

# Логистический сервис

**Логистический сервис** неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров потребителю.

Объектом логистического сервиса являются предприятия производственной и непроизводственной сферы, население.

Логистическое сервисное обслуживание потребителей может осуществляться как самим производителем, так и торгово-посреднической структурой, а также специализированными транспортно-экспедиционными фирмами. Это зависит от вида логистической системы, уровня требований потребителей и стратегии поставщика (производителя, торгового посредника).

# Все работы в области логистического сервиса можно разделить на три основные группы:

- **предпродажные**, т.е. работы по определению политики предприятия в сфере оказания услуг и формированию системы логистического обслуживания;
- работы по оказанию логистических услуг, осуществляемые **в процессе продажи товаров**, например предоставление информации о прохождении грузов; подбор ассортимента, упаковка, формирование грузов единиц и т.п.;
- **послепродажный логистический сервис**, включающий в себя гарантийное обслуживание, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен и т.п.

# ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

## Предпродажный

- 1 Формулировка политики обслуживания в письменном виде
- 2 Получение клиентами формулировки политики
- 3 Организационная структура
- 4 Гибкость системы
- 5 Формирование системы обслуживания

## В процессе продажи

- 1 Уровень дефицита товарных запасов
- 2 Информирование о заказе
- 3 Продолжительность доставки
- 4 Удобство размещения заказов
- 5 Исполнение заказа, в том числе подбор ассортимента, упаковка, формирование грузовых единиц и другие операции

## Постпродажный

- 1 Установка, гарантии, изменения, ремонт, запасные части
- 2 Отслеживание движения товаров
- 3 Жалобы и претензии клиентов
- 4 Упаковка товара
- 5 Замена товара на время ремонта

Потребитель при выборе поставщика принимает во внимание возможности последнего в области логистического сервиса, т. е. на конкурентоспособность поставщика влияет ассортимент и качество предлагаемых им услуг. С другой стороны, расширение сферы услуг сопряжено с дополнительными затратами.

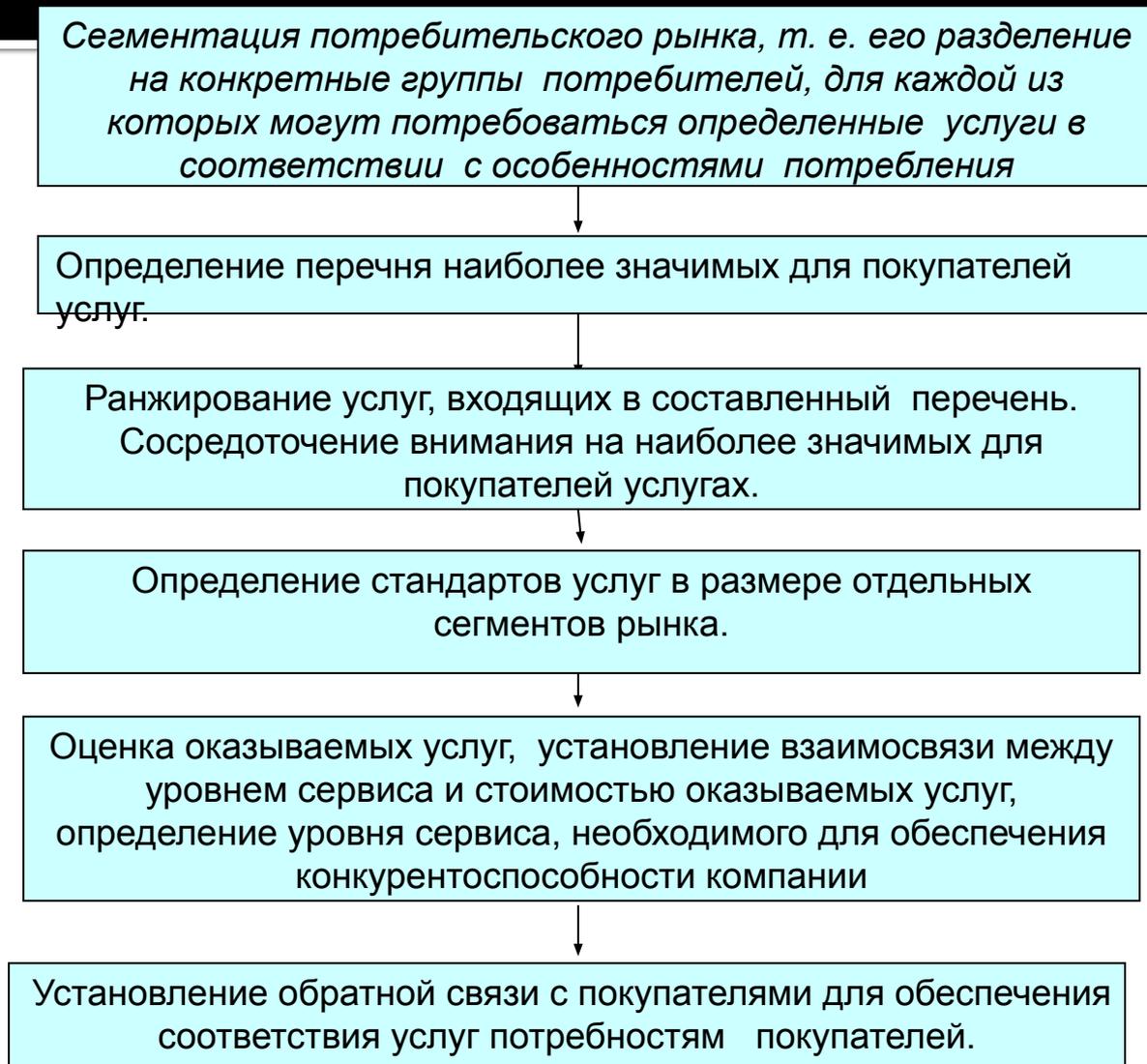
Широкая номенклатура логистических услуг и значительный диапазон, в котором может меняться их качество, влияние услуг на конкурентоспособность фирмы и величину издержек, а также ряд других факторов подчеркивают необходимость для фирмы иметь точно определенную **стратегию в области логистического обслуживания потребителей.**

Объем и качество логистических услуг оказывают влияние на потенциальных покупателей как при первичной закупке, так и (это особенно важно) при обновлении, т.е. при повторных закупках.

Сегодня логистическое обслуживание, независимо от того, осуществляется ли оно производителем или кем-то другим, *облегчает проникновение на разрабатываемый сектор рынка конкурентов.*

Потребители, особенно институциональные структуры (предприятия, организации, учреждения), при оценке достоинств продукции принимают во внимание не только цены, внешний вид и качество товаров (в условиях рынка покупателя у последнего есть право выбора среди относительно равноценных материальных товаров, поэтому данная проблема становится не такой насущной для пользователя, как прежде), но также качество и комплекс предлагаемых логистических услуг.

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



**Важным критерием, позволяющим оценить систему сервиса, как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.**

$$h = \frac{m}{M} * 100\%$$

где  $h$  — уровень логистического обслуживания;  
 $m$  — количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса;  
 $M$  — количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

# Пример:

Оптовое предприятие, торгующее запасными частями к автомобилям определенной марки. Допустим, что общий список (номенклатура) запасных частей для автомобилей данной марки содержит 2000 видов, из которых на предприятии постоянно имеются 500 видов. Тогда уровень обслуживания можно рассчитать как отношение фактически имеющегося количества видов, в продаже к количеству максимально возможного видов запасных частей:

Уровень обслуживания можно оценивать также и 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.

