


Владимир Марков

Игорь Альшулер

Евгений Войлов

ВРЕМЯ СЕРВИСА? ВРЕМЯ СЕРВИСА!



ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль
Книга третья

ЭКМО
Москва
2019

УДК 658.5:69.003
ББК 65.290:65.311
М26

Марков Владимир Валерьевич

М26 Бремя сервиса? Время сервиса! (ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль. Книга третья) / Владимир Марков, Игорь Альтшулер, Евгений Войлов. — Москва: ЭКСМО, 2019. — 420 с.

ISBN 978-5-6042715-0-6

Третья книга серии «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль» продолжает историю развития ведущего международного производителя надежных и эффективных строительных материалов и систем.

В первой книге «Эпизоды. Портреты. Смыслы» читатели узнали о рождении и становлении Корпорации. Вторая книга — «Эффективное производство в России? Да!» — рассказала о достижении эффективности и бережливом производстве еще до того, как это стало мейнстримом.

Перед Вами книга третья. Она дает целостное представление о подходах к сервисам, позволяет оценить историю и траекторию его развития. В ТЕХНОНИКОЛЬ давно поняли тренд: современному человеку нужен не просто продукт, ему нужна услуга. Российский потребитель перешел от покупки предмета, актива к покупке услуги. То есть он приобретает не строительные материалы, а уют и комфорт на долгие годы. А значит сегодня сервис встал на одну ступень с качеством производимой продукции.

Книга собрала в себе конкретные кейсы, удачные и неудачные решения в становлении клиентского сервиса, примеры проблем и их преодоления. Все кейсы подготовлены теми сотрудниками ТЕХНОНИКОЛЬ, которые ежедневно и ежечасно, занимаются операционной деятельностью, знают ситуацию на «передовой» во всех подробностях и деталях.

Книга может полезна для тех, кто занимается производственным, индустриальным бизнесом, внедряет аналогичные системы в своих компаниях, хочет завоевать или сохранить лидерство на своих рынках.

УДК 658.5:69.003

ББК 65.290:65.311

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-6042715-0-6

© ООО «ТехноНИКОЛЬ–Строительные Системы», 2019



СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ СЕРГЕЯ КОЛЕСНИКОВА

О качестве.....	10
О сервисе	13
О первых шагах	16
О внутреннем сервисе	18
Об инновациях и Цифре.....	20
О производительности и сервисе	22
О книге.....	25
О главном	27

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ СЛОВО О СЕРВИСЕ

Логический подход? Пожалуй, не пойдет	37
О пределах и ограничениях.....	40
От качества — к сервису	44
Все держится на детской пирамидке	46

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. КЕЙСЫ И КОММЕНТАРИИ

ГЛАВА 1.

О ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССАХ

Нет нам пути без «АйТи»	53
Единое окно — для клиента	61
Можно ли сделать хорошо всем?.....	73

Сделать просто и всем понятно — очень сложно	80
Ставка на доставку	91
Диспетчеризация — убытки или инвестиции?	104
От «пауков» — до «молоковозов»	112
Воздух возить не будем	119

ГЛАВА 2.

О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КЛИЕНТАМИ И КОНТРАГЕНТАМИ

Сегментируем себя — под клиентов	126
По дороге к КИСО и «Норвежскому клубу»	129
Упаковка — тоже сервис	138
Претензии — на входе, изменения — на выходе	144
Интернет как катализатор внутренних перемен	156
Доверенность как тормоз прогресса	159

ГЛАВА 3.

О ПРОДУКТАХ И УСЛУГАХ

О продуктах «двойного назначения»	163
Может ли кредитование быть сервисом?!	177
Три — сможем, пять — извините	182
Что хорошо американцу, нам-то зачем?	187
Когда же приедет мой заказ?	192
Можно ли управлять чужими складами?	196

ГЛАВА 4.

