



Мы тратим, чтобы заработать

К вопросу об уровне логистического сервиса компании



Ирина Лысенкова,
консультант в области
логистики, бизнес-тренер
консалтинговой группы
«Здесь и Сейчас»
lysenkova@zis.by

Основным показателем эффективности любой компании, осуществляющей коммерческую деятельность, является прибыль, которая затем используется для дальнейшего развития. Успешная и эффективная работа компании невозможна без поиска путей повышения прибыли. Стремление получить ее ориентирует товаропроизводителей на увеличение объема производства нужной потребителю продукции, снижение затрат на производство. Однако экономическая нестабильность и монопольное положение товаропроизводителей искажают формирование прибыли как чистого дохода, приводят к тому, что организации стремятся зарабатывать главным образом **за счет повышения цен**. Вследствие этого полученная прибыль **не отражает** эффективность работы компаний.

Для определения того, насколько действительно предприятие, необходимо сопоставить результаты (в данном случае прибыль) с затратами или ресурсами, которые обеспечили эти результаты. И здесь мы опять возвращаемся к вопросу логистического управления затратами компании, связанными с движением материального потока¹.

О том, как влияет управление закупками и запасами на прибыль компании,

рассказывалось в одном из предыдущих номеров журнала². В данной статье предлагаем обсудить, как организация системы логистического обслуживания связана с издержками предприятия.

Распределение как барьер

Худо-бедно спланировав закупки, выставив отделу продаж амбициозные планы, руководство компаний заключает, что на этом система планирования завершается. Дальше в работу включаются склад и транспорт, а там все понятно: склад грузит, транспорт — возит. И это самая распространенная, причем главная, ошибка! Во-первых, **планировать работу логистических подразделений действительно необходимо**, а во-вторых, **этим процессами нужно управлять**. И прежде чем планировать работу склада и транспорта, следует определиться на уровне стратегии: кому мы возим, что мы возим и как мы возим. То есть руководство компании должно решить, сколько денег они готовы тратить на логистическое обслуживание клиентов. Именно **тратить**, поскольку затраты на обслуживание клиентов «ложатся» на прибыль компании.

В настоящее время существует достаточно серьезный разрыв между

¹ Напомним, логистическое управление товародвижением предприятия включает в себя управление закупками и запасами продукции, обслуживанием клиентов, складированием продукции, доставкой товара.

² См.: Лысенкова, И., Павлович, А. Управление запасами и управление финансами: общая работа на благо компании / И. Лысенкова, А. Павлович // Финансовый директор. — 2013. — № 3.

ожиданиями клиентов и качеством логистического сервиса, предоставляемого производителями и поставщиками товаров и услуг. В связи с возрастающими требованиями покупателей поставщикам приходится решать, каким образом доставить продукцию на прилавки магазинов в нужном количестве и по доступным ценам. Сегодня

Ожидания клиентов растут

Клиентам компании предоставляются разные финансовые условия — всем это понятно и ни у кого не вызывает вопросов. Причем каждая компания имеет стандартный прейскурант, а также дополнительную систему скидок,

которая опирается на логистику как на основную стратегию завоевания лояльности потребителей. Такие компании направляют ресурсы на обеспечение **высокого базового уровня обслуживания**, которого конкурентам достичь очень сложно. В результате в логистике формируется тип конкуренции, который можно описать словами «догони меня, если сумеешь» и который ведет к общему росту потребительских ожиданий.

Во многих отраслях под воздействием внутренних сил или внешних факторов сложился уровень обслуживания, который в общем и целом оценивается потребителями как удовлетворительный или приемлемый. Вот почему уровень логистического сервиса предприятия, желающего составить серьезную конкуренцию другим участникам отрасли, должен соответствовать **минимальным ожиданиям и требованиям** к качеству логистического сервиса в данной отрасли.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ДОЛЖНО ВЫДВИГАТЬСЯ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН, А СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ОПЕРАТИВНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗА — ЯВЛЯТЬСЯ ГЛАВНОЙ ЦЕЛЬЮ ЛОГИСТИКИ.

прежняя структура распределения, которая успешно применялась еще несколько лет назад, становится критическим барьером для компаний, выпускающих продукцию внутри страны, а также тех, кто ее импортирует.

В поисках способов привлечения и удержания клиентов многие собственники и директора компаний пришли к **пониманию значимости логистического сервиса**³: 30% предприятий, принявших участие в исследовании, проведенном Координационным советом по логистике (Россия), в 2012 году реализовывали задачи по повышению уровня логистического обслуживания клиентов и 20% компаний ставят эти задачи на 2013 год.