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \cdot 100,$$

где  $N$  — количество услуг, которое теоретически может быть оказано;

$n$  — фактическое количество оказываемых услуг;

$t_i$  — время на выполнение  $i$ -той услуги.

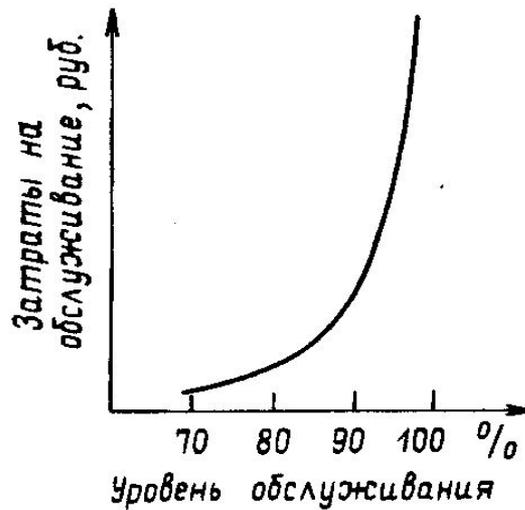


Рис. 70. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания

Начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально\* в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным.

*\*Экспонента (экспоненциальная функция), функция  $y=e^x$ , в которой независимая переменная (в данном случае уровень обслуживания) является показателем степени, в основании которой лежит число  $e \approx 2,7$ .*

Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%

С другой стороны, снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графически



Рис. 71. График зависимости потерь, вызванных ухудшением обслуживания, от величины уровня обслуживания

Таким образом, рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, снижением потерь на рынке, а с другой — повышением расходов на сервис. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня обслуживания.

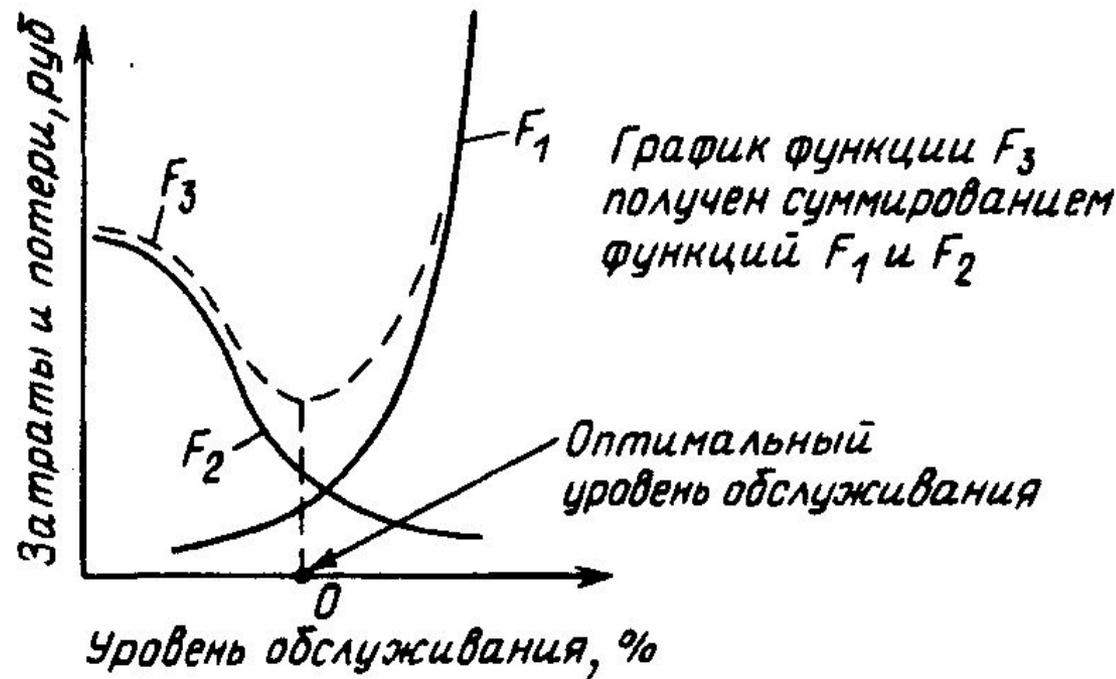


Рис. 72. График зависимости затрат и потерь от величины уровня обслуживания (функция  $F_3$ )

# ПОКАЗАТЕЛИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА

- Надежность поставки
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров
- гибкость поставки
- Дефицит запасов
- Ошибки при отгрузке
- Своевременность доставки
- Недопоставки
- Обратная связь с потребителями
- Обратная связь с торговыми агентами
- Количество претензий от потребителей

# Надежность поставки.

*— это способность поставщика соблюдать обусловленные договором сроки поставки в установленных пределах.*

Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки.

Существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков поставки.

# Полное время от получения заказа до поставки партии товаров включает в себя:

- время оформления заказа;
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанные товары сначала должны быть еще и изготовлены);
- время упаковки;
- время отгрузки;
- время доставки.

## **Гибкость поставки — означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов. Сюда относят:**

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- отношение к жалобам при некомплектных поставках.

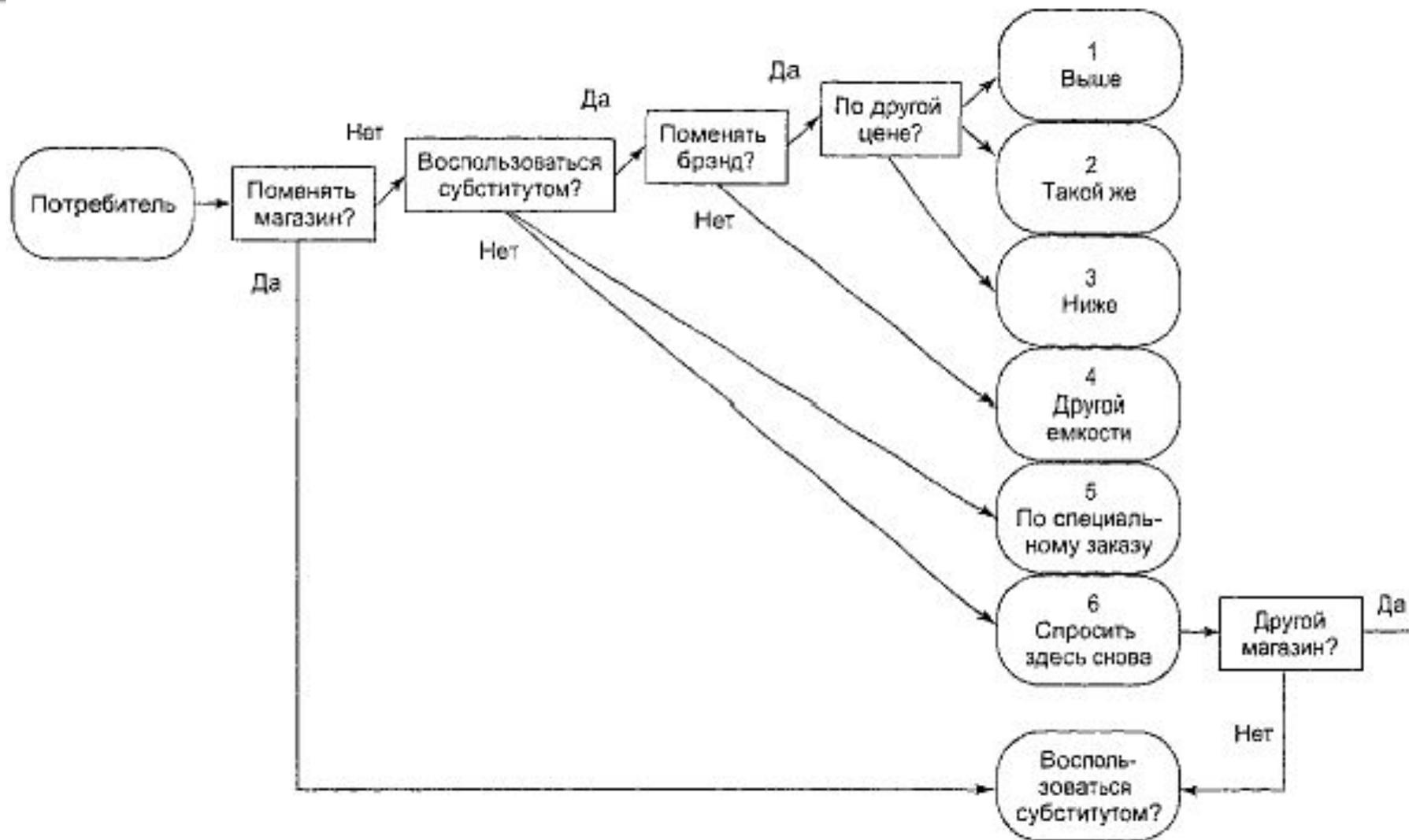
# «ПОМЕХИ» СОВЕРШЕННОМУ ИСПОЛНЕНИЮ ЗАКАЗОВ