О СИСТЕМАХ И РЕШЕНИЯХ

О клиентах и ценностях	203
От материалов — к системам. Эволюция!	204
Что такое Строительная Система ТЕХНОНИКОЛЬ?	211
Кровля, несущая прибыль	215
«Светофор» устанавливает порядок	218
Матрица Выбора или свободы меньше, порядка больше	222

Без проекта нет объекта.....	229
Программа «ПроектНавигатор»	231
«Цифра» меняет мир	236
От Систем — к Решениям	241
Что вышибают клином?.....	243
От шведской плиты — к финскому фундаменту	249
От Решений — к Домам или ДОМ ТЕХНОНИКОЛЬ	254

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОТ ДВУХ ДО СЕМИ, ИЛИ О ДОЛГОСРОЧНОМ СЕРВИСЕ

ГЛАВА 1.

О ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ

Диаграмма Рузова	274
Техническое задание и первый выбор решений.....	277
Проектировщику должно быть удобно.....	279
Есть ли жизнь без «откатов»?	282

ГЛАВА 2.

ОТ КАЛЬКУЛЯТОРОВ — К ПРОЕКТНО-РАСЧЕТНОМУ СЕРВИСУ

Калькулятор — наш спаситель.....	289
О расчетном сервисе	292
Аутсорсинг как инструмент выравнивания нагрузки.....	294
Порог входа в сервис.....	296
Сколько стоит расчет?.....	298
Об ответственности и человеческом факторе	300
О проектном сервисе	303

ГЛАВА 3.

СЛУЖБА КАЧЕСТВА: СЛУЖИМ КАЧЕСТВУ!

Отбираем лучших и учим	312
Профессионала надо вооружить	314

На стороне клиента	319
Пару слов о гарантиях и о кладах	331
Под знаменем Сертификата	334
От Сертификата — к рейтингу и «круглым столам»	339

ГЛАВА 4.

ОБУЧЕНИЕ ИЛИ ИНВЕСТИЦИИ В ЗАВТРА


Обучение торговых партнеров	348
Онлайн-курсы	350
Немного о вебинарах	352
Немного об учебном центре.....	354
Ближе к реальности	360
Цена ошибки	362
В чем же выгода?.....	364
Как планировать обучение?.....	369
Где будем учить?	378
Зачем нам студенты?.....	382

ГЛАВА 5.

УТИЛИЗАЦИЯ, ИЛИ СКОЛЬКО ЖИЗНЕЙ У МАТЕРИАЛА?

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ ИЛИ ЧТО ДАЛЬШЕ?

Благодарности.....	398
Общие тренды	400
Тренды отраслевые.....	405
А помечтать?.....	408
Список рекомендуемой литературы	412
Сведения об авторах	413
О Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ	416



ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ

- АТС — автотранспортное средство
- ВЭД — внешнеэкономическая деятельность
- ЖЦ — жизненный цикл
- КИСО — крупные и статусные объекты
- КК — корпоративные клиенты
- КМС — коттеджное и малоэтажное строительство
- КЦ — корпоративный центр
- ОЦО — общий центр обслуживания
- ПГС — промышленно-гражданское строительство
- ПРЦ — проектно-расчетный центр
- РРЦ — региональный распределительный центр
- СБЕ — стратегическая бизнес-единица
- ТД — торговый дом
- ТЭК — транспортно-экспедиционная компания
- УШП — «Утепленная шведская плита»
- ЭТС — экспертно-технический совет
- DIY — сети «Сделай сам»



ПРЕДИСЛОВИЕ
СЕРГЕЯ
КОЛЕСНИКОВА

Серию книг «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль» мы задумали осенью далекого уже 2012 года. Излишне объяснять, какие серьезные изменения произошли за эти годы в политике, экономике и социальной сфере, в жизни отрасли, страны, мира. Вместе с тем, как бы ни менялась «погода в доме», есть вещи, которые от «погоды» не зависят — наши ключевые ценности.

О КАЧЕСТВЕ

Вся философия бизнеса в моем понимании — это философия качества. На рынке останутся те, кто предложит за разумные деньги более качественные продукты. Корпорация была и остается приверженцем философии бережливого производства и лидерства в издержках, поэтому мы используем самые мощные из доступных технологические линии, которые отличаются максимальной производительностью в единицу времени.

Приходит пора глубоко погружаться в процессы логистики, которыми раньше особо не интересовались («заказ готов — забирайте»). Что толку в качественном товаре, если ты не можешь обеспечить его доставку клиенту вовремя, в нужное место, в целости и сохранности?

