

## **Тема 4. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

### **Лекция 4.1. Сервис в логистике. Клиент-ориентированный менеджмент.**

#### **План:**

1. Определение терминов. Сервис с точки зрения компании и с точки зрения клиента. Качество сервиса.
2. Цели и задачи обслуживания потребителей. Роль логистики в установлении целей и задач обслуживания потребителей.
3. Выработка программ в области потребительского сервиса.
4. Управление качеством потребительского сервиса.

#### **Определение терминов.**

В условиях «рынка покупателя» продавец вынужден строить свою деятельность исходя из покупательского спроса. При этом спрос не ограничивается спросом на товар. Покупатель диктует свои условия также и в области состава и качества услуг, оказываемых ему в процессе поставки этого товара.

Поговорим о сервисе продаж в целом. **Сервис с точки зрения компании** – это любые методы, техники, технологии взаимодействия компании с клиентом для обеспечения непрерывной связи между моментом заказа и получения продукта с целью долгосрочного удовлетворения потребностей клиента.

Перефразируя одного из гуру менеджмента, можно сказать, что качество сервиса – это путешествие, а не пункт назначения. Очевидно, что во время этого «путешествия» возникают несоответствия между желаемым уровнем сервиса для клиента и сервисом, пропагандируемым и оказываемым компанией в действительности. Многие компании имеют формальный подход к сервису как к любезному и вежливому отношению с клиентами. Продавцы, например, не умеют «читать» состояние клиента и его отношение к продажам по особенностям его поведения, а соответственно не делают различий между реальными требованиями различных типов клиентов. Это ведет к тому, что клиентам предлагается либо чрезмерно много внимания (что часто провоцирует негативную реакцию, воспринимается как навязчивость и у наиболее подозрительных клиентов вызывает сомнения в качестве товара), либо

неоправданно мало внимания или никакого внимания вообще (в таком случае клиент просто уходит ни с чем и возможность сделки упущена).

**Сервис сточки зрения клиента** – это комбинация пяти факторов.

Надежность – способность выполнять обещанный сервис правильно и аккуратно в течение какого-то периода времени.

Отзывчивость – исполнительность и готовность помочь клиентам.

Уверенность – знания вместе с вежливостью и обходительностью сотрудников, их способность внушать доверие.

Эмпатия – заботливый индивидуальный подход к клиентам.

Структурный сервис – физическое представление сервиса, несущее как функциональное, так и символическое значение (оснащенность и дизайн торгового зала, внешний вид продавца и т.д.).

Природа логистической деятельности предполагает возможность оказания потребителю материального потока разнообразных логистических услуг. Логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров. Качество логистического сервиса должно основываться на критериях, используемых покупателями логистических услуг.

Таковыми критериями (параметрами) измерения качества сервиса являются:

- **осязаемость** – та физическая среда, в которой предоставляется сервис, удобство, оргтехника, оборудование, вид персонала и т.п.;
- **надежность** – исполнение заказа «точно в срок». Надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих логистические функции физического распределения;
- **ответственность** - желание помочь покупателю, гарантии соблюдения стандартов логистического сервиса;
- **законченность** – наличие необходимых навыков, компетентности и знаний для предоставления услуг;
- **доступность** – простота установления контактов с поставщиками услуг, удобное для покупателя время оказания логистических услуг;

- **безопасность** – свобода от опасности, риска, недоверия. Сохранность груза при физическом распределении;
- **вежливость** – поведение поставщика услуг, корректность, вежливость персонала;
- **коммуникабельность** – способность разговаривать на языке, понятном покупателю;
- **взаимопонимание с покупателем** – искренний интерес к покупателю, умение персонала войти в роль покупателя и понять его требования.