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ошибки при приеме заказа</li><li>• Недостоверная информация (т.е. неправильный код продукта)</li><li>• Недоступность заказанного товара</li><li>• Превышение кредита</li><li>• Неспособность соблюсти сроки доставки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ошибки при подборе заказа</li><li>• Небрежность при оформлении подбора заказа</li><li>• Задержка с отправкой</li><li>• Задержка с доставкой</li><li>• Неполное оформление документации</li><li>• Ошибки при переводе платежей</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Досрочная доставка</li><li>• Повреждение грузов при перевозке</li><li>• Ошибки при выписывании счета</li><li>• Начисление оплаты сверх тарифа</li><li>• Неполная оплата счета потребителем</li></ul>
--	---	--

# Методы разработки стратегии обслуживания потребителей

- 1) Определение уровней обслуживания в распределительных каналах на основе реакции потребителей при возникновении дефицита;
- 2) Анализ соотношения затрат и поступлений;
- 3) Применение ABC-анализа к обслуживанию потребителей;
- 4) Проведение аудита обслуживания потребителей

# Реакция потребителей при возникновении дефицита



Есть ряд товаров, ради которых потребители готовы обойти несколько магазинов. В связи с этим необходимо контролировать частоту пополнения запасов, особенно по составляющим, из-за которых потребители готовы поменять магазин.

В большинстве случаев при дефиците потребители не меняют магазин, а могут воспользоваться товаром-субститутутом или переключиться на другой бренд.

# Соотношение издержек и доходности

Сумму затрат на такие виды логистической деятельности, как транспортировка, складирование, обработка заказов и информационная поддержка, установка и монтаж, закупки и управление запасами, можно рассматривать как расходы компании на обслуживание потребителя.

Чтобы добиться низкозатратной логистики, менеджеры должны минимизировать общие издержки при условии *обеспечения заданного уровня обслуживания потребителей.*

# АВС-анализ обслуживания потребителей

Категория потребителей	Категории продуктов		
	А	В	С
I	1	2	6
II	3	4	8
III	5	7	11
IV	9	10	12

В категорию А включаются наиболее рентабельные для компании продукты, снижение рентабельности отражается последовательным отнесением продуктов к категориям В и С (по принципу Парето). Потребители категории I – vip-клиенты, обычно их число от 5 до 10. Категория V – наименее прибыльные потребители, относится наибольшая часть потребителей.

# Матрица «Потребители/продукты» при разработке стандартов обслуживания

Рейтинг приоритетности	Стандарт наличия продукции в запасе, %	Стандарт доставки, ч	Стандарт полноты выполнения заказов
1-4	100	24	99
5-8	95	48	97
9-12	90	72	95

# Аудит обслуживания

Процедуры аудита должны включать четыре самостоятельных этапа:

1. Внешний аудит процедур обслуживания потребителей;
2. Внутренний аудит обслуживания потребителей;
3. Идентификация возможных решений;
4. Определение уровней обслуживания потребителей.

# Ключевые задачи внешнего аудита

- 1) Выявить элементы обслуживания, которые потребители считают важными, когда принимают решение о покупке
- 2) Определить как потребители воспринимают услуги, каждым из крупных продавцов, действующих на рынке

# Идентификация параметров качества обслуживания

- 1) Средняя продолжительность цикла выполнения заказа;
- 2) Число заказов, отправленных полными;
- 3) Нестабильность уровней запасов;
- 4) Предоставление информации о статусе заказа;
- 5) Политика в отношении возврата продукции;
- 6) Возможность ускорить отправку заказа при чрезвычайных обстоятельствах и т.д.

# Анкета:

## Обзор приемов маркетинговой и дистрибьюторской деятельности в отрасли реактивов для банков крови

Часть А: ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРОВ, РАССМАТРИВАЕМЫХ ПРИ ВЫБОРЕ И ОЦЕНКЕ ПОСТАВЩИКОВ РЕАКТИВОВ ДЛЯ БАНКОВ КРОВИ

### Инструкции

На следующих страницах перечислены различные факторы, которые часто учитывают поставщики реагентов своим потребителям. Этот параграф включает две задачи. Каждая задача будет рассмотрена отдельно.

**Первая задача** связана с оценкой различных факторов, которые вы можете рассматривать при выборе нового поставщика реагентов или когда оцениваете работу одного из ваших нынешних

поставщиков. Пожалуйста, обведите кружочком в шкале от 1 до 7 номер, который наилучшим образом отражает значение (важность) каждого фактора. Если какой-либо фактор не используется или в ваших оценках поставщиков имеет крайне малый «вес», обведите номер 1 (не важный). Рейтинг 7 (очень важный) должен присваиваться тем факторам, которые заставляют вас переоценить объем бизнеса с данным поставщиком или побуждают отказываться от поставщика в случае низких показателей его качества обслуживания.

**Вторая задача** — оценить текущие показатели качества обслуживания трех крупных поставщиков. Пожалуйста, укажите ниже на свободных местах, озаглавленных ПОСТАВЩИК А, ПОСТАВЩИК В и ПОСТАВЩИК С, трех крупнейших поставщиков реагентов. Если вы пользуетесь услугами меньшего числа поставщиков, оцените только одного или двух. Затем, используя шкалу, озаглавленную ВОСПРИНИМАЕМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ, укажите номер от 1 до 7, который наилучшим образом отражает ваше восприятие текущих показателей качества обслуживания поставщиков по соответствующим факторам. Если вы считаете, что показатели вашего поставщика низкие, ставьте 1. Ставьте 7 для отличных показателей. Если какую-то услугу поставщик не предоставляет, пожалуйста, на выделенном для этого месте напишите ДАННЫЕ ОТСУТСТВУЮТ.