А размах географический у нас приличный — от Владивостока до Лондона. Для внутренних поставок логистика может занимать от 4 до 10 % общей стоимости, для экспортных — и 20 % не предел.

Цели в этой сфере мы сформулировали для себя давно: 90 % всех заказов должны отгружаться клиентам, где бы они ни находились, в течение 72 часов. Пока эта цель не достигнута, но мы к ней упорно приближаемся (укладываясь в 3,5–4 суток).

Разобрались как-то со сроками доставки — на первый план вышло расширение ассортимента (сейчас это уже 3000 наименований) и комплексность поставок. Многие клиенты хотят в одной фуре получить целый набор продуктов. Более половины отгрузок сегодня — это два и более наименований продуктов.

Это хорошо, поскольку у нас есть не только тяжелые и малообъемные грузы (рулонные материалы, ПВХ мембраны, SHINGLAS), но и сравнительно легкие, объемные материалы (экструзионный пенополистирол, PIR, каменная вата). Комплексные отгрузки существенно снижают стоимость доставки.

Более того, те, кто строят объекты, оценивают не только логистические преимущества. Кто откажется в одной поставке получить не только нужные строительные материалы, но и разнообразные комплектующие — подкладочные материалы, инструменты для работ, баллоны, газовые горелки, планки, шурупы, крепеж, страховочные ремни, перчатки для рабочих?

Поставляя продукты партнеров, и мы не в убытке (там нормальная наценка, слабо влияющая — вещи-то недорогие — на общую цену заказа), и поставка становится очень удобной для клиента. Избавляя его от проблем и простоев из-за так называемых «мелочей».

Начинаем анализировать клиентские проблемы, рекламации и претензии, и понимаем, что в понятие качества совершенно необходимо включить контроль качества самого проекта. Ошибки на стадии проектирования заметно дороже ошибок в ходе строительства и эксплуатации. Значит, открывается фронт работы с проектировщиками. Рекомендации по выбору материалов и систем, в частности, по кровле, мы выдаем не абстрактные, а в зависимости от видов предстоящей эксплуатации зданий и сооружений. На 50 лет финансовых

гарантий пока не даем (статистики маловато, и андеррайтинг в стране не очень развит), но за 15 лет нормальной эксплуатации кровли готовы отвечать деньгами уже сегодня.

А сколько ошибок совершается на стадии монтажа? Чтобы потом не выяснять, «кто виноват и что делать», приходится заниматься обучением монтажников, контролем качества монтажа. Чтобы гарантировать, например, качество кровли, мы существенно расширяем понятие качества.

Теперь оно включает у нас целый ряд компонентов, и мы постепенно продвигаемся к управлению всем жизненным циклом конструкций: от замысла, момента принятия решения заказчиком — до момента вывода из эксплуатации, замены и утилизации.

Первичная дешевизна кровли или фасада часто выходит боком, поэтому все больше времени и сил мы тратим на обучение и информирование проектировщиков, строителей, заказчиков, собственников объектов — всех профессионалов рынка, заинтересованных в долгой и экономичной жизни строящихся объектов.

Качество в широком смысле — как горизонт, как бы быстро мы ни двигались, всегда остается перспектива (конечно, если бежишь с открытыми глазами).



О СЕРВИСЕ

Мы очень сильно зависим от мнения проектировщиков, строительных организаций, регулирующих органов, поэтому целый ряд работ приходится производить бесплатно или, в лучшем случае, на уровне самокупаемости. Нормальные долгосрочные инвестиции. Тратим средства на исследования конструкций и материалов, их поведения в самых разных условиях, отслеживаем изменение строительных норм и правил.

Когда идет выбор той или иной системы в больших проектах, конечно, целый ряд сервисов мы делаем за свой счет — иначе просто невозможно добиться успеха на конкурентном рынке. То же касается и контроля качества монтажа на больших объектах.

Сервис — это не только средство привлечения и удержания клиентов или инструмент конкурентной борьбы. Сервис не может быть абсолютным, но должен быть чуть лучше, чем у конкурентов. А эффект масштаба помогает реализовать преимущества.

