

УДК 658.7

Ж.В. Поплавська, Г. Радзейовська*

Національний університет "Львівська політехніка",

*Сілезька політехніка

СТРАТЕГІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА В ОРГАНІЗАЦІЇ

© Поплавська Ж.В., Радзейовська Г., 2002*

Дослідження, проведені на аналогічних українських і польських підприємствах, дали можливість з'ясувати умови досягнення та утримання конкурентної переваги. Прийнятий авторами алгоритм дослідження дав можливість визначити потреби споживачів і на основі SWOT-аналізу сформулювати стратегії обслуговування клієнтів досліджуваних підприємств.

Research on similar Ukrainian and Polish firms showed conditions of gaining and maintaining of competitive preferences. Proposed algorithm helped to investigate consumer's needs and on the basis of SWOT-analysis to formulate strategies of consumer service for the investigated firms.

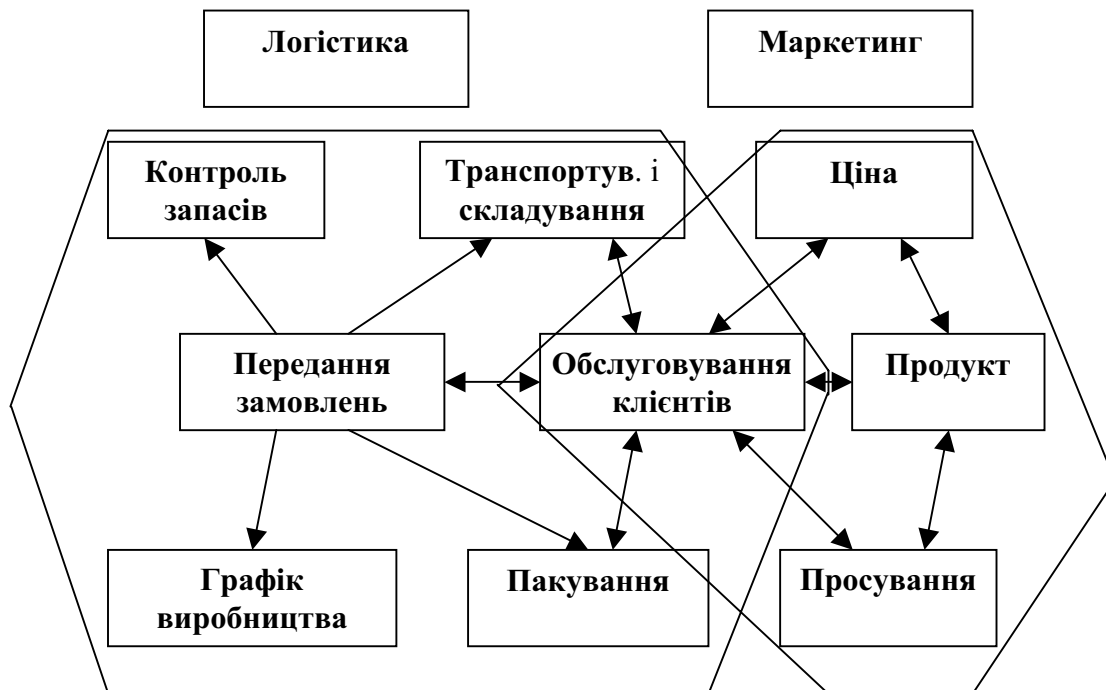
1. Вступ

Ринкові процеси, що відбуваються як в пострадянських країнах, так і в тих, що мають і більший досвід, і вищі економічні здобутки, багато в чому схожі. Вони проявляються, перш за все, у пошуку рішень та ключових чинників, які б сприяли досягненню конкурентної переваги. Це дуже важлива проблема як польських, так і українських підприємств, які повинні скорятися новим ринковим вимогам. Умовою того, що підприємство досягне конкурентної переваги і зможе її втримати, є його здатність швидко реагувати на потреби клієнтів, пропонуючи сучасні товари відповідної якості за доступною ціною. Ключем до успіху підприємства є клієнт і його лояльність. Вивчення переваг клієнта стосовно продукту чи послуги і способів обслуговування дає можливість пристосувати пропозицію до його вимог та очікувань.

