

МИХАИЛ ЧЕРНЕТА

АЛЕКСАНДР СЕМЯЧКИН

СЕРВИСНАЯ ИГРА

В МИРЕ ИМПОРТНОЙ СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ
И СИСТЕМ ОРОШЕНИЯ



ПЛЮСЫ И МИНУСЫ



НА ЧТО ОБРАТИТЬ
ВНИМАНИЕ



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
С ПРОДАЖАМИ
И ЗАПЧАСТЯМИ



ОБУЧЕНИЕ
И КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ



РОСТ КОМПЕТЕНЦИЙ
И РОЛИ В КОМАНДЕ



Михаил Чернета

Сервисная игра

«Автор»

2026

Чернета М.

Сервисная игра / М. Чернета — «Автор», 2026

«Сервисная игра» — практическое руководство по организации сервиса в дилерской компании. В семнадцати главах разобраны управление сервисной службой, поставки запчастей из-за рубежа, обучение инженеров, гарантийные случаи, экономика сервиса и сезонные перегрузки. Особое внимание уделено системам орошения, крупным проектам агрохолдингов и распределению ресурсов между клиентами. Книга показывает, как согласовать работу инженеров, отделов продаж и запчастей, руководителей и зарубежных производителей, чтобы сервис стал конкурентным преимуществом, укреплял доверие клиентов и помогал развивать бизнес. Каждая глава завершается практическим инструментом, который можно применять в работе, и пятью вопросами для размышления. Книга адресована руководителям сервисных служб, инженерам, специалистам по запчастям и продажам, директорам и собственникам дилерских компаний.

© Чернета М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Парадокс отрасли	5
Конец ознакомительного фрагмента.	8

Сервисная игра

Введение. Парадокс отрасли

Представьте дилерскую компанию, которая закончила год рекордом. Склад почти пуст, годовой план перевыполнен, на общем собрании аплодируют отделу продаж. Проходит несколько месяцев. Наступает июнь, самое жаркое время поливного сезона. Управляющий хозяйства, купившего у этой компании дорогую поливальную машину и два трактора, звонит директору и говорит спокойно, и от этого спокойствия становится не по себе: «Вы продали мне технику. Теперь мне нечем поливать».

Причина не в том, что машина плохая. Остановилась она из-за мелкой детали, стоимость которой составляет доли процента от цены всей машины. Этой детали нет на складе дилера. Заводу нужно время, чтобы отправить её через границу. Единственный инженер, умеющий работать с этой системой управления, уехал на аварийный вызов в другой район. А специалист по продажам, обещавший при покупке «поддержку в течение суток», ушёл в отпуск, и никто в компании не знает, что именно он обещал.

Это и есть парадокс, из которого выросла книга. Дилерская компания может блестяще продавать дорогую технику и при этом терять доверие клиента из-за пустяков: одной детали, одного неорганизованного выезда, одного необдуманного обещания. Клиент платит за импортную машину очень большие деньги. Но на самом деле он покупает не металл и электронику, а уверенность в том, что в нужный день машина будет работать. И именно сервис либо подтверждает эту уверенность, либо разрушает её.

Почему сервис не может быть островом

Сервисную службу легко воспринимать как отдельный остров: там чинят то, что сломалось. Но если приглядеться, почти каждое её действие зависит от других людей. Сколько работы будет у сервиса, определяют продажи: сколько машин ушло, в каких условиях они работают и что клиенту наобещали. Как быстро сервис починит, определяет отдел запчастей. Кто починит, определяют обучение и подбор людей. Сколько ремонт стоит компании, определяют финансы. А как долго клиент будет ждать ответа завода, определяет производитель.

При этом у каждого подразделения своя цель и свой показатель. Продажи отвечают за квартальный план. Склад отвечает за то, чтобы не замораживать деньги в запасах. Сервис отвечает за загрузку инженеров и сроки. Финансы отвечают за затраты. Каждый, добиваясь своего, может быть совершенно прав. Но клиент видит не показатели подразделений, а одну историю: купил, ждал, звонил, получил или не получил. Он не знает, кто в чём прав. Он знает, работает ли его техника.

Поэтому в книге сервис показан как игра. В игре есть участники, правила, ставки и цена ошибки, и выигрывает в ней не самый сильный, а тот, кто понимает ходы остальных. Начальник сервиса, который знает, как живёт склад, как работает отдел продаж и сколько стоит час инженера, играет иначе, чем тот, кто видит только график выездов.

Кто играет

Участников в этой игре много. Первый и главный из них клиент: хозяйство, которое считает не часы ремонта, а потерянные дни сезона. Рядом с ним сервисный инженер, который приезжает в поле и отвечает за результат. Специалист по продажам, создающий ожидания ещё

до подписания договора. Отдел запчастей, от которого зависит, окажется ли нужная деталь под рукой. Сервисный координатор, распределяющий заявки между людьми. Начальник сервисной службы, отвечающий за ежедневную работу. Технический директор, который думает о будущих знаниях и приборах. Коммерческий директор с его квартальным планом. Финансовый директор, считающий, сколько всё это стоит. Генеральный директор, определяющий ресурсы и полномочия. И, наконец, производитель: он далеко, но влияет на всё, от гарантии и документации до сроков поставки деталей.

Для каждой роли в книге будет короткая карточка игрока из пяти фраз: чего этот участник хочет, чего боится, какое давление на него действует, какую ошибку он делает чаще всего и что он просит у других и может дать им. Такие карточки позволят увидеть всю игру разом.

