

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У СФЕРІ ЕКСПЛУАТАЦІЇ СКЛАДНОТЕХНІЧНИХ ТОВАРІВ

© Шарчук Т.В., 2007

Досліджено чинники формування системи логістичного обслуговування складно-технічних товарів у сфері експлуатації. Обґрунтовано напрями підвищення якості сервісного обслуговування. Викладено етапи впровадження системи сервіс-менеджменту складнотехнічних товарів.

The factors of forming of the system of logistic maintenance of difficult technical commodities are explored in the field of exploitation. Directions of upgrading service are grounded. The stages of introduction of the system of service-management of difficult technical commodities are laid out.

Постановка проблеми. Ринок складнотехнічних товарів у епоху бурхливого розвитку науки і техніки, електроніки та інформаційних технологій є надзвичайно насиченим різноманітними торговими марками та брендами. Передпродажна підготовка та і сам процес продажу складно-технічних товарів в існуючих торгових мережах доведений до досконалості, тоді як післяпродажний сервіс, гарантований споживачам Законом України “Про захист прав споживачів”, потребує не тільки матеріальних затрат та ретельних підходів до його розбудови, але й підвищення рівня його якості, як чинника, що впливає на конкурентоспроможність самого товару та лояльність споживача до торгової марки. Післяпродажний сервіс складнотехнічних товарів, що використовуються як засоби, а не предмети споживання, в процесах дистрибуції і торгівлі, має деякі особливі риси, що не дозволяють застосувати стандартний підхід до організації цього сервісу. Йдеться передусім про такі характеристики сфери післяпродажного сервісу як масштаб бізнесу, його просторово-часова концентрація, раціональний рівень спеціалізації, просторова та часова доступність сервісних послуг, реакційна здатність системи сервісного обслуговування на виконання замовлень тощо. Очевидно, що перераховані вище особливості цілком підпадають під концепцію логістики, а саме: система післяпродажного сервісу має бути доступна будь-якому суб'єкту господарювання, що використовує і розпоряджається певним складнотехнічним товаром, у визначеному місці у визначений час у визначеному обсязі із відповідними акцентованими якісними та ціновими параметрами. Адаптація концепції логістики до умов післяпродажного обслуговування знаходиться в площині оптимального співвідношення “бажані витрати обслуговування – акцентований рівень обслуговування”, що актуалізує аспекти організації системи післяпродажного обслуговування, локалізації пунктів післяпродажного сервісу, технічного, кадрового та інноваційного забезпечення. Отже, йдеться про систему менеджменту сервісного обслуговування. З огляду на це, пошук шляхів підвищення якості сервісного обслуговування є надзвичайно актуальним питанням в контексті імплементації концепції логістики у сферу експлуатації складнотехнічних товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання раціоналізації систем сервісного обслуговування тривалий час вважається дослідниками одними із пріоритетних. Вказана тенденція посилюється зростанням масштабів глобалізації виробництва та дистрибуції промислових товарів і послуг. З одного боку, актуальність сервісного обслуговування ідентифікується споживачами, як вагома компонента формування тривалих конкурентних переваг в доданій вартості для клієнта, а з іншого, тенденцією переміщення центру витрат у сферу дистрибуцій, зокрема і в сферу післяпродажного сервісу. Оскільки користувачам складнотехнічних виробів надзвичайно важливо мати задовільну просторово-часову доступність послуг сервісного обслуговування, яка субститує із рішенням щодо утримання додаткових запасів цих виробів, то логічним виглядає диверсифікація