2. Стратегія обслуговування клієнта на підприємстві

Метою діяльності підприємств є створення продукту, виробу чи послуги, який би був корисним для клієнта і задовольнив його потреби. Обслуговування клієнта займає сьогодні важливе місце серед проблем логістики [3]. Вихідним моментом є визначення самого поняття обслуговування клієнта. В літературі можна знайти визначення цього поняття, одне з них подає Р.В. Баллон [1]. Він трактує обслуговування клієнта як взаємопов'язані дії, що впливають на задоволення потреб клієнта при покупці, які зазвичай беруть початок від складання замовлення і закінчуються доставкою продукту до споживача. В певних випадках обслуговування може поширюватися на діяльність післяпродажну, гарантійну, зберігання та іншу технічну допомогу. Треба підкреслити, що обслуговування клієнта не стосується тільки діяльності, пов'язаної з реалізацією самого замовлення, а обіймає ряд після продажних дій, діяльність, пов'язану з фаховим консультуванням чи забезпеченням гарантійного сервісу. Рівень обслуговування клієнта, визначений через прийняття певних стандартів і політики обслуговування, тісно пов'язаний з витраченими коштами [6]. Високий рівень обслуговування клієнта, як правило, вимагає високих витрат.

Сьогодні багато підприємств бачать необхідність об'єднання зусиль своєї діяльності і їх спрямування на обслуговування клієнта. Така засада стає зразком для розвитку, але вона повинна впливати з формулювання стратегії, що є одним з основних інструментів управління. Досягнення цілей загальної стратегії пов'язане з використанням підприємством потенціальних можливостей функціональних стратегій: маркетингової, товарної, логістичної та фінансової. Стратегія обслуговування клієнта в ідеальному сприйнятті повинна бути елементом функціональних стратегій. Важливу роль в цьому відіграє інтеграція маркетингової та логістичної діяльності, яка водночас повинна бути орієнтована на забезпечення економічної ефективності. Інструментарієм досягнення цієї мети є елементи маркетинг-мікс (продукт, ціна, дистрибуція, просування) і логістик-мікс (транспорт, запаси, склади, реалізація замовлень). Залежність між ними зображено на рисунку.



Обслуговування клієнта як елемент логістичної і маркетингової діяльності

Зокрема, для логістики найбільше значення мають два співвідношення:

- логістичний рівень обслуговування клієнта [3], запропонований фірмою, і рівень обслуговування конкурентами;
- рівень обслуговування, який надає фірма, і видатки логістичної системи.

Отже, логістично-маркетингова стратегія повинна являти собою план діяльності, який би забезпечував клієнтові як вигоду з боку продукту (якість, ціна, обслуговування перед- і післяпродажне), так і користь з боку місця і часу (елементи логістичного обслуговування споживачів) при одночасній оптимізації рівня здійснених витрат. Поєднання маркетингової та логістичної діяльності через формулювання логістично-маркетингової стратегії можна трактувати як відповідь на зростаючі вимоги ринку щодо задоволення потреб клієнта і наближення до споживача [4]. Така стратегія повинна використовувати шанси, що виникають в оточенні, враховувати загрози, а також сильні і слабкі сторони підприємства та можливості його менеджерів [2]. Вона повинна також узгоджуватися з цілями підприємства і його глобальною стратегією, що спричиниться до досягнення організацією успіху. Діяльність в рамках спільної стратегії сприяє завоюванню задоволення клієнта і може запобігти його втраті.

3. Метод дослідження

Основною проблемою багатьох підприємств є правильне формулювання результативної дійової стратегії у сфері логістичного обслуговування клієнта. З огляду на це зроблено спробу створення алгоритму оцінки існуючого рівня обслуговування клієнта і визначення напрямків його вдосконалення для того, щоб отримати випередження в часі відносно конкурентів. Запропонований алгоритм складається з таких кроків.

Крок 1. Визначення потреб та очікувань клієнтів.

Беручи до уваги визначення рівня обслуговування клієнта намічені такі елементи окреслення потреб клієнтів:

- дотримання визначеного рівня обслуговування (гнучкість поставок);
- своєчасність поставок;
- короткий час реалізації замовлень;
- комплексність реалізації замовлень;
- термін оплати;
- спосіб доставки продукції;
- якість обслуговування клієнта.

Визначені елементи слугували для оцінки існуючого рівня обслуговування клієнта в досліджуваних підприємствах. Для цього використано метод експертних досліджень на основі шкали від 1 до 10. Такий підхід дав можливість визначити стратегічні цілі.

Крок 2. SWOT- аналіз рівня обслуговування клієнта.

Процес охоплює нагромадження необхідної інформації для діагностики шансів і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі, та визначення сильних та слабких сторін підприємства. Після цього відбувається адаптація сильних і слабких сторін до відповідних їм шансів і загроз із оточення. Метою цього процесу є таке налаштування підприємства відносно оточення, щоб максимально скористатися шансами і уникнути загроз через розпізнання переваг і слабкостей організації.