Выводы же в отношении качества сервиса потребитель строит на основе:

- **речевых коммуникаций**, т.е. информации (слухов), которую покупатели узнают от других покупателей о логистическом сервисе, который они собираются приобрести;
- **личных потребностей**. Данный фактор относится к запросам покупателя, его представлению о качестве услуг, исходя из его характера, политических, религиозных, общественных и других представлений;
- **прошлого опыта** использования такого же или подобного сервиса;
- **внешних сообщений** (коммуникаций) – информации о поставщике логистического сервиса по радио, телевидению, по сообщениям прессы (реклама в средствах массовой информации).

Для управления логистическими функциями в дистрибуции необходимо научиться измерять качество логистического сервиса. С этой целью определяются (критерии) параметры качества сервиса и строится управление этими параметрами таким образом, чтобы свести к минимуму расхождения между ожидаемым и фактическим уровнями выбранных критериев (параметров). Для этого применяются различные методы оценок: анкетные опросы покупателей, экспертные оценки, статистические методы и т.д. Сложность заключается в том, что большинство параметров качества сервиса нельзя измерить количественно, т.е. получить формализованную оценку. Чаще всего приходится пользоваться качественными описаниями типа: лучше – хуже, более доступно – менее доступно и т.п.

Возвращаясь к определениям:

**Технологии сервиса** – принципы, процедуры и стандарты взаимодействия с клиентами, принятые в конкретной организации или определенной сфере бизнеса.

**Клиентами** какой-либо фирмы обычно считают внешних (по отношению к фирме) отдельных людей или организации, которые покупают или используют продукты или услуги данной фирмы.

Термин «клиент» иногда используется при определении внутренних взаимоотношений организационных подразделений друг с другом. Тогда они называются по отношению друг к другу «внутренними клиентами».

**Внутренний сервис** – отношение к другому подразделению компании как к своему клиенту.

Важными терминами для оценки качества сервиса являются удовлетворение и лояльность клиента.

Удовлетворение клиента – это не то же самое, что лояльность по отношению к фирме.

**Лояльность** – положительное отношение покупателя к бренду, торговой марке продукта или услуги, либо в целом к компании, которое является не только следствием рациональных факторов, но психологических бессознательно воспринимаемых факторов.

**Удовлетворение** появляется, когда покупатель доволен качеством товара и уровнем сервиса при совершении конкретной покупки. Удовлетворение покупателя – необходимое, но недостаточное условие лояльности. Лояльный покупатель – это всегда удовлетворенный покупатель, но удовлетворенный покупатель не всегда лоялен. Занимаясь исследованием своих клиентов, компании часто бывают введены в заблуждение поведением потребителей, проявляющих «ложную» лояльность. Из-за искаженного представления о лояльности своих клиентов специалисты компаний зачастую не могут найти причин ухода, казалось бы, лояльных потребителей. Ложная лояльность подразумевает отсутствие вовлеченности и эмоциональной привязанности потребителя по отношению к компании или бренду; потребители в этой ситуации регулярно совершают покупки данного товара, заключают сделки с компанией, но при этом с легкостью переключаются на продукцию или сервис другой фирмы.

Чаще всего потребители приобретают товар, но при этом остаются безразличными к бренду и компании-производителю по следующим причинам:

- нет достойной альтернативы – потребитель будет обращаться в данную компанию, приобретать продукцию данной торговой марки, пока не появится что-то лучшее;
- нет существенной разницы между конкурирующими товарами или компаниями – потребителю нет смысла переключаться на продукцию другой компании, но при выделении одного из конкурентов из общей массы потребитель перейдет на его товары или услуги;
- боязнь «риска изменений» - потребитель не изменяет выбор компании и не переключается на другой бренд из страха что новый товар окажется хуже привычного;
- лучшие финансовые условия покупки – при изменении ценовой политики компаний потребитель выбирает наиболее выгодное с финансовой точки зрения предложение.