дослідників логістичних проблем у сферу післяпродажного сервісу. У дослідженнях авторів [1–5] ґрунтовно висвітлені питання логістичного обслуговування в системах дистрибуції товарів (прямих потоків), зокрема щодо проектування оптимального рівня логістичного обслуговування із диференціацією таких критеріїв обслуговування як терміни поставок, надійність поставок, комплектність поставок тощо. Водночас, все ще малодослідженими залишаються питання раціоналізації логістичного обслуговування у сфері експлуатації складнотехнічних виробів, у сфері надання післяпродажного сервісу, у сфері забезпечення замінами частинами, що і формує актуальність дослідження.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є виявлення шляхів підвищення якості сервісу та підходів до його проектування, зокрема, обґрунтування структури та порядку впровадження системи сервіс-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Кожній сервісній компанії в Україні визнати сервіс стратегічним пріоритетом доведеться рано чи пізно. І чим раніше – тим краще, тому що чим швидше клієнти звернуть увагу на якісний сервіс, тим скоріше сформується їхня лояльність до компанії, що автоматично збільшує повторні продажі, а відповідно і прибутки. Як показали дослідження, задоволений покупець поширить свій позитивний досвід серед 5–8 потенційних споживачів, тоді як незадоволений покупець розкаже про свій негативний досвід 9–10 особам; при цьому 13 % незадоволених споживачів розповідатимуть про це понад 20 своїм знайомим, отже, втрати в цьому разі будуть набагато більшими, ніж від однієї нездійсненої трансакції [4, с. 49].

Англійське слово “service” є неоднозначним, і перекладається як “служба, робота, послуга, обслуговування, сервіс, зв’язок, рух, термін служби, довговічність, сфера діяльності, обслуговувати, проводити огляд і поточний ремонт” тощо [3, с. 659].

Принцип сучасного сервісу означає те, що фірма-виробник товару бере на себе відповідальність за підтримання працездатності продукції протягом всього терміну її експлуатації. Для підприємств-виробників складної побутової техніки і продукції виробничого призначення система сервісного обслуговування є важливим елементом товарної політики підприємства і фактором конкурентоспроможності продукції, що виробляється, тому фірми розглядають сервіс як невід’ємну частину маркетингової і комерційної політики підприємства.

Логістичний сервіс – це баланс між пріоритетом високоякісного обслуговування споживачів і супутніми витратами. Здебільшого вплив збоїв в логістичній системі фірми на її витрати/вигоди безпосередньо залежить від того, якого значення надають їй клієнти якості сервісу [1, с. 34]. Вирішальним етапом логістичного сервісу є післяпродажне обслуговування, від якості якого залежить лояльність клієнта до торгової марки, виробника чи сервісної компанії. Тому підвищення якості обслуговування стає стратегічним пріоритетом для тих, хто хоче перемагати в конкурентній боротьбі за споживача.

Післяпродажне сервісне обслуговування передбачає гарантійне обслуговування, зобов’язання розглянути претензії покупців, замінити товар, здійснити його технічне обслуговування та ремонт у певні терміни за визначеними логістичними технологіями. Споживач, вибираючи торгову марку чи постачальника, враховує можливості останнього у сфері логістичного обслуговування. Широка номенклатура логістичних послуг і значний діапазон зміни їх якості, вплив послуг на конкурентоспроможність фірми та величину витрат доводять необхідність формування стратегій підприємства у сфері логістичного обслуговування споживачів [2, с. 289].

В умовах перенасиченого ринку складнотехнічних товарів під час формування стратегій гарантійного та післягарантійного сервісного обслуговування споживачів на перший план виходить забезпечення якісного післяпродажного сервісу. А поліпшення якості обслуговування стає стратегічним пріоритетом в діяльності сервісних компаній.

Щоб поліпшити якість обслуговування в сервісній компанії, необхідно скоординувати роботу в напрямках, зображених на рис. 1

Головна вимога під час поліпшення якості обслуговування – це створення єдиних стандартів, що унеможливають двояке тлумачення. Кожен напрямок сервісного бізнесу повинен мати свою базу критеріїв якісного обслуговування – формалізовані стандарти галузі.

