

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Аннотация

В статье рассматривается проблема дифференциации логистического обслуживания клиентов в современных рыночных условиях. Качественное логистическое обслуживание играет ключевую роль в достижении высокого уровня удовлетворенности клиентов и повышения конкурентоспособности компании. При оказании логистического сервиса важно учитывать издержки, с которыми сопряжено предоставление потребителю тех или иных услуг. Предлагаемая методика дифференциации логистического обслуживания покупателей при помощи модели C-PED (Costing, Profiling, Evaluating, Differentiating) позволяет оптимизировать процесс обслуживания, формализовать цели и задачи компании в данной сфере, определить стандарты оказания сервиса.

Ключевые слова: логистический сервис, обслуживание потребителей, дифференциация, логистические затраты, дистрибуция

Keywords: logistic service, customer service, logistics costs, differentiation, distribution

Рынок товаров и услуг сегодня представляет собой «рынок потребителя», который требует предоставления качественных продуктов, дополненных высоким уровнем сервиса и по приемлемой цене. Благодаря развитию рыночных отношений потребитель получает больше возможностей для сравнения и выбора лучшего сервиса.

«Качество логистического сервиса влияет на рыночную долю компании посредством воздействия на удовлетворенность и лояльность клиентов» (Догерти, Стэнк и Уингер 1998). [1,45]. Значительное количество эмпирических исследований подтверждает наличие связи между улучшением качества логистического обслуживания и повышению степени удовлетворенности клиентов (Догерти, Стэнк и Уингер 1998; Иннис и Ла-Лонд 1994; Ментзер, Флинт и Халт 2001; Стэнк, Голдсби и Викери 1999).». [MEASURING CUSTOMERS' PERCEPTIONS OF LOGISTICS SERVICE QUALITY OF 3PL SERVICE PROVIDERS by Mohammed Rafiq Loughborough University (UK) Kand Harlina S. Jaafar Universiti Teknoigi MARA (Malaysia)]

«Обслуживание потребителей или клиентов (сервис в дистрибуции) представляет собой совокупность действий, осуществляемых при выполнении заказов, направленных на поддержание лояльности клиентов или создания у потребителя имиджа организации, с которой легко иметь дело. Обслуживание потребителей – превосходное конкурентное средство, которое имеет особое преимущество над ценовой конкуренцией. Если фирма снижает цену продукции, то ее конкуренты могут немедленно начать делать то же самое и ликвидировать начальное сравнительное преимущество. Усовершенствования при обслуживании клиента требуют более длительного времени, и имитировать их намного труднее». [2,258]

Компании, работающие на рынке, где наблюдается различие в потребительских запросах, не могут полностью соответствовать требованиям клиентов, предлагая стандартный логистический сервис. Для достижения оптимального соотношения между удовлетворенностью потребителей и издержками на обеспечение сервиса необходимо дифференцирование логистического обслуживания. «Даниэль Ван Де Викин и Вернер Руттен для дифференциации логистического сервиса разработали и впервые применили модель С-

PED (Costing, Profiling, Evaluating, Differentiating) предлагает подход. Данная модель может быть рассмотрена как аналог концепции целевого маркетинга Котлера». [3,9]

В условиях экономического кризиса в России многие компании уделяют большое внимание дифференциации логистического сервиса, так как в этой сфере заключен большой потенциал для оптимизации издержек на обслуживание и достижения конкурентного преимущества в области потребительского сервиса. При формировании сервисной политики очень важно различать цели и задачи. Цели – обобщенное описание результатов, а задачи – средства достижения целей. «К сожалению, некоторые фирмы формулируют цели обслуживания клиентов без адекватной конкретизации задач, определяющих, как эти цели могут быть достигнуты. Это является серьезной проблемой, так как 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». [5,31]

Для того чтобы оценить качество предоставляемого обслуживания и уровень эффективности системы управления в целом необходимо использовать специальные логистические показатели. «Разработка и применение систем оценки результатов призваны решать три главные задачи: мониторинг логистических операций, контроль над ними и оперативное управление». [4,79]

В настоящий момент компании, находящиеся в стадии активного роста для повышения эффективности деятельности нуждаются в оптимизации затрат, в том числе и затрат на логистическое обслуживание. Применение C-PED модели позволяет объективно подойти к вопросу формирования политики логистического обслуживания клиентов и оптимизировать издержки на логистический сервис.