Действительно лояльный покупатель:

- всегда простит отдельные погрешности и незначительные недостатки в обслуживании, качестве товара, временные проблемы при контактах с компанией и т.д.;
- активно рекомендует компанию, продукцию данной торговой марки своим друзьям, родственникам, знакомым;
- мало чувствителен к снижению цен и иным мероприятиям по стимулированию сбыта, проводимым конкурентами.

По мнению ряда специалистов, лояльность следует рассматривать как относительную, а не абсолютную величину, отмечая изменение во времени отношение покупателей к компании. О программах развития лояльности мы поговорим позже.

### **Цели и задачи обслуживания потребителей. Роль логистики в установлении целей и задач обслуживания потребителей.**

Качество обслуживания потребителей серьезно влияет на общий коммерческий успех фирмы, поэтому определение целей и задач обслуживания потребителей является важным решением высшего руководства. Дистрибуция товаров тесно связана с потребительским сервисом, поэтому отдел логистики играет важную роль в установлении целей и задач обслуживания покупателей, формулируемых маркетинговым отделом фирмы.

Как правило, работа отдела маркетинга определяет политику обслуживания покупателей. Отдел логистики должен выступать своеобразным «консультантом» отдела маркетинга. Специалисты в области маркетинга иногда не различают разницы между увеличением объема продаж и максимизацией прибыли. Некоторые маркетологи до сих пор полагают, что наиболее важная задача фирмы состоит в том, чтобы увеличить объем продаж. В результате цели и задачи обслуживания покупателей устанавливаются на чрезмерно высоком уровне, игнорируя сопряженные логистические затраты.

Отдел логистики должен выступать в роли «постоянного оппонента» отдела маркетинга в оценке логистических затрат на установленный маркетологом уровень потребительского сервиса. Даже незначительное повышение общего уровня обслуживания покупателей может существенно увеличивать логистические затраты.

Логистический персонал может указывать альтернативные способы доставки товаров покупателям и рассчитывать затраты для различных уровней обслуживания: размеров запасов, числа точек отгрузки, требований по обработке заказов, складирования и транспортировки. Он делает все это, но не может (или не должен) устанавливать фактические стандарты обслуживания покупателей. Это работа менеджмента фирмы, а также отдела продаж и маркетинга, которые определяют уровень качества потребительского сервиса, задаваемый конкурентной ситуацией, и который будут позволять политика цен и задачи достижения прибыльности.

Некоторые компании при установлении стандартов обслуживания потребителей различают «цели» и «задачи». Цели представляют собой обобщенное описание результатов, которых фирма пытается достичь. Задачи, являющиеся средствами достижения целей. Обычно компания определяет минимальный набор требований (стандартов обслуживания), необходимых, чтобы выполнять определенную задачу и затем пытаться работать над ней.

К сожалению, некоторые фирмы формулируют цели обслуживания клиентов без адекватной конкретизации задач, определяющих, как эти цели могут быть достигнуты. Это является серьезной проблемой, **т.к. если задачи и стандарты обслуживания клиентов не сформулированы в конкретных терминах и показателях, то персонал может их игнорировать, или они слишком неопределенны для того, чтобы можно было бы обеспечить реальное руководство ими.** К тому же служба логистики может стать «козлом отпущения» для отдела маркетинга. Если новый товар терпит неудачу на рынке, то отдел маркетинга может обвинить логистов в том, что его внедрение провалилось из-за того, что стандарты логистического обслуживания потребителей были очень низкими. **Без конкретных ориентиров и параметров оценки персонал службы логистики не может доказать, что обслуживание клиентов поддерживалось на должном уровне.**

В некоторых фирмах, стандарты обслуживания сформулированы конкретно, например, «97% всех заказов должны быть выполнены полностью, без ошибок и отправлены в течение 24 часов с момента поступления».

Вознаграждение менеджеров и работников напрямую связано с достижением этих целей.

Обслуживание потребителей является средством конкурентной борьбы, поэтому также полезно знать, что в этом направлении предпринимают ваши конкуренты.

