

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

© Окландер М.А., 2001

Розглядаються теоретичні та методичні засади логістичного сервісу. Пропонується система показників оцінки стану логістичного сервісу і розробляється алгоритм цієї процедури.

It observes theoretical and methodical basis of logistics service. Propose system index's estimate condition of logistics service and elaborate algorithm this procedure.

Згідно із Законом “Про підприємництво”: “Підприємництво – це самостійна ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг і заняття торгівлею з метою одержання прибутку”. Тобто підприємництво є такою формою виробничо-господарської діяльності, для якої властивий такий комплекс вимог: свобода у виборі напрямків та методів діяльності, самостійність прийняття рішень, відповідальність за них, їх наслідки і пов’язаний з цим ризик, орієнтація на досягнення комерційного успіху (отримання прибутку). У сучасних умовах розвиток підприємництва обумовлений ступенем його необхідності для споживачів. Підприємці повинні працювати так, щоби високий рівень обслуговування та помірні ціни стимулювали потенційних клієнтів до взаємовигідного співробітництва.

Отже, серед факторів, що є визначальними при виборі постачальників, одне з перших місць займає якість обслуговування клієнтів. Це узгоджується зі здоровим глуздом, про це свідчить прогресивний український та закордонний досвід. Кращі підприємства розглядають обслуговування як один з найважливіших стратегічних напрямів діяльності, що розрахована на завоювання прихильності споживача та довгострокове зростання доходів. Оскільки сервіс є логістичною операцією, то доцільно говорити про значення логістики для розвитку підприємництва. Дане питання автор розглядає в ряді своїх публікацій [1, 2].

У 1985 році Американською Радою по управлінню логістикою було дано таке визначення логістики: “Логістика є процесом планування, управління і контролю ефективного (з точки зору зниження витрат) потоку запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг та супутньої інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні і зовнішні переміщення) для цілей повного задоволення запитів споживачів” [3].

Загальнопринятого визначення сервісу поки не існує. Автор вважає доцільним розглянути три тлумачення: (1) сервіс як функція; (2) сервіс як рівень реалізації дій; (3) сервіс як філософія менеджменту.

Перше розглядає сервіс як цілеспрямований вид діяльності, як керований процес, результат якого обумовлений адекватністю виконання запланованих дій. Друге визначає його в межах декількох рівнів виконання. Так, при 7 добовій тривалості логістичного циклу спостерігається один рівень стану обслуговування, при 10 добовій – інший. Те саме стосується 3- та 5-добового запасу готової продукції. Відносна значимість різних величин для споживача може змінюватись. При надмірному попиті споживачів може більше цікавити час доставки товару, при падаючому – набір додаткових послуг тощо. Третє ототожнює сервіс з ринково орієнтованою філософією, що забезпечує оптимальне співвідношення витрати/сервіс. Філософія обслуговування повинна пронизувати діяльність усіх підрозділів

підприємства, кожна акція має стати її матеріальним втіленням. Виконання програм обслуговування гармонійно інтегрує особливості, що властиві усім вказаним версіям. У зв'язку з цим автор вважає, що в першу чергу потрібно вибрати показники стану сервісу. Потім слід визначити їх величини і ранжувати для різних категорій споживачів. Далі важливо організувати процес обслуговування, маючи сучасне, повне, достовірне інформаційне забезпечення та кваліфікований трудовий потенціал.

Американські спеціалісти La Londe B.J., Zinszer P.H. провели дослідження з виявлення показників стану сервісу і визначення їх відносної важливості для промислових і комерційних сегментів ринку [4]. Ця інформація є дуже важливою для розуміння важелів та стимулів розвитку українського підприємництва. В табл. 1 узагальнені результати виконаної ними роботи.

