЕНА

| плюсы | минусы |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Максимально быстрый способ запустить линию • Гарантийные обязательства на оборудование целиком • Простота операции • Увеличение надежности • Часто происходит замена на новое оборудование следующего поколения с расширенными возможностями | <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость замены обычно выше стоимости ремонта • Содержание склада оборудования на замену • Проблемы с интеграцией (размер, ПО, настройки...) • Ремонт или утилизация сломанного оборудования |

Как видно из сравнения, во многих случаях целесообразнее заменять оборудование новым вместо его ремонта.

Более того, следует учесть, что затраты на обслуживание и ремонт оборудования увеличиваются с возрастом оборудования.

Наступает момент, когда экономически оправданным становится превентивная замена старого оборудования на новое, т.е. замена, которая делается заранее – до того, как старое оборудование вышло из строя.

Как финансировать превентивную замену оборудования?

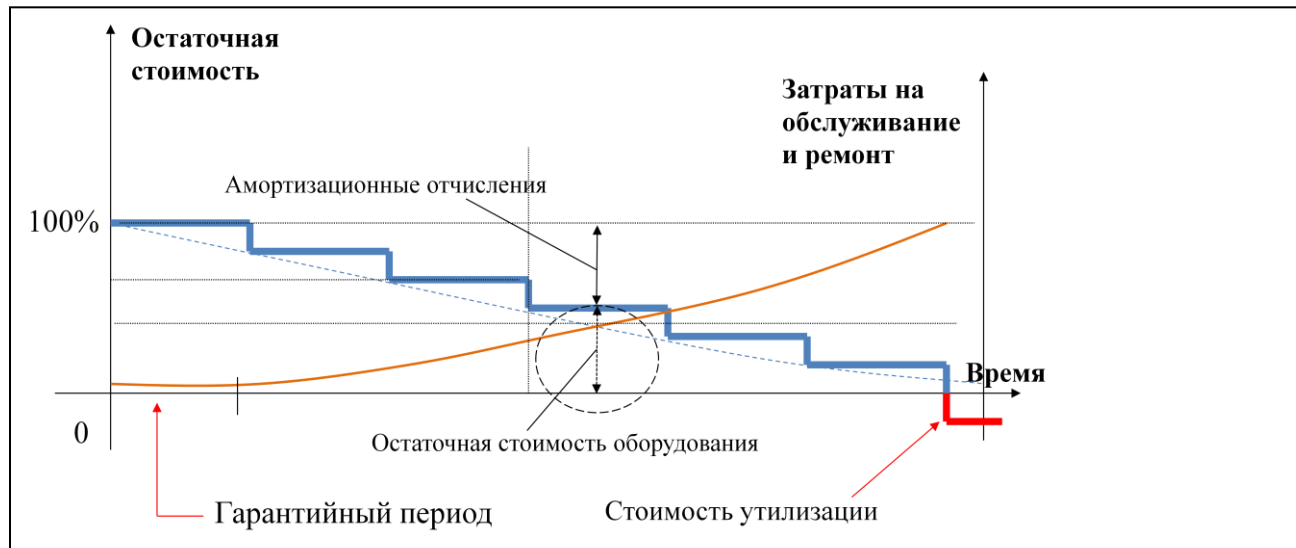
Любое промышленное оборудование по ходу эксплуатации амортизируется, т.е. его остаточная стоимость уменьшается, а амортизированная сумма направляется на банковский счет предприятия.

Стоимость_Нового_Оборудования = Остаточная_Стоимость + Амортизационные_Средства

Т.к. часть стоимости нового оборудования (амортизационные отчисления) уже имеется в наличии, необходимо обосновать выделение средств в размере остаточной стоимости.

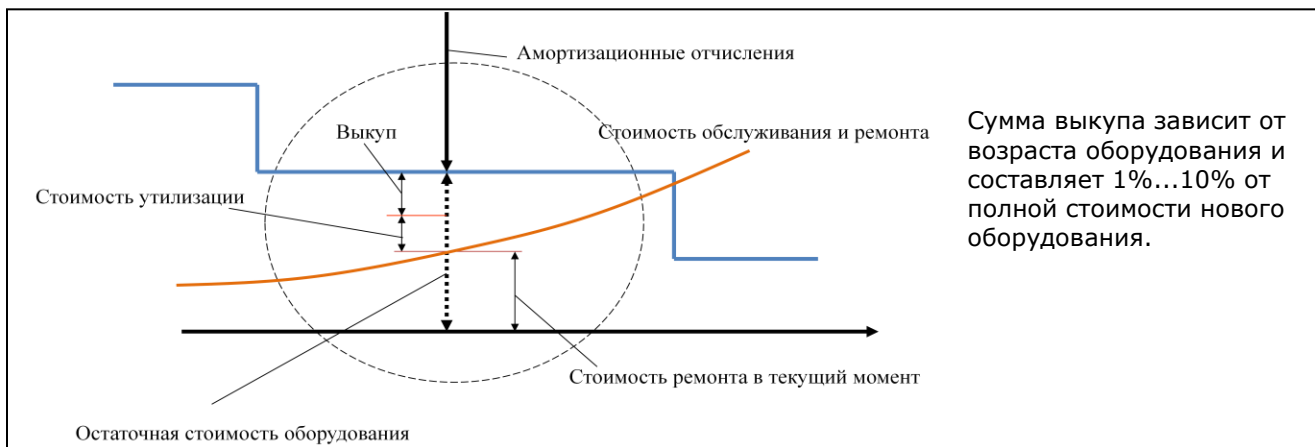
Какую-то долю размера остаточной стоимости составляет стоимость ремонта в текущий момент, т.е. средства, выделенные на ремонт, направляются на покупку нового оборудования.