### **Выработка программ потребительского сервиса.**

Основным элементов выработки целей и задач в сфере обслуживания покупателей является определение точки зрения покупателя. Для этого проводятся опросы покупателей с целью выяснить, что они считают важным в обслуживании.

В такие опросы включают вопросы о желательных дополнительных элементах логистического сервиса. Какие услуги в настоящее время не предоставляются, но их хотелось бы получать покупателю?

Важно определить, какие элементы потребительского сервиса являются для покупателей наиболее значимыми.

Очень важным является еще один аспект: как клиент оценивает уровни обслуживания конкурирующих фирм. Выяснение этого вопроса является обязательным условием установления новых стандартов качества обслуживания потребителей. **Когда вся информация собрана и проанализирована, менеджмент фирмы может устанавливать цели и задачи обслуживания покупателей исходя из:**

1. Экономике обслуживания;
2. Характера конкурентного окружения;
3. Типа продукции.

**Экономические соображения** отражают стоимость обслуживания различных уровней покупателей. Имеем ли мы достаточно детализированные и точные затраты для каждого вида деятельности и каждой группы покупателей?

Исторически модели сервиса возникли как стратегии взаимодействия с клиентами разных уровней материального благосостояния: индивидуально-ориентированный сервис – как элитная модель сервиса; «сервис прилавка» как сервис, предназначенный для среднего класса («мидл-класс сервис» модель); маркет-сервис – как сервис для малообеспеченных покупателей, приобретающих товар в дешевых магазинах самообслуживания без всякого внимания со стороны персонала. Со временем все три модели сервиса утратили свою ориентированность на конкретные социальные группы, например, появились дорогие магазины, работающие по системе маркет-сервиса, а в России в советское время «сервис прилавка» был сервисом для всех групп населения, особенно для малоимущих. Сейчас выбор модели или моделей

сервиса бизнесмены делают интуитивно или осознанно, отталкиваясь от специфики рыночной ниши и прочих рыночных факторов.

Для каждой группы потребителей в зависимости от начального уровня лояльности должна быть разработана своя система стимулирования, направленная на повышение степени лояльности. Так как методы и цели работы с каждой группой потребителей будут различными, на первом этапе разработки программы формирования и развития лояльности необходимо проанализировать клиентов для выделения групп. Одним из наиболее эффективным методом анализа клиентов являются методы измерения лояльности потребителей, предложенные Д. Аакером:

- наблюдение за моделями покупательского поведения (показатели повторных покупок, количество выбираемых потребителем брендов – сколько потребителей покупают 1 бренд, 2 бренда определенного продукта);
- анализ затрат на переключение потребителя на другой товар, другую услугу;
- анализ степени удовлетворенности покупателя при обращении в компанию, приобретении товара;
- анализ отношения к бренду (имидж бренда в глазах потенциальных покупателей);
- анализ приверженности потребителей бренду.

Программы развития лояльности клиентов – построение системы взаимоотношений с клиентами – одно из наиболее популярных на сегодняшний день направлений повышения эффективности работы компании. Эти программы – достаточно масштабный и долгосрочный проект, требующий детального предварительного исследования и четкого планирования, в тоже время разработанные компанией программы лояльности должны быть достаточно гибкими для возможности их корректировки по мере реализации и выявления недостатков для достижения максимальной эффективности в итоге. Можно выделить следующие основные условия разработки и реализации эффективной программы лояльности:

- четкое определение целевой аудитории (выявление категорий потребителей имеющих потенциал для увеличения лояльности и которые могут принести достаточно прибыли);
- при разработке программы лояльности необходимо учитывать, какое поведение потребителей желательно, то есть за что стоит поощрять клиентов (повторные покупки, разовые покупки на определенную сумму, приобретение определенного набора товаров);



- выбрать и применить наиболее подходящие для конкретной целевой аудитории инструменты воздействия (например, для увеличения лояльности потребителей пенсионного возраста наиболее эффективными будут программы лояльности на основе предоставления скидок (так как для этой группы ценовой фактор достаточно важен), а для потребителей среднего класса более привлекательными будут программы, предоставляющие определенные бонусы за повторные покупки и т.д.);
- отследить реакцию потребителей на программу лояльности (выстроить обратную связь с целевой аудиторией программы) и оценить эффект (изменение уровня лояльности) и экономический результат (рост продаж, прибыли компании) применения программ лояльности;
- Разрабатывать новые программы лояльности с учетом результатов уже проведенных акций.