Вопросы улучшения качества логистического обслуживания тесно связаны с управлением затратами в логистической системе предприятия. В этой связи основная задача, которая стоит перед сотрудниками отдела логистики, — предоставление качественного логистического сервиса клиентам **наиболее экономичным способом**. И эта задача должна решаться комплексно.

предоставляемых при соблюдении определенных условий.

Почему же тогда вызывает недоумение тот факт, что при оказании логистического сервиса должен использоваться **индивидуальный подход** к клиенту?

Если судить о воздействии на потребителей, то фундаментальная роль принадлежит концепции

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ СУЩЕСТВУЕТ СЕРЬЕЗНЫЙ РАЗРЫВ МЕЖДУ ОЖИДАНИЯМИ КЛИЕНТОВ И КАЧЕСТВОМ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА, ПРЕДОСТАВЛЯЕМОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ И ПОСТАВЩИКАМИ ТОВАРОВ И УСЛУГ.

базового уровня обслуживания, который определяется показателями доступности, функциональности и надежности. Стремление придерживаться этих базовых критериев связано с житейской мудростью: поставщикам надо стараться быть хорошими, но не нужно быть слишком хорошими. Поэтому при разработке планов базового уровня обслуживания надо хорошо понимать ожидания потребителей. Почти во всех отраслях существует хотя бы одна фирма,

Служба сервиса компании охватывает всю логистическую цепь, обеспечивая взаимодействие между ее технологическими компонентами и субъектами, использующими логистическую систему. Основным принципом логистики любого предприятия является выполнение заказа потребителя. Поэтому определение уровня логистического обслуживания, предоставляемого клиентам, должно выдвигаться **на первый план**, а сокращение времени оперативного выполнения

³ Логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе доставки товаров потребителю. Объектом логистического сервиса компании являются клиенты предприятия.

заказа — являться **главной целью** эффективной логистики.

Определение политики предприятия в сфере оказания логистических услуг связано с формированием системы логистического сервиса и предполагает проведение комплекса взаимосвязанных работ.

Действия по формированию системы логистических услуг выполняются **в следующей последовательности:**

- сегментация потребительского рынка на конкретные группы клиентов, для каждой из которых могут потребоваться определенные услуги в соответствии с особенностями потребления;

- определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;

- ранжирование услуг, входящих в составленный перечень;

- установление стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;

- оценка оказываемых услуг, определение взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг, а также уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности компании;

- установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг потребностям покупателей.

При этом сегментация потребительского рынка может осуществляться по различным признакам: географическому фактору, характеру оказываемых услуг и др. Выбор значимых для покупателей услуг, их ранжирование и определение стандартов логистического обслуживания производятся путем проведения опросов потребителей.

Уровень логистического обслуживания

Основным критерием, позволяющим оценить систему сервиса

с позиции как поставщика, так и получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.

Уровень логистического обслуживания — это количественная характеристика соответствия фактических значений показателей качества и количества логистических услуг оптимальным или теоретически возможным значениям этих показателей.

Расчет уровня логистического обслуживания выполняется по формуле:

$$Y = \frac{m}{M} \times 100\%,$$

где Y — уровень логистического обслуживания;

m — количественная оценка фактически оказываемого объема логистических услуг;

M — количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

В качестве примера рассмотрим деятельность оптового предприятия, торгующего запасными частями к автомобилям определенной марки. Предположим, общий список запасных частей для автомобилей данной марки содержит 2 000 видов, из которых на предприятии постоянно имеются в наличии 500 видов.

В этом случае уровень обслуживания будет равен:

$$Y = \frac{500}{2\,000} \times 100\% = 25\%.$$

Уровень обслуживания также можно оценить, сопоставляя время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг со временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки.

Расчет выполняется по формуле:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \times 100\%,$$

где n и N — фактическое и теоретически возможное количество оказываемых услуг соответственно;

t_i — время на оказание i -й услуги.

Для оценки уровня логистического обслуживания выбираются **наиболее значимые виды услуг**, то есть услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами, а не оказание — с существенными потерями на рынке.

Эффективный уровень издержек

Зависимость затрат на логистическое обслуживание от уровня обслуживания **различна**: начиная от 70% и выше, затраты на сервисное обслуживание растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания; при достижении уровня 90% увеличение объема логистического сервиса становится невыгодным (рис. 1).

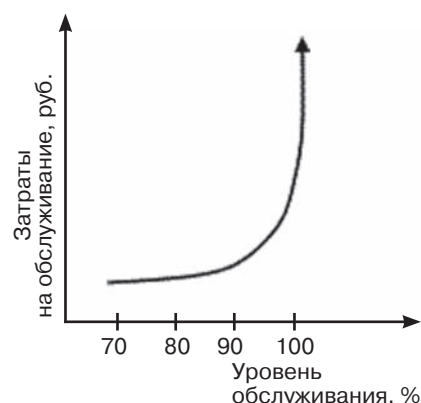


Рис. 1

При этом снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса (рис. 2).