Пожалуйста, укажите ваших основных поставщиков:

ПОСТАВЩИК А (наибольшее количество реагентов закупается у этого поставщика): \_\_\_\_\_

ПОСТАВЩИК В (второе по величине количество реагентов закупается у этого поставщика) \_\_\_\_\_

ПОСТАВЩИК С (третье по величине количество реагентов закупается у этого поставщика) \_\_\_\_\_

ПРИМЕР	Важность							Воспринимаемые показатели качества обслуживания поставщиков (шкала от 1 до 7)		
	Не важный						Очень важный	А	В	С
Рассматриваемые факторы	1	2	3	4	5	6	7	А	В	С
Качество продукции	1	2	3	4	5	6	7	7	6	6
Среднее время выполнения заказа	1	2	3	4	5	6	7	6	5	2

РАССМАТРИВАЕМЫЕ ФАКТОРЫ	Важность							Воспринимаемые показатели качества обслуживания поставщиков (шкала от 1 до 7)		
	Не важный						Очень важный	А	В	С
1. Точная и своевременная доставка счетов (счетов-фактуры)	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
2. Самая низкая цена	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
3. Размещение заказа в режиме «компьютер-компьютер»	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—

РАССМАТРИВАЕМЫЕ ФАКТОРЫ	Важность							Воспринимаемые показатели качества обслуживания поставщиков (шкала от 1 до 7)		
	Не важный						Очень важный	A	B	C
	1	2	3	4	5	6	7			
4. Стабильность временных параметров выполнения заказа (поставщик постоянно выполняет свои обещания по срокам поставок)	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
5. Скидки за предоплату или более быструю оплату	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
6. Поставщик предоставляет специализированные услуги и выполняет особые запросы по доставке	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
7. Персонал, занимающийся обработкой заказов, располагается в:										
• в вашем городе	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
• в вашем регионе	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
• центральной штаб-квартире	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
8. Быстрое устранение ошибок в счетах (из-за ошибок в ценообразовании)	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
9. Поставщик берет на себя расходы по ускоренному фрахту и обработке заказа, когда у него возникает дефицит продукции	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
10. Достаточность информации на транспортной упаковке	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
11. Участие продавца при заключении соглашений	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
12. Своевременное и заблаговременное извещение об изменениях цен	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
13. Поставщик тщательно тестирует новые продукты, прежде чем отправить их на рынок	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
14. Доступность информации по текущему состоянию выполняемого заказа	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
15. Число тестов на 10 млн емкостей с реагентами	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
16. Долгосрочные (более 1 года) контрактные взаимоотношения с поставщиком	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
17. Поставщик хранит специально выделенный запас при обещании потребителя его выкупить	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
18. Достаточное наличие (способность поставщика его поставить) нового продукта во время его предложения на рынке	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
19. Соответствие действий поставщика специальным инструкциям по перевозкам	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
20. Доступность информационных материалов	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
21. Размещение штрих-кодов на:										
• внешней стороне упаковки	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
• самом продукте	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
22. Поставщик предоставляет реагенты	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—

# Цель внутреннего аудита:

Выявить несоответствия между приемами, используемыми компанией и ожиданиями потребителей.

Собеседования с менеджерами, отвечающими за обработку заказа, управление запасами, складирование, транспортировку, обслуживание потребителей помогают определить:

- круг ответственности;
- полномочия по принятию решений;
- показатели обслуживания и механизм их измерения;
- межфункциональные коммуникации и др.

# Аудит общего менеджмента/ деятельности старших менеджеров

1. Сколько продуктовых линеек вы продаете?
  - а. Товарная линейка.
  - б. Объем годовых продаж.
  - в. Доля (в %) в вашем бизнесе.
2. Опишите общее состояние конкурентной среды в тех отраслях, которые вы обслуживаете.
3. Какой общей стратегией вы пользуетесь?
4. Кто ваши основные конкуренты? Какие виды продуктов они продают? Кому?
5. Как ваши основные конкуренты осуществляют дистрибуцию своей продукции?
6. Предлагает ли потребителям кто-нибудь из ваших основных конкурентов уникальные маркетинговые/распределительные услуги? Поясните ответ.
7. Почему ваши потребители предпочитают покупать некоторые виды продуктов не у вас, а у ваших конкурентов?
8. Каковы оцениваемые доли ваших основных рынков?
9. Опишите маркетинговые каналы (посредников и/или ритейлеров), используемые в обслуживаемых вами отраслях.
10. Есть ли у вас формулировки стратегии, связанные с логистикой; изложены ли они в письменной форме? Да? Нет? Если «да», пожалуйста, опишите их.
11. Как у вас организовано физическое распределение/логистика?
12. Ниже в таблице перечислены виды деятельности, которые обычно ассоциируются с дистрибуцией/логистикой. По каждому виду деятельности, пожалуйста, укажите (отметьте):
  - а) включает ли ваша компания эти виды деятельности/функции в общую, в пределах всей компании структуру управления и/или централизованное распределение/логистическую службу (например, общекорпоративную)?
  - б) реализует ли ваша компания эти виды деятельности/функции децентрализованно (например, на уровне подразделений, бизнес-групп или операционных групп)?

Можно ставить знаки сразу в обеих колонках.

Вид деятельности	Выполняется децентрализованно	Выполняется централизованно	Если иначе, то кто отвечает за выполнение
Разработка логистической стратегии	_____	_____	_____
Логистический аудит	_____	_____	_____
Системное/имитационное моделирование	_____	_____	_____
Отчеты о показателях логистической деятельности	_____	_____	_____
Система бухгалтерского учета/финансовой отчетности применительно к запросам службы логистики	_____	_____	_____
Разработка стратегий обслуживания потребителей	_____	_____	_____
Аудит обслуживания потребителей	_____	_____	_____
Разработка стратегий транспортировки	_____	_____	_____
Анализ систем/сетей грузоперевозок	_____	_____	_____
Управление собственным парком подвижного состава	_____	_____	_____
Управление общественными/контрактными перевозчиками	_____	_____	_____
Система учета затрат на транспортировку	_____	_____	_____
Бухгалтерский учет расчетов по тарифам с внешними перевозчиками	_____	_____	_____

# Аудит обслуживания потребителей/управления выполнением заказов

---

1. Имеется ли у вас письменная формулировка политики (заявление) обслуживания потребителей?
2. Получают ли потребители экземпляр такого заявления?
3. Можете ли вы дать определение сущности обслуживания потребителей в том виде, как оно понимается в вашей компании?
4. Обеспечиваете ли вы разный уровень обслуживания потребителей в зависимости от вида продукта или от потребителя? Поясните свой ответ.
5. Меняются ли у вас стандарты обслуживания потребителей? Как часто?
6. Выделены ли в вашей компании участки обслуживания потребителей (или взаимоотношения с потребителями, предоставляемые услуги распределительного характера и т.п.)? Если да, то:
  - а) сколько работников занято на этом участке?
  - б) опишите основные обязательства, возложенные на этих работников;
  - в) какое подразделение отвечает за этот участок?
  - г) если возможно, пожалуйста, предоставьте описание работ, в названиях которых упоминается об обслуживании потребителей или о взаимоотношениях с потребителями.
7. Как часто вы измеряете время выполнения заказов?
8. Укажите (обведя кружочками соответствующие буквы из приведенного ниже списка), какие данные вы получаете в результате проведения ваших измерений:
  - а) по заказам, подготовленным потребителями;
  - б) по заказам, полученным вами;
  - в) по выполненным заказам, отправленным отделом обслуживания потребителей;
  - г) по заказам, полученным в распределительном центре;
  - д) по отобранным и упакованным заказам;
  - е) по заказам, отгруженным распределительным центром;
  - ж) по заказам, полученным потребителями.
9. Является ли процесс обработки заказов централизованным, т.е. осуществляется ли он в одном месте, или децентрализованным?
10. Сколько заказов в среднем вы обрабатываете в день, за неделю, за месяц?
11. Какова стоимость типового заказа? Укажите среднее число отдельных видов продуктов по каждой продуктовой линии в заказе.
12. Какая доля (в %) заказов потребителей поступает через продавцов компании, работающих на местах?
13. Какая доля (в %) заказов потребителей приходится на специалистов компании, работающих централизованно (отделы продаж и обработки заказов) и звонящих потребителям для получения заказов?
14. Какая доля (в %) заказов потребителей приходится на заказы, размещаемые потребителями самостоятельно, т.е. без помощи продавцов на местах или специалистов, работающих централизованно?
15. Как осуществляется прием заказов в каждом потребительском сегменте? Если применяются разные варианты, укажите, какая доля заказов (в %) поступает через каждый канал.
16. Сколько у компании пунктов приема заказов?
17. После приема заказа работник (далее «приемщик»):
  - заполняет заранее подготовленную форму? Если да, попросите экземпляр такой формы;
  - вводит данные заказа в компьютер через терминал в офлайн-режиме?
  - вводит данные заказа в компьютер через терминал в онлайн-режиме?