Таблиця 1

Відносна важливість показників стану сервісу, (%)

Показники		Важливість	
		Промисловість	Торгівля
1.	Наявність товару	42,7	43,1
2.	Логістичний цикл, тривалість:	19,4	25,5
	а. прийому замовлення	4,2	6,1
	б. виконання замовлення	5,1	4,7
	с. сортування и відвантаження	4,9	7,9
	д. транспортування	5,2	6,8
3.	Гнучкість системи розподілу, послідовність:	11,6	10,1
	а. відвантаження	4,1	3,5
	б. повернення	2,6	2,0
	с. заміни	1,6	2,2
	д. транспортування	2,7	2,4
	е. Інші	0,6	0,0
4.	Усунення некоректного управління	8,0	7,2
	а. Адміністративні помилки	2,1	1,1
	б. Помилки підбору	1,5	1,5
	с. Помилки відвантаження	1,2	2,3
	д. Втрати при зберіганні	1,2	0,8
	е. Брак на підприємстві	0,8	0,7
	ф. Втрати при транспортуванні	0,9	0,8
	г. Інші	0,3	0,0
5.	Інформаційне забезпечення	12,4	11,8
	а. Стан запасів	4,5	4,5
	б. Планові показники	3,6	3,2
	с. Фактична база даних	3,8	3,9
	д. Інші	0,5	0,2
6.	Підтримка життєвого циклу товару	5,1	2,3
	а. Ремонт	1,1	0,4
	б. Додаткові послуги	1,1	0,2
	с. Технічне консультування	2,0	1,5
	д. Інші	0,9	0,2
7.	Інші	0,8	0,0
Разом		100,0	100,0

Як видно, стан обслуговування характеризується трьома групами індикаторів: (1) корисність; (2) здатність; (3) якість.

Корисність відображає можливість сервісу забезпечувати продаж певного товару відповідно до вимог покупця. Вона оцінюється в процентах за допомогою показника “наявність товару”. Так, якщо потрібний товар в потрібній кількості надходить за проханням покупця в 95 випадках із 100, то корисність сервісу дорівнює 95 %.

Здатність відображає можливості сервісу забезпечувати адекватне пристосування до вимог покупця. Вона оцінюється за допомогою трьох показників: “логістичний цикл”, “гнучкість системи розподілу”, “усунення некоректного управління”. “Логістичний цикл” показує здатність пристосуватись до часових параметрів вимог клієнта. Йдеться про час від моменту реєстрації замовлення до факту його виконання. При цьому враховується плановий час, збільшений на час відхилення. “Гнучкість системи розподілу” демонструє здатність пристосовуватись до специфічних вимог замовника з приводу забезпечення особливих умов завантаження, розвантаження, упаковки, транспортування, зберігання, експедирування, порядків повернення, заміни тощо. “Усунення некоректного управління” свідчить про здатність пристосуватись до необхідності ліквідації негативних наслідків допущених власних помилок і відшкодування нанесених втрат. Помилки можуть виникати в процесі реєстрації замовлення, відвантаження, виставлення рахунку і т. д. Втрати зазвичай з’являються в процесі виробництва, зберігання чи транспортування.

Якість відображає можливість сервісу забезпечувати до- і післяпродажне задоволення вимог покупців. Вона оцінюється за допомогою показника “інформаційне забезпечення”, “підтримка життєвого циклу товару” і інші. “Інформаційне забезпечення” допомагає клієнту прийняти оптимальне рішення, яке пов’язане з вибором продавця логістичної послуги. Природно, що отримання достовірної, повної, своєчасної інформації про стан запасу і інших найбільш важливих характеристик виробничо-господарської діяльності продавця є передумовою ефективного вирішення проблем споживачів. “Підтримка життєвого циклу товару” досягається за рахунок ремонту, надання додаткових послуг, технічного консультування тощо.

Як видно із табл. 1, інші показники якості сервісу для торгівлі не пропонуються, а для промисловості їх значущість дуже незначна.

Автор вважає, що проблема оцінки стану сервісу має три аспекти. Потрібно вибрати оптимальні режими, одиниці і рівні виміру. Режими виміру можуть варіюватися. В одних випадках можливі одночасні виміри параметрів показників обслуговування. В інших – обов’язковим є їх перманентне відслідковування протягом довгого періоду. Одиниці виміру можуть бути різними – натуральними та вартісними. Різноманітні і рівні виміру (товарний асортимент, товарна група, асортиментна позиція, підприємство, структурний підрозділ, усі споживачі, окремі сегменти ринку).