Для нас сервис очень тесно переплетается с маркетингом и исследованием рынка. Мы должны понимать рынок (клиентов, и тех, кто влияет на принятие ими решений) и его тренды лучше, чем все остальные,

чтобы предлагать клиентам не только сегодня, но и послезавтра то, что им действительно нужно и будет нужно.

Среди наших клиентов и торговые организации, и сети DIY — везде требуется свой особый подход. Наш подход базируется на технологиях, и понимание трендов позволяет нам выходить на рынок с новыми продуктами, используя новейшие технологии.

Например, не так давно мы вывели на рынок утеплитель PIR, жесткий вспененный материал с крайне низкой теплопроводностью. Хотя вывод этого продукта несколько затянулся в связи с экономическими кризисами и изменением валютного курса (импортное сырье в разы выросло в цене, да еще и оказалось в дефиците), серьезные потребители уже оценили новый материал, и мы планируем выйти на проектную мощность в течение ближайших трех лет.

Мы не компания Apple, чтобы, под предлогом борьбы с естественным старением аккумуляторных батарей, замедлять работу своих гаджетов для «оживления» спроса. Репутация — дорогая штука, и терять ее не хочется. Понимая возможные негативные последствия, мы осознанно выбрали путь увеличения срока службы своих конструкций и материалов, а также путь расширения сервиса. Ни ремонты, ни новое строительство никуда не денутся, поэтому, если репутацию сохраним, на хлеб себе всегда заработаем.

Серьезные сервисные проекты похожи на образовательные, поэтому, в лучшем случае, реальную отдачу можно получить через три-пять лет. Тут вера важнее логических рассуждений. Будешь заниматься — когда-нибудь прорастет. Важно не дергаться и не изменять самому себе.

Понятие сервиса всегда таит в себе ряд противоречий:

- Любой качественный бесплатный сервис — это ловушка. Чем лучше ты делаешь, тем тебе же хуже. Бесконечность желаний упирается в конечность ресурсов. Мы можем проконсультировать профессионалов, но консультировать по телефону по сложным вопросам людей, которые совсем «не в теме» — увольте.
- Улучшение сервиса приводит к снижению среднего чека (зачем «затариваться» сегодня, если есть уверенность в завтра?).
- Чем дольше будут успешно эксплуатироваться конструкции из наших материалов, тем ниже будет уровень будущего спроса.

О ПЕРВЫХ ШАГАХ

Первые шаги в тот или иной сервис мы всегда делали, как в тумане. Какие-то вещи придумывали сами, что-то подсказывали клиенты, что-то — зарубежные конкуренты. Впрочем, сколько ни изучай зарубежный опыт, но народ у нас свой, климат свой и традиции свои. Поэтому двигались исключительно методом проб и ошибок. Сделали шаг — оценили реакцию рынка. Если рынок откликнулся, ясно, что угадали — начинаем углублять, развивать этот сервис.

На следующем этапе пытаемся его коммерциализировать — для начала просто добиваясь самоокупаемости. Это очень важный этап. Зачастую люди радостно воспринимали бесплатный сервис (впрочем, для нас-то он бесплатным не был никогда, мы затраты несли), а далее — платить не хотели.

Например, на каждой упаковке продукции у нас есть телефон, и каждый индивидуальный потребитель может позвонить и проконсультироваться. Если одновременно позвонят 50 человек, мы этот сервис поддерживать не сможем. Частники, как правило, не профессионалы, им трудно объяснить, в чем проблема. За большинством вопросов кроется недостаток элементарных знаний.

Попробуйте по телефону объяснить совершенно неподготовленному человеку, как использовать те или иные проектные узлы. Мы же не можем заниматься ликбезом огромного рынка и кратно увеличивать расходы на это дело. А платить за консультации частный клиент не желает.

Еще пример. Начали бесплатно делать для крупных клиентов расчеты по тепловой эффективности решений. Рынок заинтересовался, мы опустили планку — предложили делать такие расчеты сначала для средних, а потом и для небольших клиентов. В итоге — получили девятый вал заказов, которыми нас просто завалили.