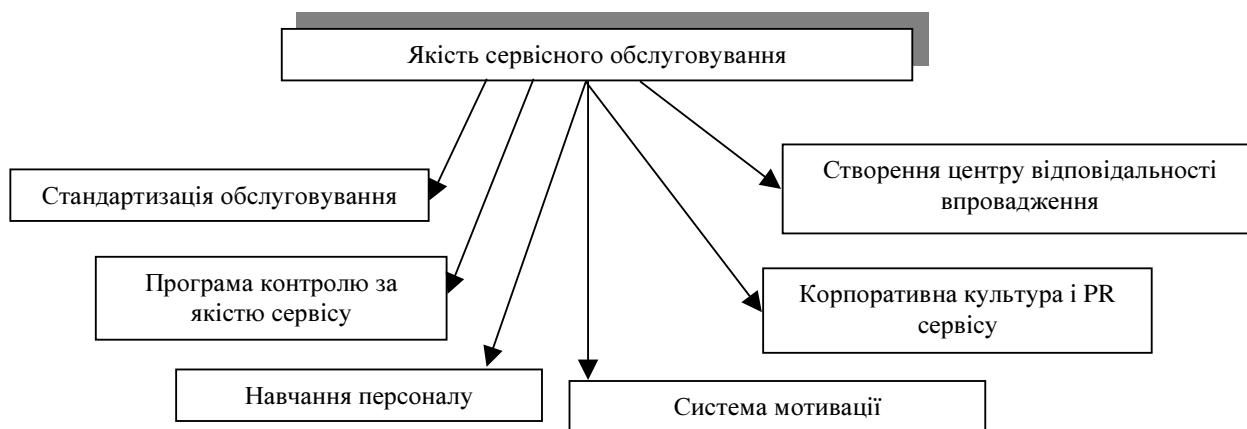


Рис. 1. Напрямки роботи, спрямованої на підвищення якості сервісного обслуговування

Якщо мережа лінійних підрозділів компанії велика і продовжує зростати, процес обслуговування нескладний, потреби клієнтів і сценарії обслуговування досить стандартні, послуги надаються масово, великий потік клієнтів, і при цьому компанія декларує сервіс своєю перевагою, то за таких умов стає необхідним регулярний контроль якості обслуговування.

Контроль за якістю сервісу повинен бути системним і об'єктивним. Для компаній, що надають послуги кінцевому споживачу через мережу сервісних центрів, найоптимальнішим інструментом контролю є програма вивчення задоволення клієнтів рівнем сервісного обслуговування. Жоден інший інструмент забезпечення зворотного зв'язку у сервісі не зрівняється з цим в об'єктивності, оперативності, деталізації, а також у розрізі співвідношення ціна/якість. Без такої програми контролю виконання стандартів і надання зворотного зв'язку персоналу навіть доконало навчений персонал і досконалі стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування клієнтів.

Для підвищення якості сервісу систематично повинна впроваджуватись система навчання персоналу. Вона повинна бути комплексною, тобто, містити не тільки навчання персоналу стандартам обслуговування клієнтів, але і навчання технічним знанням про товар/послугу, правилам надання послуг у галузі, визначеним законодавчо, правилам роботи на підприємстві.

З цією метою можна використати різні навчальні форми та методи, залежно від змісту роботи, а саме:

- для вивчення стандартів – тренінги по стандартах обслуговування для новачків, майстер-класи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників, індивідуальне наставництво для відстаючих співробітників;
- для вивчення технічної інформації про товар/послугу – лекції по основних групах товару з використанням каталогів, регулярні доповіді бренд-менеджерів компанії для презентації новинок, залучення навчальних ресурсів виробників/постачальників.

Оцінку результатів вивченого, яка обов'язково повинна бути передбачена в системі навчання, можна здійснювати у формі письмового тестування. Однак ефективнішою є оцінка знань і навичок персоналу саме під час контролю співробітника на робочому місці, у реальній ситуації.

Навчання персоналу можна проводити в декілька етапів: одноразово для всіх співробітників на етапі впровадження; повторно для співробітників у межах підвищення кваліфікації або роботи з відстаючими співробітниками; у межах програми адаптації для нових працівників компанії.

Комплексне навчання персоналу має мотивуюче значення для його роботи.