# Аудит управления запасами и процедур прогнозирования

---

1. Какой у вас среднегодовой запас сырья и материалов?
  - а. По числу единиц, натуральным/объемным показателям или *SKU*.
  - б. По стоимости (с учетом доставки) одной единицы.
  - в. По годовой оборачиваемости.
2. Какой у вас среднегодовой запас готовой продукции?
  - а. По числу единиц.
  - б. По переменной составляющей стоимости (с учетом доставки) одной единицы.
  - в. По годовой оборачиваемости.
3. У скольких поставщиков ваша компания закупает сырье, материалы и комплектующие? Где располагаются ваши поставщики?
4. Как часто в обычных условиях вы заказываете материальные ресурсы (в разбивке по основным товарным категориям и географическим территориям)?
5. Делая заказ на закупку (по каждому основному классу продукции), исходите ли вы из какого-то минимального его размера или размер заказа является фиксированным? Каким образом вы вычисляете этот размер (при помощи компьютера или вручную)?
6. Какое среднее время выполнения ваших заказов по классам продукции (от даты отправки продавцу заказа на закупку до получения его на ваших предприятиях)?
7. Можете ли вы регулярно и своевременно получать требующуюся вам информацию по каждому своему заказу? Если «да», то как часто печатаются подобные отчеты?
8. Позволяет ли система обработки данных автоматически готовить указанные отчеты по каждому заказу? Доводится ли эта информация до персонала распределительного центра?
9. Какие используются приемы работы с заказами на закупку в отношении периодически отправляемых бланкетных заказов на закупку; спецификаций по перевозчикам; возврата платежей (из-за ошибок в упаковке/количестве продукции; поврежденной/возврата продукции; неправильного маршрута; опозданий доставки)?
  - а. Бланкетные заказы на закупку.
  - б. Спецификация по перевозчикам.
  - в. Возврат платежей:
    - 1) из-за ошибок в упаковке/количестве продукции;
    - 2) поврежденной/возврата продукции;
    - 3) неправильного маршрута;
    - 4) опозданий доставки.
10. Точно опишите сферу ответственности каждого из следующих подразделений компании в процессах прогнозирования/планирования производства/

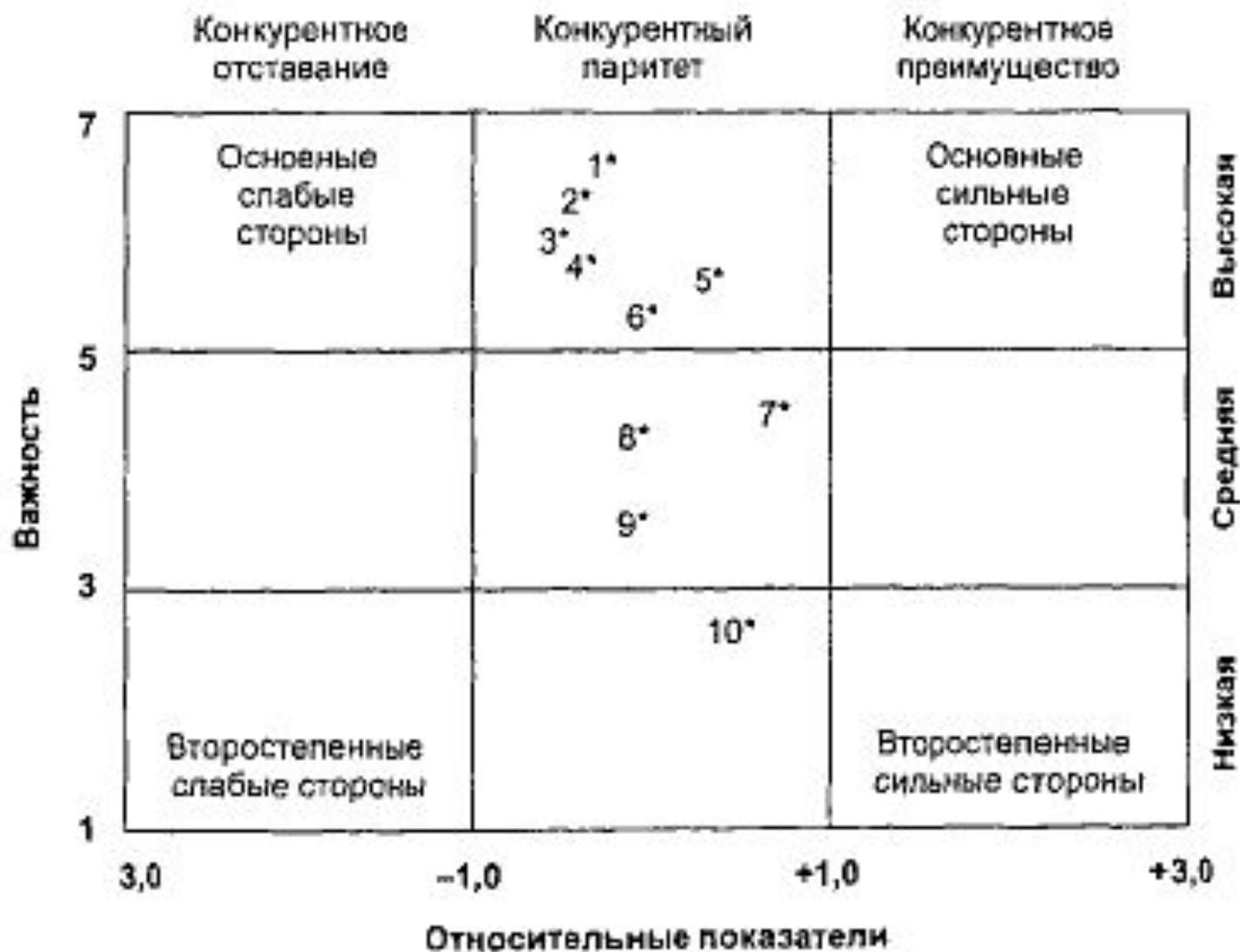
# Идентификация потенциальных решений:

Следующий шаг — подготовка матрицы конкурентной позиции с двумя координатами: важностью и относительными показателями. Показатели определяются как разница между оценками анализируемой компании и оценками аналогичного показателя у ее основного конкурента. Девять ячеек в матрице можно сгруппировать по трем обобщающим категориям:

- 1) конкурентное преимущество;
  - а) основные сильные стороны (большая важность, высокие относительные показатели);
  - б) второстепенные сильные стороны (низкая важность, высокие относительные показатели);
- 2) конкурентный паритет;
- 3) конкурентное отставание:
  - а) основные слабые стороны (большая важность, низкие относительные показатели);
  - б) второстепенные слабые стороны (низкая важность, низкие относительные показатели).