Модель C-PED включает в себя четыре этапа: определение структуры затрат, профилирование, оценивание и дифференцирование и может быть представлена с помощью приведенной ниже схемы (рис. 1.)

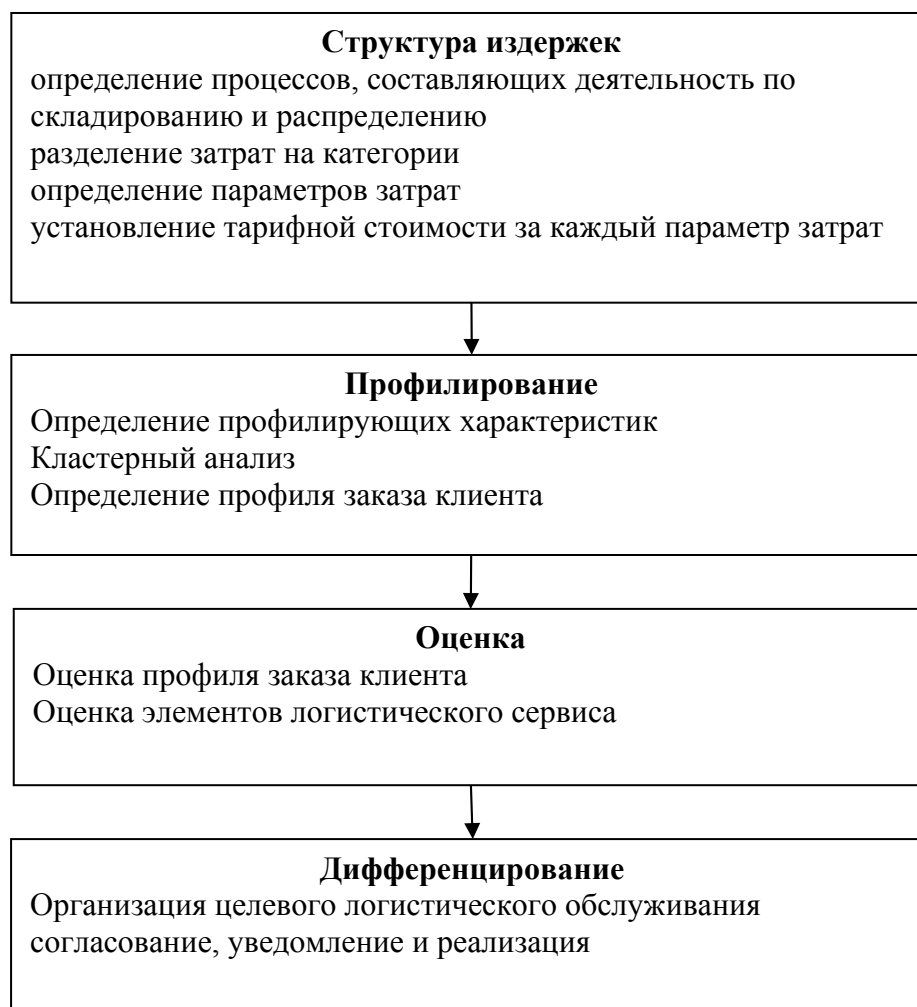


Рис. 1. Модель C-PED

Согласно предложенной схеме, рассмотрим подробнее каждый этап модели C-PED.

На этапе определения затрат устанавливается соответствие между структурой издержек и внутриорганизационными процессами. Существует прямая зависимость между сложностью работ, обусловленной параметрами заказа клиента, и уровнем издержек, сопутствующих выполнению заказа. Для корректного определения структуры издержек разрабатывается процессно-ориентированная модель издержек на хранение и распределение.

У модели существует ограничение, она не учитывает издержки на планирование заказа, не учитываются административные расходы на поддержание связи с клиентами, не учитываются расходы, связанные с доставкой товара от поставщиков, приемкой и перемещением товара на склад компании.

Согласно модели издержки на складирование и дистрибьюцию ставятся в соответствие параметрам заказа потребителя. Эти издержки складываются из стоимости ресурсов, затраченных на процессы складирования и дистрибьюции, классифицированные по уровню обслуживания, предоставляемого клиенту.

Далее рассматриваются параметры затрат. Параметры затрат определяются как характеристики заказа потребителя, которые обуславливают ту или иную сложность выполнения заказа. Для выявления параметров затрат анализируются процессы, происходящие на складе и в системе распределения, а также проводится интервьюирование сотрудников, ответственных за эти процессы.