У разі поліпшення якості сервісного обслуговування для забезпечення високого і стійкого результату важливе значення має система комплексної мотивації персоналу. Коли розроблені стандарти сервісу, навчений персонал і здійснюється регулярний контроль, саме система мотивації стає рушійною силою змін і зміцнює результат.

У системі мотивації персоналу, зайнятому в сервісному обслуговуванні, потрібно паралельно застосовувати матеріальну і нематеріальну складові. Під час розробки матеріальної частини

системи мотивації усі складові винагороди повинні бути чітко збалансовані. А компонент *Якість обслуговування*, на наш погляд, повинен визначати 20–40 % відсотків змінної частини винагороди “сервісного” співробітника, нарівні з його фінансовими результатами (індивідуальними продажами чи ремонтами), виконанням стандартів внутрішніх бізнес-процесів підприємства (робота з товаром, інформацією, документацією). Для підсилення мотивуючого ефекту порядок розрахунку заробітної плати повинен бути прозорим і відомим співробітнику. Тому система нарахування винагороди повинна будуватися на результатах контролю, що відомі і відкриті для персоналу.

Для того, щоб кожен співробітник, відповідальний за обслуговування клієнтів, від “переднього краю” до топ-менеджменту, вірив у значимість сервісу як стратегічного пріоритету компанії, потрібен постійний внутрішній PR якості обслуговування і формування корпоративної культури, орієнтованої на сервіс.

На першому етапі, в період “розкручування” якісного сервісу – це презентації, збори, роз’яснення персоналу значимості сервісу. Потім більш систематичні комунікації з персоналом із приводу якості обслуговування, формалізація каналів комунікацій – корпоративні газети, листи співробітникам, внутрішній сайт, тематичні збори і конференції, система заохочень і номінацій за успіхи в сервісі і багато чого іншого. У результаті, згодом, у компанії зароджується особливий корпоративний дух, де кожен співробітник вірить у необхідність якісного сервісу і ставить пріоритетом своєї роботи відмінне обслуговування кожного клієнта.

Корпоративна культура якісного обслуговування на підприємстві – це вінець системи сервіс-менеджменту. Ідеєю якісного обслуговування проймаються всі процеси підприємства – від підбору персоналу до змісту рекламних матеріалів компанії.

Центр відповідальності за впровадження системи сервіс-менеджменту- головний компонент системи. Без лідера процесу жоден, навіть найкращий процес, не буде впроваджений. Центр відповідальності – це один чи кілька співробітників підприємства, що мають повноваження для прийняття рішень і впровадження змін, можуть контролювати виконання всіх процесів у межах упровадження системи сервіс-менеджменту і відповідати за ефективність упровадження системи. Центр відповідальності повинен зробити зміни в якості обслуговування незворотними, а також протистояти первісному опору персоналу, повинен працювати з претензіями і запереченнями і виконувати інші функції керування впровадженням змін.

Забезпечення поліпшення якості обслуговування – досить трудомісткий і тривалий процес. Його успішність залежить від зрілості менеджменту і фахівців компанії, залучення професіоналів до виконання вузьких специфічних задач, а також ретельного планування зусиль. Під час планування можна виділити основні етапи впровадження системи сервіс-менеджменту (рис. 2).

П’ять етапів побудовані в хронологічному порядку. Кожен етап має вагоме значення в остаточному результаті, ігнорування його загрожує збоями у впровадженні системи. Кожному підприємству під час планування поліпшення сервісу варто вивчити та модифікувати цю схему під специфіку свого бізнесу, зберігаючи загальні принципи: підготовка, презентація, упровадження, закріплення, аудит.

Із схеми видно, на яких задачах потрібно сконцентрувати зусилля на першому етапі. Результатом виконання кожної задачі повинен стати відповідний документ. Доцільними будуть такі формати документів:

- Наказ про створення центру відповідальності і, можливо, робочої групи з поліпшення якості сервісу.
- Стандарти обслуговування клієнтів у формі методичного посібника чи презентації для персоналу, бажано з ілюстраціями, схемами, презентабельно оформлені.
- Положення про систему навчання на підприємстві.
- Положення про систему мотивації на підприємстві.
- Положення про програму контролю виконання стандартів обслуговування підприємства.