Стан сервісу оцінюється за допомогою системи маркетингової інформації. Сучасні інформаційні технології забезпечують збір, зберігання і аналіз необхідних фактологічних даних. У результаті розробляються програми обслуговування споживачів, що ідеально враховують попит. І тоді виникає проблема ефективного адміністрування сервісу, тобто створення результативного механізму виконання цих програм.

У процесі сервісної діяльності потрібно розрізняти оперативну та аналітичну складові. Оперативна діяльність передбачає виконання запланованих заходів і контроль за їх виконанням. Увага акцентується на ефективності обслуговування споживачів – швидкості, акуратності та економічності. Аналітична діяльність передбачає вивчення споживачів, збір конкурентоспроможних ідей, дослідження прогресивного досвіду, визначення умов адаптації до споживачів. Використання отриманої маркетингової інформації створює передумови для розробки рекомендацій із удосконалення сервісу і зменшення витрат з обслуговування споживачів.

Вивчення споживачів дозволить виявити, де не забезпечується адекватний сервіс і в яких місцях його покращення здатне привести до збільшення обсягу продажу та прибутків.

Збір конкурентоспроможних ідей та дослідження прогресивного досвіду сприяє визначенню ринкових (потенційних) і маркетингових (реальних) можливостей підприємства, які потім можуть бути використані при розробці стратегії і тактики сервісу.

Визначення умов адаптації до споживачів стимулює пошук інструментів і методів забезпечення максимальної задоволеності станом обслуговування. Це вимагає посилення координації і інтенсивності інформаційних обмінів з клієнтурою.

Аналітична діяльність створює передумови для підвищення ефективності оперативної діяльності. Процедура сервісу повинна забезпечувати логістичне вирішення споживацьких проблем.

На рисунку показана схема алгоритму процедури логістичного сервісу, яка, на думку автора, складається з чотирьох елементів: (1) аудит; (2) стандартизація; (3) менеджмент; (4) ревізія.

Аудит сервісу спрямований на перевірку стану таких показників, як наявність товару, логістичний цикл, гнучкість системи розподілу, усунення некоректного управління, інформаційне забезпечення, підтримка життєвого циклу товару та інших. Встановлюється сервісний потенціал підприємства, його головних конкурентів, обґрунтовується вибір цільових сегментів ринку, ідентифікуються платоспроможні потреби і маркетингові можливості, відслідковуються тренди і прогнозуються перспективи розвитку.

Стандартизація виконується на основі визначення специфічних завдань маркетингу (створення, стимулювання, розвиток, стабілізація, підтримка попиту тощо). Після цього для кожного цільового сегменту ринку встановлюються нормативи показників обслуговування споживачів.

Так, корисність сервісу, що оцінюється показником “наявність товару”, може дорівнювати 90 %, його здатність, яка виражена через показник “логістичний цикл” – 7 діб і т. д. При цьому кількісні значення стандартів відбираються з урахуванням двох положень. З одного боку, їх рівень не може бути нижчим, ніж у відповідних конкурентів. З іншого боку, ці величини не повинні бути завищеними. Орієнтиром є максимізація отриманого прибутку. Співставляються обсяги продажу, що досягаються при вибраних стандартах системи показників сервісу з понесеними логістичними витратами.

Додаткові логістичні витрати доцільно збільшувати лише до точки рівноваги, в якій маржинальні витрати дорівнюють маржинальним доходам і де підприємство не отримує прибутку. Через це виникають такі основні проблеми:

- 1) облік і оцінка маржинальних витрат;
- 2) виділення з них логістичної складової;
- 3) визначення в рамках логістичних маржинальних витрат частки кожного компонента логістичної системи;
- 4) інертність логістичних витрат (договір оренди, договір поставки, контракт за наймом тощо), внаслідок якої неможливо їх швидко модифікувати;
- 5) складність визначення функціональної залежності величини прибутку від додаткових логістичних витрат.