## Оценки важности и показатели качества обслуживания потребителей по ряду атрибутов

№	Атрибут	Важность	Оценка показателей качества обслуживания		
			Компания А	Компания В	Относительные результаты
1	Точность выполнения заказов	6,42	5,54	5,65	-0,11
2	Способность отправлять срочные грузы быстро и в надлежащем порядке	6,25	4,98	5,23	-0,25
3	Действия при получении от потребителей претензий (например, по поводу обслуживания, доставки, продукта)	6,07	4,82	5,18	-0,36*
4	Точность прогноза и выполнения работ производителем с учетом планируемых дат отправки продукции, изготовленной на заказ	5,92	4,53	4,73	-0,20
5	Полнота выполнения заказа (доля (%) заказов, отправленных заказчику)	5,69	5,29	5,27	+0,02
6	Быстрая корректировка ошибок, обнаруженных в счетах или в отгруженной продукции	5,34	4,64	4,90	-0,24
7	Наличие бланков заказов	4,55	5,03	4,15	+0,88**
8	Частота доставок (поставщик объединяет разные партии в одну большую, чтобы сократить частоту доставок грузов)	4,29	5,07	5,03	+0,04
9	Персонал по обработке заказов располагает на территории действия вашего рынка	3,58	5,33	5,21	+0,12
10	Прием заказа в варианте «компьютер-компьютер»	2,30	4,07	3,53	+0,54**



\*Номер атрибута

# Идентификация потенциальных решений:

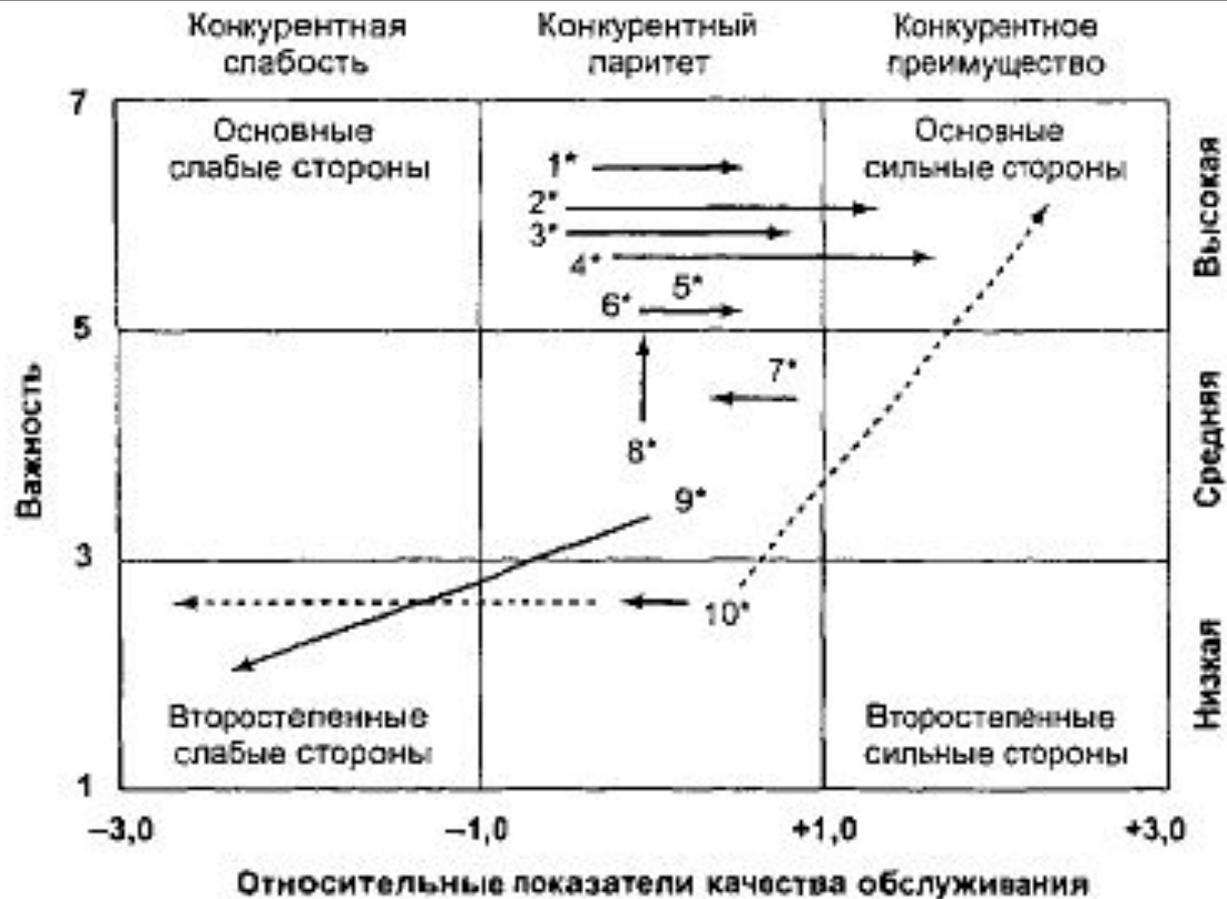
Матрица оценки показателей качества обслуживания имеет размер  $3 \times 3$ , где значение (важность) каждого атрибута и оценка показателей качества обслуживания компании определяются по двум координатам. Матрица состоит из следующих десяти ячеек:

- поддержание/совершенствование обслуживания (высокое значение, высокие показатели);
- улучшенное обслуживание (высокое значение, средние показатели);
- явно улучшенное обслуживание (высокое значение, низкие показатели);
- улучшенное обслуживание (среднее значение, низкие показатели);
- поддержание обслуживания (среднее значение, средние показатели);
- поддержание обслуживания (низкое значение, низкие показатели);
- снижение/поддержание обслуживания (среднее значение, высокие показатели);
- снижение/поддержание обслуживания (низкое значение, средние показатели);
- снижение/поддержание обслуживания (низкое значение, высокие показатели);

Значение (важность)	7	Явное улучшение	Улучшение	Поддержание / улучшение 1*	Высокая	
	5	Улучшение	Поддержание	Снижение / поддержание 7* 8* 9*		Средняя
	3	Поддержание	Снижение / поддержание 10*	Снижение / поддержание		
1	1	3	5	7		
Оценка показателей качества обслуживания						

\*Номер атрибута.

# Стратегические возможности получения конкурентного преимущества



\* Номер атрибута

← Желательное смещение относительных показателей.

←..... Потенциальные возможности, которые можно выявить в конкретных потребительских сегментах.

# Анкета:

## Обзор приемов маркетинговой и дистрибьюторской деятельности в отрасли реактивов для банков крови

Часть А: ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРОВ, РАССМАТРИВАЕМЫХ ПРИ ВЫБОРЕ И ОЦЕНКЕ ПОСТАВЩИКОВ РЕАКТИВОВ ДЛЯ БАНКОВ КРОВИ

### Инструкции

На следующих страницах перечислены различные факторы, которые часто учитывают поставщики реагентов своим потребителям. Этот параграф включает две задачи. Каждая задача будет рассмотрена отдельно.

**Первая задача** связана с оценкой различных факторов, которые вы можете рассматривать при выборе нового поставщика реагентов или когда оцениваете работу одного из ваших нынешних

поставщиков. Пожалуйста, обведите кружочком в шкале от 1 до 7 номер, который наилучшим образом отражает значение (важность) каждого фактора. Если какой-либо фактор не используется или в ваших оценках поставщиков имеет крайне малый «вес», обведите номер 1 (не важный). Рейтинг 7 (очень важный) должен присваиваться тем факторам, которые заставляют вас переоценить объем бизнеса с данным поставщиком или побуждают отказываться от поставщика в случае низких показателей его качества обслуживания.