Під час створення пакету документів використовуються різні інструменти. Це аналіз літературних джерел, вивчення досвіду колег, моделювання ситуацій, проведення опитувань, інтерв’ю, фокус-груп і інші інструменти.

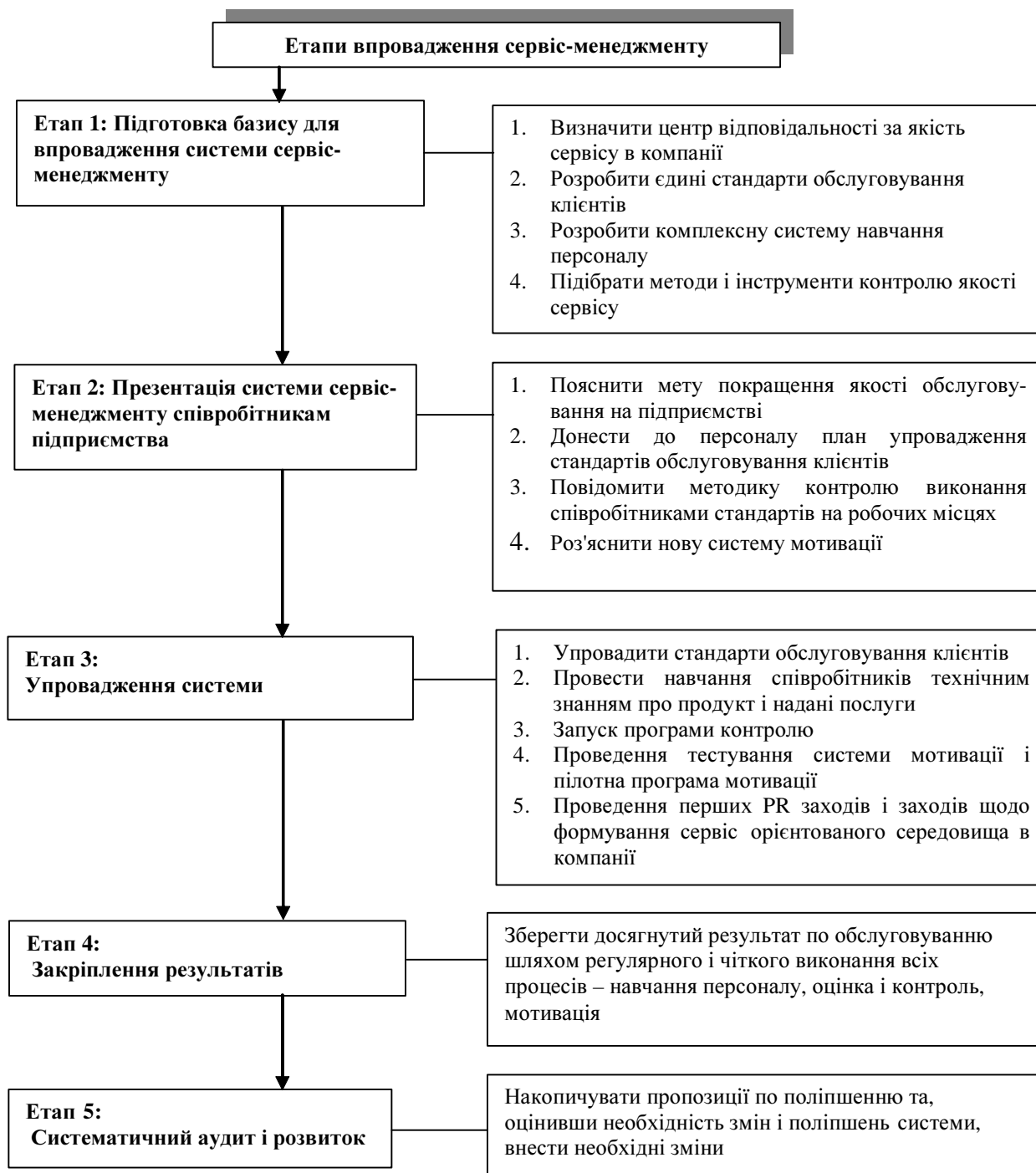


Рис. 2. Етапи впровадження сервіс-менеджменту

Дуже важливим є залучення співробітників підприємства до розроблення системи поліпшення сервісу. Участь персоналу в робочих групах, нарадах, мозкових штурмах дозволить зняти опір до змін, швидше досягти прийняття персоналом змін завдяки тому, що співробітники розділять відповідальність за зміст документів із творцями, будуть сприймати створену систему як свою, завдяки чому зросте мотивація до впровадження системи.

На другому етапі необхідно здійснити цикл презентацій системи сервіс-менеджменту для співробітників. Якщо співробітники не сприйматимуть мету змін, є імовірність, що вони не захочуть брати участь у змінах, будуть пручатися новим підходам. Іноді компанії, у прагненні швидко впровадити зміни в сервісі, ігнорують цей етап – і фактично сповільнюють процес змін.

Вони зіштовхуються із сильним опором front-line персоналу, зв'язаним з нерозумінням мети змін, страхом змін, небажанням виконувати нові обов'язки. Подібний опір у гіршому варіанті може спричинити збільшення плинності персоналу за рахунок досвідчених співробітників, а також до саботажу змін на місцях. Тому проведення презентацій для всього персоналу, що задіяний у змінах, є обов'язковим етапом. Крім того, подібні заходи мають мотивуюче значення для персоналу: співробітники розуміють мету і шляхи досягнення, бачать свій внесок у розвиток компанії, відчувають причетність до компанії і свою значимість, і в остаточному підсумку, приймають процес змін і охоче виконують нові обов'язки. Подібні прозорі принципи керування підприємством позитивно впливають на корпоративну культуру компанії.