**Характер конкурентной среды** определяют и промышленные стандарты. Информация относительно ожиданий клиента и уровней обслуживания покупателей у конкурентов важна при установлении конкурентных стандартов. Во многих ситуациях покупатели готовы платить больше, чтобы получить более высокий уровень логистического обслуживания. Расширение грузовых авиаперевозок – всего лишь один пример такого подхода.

**Тип продукции** также воздействует на уровень потребительского сервиса. Здесь следует принимать во внимание взаимозаменяемость товаров в ассортименте изделий, из которого покупатели могут выбирать. Если фирма практически является монополистом на какой-нибудь важный товар, то она может не предоставлять высокий уровень потребительского сервиса. Однако, если на рынке представлено много аналогичных (взаимозаменяемых) изделий, тогда стандарты обслуживания покупателей станут важными параметрами конкурентоспособности фирмы на рынке. Нужно также учитывать этап жизненного цикла товара. Товар, только что выпущенный на рынок, требует особой поддержки и обслуживания в отличие от товара, который находится в стадии зрелости и рыночного спада.

Установление минимального размера заказа – возрастающая проблема для менеджеров, осуществляющих физическое распределение, потому что многие клиенты, придерживаясь философии «точно в срок», предпочитают заказывать небольшой объем товаров, но делать это часто. Сокращение размеров заказа может привести к снижению прибыли. Необходимо детально анализировать конкретную рыночную ситуацию, касающуюся причин размещения мелких заказов.

Когда информация, касающаяся потребительского сервиса, тщательно проанализирована и сформулированы цели и задачи обслуживания покупателей – стандарты обслуживания покупателей должны выполняться на деле. Для

этого требуется систематический мониторинг и контроль параметров качества сервиса.

### **Управление качеством потребительского сервиса.**

Управление качеством логистического сервиса в дистрибуции можно представить в виде схемы:

На схеме показано несколько этапов (шагов) управления качеством. Методы и процедуры зависят от выбранных логистических концепций и стратегии управления качеством логистического сервиса с позиций потребителей.

Организация логистического менеджмента предполагает, что высшее руководство фирмы устанавливает соответствующие процедуры управления и контроля в зависимости от выбранной логистической стратегии.

На третьем этапе определяются и обосновываются требования, которые предъявляют потребители к конкретным логистическим функциям. Большинство компаний фокусируется на нуждах внешних потребителей, но для решения проблем качества обслуживания также важны и внутренние потребители, т.е. производственные подразделения и персонал, задействованный в сферах маркетинга, финансов и т.д. На этом этапе требуются постоянное наблюдение и регистрация изменений требований. Здесь используются такие методы как анкетирование, интервью, фокусные группы и т.д.

С предыдущим этапом тесно связан этап контроля текущего уровня исполнения принимаемых решений в области управления качеством логистического сервиса. Такими инструментами контроля являются обычно экспертный анализ, анкетирование, опросы потребителей и т.п.

Следующим этапом является выполнение принятой стратегии качества.



Сложность процесса внедрения заключается в многообразии аспектов качества сервиса, связанном с множеством логистических операций и функций. Для сохранения и расширения своих позиций на рынке большинство фирм стремятся постоянно улучшать качество продукции и логистического сервиса, поддерживая и устанавливая более высокие стандарты качества. Политика непрерывного улучшения качества реализуется путем определенной процедуры, алгоритм которой также представлен на схеме.