Крок 3. Аналіз залежності між підприємством та оточенням.

Наступним етапом SWOT-аналізу є визначення системи вагових коефіцієнтів для складеного переліку шансів, загроз, сильних і слабких сторін. Далі здійснено аналіз залежності поміж ними на основі врахування кількості основних інтеракцій та їх значення (добуток ваг та кількості інтеракцій).

Крок 4. Формулювання стратегії.

4. Результати дослідження

Дослідження проводилися на двох українських і двох польських підприємствах: одне – виробляє кондитерську продукцію, а інше – належить до меблевої промисловості. Для оцінки існуючого рівня обслуговування клієнтів та визначення напрямків його вдосконалення використано наведений у третьому пункті алгоритм.

Крок 1. Визначення потреб та очікувань клієнтів.

Оцінка намічених елементів базувалася на результатах анкет, заповнених клієнтами. Підсумки анкетування у вигляді середньої оцінки кожного елемента обслуговування клієнта наведені в табл. 1. Шкала оцінки перебуває в межах від 1 до 10 (1 – найнижчий рівень, 10 – найвищий).

Таблиця 1

Підсумкова оцінка обслуговування клієнтів

№	Елемент обслуговування клієнта	Українські підприємства		Польські підприємства	
		А	В	А	В
1	Дотримання визначеного рівня обслуговування	7	9	7	9
2	Своєчасність поставок	7	9	7	9
3	Короткий термін реалізації замовлень	8	9,5	6	9,5
4	Комплексність реалізації замовлень	10	10	8	5
5	Термін оплати	4	4	7	9
6	Доставка продуктів	10	10	10	10
7	Якість обслуговування клієнта	9	8	7	6

Можна зауважити, що підприємства прагнуть пристосуватися до вимог клієнтів. Для українських підприємств найбільші відхилення спостерігаються в терміні оплати, що зумовлено вимогою передоплати з боку продавця. Найістотніші відхилення в діяльності польських підприємств викликані часом реалізації замовлень – для фірми, що виробляє меблі, та комплексністю реалізації замовлень і якістю обслуговування клієнта – у кондитерській фірмі.

Крок 2. SWOT-аналіз рівня обслуговування клієнта.

Проведено класифікацію внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на стратегічну позицію в обслуговуванні клієнта. Враховуючи подібність результатів досліджень, їх представлено разом для обох українських та обох польських підприємств. Виняток становить лише управління запасами, які не є слабкою стороною польської кондитерської фірми.

Таблиця 2

Зведення сильних і слабких сторін та шансів і загроз

Українські підприємства		Польські підприємства	
<i>сильні сторони</i>	<i>шанси</i>	<i>сильні сторони</i>	<i>шанси</i>
- доставка продуктів - гнучкість діяльності - розширення асортименту продукції - розгалужена збутова мережа	- розширення ринку збуту - технологічні зміни в галузі - зростання попиту - зростання культури споживання	- доставка продуктів - комплексність реалізації замовлень - гнучкість діяльності (пристосування до вимог клієнта)	- сучасні інформаційні технології (ЕДІ, інтернет-послуги) - партнерська співпраця -Lean Management
<i>слабкі сторони</i>	<i>загрози</i>	<i>слабкі сторони</i>	<i>загрози</i>
- пошук нових клієнтів - слабка маркетингова політика - управління запасами - система інформації	- незгода на передоплату - залежність від імпортової сировини - конкуренція - зміни законодавства	- управління запасами - якість обслуговування клієнта (час реалізації замовлень) - пошук нових клієнтів - система інформації	- конкуренція - термін оплати - екологія - офіційні правові зміни

Крок 3. Аналіз залежності між підприємством та оточенням.

Визначивши сильні і слабкі сторони підприємств, шанси і загрози в їх оточенні, автори дослідили такі залежності між ними:

- сильні сторони – використання шансів;
- слабкі сторони – невикористання шансів;
- сильні сторони – подолання загроз;
- слабкі сторони – посилення загроз.

Аналіз зв'язків між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища подано у вигляді розрахункових таблиць. Прикладом визначення зазначених взаємозв'язків для залежності сильні сторони – шанси є табл. 3.

Таблиця 3

Чи визначені сильні сторони дозволять скористатися шансами?