Третій етап – упровадження системи – найтриваліший. Він передбачає упровадження всіх нових бізнесів-процесів підприємства, вимагає уваги і значних зусиль центру відповідальності. Упровадження передбачає навчання й оцінку результатів вивченого. Навчання може проводитися в різних формах: самостійне навчання (по методичному посібнику), перегляд відеоматеріалів, навчання у формі тренінгу чи семінару, індивідуальне наставництво тощо. Для оцінки можна використати такі популярні форми, як assessment center (оцінні центри), заліки, тестування, проведення атестаційного інтерв'ю тощо.

Навчання співробітників технічним знанням про продукт і надані послуги можна проводити за допомогою проведення семінарів, тренінгів, інструктажів бренд-менеджерами і тренінг-менеджерами підприємства, а також запрошення менеджерів компаній-постачальників продукту/послуги для проведення тематичних семінарів, презентацій новинок.

Більшість компаній на Заході й в Україні під час запуску програми контролю вибирають контроль за допомогою Mystery Shopping. Украй важливо повідомляти персоналу результати контролю, а також навчити співробітників працювати з отриманими результатами, наприклад, як вести бесіду зі співробітником, котрий незадовільно обслужив клієнта.

Впровадження програми мотивації передбачає нарахування заробітної плати за результатами першого підсумкового періоду, вручення перших номінацій, а також внесення змін і доповнень в існуючу систему за результатами пілотного проекту.

З метою формування сервіс-орієнтованого середовища в компанії першими PR-заходами можуть бути блок новин, присвячений сервісу, на внутрішньому сайті компанії або в корпоративній газеті, створення легенд про унікальне обслуговування, проведення конкурсів на кращий сервіс тощо.