Главная задача, которую должен решить отдел логистики, — **снижение издержек до эффективного уровня.**

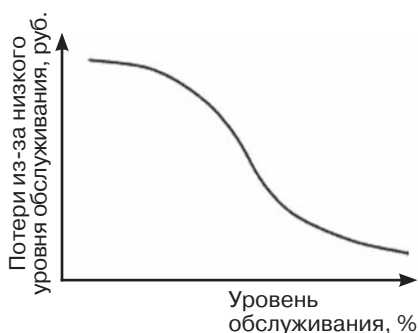


Рис. 2

Графически оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую F, отражающую поведение затрат и потерь в зависимости от уровня обслуживания (рис. 3).

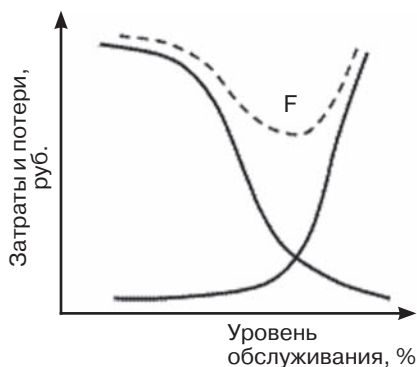


Рис. 3

Важно наладить процесс обслуживания и соответствующие механизмы контроля таким образом, чтобы **обеспечить неизменно высокое качество базового сервиса при эффективных издержках**. С точки зрения менеджеров это означает, что предприятие в состоянии оказывать эффективные логистические услуги, отвечающие запросам потребителей. Большинство компаний, всерьез озабоченных качеством, едино во мнении: приверженность базовому уровню обслуживания оставляет мало места для ошибок в работе. Если предприятие не способно предоставлять качественные услуги с разумными издержками, у потребителей едва ли найдутся причины развивать с ним

совместный бизнес и устанавливать более прочные и устойчивые хозяйственные связи.

Критерии качества обслуживания

Для оценки качества логистического обслуживания применяются **следующие критерии:**

- гибкость поставки;
- надежность поставки;
- длительность выполнения заказа.

Гибкость поставки характеризует готовность предприятия выполнить вносимые клиентом изменения в ранее оформленный заказ.

Надежность поставки определяет способность поставщика соблюдать обусловленные договором сроки выполнения заказа.

Длительность выполнения заказа характеризует календарный период с момента получения заказа до поставки партии товаров потребителю.

Если говорить о том, что единственная задача логистики — обеспечивать своевременное и точное исполнение заказов внешних и внутренних потребителей, то обслуживание потребителей представляет

мере развития бизнеса к сервису предъявляют все более высокие требования.

Для достижения успеха компании нужно, чтобы ее базовые сервисные возможности **в равной мере** отвечали таким критериям, как доступность, функциональность и надежность. Кроме того, базовые сервисные программы фирмы должны распространяться **на всех потребителей** — по-другому быть не может. А вот вопрос о том, **каким объемом услуг** следует ограничивать базовый уровень обслуживания, нужно решить с помощью тщательного анализа издержек и выгод. Это вопрос стратегический, поскольку ожидания потребителей неуклонно растут.

Важное значение приобретает **взаимодействие продаж, логистики и финансов**. Менеджеры делят клиентов на категории, а логисты составляют перечень клиентских услуг и совместно с финансовым директором рассчитывают уровень затрат по каждой из них, определяя, для каких категорий клиентов компания готова нести дополнительные, но **обоснованные** расходы на логистическое обслуживание.

ВОПРОС О ТОМ, КАКИМ ОБЪЕМОМ УСЛУГ СЛЕДУЕТ ОГРАНИЧИВАТЬ БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ, НУЖНО РЕШИТЬ С ПОМОЩЬЮ АНАЛИЗА ИЗДЕРЖЕК И ВЫГОД.

собой ключевой элемент логистической стратегии.

В зависимости от уровня компетентности компании в сфере логистики она приобретает **дополнительные конкурентные преимущества**. Но конкуренция не стоит на месте, и логистическую деятельность следует рассматривать как динамическую модель, ведь запросы потребителей постоянно меняются. По

Желательным представляется обслуживание, способствующее деловому успеху потребителей. По определению планы такого обслуживания должны относиться к долгосрочным хозяйственным связям, которым свойственны потенциал роста и высокая вероятность достижения нужных результатов, что даст компании возможность получить ожидаемую прибыль и сохранить клиентов. **ФД**