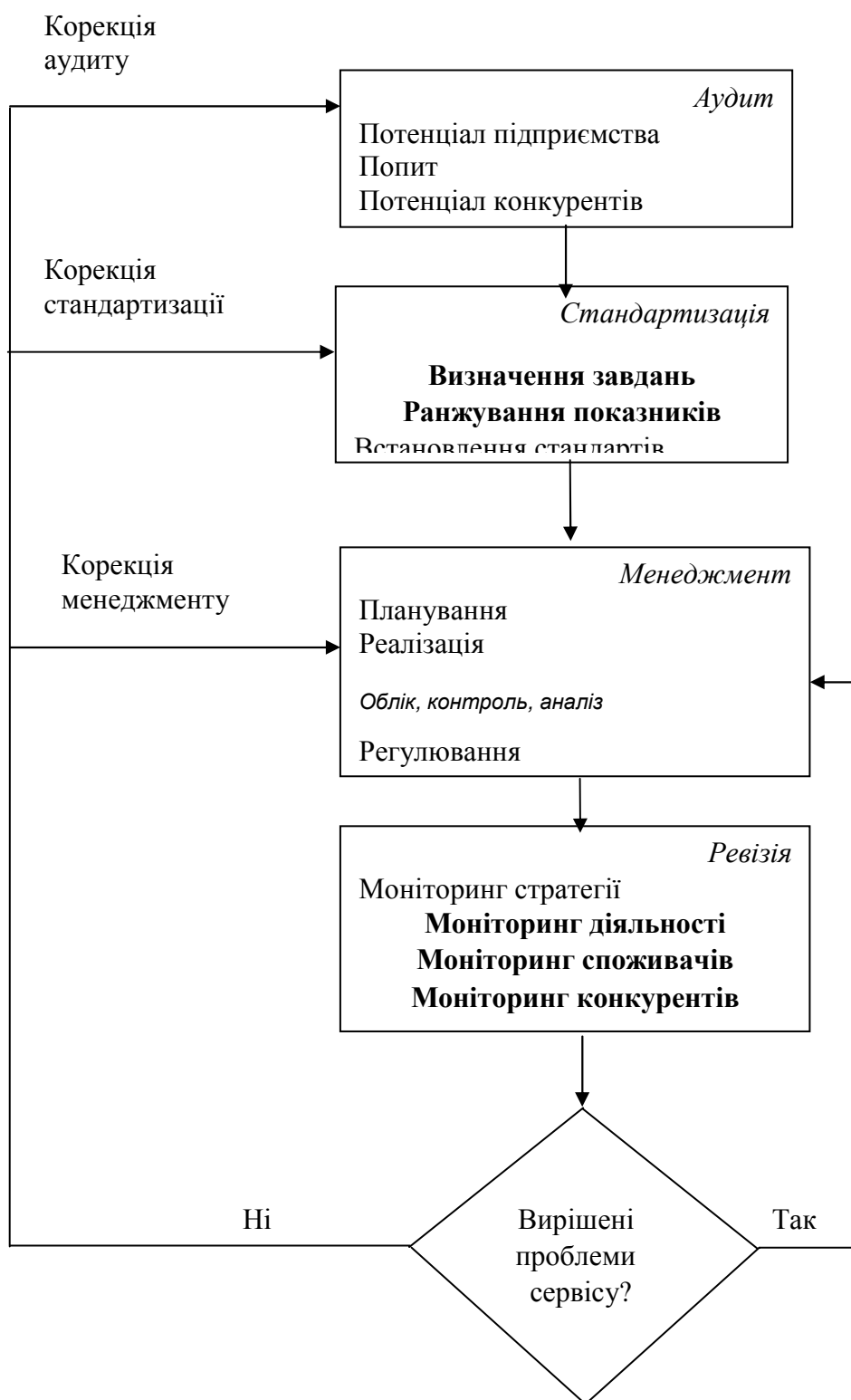


Схема алгоритму процедури логістичного сервісу

1. Окландер М.А. *Контуры экономической логистики*. – К., 2000. 2. Окландер М.А. *Маркетинг и логистика в предпринимательстве*. – Одесса, 1996. 3. *Council of Logistics Management. Annial Report*. – Oakbrook (III.), 1985. 4. La Londe B.J., Zinszer P.H. *Customer Service: Meaning and Measurement*. – Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.