**Вторая задача** — оценить текущие показатели качества обслуживания трех крупных поставщиков. Пожалуйста, укажите ниже на свободных местах, озаглавленных ПОСТАВЩИК А, ПОСТАВЩИК В и ПОСТАВЩИК С, трех крупнейших поставщиков реагентов. Если вы пользуетесь услугами меньшего числа поставщиков, оцените только одного или двух. Затем, используя шкалу, озаглавленную ВОСПРИНИМАЕМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ, укажите номер от 1 до 7, который наилучшим образом отражает ваше восприятие текущих показателей качества обслуживания поставщиков по соответствующим факторам. Если вы считаете, что показатели вашего поставщика низкие, ставьте 1. Ставьте 7 для отличных показателей. Если какую-то услугу поставщик не предоставляет, пожалуйста, на выделенном для этого месте напишите ДАННЫЕ ОТСУТСТВУЮТ.

Пожалуйста, укажите ваших основных поставщиков:

ПОСТАВЩИК А (наибольшее количество реагентов закупается у этого поставщика): \_\_\_\_\_

ПОСТАВЩИК В (второе по величине количество реагентов закупается у этого поставщика) \_\_\_\_\_

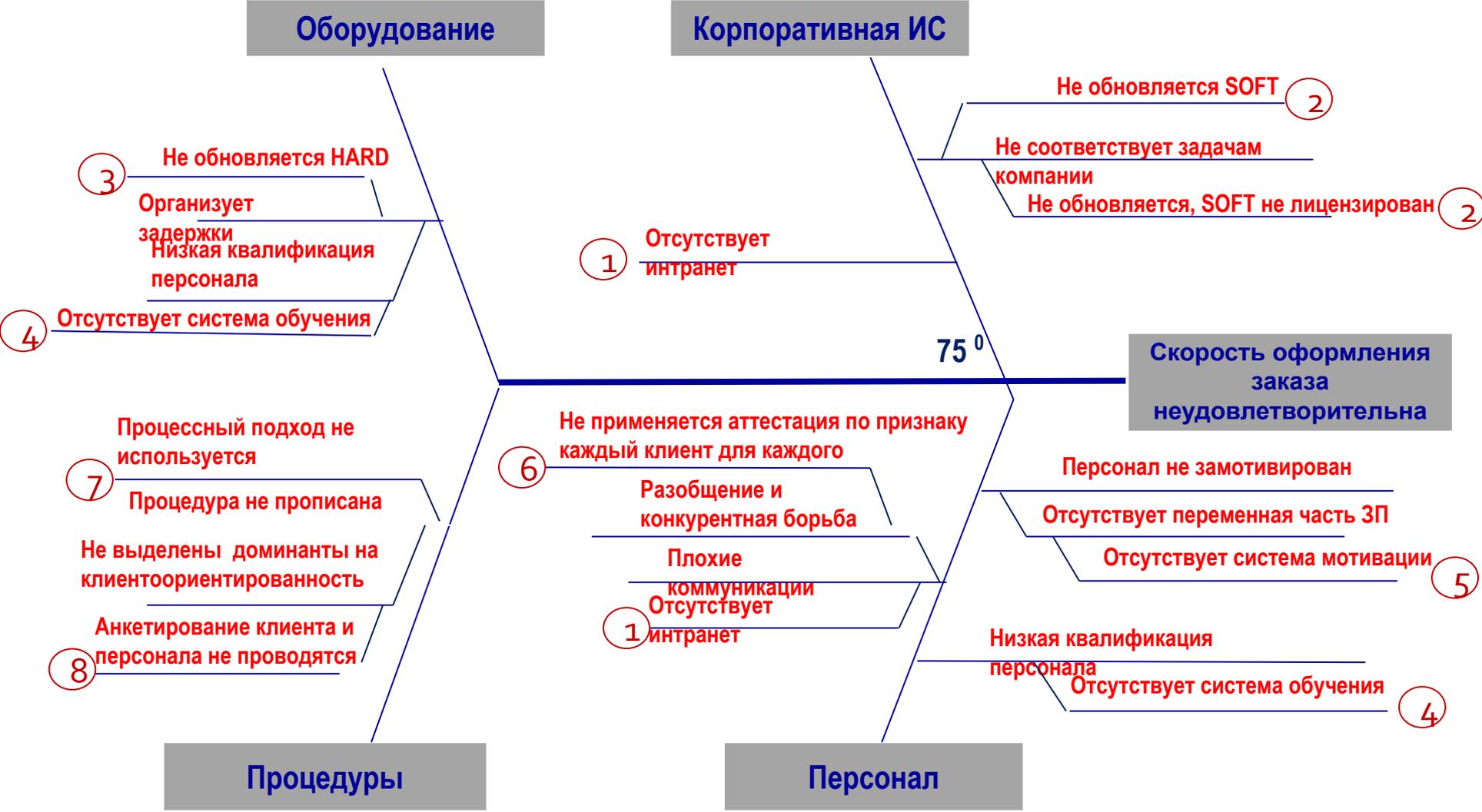
ПОСТАВЩИК С (третье по величине количество реагентов закупается у этого поставщика) \_\_\_\_\_

ПРИМЕР	Важность							Воспринимаемые показатели качества обслуживания поставщиков (шкала от 1 до 7)		
	Не важный						Очень важный	А	В	С
Рассматриваемые факторы	1	2	3	4	5	6	7	А	В	С
Качество продукции	1	2	3	4	5	6	7	7	6	6
Среднее время выполнения заказа	1	2	3	4	5	6	7	6	5	2

РАССМАТРИВАЕМЫЕ ФАКТОРЫ	Важность							Воспринимаемые показатели качества обслуживания поставщиков (шкала от 1 до 7)		
	Не важный						Очень важный	А	В	С
1. Точная и своевременная доставка счетов (счетов-фактуры)	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
2. Самая низкая цена	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
3. Размещение заказа в режиме «компьютер-компьютер»	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—

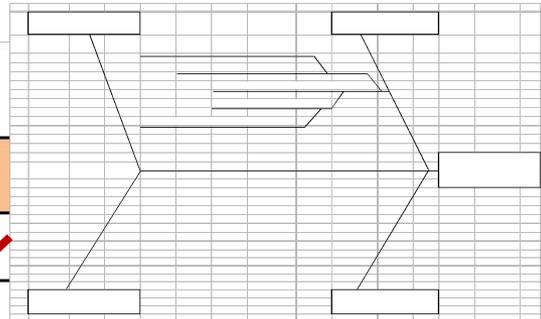
РАССМАТРИВАЕМЫЕ ФАКТОРЫ	Важность							Воспринимаемые показатели качества обслуживания поставщиков (шкала от 1 до 7)		
	Не важный						Очень важный	A	B	C
	1	2	3	4	5	6	7			
4. Стабильность временных параметров выполнения заказа (поставщик постоянно выполняет свои обещания по срокам поставок)	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
5. Скидки за предоплату или более быструю оплату	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
6. Поставщик предоставляет специализированные услуги и выполняет особые запросы по доставке	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
7. Персонал, занимающийся обработкой заказов, располагается в:										
• в вашем городе	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
• в вашем регионе	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
• центральной штаб-квартире	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
8. Быстрое устранение ошибок в счетах (из-за ошибок в ценообразовании)	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
9. Поставщик берет на себя расходы по ускоренному фрахту и обработке заказа, когда у него возникает дефицит продукции	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
10. Достаточность информации на транспортной упаковке	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
11. Участие продавца при заключении соглашений	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
12. Своевременное и заблаговременное извещение об изменениях цен	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
13. Поставщик тщательно тестирует новые продукты, прежде чем отправить их на рынок	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
14. Доступность информации по текущему состоянию выполняемого заказа	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
15. Число тестов на 10 млн емкостей с реагентами	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
16. Долгосрочные (более 1 года) контрактные взаимоотношения с поставщиком	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
17. Поставщик хранит специально выделенный запас при обещании потребителя его выкупить	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
18. Достаточное наличие (способность поставщика его поставить) нового продукта во время его предложения на рынке	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
19. Соответствие действий поставщика специальным инструкциям по перевозкам	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
20. Доступность информационных материалов	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
21. Размещение штрих-кодов на:										
• внешней стороне упаковки	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
• самом продукте	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—
22. Поставщик предоставляет реагенты	1	2	3	4	5	6	7	—	—	—