Заключительной стадией этапа формирования структуры затрат является определение тарифной стоимости. Тариф должен быть установлен за каждый параметр заказа с целью максимально точной калькуляции затрат, связанных с выполнением заказа потребителя.

На этапе профилирования общая клиентская база делится на группы клиентов со схожим потребительским поведением. Для разделения клиентов на группы необходимо выполнить три действия: определить профилирующие характеристики, провести кластерный анализ, определить профиль заказа клиента.

Различают три типа профилирующих характеристик:

1. Общие потребительские характеристики, которые не связаны напрямую с особенностями заказа конкретного клиента, но являются важными при установлении общего уровня логистического обслуживания. Примером общей потребительской характеристики может быть годовой объем продаж.

2. Параметры заказа клиентов, которые определяют их потребительское поведение. Это те же параметры, которые определяют уровень издержек на складирование и распределение, связанных с заказом отдельного потребителя. Например, годовой спрос на товар в единицах, срочность выполнения заказа.

3. Продуктовые логистические характеристики товара, приобретаемого потребителем, которые оказывают влияние на издержки складирования и распределения. Например, объем или размер товара, особенности хранения или транспортировки.

После определения профилирующих характеристик, можно осуществить разделение потребителей на кластеры. С помощью кластерного анализа выделяются относительно однородные группы потребителей.

Кластерный анализ состоит из двух этапов:

1. ABC-анализ потребителей по объему выручки.
2. Определение субкластеров, в каждом классе потребителей (А, В или С) выделяют группы согласно особенностям заказов клиентов.

При определении профиля клиента важно учитывать четыре требования:

- Измеримость: организация должна иметь возможность измерить профилирующие параметры.
- Надежность: точность, с которой профиль позволяет определить объем логистического сервиса. Профиль должен составляться для однородной группы и строго определять уровень предлагаемого группе логистического сервиса.
- Доступность: степень доступности информации о профиле потребителя, а также уровень эффективности обслуживания потребителя.
- Точность и корректность формулирования сервисных логистических параметров для обслуживания профилей.

На следующем этапе оцениваются потенциальные возможности для улучшения, возможного снижения затрат или достижения более высокого уровня удовлетворенности потребителей и анализируется влияние различных элементов потребительского сервиса на общий уровень обслуживания и издержки. Для этого рассчитываются суммарные издержки хранения и распределения на заказ потребителя отдельного профиля, сопоставляется доля прибыли, получаемая от работы с клиентами отдельного профиля и доля затрат, связанных с обслуживанием данного профиля, делается вывод относительно уровня сервиса, который целесообразно оказать тому или иному профилю потребителей.

Затем с помощью интервьюирования руководителей отделов маркетинга и продаж анализируются запросы потребителей. Составляется список потенциальных элементов логистического сервиса, оценивается влияние каждого элемента на уровень обслуживания и издержек.

На заключительном этапе C-PED модели - дифференцирование определяются конкретные элементы логистического сервиса и соотносятся с профилями обслуживания потребителей. В процессе соотнесения необходимо рассмотреть все возможные альтернативы, а также ожидаемый эффект нового предложения логистического сервиса на потребительское поведение.

После того как решение относительно элементов логистического сервиса для отдельного профиля клиентов принято, оно должно быть согласовано с потребителем.

Открытые коммуникации с потребителями, формирующие ожидания от логистического сервиса, являются существенными при достижении успеха от применения дифференцированного подхода к логистическому обслуживанию.

«Главное достоинство модели состоит в том, что она предлагает компаниям структурированный подход для создания политики логистического обслуживания потребителей. Эта модель дает представление о том, как затраты соотносятся с предложением логистического обслуживания и как влияют на уровень сервиса. Используя модель C-PED менеджеры могут превратить логистическое обслуживание клиентов из генератора затрат в ключевой маркетинговый инструмент и использовать его для создания большей добавочной ценности для потребителей и снижения логистических затрат».

Практическое применение данной модели рассмотрим на примере компании, занимающейся оптовой продажей продукта повседневного спроса.

Потребителями компании являются как посреднические торговые структуры, покупающие продукцию для перепродажи, розничные точки, расположенные в торговых центрах, специализированные магазины, а так же предприятия сферы услуг (рестораны, кафе, фитнес-центры, гостиницы и т.д.). Своим потребителям компания предлагает около ста сортов продукта различной ценовой категории.