Шанси – Сильні сторони	Сучасні інформаційні технології	Партнерська співпраця	Lean Management	Ваговий коефіцієнт	Кількість інтеракцій	Добуток
Доставка продукції	1	1	1	0,2	3	0,6
Комплекс- ність реалізації замовлень	1	0	1	0,4	2	0,8
Гнучкість діяльності	1	1	1	0,4	3	1,2
Ваговий коефіцієнт	0,3	0,4	0,3	$\Sigma = 1$		
Кількість інтеракцій	3	2	3		$\Sigma = 16$	
Добуток	0,9	0,8	0,9			$\Sigma = 5,2$

Крок 4. Остаточні висновки.

Для вибору стратегії обслуговування клієнта підсумовуємо усі здійснені інтеракції та отримані добутки інтеракцій і вагових коефіцієнтів. Отримані результати вписуємо до підсумкової таблиці.

Таблиця 4

Зведене порівняння отриманих результатів

Досліджувана комбінація	Українські підприємства				Польські підприємства			
	А		В		А		В	
	Σ інтер- акцій	Σ до- бутків	Σ інтер- акцій	Σ до- бутків	Σ інтер- акцій	Σ до- бутків	Σ інтер- акцій	Σ до- бутків
сильні сторони /шанси	10	4,1	12	4,1	16	5,2	14	5,2
сильні сторони /загрози	10	3,3	12	4	14	4,7	12	4,1
слабкі сторони /шанси	13	4,95	8	2,6	18	4,5	15	5,0
слабкі сторони /загрози	15	4,65	10	3,6	22	6,1	24	6,5

Отримані результати вказують на те, що при визначеному поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників найбільш прийнятним варіантом діяльності для досліджених польських підприємств є прийняття оборонної стратегії. Ймовірно, що це спричинено спадом польської економіки та загостренням конкуренції. Водночас для одного з українських підприємств виправданою є стратегія агресивного типу. Інше, враховуючи свої слабкі сторони, повинно спробуватися зовнішніми можливостями, обираючи конкурентну стратегію.

5. Підсумок

Одним із ключових способів здобуття конкурентної переваги на ринку є стратегія обслуговування клієнта. Суть її полягає в поєднанні маркетингової та логістичної діяльності, яка б приводила до пропонування клієнтові користі з боку товару та вигоди місця і часу при одночасній оптимізації зроблених витрат. І хоч кожне підприємство має свій власний неповторний підхід до формулювання стратегій, наведений алгоритм можна використати в багатьох випадках. Запропонований метод дає змогу визначити логістичну позицію в обслуговуванні клієнта і полегшує розробку відповідних стратегій.

1. Ballon R.H. *Basis Business Logistics*, Englewood Cliffs, New York, Hall Ink, 1987. 2. Гріфін Р.В., Яцура В.В. *Основи менеджменту*. Houghton Mifflin, Boston, Бак, Львів, 2001. 3. Кемпні D. *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa, 2000. 4. Комлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. СПб; Питер, 2000. 5. Портер М. *Стратегія конкуренції*. – К.: Основи, 1997. 6. Praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego: *Logistyka dystrybucyj*, Diffin Sp. z.o.o., Warszawa, 2000. 7. Witkowski J. *Poziom obsługi odbiorców w strategii logistycznej przedsiębiorstw*, AE, Katowice 1993.

УДК 339

В.Л. Ревенко, Н.А. Славов

Міжнародний науково-навчальний центр
Тінформаційних технологій та систем

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ АСК "УКРРІЧФЛОТ" ТА ЇЇ ВІДПОВІДНІСТЬ КОРПОРАТИВНІЙ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

© Ревенко В.Л., Славов Н.А., 2002

Проаналізовано зміни організаційної структури акціонерної судноплавної компанії «Укррічфлот» в напрямку використання методів і засобів логістики, які разом із сучасним менеджментом та маркетингом на внутрішньому та зовнішньому ринках забезпечили прибутковість та продуктивність цієї компанії.

The changes of organizational structure of the joint-stock navigable company "Ukrrechflot" in direction of use of methods and ways logistic are analyzed, that together from modern management and marketing in the internal and external markets have ensured productivity of this company.

Акціонерна судноплавна компанія (АСК) «Укррічфлот» була створена в листопаді 1992 р. відповідно до наказу Фонду держмайна України на базі МДО «Укррічфлот», до складу якого входило 53 підприємства та організації річкового транспорту України. Компанія успішно пройшла стадії корпоратизації і приватизації і за станом на 1 липня 1996 року на біржових торгах був проданий останній пакет акцій, який знаходився у власності держави. Отже,