# Переход к коренным причинам неудовлетворительного состояния показателя



### Шаг 3. Итоговая X матрица

Учетный номер		X 02.006 (пример)												
Наименование		% времени на оформление заказа												
Собственник		Иванов И.И. (пример)												
Проблема/показатель. Целевое значение ▼	№ п/п	Код проблемы	Проблема/показатель. Текущее значение ▼											
5%	1	X 02.006 (пример). П1	30%											
	2	X 02.006 (пример). П2												
				№ п/п ▶	1	2	3	4	5	6	7			
Тактические цели				Причина ▶	Отсутствует интранет	Не обновляется SOFT	Не обновляется HARD	Отсутствует система обучения	Отсутствует система мотивации	Не применяется аттестация по признаку "каждый клиент для каждого"	Процессный подход не используется	Анкетирование клиента и персонала не проводятся		
				№ п/п	Формулировка корректирующего мероприятия ▼									
	1	X 02.006 (пример). М1	Организовать внутреннюю сеть взаимодействия (интранет)											
	2	X 02.006 (пример). М2	Купить обновляемый лицензионный SOFT											
	3	X 02.006 (пример). М3	Обновить "железо"											
	4	X 02.006 (пример). М4	Ввести целевую систему обучения											
	5	X 02.006 (пример). М5	Ввести систему мотивации на основе переменной части ЗП											
	6	X 02.006 (пример). М6	Ввести систему аттестации 360											
	7	X 02.006 (пример). М7	Дополнить СМК компании необходимыми процедурами											
	8	X 02.006 (пример). М8	Провести анкетирование клиента и персонала. Обработать результаты в единой матрице											



# Шаг 4. Формирование дерева целей как элемента корпоративной культуры компании



Далее необходимо подготовить конкретные данные для системы внутреннего планирования:

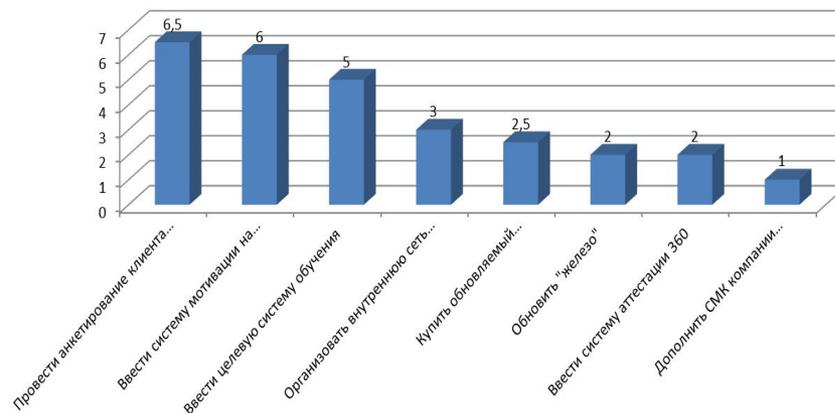
1. Кто конкретно отвечает за выполнение мероприятия
2. Оценка стоимости мероприятия
3. Назначение срока выполнения

**Назначение ответственных исполнителей.  
Приоритетность выполнения мероприятий по критерию степени влияния на бизнес процессы компании, в частности на клиентоориентированность**

№ п.п.	Мероприятие	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ
1	Организовать внутреннюю сеть взаимодействия (интранет)	1	1	1	0	0	0,5	0,5	0	3
2	Купить обновляемый лицензионный SOFT	0	0,5	0,5	0	0	1	1	0	2,5
3	Обновить "железо"	0	0,5	1	0	0	1	0,5	0	2
4	Ввести целевую систему обучения	1	1	1	1	0	1	1	0	5
5	Ввести систему мотивации на основе переменной части ЗП	1	1	1	1	1	1	1	0	6
6	Ввести систему аттестации 360	0,5	0	0	0	0	1	1	0,5	2
7	Дополнить СМК компании необходимыми процедурами	0,5	0	0,5	0	0	0	1	0	1
8	Провести анкетирование клиента и персонала. Обработать результаты в единой матрице	1	1	1	1	1	0,5	1	1	6,5

№ п.п.	Мероприятие	Кто отвечает
1	Организовать внутреннюю сеть взаимодействия (интранет)	
2	Купить обновляемый лицензионный SOFT	
3	Обновить "железо"	
4	Ввести целевую систему обучения	
5	Ввести систему мотивации на основе переменной части ЗП	
6	Ввести систему аттестации 360	
7	Дополнить СМК компании необходимыми процедурами	
8	Провести анкетирование клиента и персонала. Обработать результаты в единой матрице	

**Гистограмма приоритетности выполнения мероприятий по корректровке показателя клиентоориентированности**



# Шаг 6. Предварительная оценка стоимости каждого мероприятия и календарное планирование изменений

№ п.п.	Мероприятие	Кто отвечает	Оценочная стоимость
1	Организовать внутреннюю сеть взаимодействия (интранет)		
2	Купить обновляемый лицензионный SOFT		
3	Обновить "железо"		
4	Ввести целевую систему обучения		
5	Ввести систему мотивации на основе переменной части ЗП		
6	Ввести систему аттестации 360		
7	Дополнить СМК компании необходимыми процедурами		
8	Провести анкетирование клиента и персонала. Обработать результаты в единой матрице		

Бюджетные возможности по всему комплексу мероприятий



Перспектива	Стратегическая цель уровня перехода к показателям	№ KPI	Показатели влияния на стратегическую цель (каждый показатель имеет нормативное значение "в текущий период / для определенного горизонта планирования")	Единицы измерения нормативного показателя - отношение (исходное/в горизонте планирования в % или	Необходимо заполнить при наличии данных		
					Данные по текущему периоду	Горизонт планирования	Целевые данные в горизонте планирования
Клиенты	Расширение сегмента по основному рынку сбыта продукции	1	Повысить долю рынка в массовом сегменте	%			
		2	Повысить долю повторных продаж в массовом сегменте	%			
		3	Повысить долю рынка в дорогом ценовом сегменте	%			
		4	Повысить долю повторных продаж в дорогом ценовом сегменте	%			
		5	<del>Повысить число визитов к целевым клиентам</del>	ед			
		6	Повысить скорость обработки запросов клиентов	%			
		7	Увеличить число новых клиентов	%			



6	Повысить скорость обработки запросов клиентов	%	$T_{\Sigma} = T + 30\%$	108 дней	$T_{\Sigma} = T + 5\%$
---	---	---	-------------------------	----------	------------------------



В систему мотивации