Основной целью компании в настоящий момент является расширение круга лояльных потребителей продукта, что в свою очередь способствовало бы увеличению объема сбываемой продукции.

Для достижения этой цели организация ставит перед собой задачи как в сфере маркетинга: разработка эффективной маркетинговой стратегии, так и в сфере логистики: достижение конкурентного преимущества за счет улучшения логистического сервиса, а также повышение эффективности работы логистических служб и оптимизация затрат на логистику. Дифференциация логистического сервиса с помощью применения C-PED – модели – один из способов решения стоящих перед компанией задач.

Перейдем к непосредственному применению C-PED-модели в компании. В качестве исследуемого периода возьмем один из кварталов исследуемого года.

На первом этапе рассмотрим структуру издержек.

В компании деятельность по хранению и распределению товара состоит из следующих процессов:

- хранение товара на складе компании
- фасовка товара, в соответствии с требованиями заказа клиента
- комплектация заказа
- транспортировка заказа
- проведение промо-акций для потребителей клиентов
- обучение персонала клиента

Издержки на осуществление данных процессов разобьем на две категории: издержки на складирование и на дистрибьюцию. Стоит отметить, что в данной модели не учитываются издержки на планирование (закупочные операции), административно-управленческие расходы (транзакционные издержки на работу с клиентами).

К издержкам на складирование относятся затраты на хранение, фасовку и комплектацию. К издержкам на распределение – затраты на транспортировку, проведение промо-акций для потребителей оптовых клиентов, обучение персонала клиентов работе с продуктом.

К параметрам заказа, определяющим уровень затрат на выполнение заказа клиента относятся:

- объем продукции, хранимый для клиента на складе компании
- фасовка продукции, требуемая клиентом.
- необходимость проведения промо-акций для потребителей клиента
- проведение консультаций по работе с продуктом для персонала клиента
- транспортировка заказа клиенту.

Для каждого клиента параметры заказа индивидуальны. Затраты на комплектацию заказа для всех клиентов зависят от количества строк в бланке заказа, однако, данный параметр не оказывает существенного влияния на уровень издержек по обслуживанию клиента, так как в нашем случае не требует существенных затрат труда и ресурсов, поэтому в процессе дифференциации логистического сервиса данный параметр учитываться не будет.

Каждому параметру заказа проставляем в соответствии тарифную стоимость на обслуживание и определяем величину тарифа на единицу параметра заказа. Все данные сводятся в таблицу.

Таблица 1

Расчет тарифов на операции хранения и дистрибуции

Название операции	Показатели, необходимые для расчета	Тариф на ед.
хранение товара на складе компании	- площадь зоны хранения - затраты на оплату труда персонала склада - средний объем хранимой на складе продукции - стоимость аренды помещения, занимаемого компанией	
фасовка товара	- площадь зоны фасовки - стоимость аренды помещения, занимаемого компанией - временные затраты на фасовку - заработная плата фасовщика	
транспортировка заказа	- оплата услуг перевозчика - оплата труда сопровождающего персонала	
проведение промо-акций	- затраты временные - оплата труда персонала, участвующего в промо-акции - издержки на доставку необходимого оборудования	
обучение персонала	- Время, затраченное на обучение - Оплата труда консультанта	

Вторым этапом модели является профилирование. Для этого требуется определить профилирующие характеристики клиентов. В нашем случае выделим следующие группы характеристик:

1) Общие потребительские характеристики: товарооборот клиента в денежном выражении за квартал.

По товарообороту в денежном выражении проведем ABC – анализ потребителей.

Клиенты группы А составляют 20% от общего числа потребителей и обеспечивают 78 % выручки. Клиенты группы В - 36% клиентов и 16% выручки. Клиенты группы С – 44% клиентов, 6% выручки.

В каждом классе потребителей выделяем субкластеры по параметрам заказа.

2) Параметры заказа клиентов: квартальный спрос (кг), вид фасовки, условия доставки товара, наличие/отсутствие промо-акций и обучений.

Для каждого параметра выделяется 3-4 субкластера, комбинация субкластеров определяет профиль заказа клиента, может быть различное количество профилей обслуживания. Для каждого профиля рассчитывается тариф на кг отгруженного товара, определяются издержки на промо-акции и обучение за квартал, каждому профилю проставляются в соответствии средневзвешенный процент прибыли, приносимый клиентами профиля и группа потребителей данного профиля по товарообороту.