Российский рынок, орошение и цепочка от поля до паллеты

Книга написана для российского рынка. В хозяйствах и на перерабатывающих площадках работают техника и системы орошения, произведённые в Нидерландах, Бельгии, Германии, Италии, Соединённых Штатах и других странах. Эта техника сложна и дорога, она во многом зависит от заводской документации, программного обеспечения и деталей, которые приходят издалека. Расстояния в России большие, сезоны короткие, а перебои с поставками в последние годы научили компании по-новому смотреть на запасы, каналы поставки и зависимость от одного источника. Всё это делает хорошо устроенный сервис не роскошью, а условием выживания дилерской компании.

Системы орошения проходят через книгу сквозной линией, и это не случайно. Орошение показывает слабые места сервиса лучше всего. В нём всё связано: насосная станция, электропитание, трубопроводы, машина, блок управления, датчики и качество воды. Отказ одного элемента останавливает полив всего поля, а сезон полива короткий и жаркий, и каждые сутки простоя видны потом в урожае. Кто научится управлять сервисом такой техники, справится и с остальной.

Но речь в книге идёт не только о поливе. Путь картофеля и овощей от поля до покупателя проходит через несколько машин и систем: поливные машины, картофелеуборочные и морковуборочные комбайны, хранилища с вентиляцией и холодильным оборудованием, линии сортировки, фасовки в сетку и паллетирования. Простой любого звена останавливает всю цепочку, а порча продукта на хранении происходит быстрее, чем клиент успевает позвонить. Поэтому примеры в книге берутся из всей цепочки, от поля до паллеты.

Отдельно разбираются крупные объекты агрохолдингов: орошение с числом круговых машин более пятидесяти, хранилища и вентиляция на сорок тысяч тонн картофеля и больше, несколько линий сортировки, упаковки и паллетирования. Такой объект поглощает десятки инженеров дилерской компании, и на остальных проектах возникает нехватка людей. Как этим управлять, мы будем обсуждать от главы к главе.

В книге нет названий марок и производителей. Правила гарантии, условия возмещения расходов, требования к допуску инженеров и сроки поставки деталей у разных заводов различаются и меняются, поэтому перед внедрением любого совета их нужно сверять с документами вашего производителя и с действующими нормами. Примеры в книге собирательные: условные дилерские компании, условные имена и условные числа.

Чего вы не найдёте в этой книге

Это не руководство по ремонту: вы не найдёте здесь схем, моментов затяжки и перечней неисправностей. Это не чужой стандарт, который можно скопировать: у каждого завода, региона и компании свои условия, и любой совет придётся примерить к ним. И это не набор вол-

шебных формул. Книга показывает, как устроена игра, как увидеть собственные слабые места и как делать маленькие шаги, которые меняют работу службы. Всё остальное зависит от ваших людей, ваших клиентов и вашей настойчивости.

В книге нет личных историй автора. Все сцены и разборы собраны из типовых ситуаций, которые встречаются в дилерских компаниях разных регионов. Если вы узнаете в них свою компанию, это значит лишь, что такие проблемы встречаются повсюду.

Как устроена книга и как её слушать

Книга состоит из пяти частей и семнадцати глав. В первой части, «Поле и игроки», мы смотрим на игру целиком: что продаёт сервис, кто такой клиент и откуда берутся обещания. Во второй, «Ресурсы игры», разбираем запчасти, инженеров, обучение и проверку знаний. В третьей, «Правила игры», говорим о координации, гарантии и отношениях с производителем, работе начальника сервиса и взаимодействии подразделений. В четвёртой, «Ставки и стратегия», разбираем позиции технического, генерального, коммерческого и финансового директоров. В пятой, «Давление и устойчивость», говорим о работе сервиса в сезон и в кризис и о том, как построить службу, которая не держится на чьём-то героизме. В конце эпилог.

Каждая глава начинается с живой сцены, потом разбирает, как всё должно работать, где обычно ломается и что делать, и заканчивается практическим инструментом, который можно произнести вслух, и пятью вопросами. Не пытайтесь внедрить всё сразу. Лучше после каждой главы сделать один шаг. И если вы слушаете книгу в дороге, остановитесь после вопросов и ответьте на них вслух: на слух мысль закрепляется, когда её произнесёшь сам.

Слушать подряд необязательно. Начальнику сервиса стоит начать с глав десятой, восьмой и одиннадцатой. Инженеру и наставнику с глав пятой, шестой и седьмой. Руководителю отдела запчастей с глав четвёртой, одиннадцатой и шестнадцатой. Специалисту по продажам и коммерческому директору с глав второй, третьей и четырнадцатой. Финансовому директору с глав девятой и пятнадцатой. Генеральному директору и собственнику с глав тринадцатой и семнадцатой. Но первую главу стоит послушать всем: в ней мы договариваемся о словах.

Десять вопросов о вашем сервисе

Прежде чем начать, ответьте на десять вопросов о вашей компании. Отвечайте честно, «да» или «нет».

Первый: узнаёт ли сервис о проданной машине до первой поломки? Второй: есть ли у каждого клиента один человек, который отвечает за его проблему от первого звонка до закрытия? Третий: знаете ли вы, какие детали критичны для сезона, и лежат ли они на складе до его начала? Четвёртый: может ли каждый инженер сказать, что он вправе решать сам, а когда обязан звать старшего? Пятый: есть ли у вас годовой план обучения с датами и ответственными? Шестой: знаете ли вы полную цену рабочего часа инженера, а не только его зарплату? Седьмой: как быстро вы оформляете гарантийный случай и получаете возмещение от производителя? Восьмой: передаёт ли отдел продаж сервису свои обещания и прогнозы? Девятый: есть ли план на случай, когда в сезон заявок станет вдвое больше обычного? Десятый: что произойдёт со службой, если начальник сервиса уйдёт в отпуск на две недели?

Если вы ответили «нет» больше чем на половину вопросов, не огорчайтесь: это обычное состояние большинства компаний. Книга как раз о том, как перейти от «не

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.