Технические службы стали не справляться, не успевать, встал вопрос о расширении служб. Но это тоже не дело — бездумно увеличивать затраты (от основного принципа «лидерства по издержкам» мы отказываться не собирались и не собираемся!).

Сделали этот сервис для средних и небольших клиентов платным. Количество заказов, конечно, уменьшилось, но, в то же время, остался целый ряд клиентов, готовых платить — значит, сервис имеет право на жизнь и можно его аккуратно, без резких движений, развивать. Нельзя бегать на всех соревнованиях сразу: выбирать и отказываться мы тоже научились.

НЕЛЬЗЯ БЕГАТЬ НА ВСЕХ СОРЕВНОВАНИЯХ СРАЗУ

О ВНУТРЕННЕМ СЕРВИСЕ

Корпорация быстро растет, и растут такие наши подразделения как ИТ-департамент, Отдел клиентского сервиса, Служба логистики, Проектно-расчетный Центр, Служба качества и т. д. Как выстроить их взаимодействие с технологами, производственниками, финансистами, ремонтниками?

«Цифра» приходит сегодня едва ли не в каждую функциональную область. Очень много типовой, повторяющейся работы, которую мы с удовольствием перекладываем на плечи компьютеров.

Неожиданно, даже для меня, финансовая служба стала пионером в применении искусственного интеллекта. Тот же ИТ-департамент напрямую не виден нашим клиентам, но от того, как он поставляет «патроны и снаряды» на передовую, во многом зависит наш успех. Изучение военной истории подсказывает, что штабы, узлы связи, пункты снабжения должны быть надежно защищены, иначе никакая численность армию не спасет.

Поэтому уровень сервиса мы оцениваем не только там, где это связано с клиентами (в приеме заказов, управлении доставкой), но и между нашими подразделениями. Они изначально договариваются о приемлемом уровне сервиса.

Так, казначейство имеет отдельный контур, а вообще допускается отключение систем по критическим сервисам не более, чем на 15 минут в течение суток. Оговаривается скорость восстановления данных. Естественно, чем выше уровень требований, тем дороже стоят эти услуги. Живая иллюстрация формулы «время — деньги».

Аналогичные соглашения подписывают бизнес-единицы с Общими центрами обслуживания. Это не центры прибыли, а центры затрат, бизнес-единицы делегируют им свои права по общению с клиентами, оказанию разнообразных сервисных услуг, ведению документации, получению обратной связи.

Крупным клиентам не очень интересна внутренняя структура Корпорации. Наши бизнес-единицы выстроены вокруг производственных и технологических цепочек и отвечают за бизнес-результат (от закупки сырья до продажи продукции). А если крупный клиент нуждается практически во всей нашей продукции, ему придется выписывать счета в шести отделах сбыта и иметь шесть балансов?

Мы не имеем права так издеваться над клиентами, поэтому существует единая система приема и обработки заказов, единый баланс клиента по всем продуктам. И выделенные менеджеры представляют Корпорацию в отношениях с такими крупными заказчиками, как Сбербанк, Росатом, сеть «Магнит», РЖД, ведущие подрядные организации.

Непростая триединая задача — сделать сервисы качественными, не очень затратными (еще раз — «лидерство по затратам!») и достойно оплачиваемыми.

А еще — связать сервисы между собой, добиваясь синергии в интересах конкретного клиента.

ОБ ИННОВАЦИЯХ И ЦИФРЕ

Я, честно говоря, будучи сторонником реальных дел, не очень понимаю абстрактные разговоры о важности и нужности инноваций, о том, что всю новизну на рынках инициируют маленькие, но юркие стартапы.

Впрочем, большинство инновационных решений остается «за кадром». Инновации затрагивают у нас не только производство, логистику и ассортимент продукции, множество ИТ-решений внедрено в области управления персоналом, ремонтами, складами, охраной труда, финансами, обучением, сайтами, отгрузками — практически всеми основными функциями, причем в рамках единой информационной архитектуры.

У нас — целая «фабрика» настроек ИТ-систем, мы реально — ИТ-зависимая компания. Впрочем, тема Цифры в промышленности заслуживает отдельной книги, надеюсь, мы ее обязательно выпустим в этой серии.