В ходе анализа также могут быть выделены логистические параметры, определяющие поведение потребителей: средняя частота заказа и среднее количество строк в заказе, их выделение может стать ключевым фактором определения политики обслуживания клиентов. Сводная таблица может выглядеть следующим образом:

Расчет экономических показателей

№ профиля	Отгрузка (кг)	Фасовка	Доставка	Тариф на 1 кг отгрузки. (руб)	Прибыль от продаж (%)	группа по товарообороту	средняя частота	кол-во строк
1	от 156 до 101	по 50 гр.	нет	127,91	1,074	A	16,7	14,8
n	от 1 до 0,05	по 50 гр.	да	255,6	104,39	B,C	1,2	3,3

Экономически целесообразной является ситуация, при которой высоким издержкам обслуживания клиента соответствует высокая прибыльность работы с данным потребителем. Проводится анализ таблицы профилей и выявляются несоответствия данному утверждению:

Так клиенты одного из профилей отличаются относительно высокими издержками на обслуживание при небольших объемах закупки и средней прибыльности от продаж. Целесообразно отказаться от предоставления услуг доставки данным потребителям, так как объем заказа мал.

Издержки на обслуживание клиентов другого профиля не соответствуют уровню прибыльности от работы с клиентами. Самый дорогой вид фасовки при относительно крупной партии отгрузки снижают выгоды от работы с данным профилем заказа. Поэтому рационально предложить клиенту более крупную фасовку, при переходе на новую схему обслуживания возможно предоставление скидки. Так анализируется каждый клиент.

Однако поверхностное рассмотрение профилей не позволяет объективно оценить работу с клиентами, поэтому необходимо также провести анализ клиентов внутри профилей. Особое внимание следует уделить профилям, в которые попали клиенты из разных групп по товарообороту.

Например, профиль содержит клиентов группы В и С по товарообороту. Детальное рассмотрение состава клиентов показало, что внутри профиля выделяются три группы клиентов. Для первой группы характерны высокая прибыльность продаж при низком уровне издержек на работу с ними, целесообразно проведение промо-акций и обучение персонала для повышения спроса данных клиентов. Вторая группа клиентов отличается низкой доходностью при аналогичном уровне издержек и высокой заинтересованностью в продукте, поэтому необходимо стремиться к расширению заказываемой номенклатуры и повышению объема заказов. Третья группа клиентов заказывают малые объемы продукта с небольшой наценкой, частота заказов низкая. Поэтому следует снижать издержки по работе с данными клиентами, предложить им доставлять товар самостоятельно.

Таким образом, применение C-PED-модели позволило пересмотреть подход к обслуживанию клиентов. Отметим, что это начальный этап разработки политики обслуживания, поскольку новые профили заказа должны быть согласованы с клиентами, кроме того необходимо провести оценку уровня удовлетворенности потребителей предлагаемым логистическим сервисом.

Основным ограничением модели является высокий уровень агрегирования. C-PED модель не учитывает параметры заказа, которые не влияют на уровень издержек складирования и дистрибуции: престижность работы с клиентом, стратегическое партнерство, а также такие логистические параметры как частота заказа и количество строк в заказе. При введении в модель большего числа параметров, количество профилей резко возрастает и анализ усложняется, требуется выделение приоритетных параметров, что снижает объективность.

В заключение, данная работа иллюстрирует возможность практического применения C-PED-модели для дифференцирования логистического обслуживания. На основе проведенного исследования могут быть выработаны основные направления политики обслуживания и стандарты логистического сервиса, а также проведена оценка эффективности работы служб маркетинга и логистики как в розничной, так и оптовой компании.

Литература

Статьи из журналов и сборников:

1. Mohammed Rafiq Loughborough, Kand Harlina S. Jaafar Measuring customers' Perceptions of logistics service quality of 3pl service providers. Journal of business logistics, № 2, 2007
2. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с. 976.
3. Danielle J M van der Veeke; Werner G M M Rutten. Logistics service management: Opportunities for differentiation. International Journal of Logistics Management; 2008; 9, 2; ABI/INFORM Global pg. 914.
4. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 640 с.: ил.

Электронные ресурсы (Ресурсы Интернет):

5. Логистический сервис как основа эффективности и конкурентоспособности предприятия [Эл. ресурс]. Режим доступа: <http://www.apmath.spbu.ru/ru/staff/morozov/lection12.pdf>