Для сравнительно старого оборудования стоимость ремонта может составлять сумму даже превышающую размер остаточной стоимости.



Дополнительные резервы

Некоторые поставщики предлагают клиентам услугу по выкупу старого оборудования при замене на новое. При этом клиент получает дополнительные средства в виде самого размера выкупа плюс деньги на утилизацию списанного оборудования (в случае выкупа расходы на утилизацию несет поставщик, выкупающий оборудование, а не сам клиент).



Т.е. в итоге: в жизненном цикле любого оборудования наступает момент, когда более эффективным является расходование средств на приобретение нового оборудования, а не ожидание его очередного отказа с последующим ремонтом.

2. **Сервис собственными силами или аутсорсинг (договор с другой компанией)?** –
Как пользователю организовать сервисное обслуживание своего оборудования

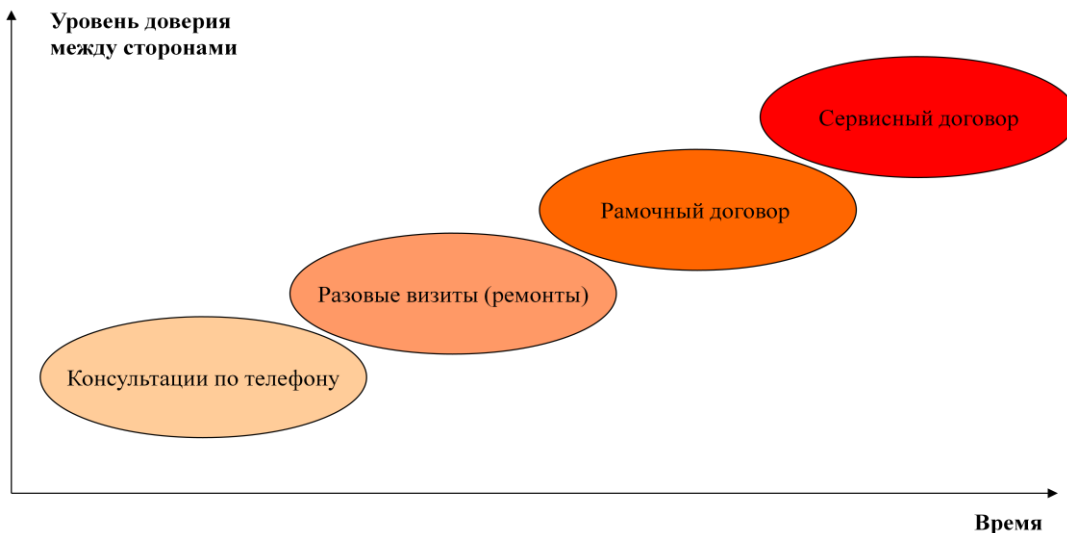
СЕРВИС СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ

| плюсы | минусы |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Оперативность (если есть запчасти или ПЧ на замену и квалифицированный персонал) • Постоянный мониторинг ситуации • Снижение рисков | <ul style="list-style-type: none"> • Высокие постоянные затраты (FCR%) • Содержание склада запчастей • Затраты на подготовку персонала |

АУТСОРСИНГ (СЕРВИСНЫЙ ДОГОВОР)

| плюсы | минусы |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Относительно низкие постоянные затраты • Нет необходимости содержать склад запчастей или ПЧ на замену • Нет необходимости в большом штате сотрудников • Дополнительные сервисы (анализ сети, апгрейд, транспортировка, логистика) • Планирование (постоянные затраты известны и определены сервисным договором) • Высокий приоритет (обслуживание во внерабочее время) • Отсутствие затрат на утилизацию | <ul style="list-style-type: none"> • Риск - работоспособность предприятия связана со сторонней организацией • Потеря времени связанная с обязательными формальностями (пропускная система, разрешение на ввоз) |

Путь к сервисному договору



Важные моменты сервисного договора

- ✓ Время реагирования на сервисный случай
- ✓ Ответственность сторон
- ✓ Вопросы связи
- ✓ Вопросы отчетности
- ✓ Ежегодная оценка деятельности (коррекция договора)

Степень привлечения сторонних организаций для осуществления сервиса и содержание договора зависят от:Финансовых целей и инвестиционной политики компании

- ➔ Капитализация и привлекательность бизнеса (RONA%)
- ➔ Постоянные затраты (FCR%)
- ➔ Рентабельность (ROS%)
- ➔ Рост (GR%)
- ➔ Внутренняя ставка (IRR%)
- ➔ Источники финансирования

Производственных целей и показателей

- ➔ Загруженность производственного оборудования (%)
- ➔ Стоимость обслуживания оборудования (%)
- ➔ Амортизационный период оборудования

Например, если главной задачей предприятия в данный период является активный рост (GR%), географическая экспансия, то могут быть допустимы относительно большие постоянные расходы и низкая рентабельность. Собственная сервисная служба в этот период может быть рассмотрена как приоритетный выбор по сравнению с аутсорсингом.

В период сокращения постоянных затрат (FCR%) предприятию становится более выгодным договор с профессиональной сервисной компанией.

Создание своего сервисного склада отражается в уменьшении величины RONA%, что может явиться снижением привлекательности для инвесторов.

Высокая внутренняя ставка (IRR%) предприятия создает сложности для развития и содержания собственного сервисного подразделения и наталкивает на заключение сервисного договора.

Высокая загруженность производственного оборудования создает недопустимость длительного простоя и требует создания собственного сервисного склада.

и т.д.