Головне завдання четвертого етапу – зберегти досягнутий результат з обслуговування і побудувати сервіс-орієнтоване середовище в компанії. Досягти цього можливо тільки за умови успішного проходження всіх попередніх етапів, за регулярного і чіткого виконання всіх процесів – навчання персоналу, оцінка і контроль, мотивація. Серед ризиків цього етапу – неефективна робота центру відповідальності, передчасне запаморочення голови від успіхів. Перші позитивні результати “розслаблюють” персонал, причому як фахівців, так і менеджмент, і компанія може відкотитися назад.

Змістом 5-го етапу є регулярний (наприклад, один раз у півроку) аудит існуючих стандартів, системи навчання і мотивації. Дуже дієво оголосити конкурс серед персоналу на внесення доробок в існуючу систему: досягається великий потік ідей “з полів”, а також залучення персоналу. Також важливо на цьому етапі не зменшувати темп поліпшення / утримання якості сервісу і не залишатися закритим для змін.

Висновки. Конкуренція компаній з сфери цін, тарифів, покриття територій чи асортименту зміщується в сферу якості обслуговування.

Післяпродажне обслуговування – завершальний етап логістичного сервісу, від якості якого залежить лояльність клієнта до торгової марки, виробника чи сервісної компанії. Тому підвищення якості обслуговування стає стратегічним пріоритетом для тих, хто хоче перемагати в конкурентній боротьбі за споживача.

Основними напрямками роботи щодо поліпшення якості обслуговування є стандартизація, тобто створення критеріїв якості обслуговування в галузі, створення програми контролю за якістю обслуговування, створення системи навчання персоналу, системи мотивації персоналу, а також корпоративна культура і PR.

Планування системи підвищення якості обслуговування та впровадження системи сервіс-менеджменту необхідно здійснювати поетапно, модифікуючи цю схему під специфіку свого бізнесу та зберігаючи загальні принципи: підготовка, презентація, упровадження, закріплення, аудит.

Впровадження і розвиток системи сервіс-менеджменту закладає основу для стабільного приросту з якості обслуговування й отримання високих результатів.

1. Бауэрокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок* // Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 640 с. 2. Крикавський Є.В. *Логістика. Основи теорії: Підручник*. – Львів: Інтеллект-Захід, 2004. – 416 с. 3. Мюллер В.К. *Новый англо-русский словарь*. – 9-е изд. – М.: Русский язык. – 2002. – 880 с. 4. Черчилль Г.А. *Маркетинговые коммуникации*. – СПб., 2000. 5. Чухрай Н.І. *Логістичне обслуговування*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 292 с.

УДК 339.188.4

А.П. Шот

Львівська державна фінансова академія

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК В ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЦІ

© Шот А.П., 2007

Розглянуто проблеми визначення ефективності ланцюга поставок в електроенергетиці, що ґрунтується на оцінці впливу логістичних рішень щодо зниження витрат і часу як для окремих учасників (з генерації, передачі і постачання електроенергії), так і ланцюга поставок загалом.

The problems of determination of efficiency of chain of deliveries in an electric energy, that will be based on estimation of influencing of logistic decisions in relation to the cost cutting and time both for separate participants (from the generation, transmission and delivery of electric power), and chain of deliveries on the whole are considered.

Постановка проблеми. Логістика пов'язана з плануванням і контролем усіх факторів, які впливають на своєчасну доставку необхідного продукту в необхідне місце з мінімальними витратами. Ефективність логістичної системи є одним з найважливіших показників, на значне покращання яких можуть впливати організації, що є учасниками інтегрованого ланцюга поставок.

Головним завданням електроенергетики є виробництво електроенергії і забезпечення споживачів електроенергією різних класів напруги в необхідній кількості, за розумною ціною і саме тоді, коли вона їм необхідна. Підтримка такого рівня функціонування є саме тим завданням, яке необхідно розв'язувати постійно. Успішне розв'язання цього завдання можливе лише тоді, коли усі учасники ланцюга поставок працюють на одну ціль. Останнім часом керівництво галузі і усіх підприємств починають визнавати важливість ефективного управління потоком матеріалів у ланцюгу поставок для досягнення цілей стратегічного росту і отримання фінансового прибутку.