Конкретно мы:

- совместно с ведущими специалистами страны переработали, а зачастую просто создали с «нуля» альбомы проектных решений по кровлям и объединили их в электронном виде в удобный Технический портал ТехноНАВИГАТОР (www.nav.tn.ru), который сейчас переводится в 3D-модель.

- стараемся удовлетворить самых требовательных и опытных проектировщиков практически по всем узлам кровель, фасадов и гидроизоляции, включая семейства для современного BIM-проектирования;
- создали, одними из первых в стране, Службу качества, чтобы посмотреть, что происходит с нашими материалами во время монтажа и эксплуатации;
- не просто кардинально расширили, идя навстречу пожеланиям клиентов, особенно крупных подрядчиков, ассортимент до 3 тысяч позиций, а еще и объединили все это в практичные системные решения, каждое из которых имеет полный пакет документации по монтажу и эксплуатации;
- научились менее чем за один час загружать в одну машину до 30–40 разных наименований продукции с пяти разных производственных площадок, и при этом выдерживать темп до 300–400 отгружаемых машин в сутки;
- готовы брать на себя финансовую ответственность за состояние кровли с 3-го по 10-ый или 15-ый год эксплуатации (первые два года — ответственность подрядчика). Это платный сервис, но заказчики приобретают спокойствие, а нас это стимулирует на такую изначально качественную организацию всех работ, чтобы минимизировать возможные проблемы и затраты.

ЭТО ВСЕ ЧТО, НЕ ИННОВАЦИИ?

О ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И СЕРВИСЕ

Я нередко слышу разговоры о том, что резкое повышение производительности труда имеет негативные побочные эффекты, увеличивает безработицу и социальную напряженность. Позволю себе с этим не согласиться.

Создание в Корпорации единого Отдела клиентского сервиса позволило кратно увеличить выработку (с 40 до более 100 обработанных документов в день на специалиста). Казалось бы, должны были последовать массовые увольнения. Ничего подобного.

Уволенных и уволившихся было немного.

Компания растет, и ей требуются люди. Растущие сервисные функции тоже требовали специалистов — и они, конечно, отбирались из тех, кто уже имел опыт работы в компании.

Высвободившиеся люди занялись:

- специализированным обслуживанием (DIY-клиенты и экспортные клиенты работают по совершенно другим процессам, нежели классические торговые партнеры);
- сопровождением объектных продаж;
- обучением клиентов работе с системой;
- обработкой претензий и организацией обратной связи;

- совершенствованием документооборота (от бумажных версий пока никуда не денешься);
- управлением транспортными потоками (к примеру, водитель получает на свой смартфон рекомендации по оптимальному маршруту, информацию о представителях принимающей товар стороны, а заказчик оперативно получает информацию о возможной задержке в силу поломки машины или ремонта дорог) и т. д.

ПРИНЦИП WIN-WIN — ВЫИГРЫВАЮТ ВСЕ

Мало того. Специфические клиенты, типа сетей DIY, имеют собственные системы и не хотят работать с нашей. Соответственно, понадобились «переводчики» с их языков на наш и обратно. «Переводчиков» пришлось заводить и для ряда крупных подрядчиков, не желающих отклоняться от своих традиций.

Появление европейских клиентов актуализировало сотрудников, знающих не только нашу систему, но и иностранные языки. Поэтому повышение производительности труда на производстве привело, в итоге, еще и к существенному расширению сервисов для разного типа клиентов (причем без увеличения общей численности наших сотрудников).

Автоматизация и высокая производительность труда на стандартных операциях высвобождает людей для выполнения нестандартных,

нетиповых операций и, таким образом, способствует расширению и совершенствованию сервисного поля. Чем дальше мы двигаемся в этом направлении, тем больше видится новых возможностей — чем еще можно удивить и порадовать клиента.

Поэтому, как это ни парадоксально, производительность труда и уровень сервиса можно повышать одновременно, они друг другу не мешают, скорее, наоборот. Растут и количество отгружаемых машин, и выработка на одного сотрудника в Отделе клиентского сервиса. Принцип win-win — выигрывают все.