

кооперативного господарства створить передумови для відродження втрачених позицій споживчої кооперації через тісну виробничо-економічну взаємодію наявних кооперативних підприємств.

1. Добрынин В. Три главных направления выхода АПК из катастрофы // АПК: экономика, управление. – 2001. – № 5. – С. 18–24. 2. Сельскохозяйственная кооперация: теория, мировой опыт, проблемы возрождения / Колл. авт., отв. ред. И.Н. Буздалов. – Минск. – М., 1998. – 256 с. 3. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Укоопспілки за 2005 рік. – К., 2006. – 146 с.

УДК 658.7

Кшиштоф Палюха

Політехніка Шленська, м. Гливиця, Республіка Польща

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАМОВЛЕНЬ КЛІЄНТІВ (НА ПРИКЛАДІ АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

© Палюха К., 2007

Розкрито проблематику реалізації замовлень клієнта як вагомий елемент, який впливає на рівень логістичного обслуговування клієнта. Вказано на значення циклу реалізації замовлення під час побудови конкурентної позиції підприємства на ринку. Окреслено у загальний спосіб процедуру дій з замовленням клієнта на прикладі автомобільної промисловості.

In the article there is elevated up problems of realization of orders of client, interpreting this problem as substantial element which is reflected on the level of logistic customer service. It is indicated on the value of cycle of realization of order in the process of building of competition position of enterprise at the market. Procedure of actions is discussed also in a general method with the order of client, illustrating it by an example from motor industry.

Постановка проблеми. Одним з елементів, які дозволяють підприємству конкурувати на ринку, є здатність скорочувати час перебігу різноманітних процесів. Це стосується зокрема процесів дистрибуції, виробництва, а також реалізації замовлень клієнтів. Час, поруч із витратою/ціною і якістю, значною мірою відбиваються на конкурентоспроможності підприємства.

Підсистема складання і реалізації замовлень, як елемент логістичної системи, має істотне значення для досконалого функціонування підприємства як у матеріальній, так і інформаційно-управлінській площині. Процес складання і реалізації замовлення триває від моменту складання замовлення клієнтом до моменту його реалізації певним господарським суб'єктом. Вміння реалізації замовлень можна трактувати як здатність підприємства до задоволення потреб і очікувань клієнта [1].

Серед елементів управління замовленнями можна, наприклад, виокремити: прийняття замовлень, підтвердження їх прийняття, "обробку" замовлення, перевірку клієнта, зокрема насамперед його кредитоспроможності, перевірку доступності запасу, встановлення і узгодження ціни і умов платежу, інформування про стан реалізації замовлення, підготовку до транспортування, поставки продукту тощо.

Сукупність дій потрібно оцінювати через призму рівня обслуговування клієнта.

У статті здійснена спроба зображення деяких проблем, пов'язаних із реалізацією замовлень клієнта. Ці проблеми показані на прикладі підприємств автомобільної промисловості, де між клієнтом і виробником автомобілів можуть знаходитися деякі посередницькі ланки.

Формулювання цілей статті. Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем рівня обслуговування клієнта зумовлює постановку таких задач:

- розкриття сутності концепції обслуговування клієнта на основі циклу реалізації замовлення;
- зображення практичного аспекту реалізації замовлення на прикладі автомобільної промисловості.

Виклад основного матеріалу. Цикл реалізації замовлень. Саме до цієї концепції – циклу реалізації замовлення – прив'язується як традиційне, так і сучасне управління обслуговуванням клієнта.

Повний цикл реалізації замовлення складається з чотирьох головних процедур:

- складання замовлення,
- оброблення замовлення,
- підготовки замовленого товару,
- перевезення замовленого товару [2].

Необхідно однак зауважити, що, дивлячись з перспективи клієнта, цей цикл виглядатиме інакше, ніж з перспективи продавця. Наприклад, найпростіша процедура циклу замовлення, сприйнята з перспективи клієнта, складається з:

- підготовки і складання замовлення,
- прийняття замовлення,
- оброблення замовлення,
- перевірки складських запасів, збирання замовленого товару і можливого його пакування,
- транспортування замовленого товару,
- поставки замовленого товару клієнтові.

Ситуація може значно ускладнитися у разі, коли підприємство не має у складських запасах відповідних виробів, а виробничий процес повинен розпочатися, який дасть змогу спочатку здійснити виготовлення замовленого продукту, і лише потім – його підготовку і поставку клієнту. Такі ситуації часто трапляються на автомобільному ринку, де замовлення клієнта через свою специфіку вимагає проходження повного циклу, який охоплює також фазу виробництва.

В автомобільній промисловості існують певні рішення, які дозволяють здійснити значну інтеграцію виробників із споживачами (дилерами) та застосовувати так звані системи ощадливої дистрибуції (lean retailing system). Причиною, через яку прямують до такої значної інтеграції виробника з дилерами, є потреба створення системи, яка забезпечувала б відповідно високий рівень обслуговування. Тут йдеться зокрема про зручність клієнта, заощадження часу, надійність обслуговування, комунікацію сторін тощо.

Дбаючи про високий рівень обслуговування клієнтів, автомобільні фірми стараються співпрацювати з обмеженою кількістю сильних споживачів, які мають, однак, велику кількість пунктів продажу /обширну мережу продажу/. Це дозволяє краще пристосувати продуктову пропозицію до обслуговуваних сегментів ринку [3].

Дилерські фірми, пов'язані постійними угодами з певним виробником автомобілів, стають сьогодні перед новими викликами, які виникають з директиви Європейського Союзу. Вони накладають на дилерів обов'язок укладання угод з кількома різними виробниками, що має призвести до продажу моделей марок-конкурентів. Така ситуація може спричинити зниження рівня обслуговування, і насамперед збільшення часу реалізації деяких замовлень (нестандартних). У зв'язку з цим через обмежені фінансові засоби, обмеження розміщення (поверхневі) дилери пропонуватимуть менший вибір автомобілів, оскільки у складських запасах буде менша кількість як автомобілів, так і запасних частин. Також працівники будуть змушені володіти загальними знаннями, оскільки пропонуватимуть різні продукти, надавати різні ремонтні послуги.

Автомобільний сектор, враховуючи ці проблеми, пробує впроваджувати різноманітні рішення, які дозволили б покращити низку бізнес-процесів. Основні дії стосуються комп'ютерної інтеграції, яка дає змогу здійснювати швидше поширення інформації (наприклад, де перебуває замовлена модель автомобіля).

Проведення дій цього виду є необхідним, про що свідчать численні дослідження, тому що на закупівлю автомобіля найбільше впливають такі чинники, як час поставки, терміновість поставки, надійність часу поставки, доступність продукту, еластичність поставок тощо.

Ці чинники визначають рівень обслуговування. Про високий рівень обслуговування клієнта турбуються як виробники, так і дилери. Це стає можливим завдяки включенню дилерів до системи

Just in Time, яка полягає у тому, що продукти продажу сполучені з фабрикою комп'ютерною мережею та з моменту, коли клієнт складе замовлення на конкретну модель автомобіля, з врахуванням певної опції або обладнання, дилер пересилає його до фабрики в режимі on-line. Таке замовлення стає підставою для запуску відповідних поставок від постачальників. Вони повинні потрапити до виробника у відповідний момент. Одночасно встановлюється термін, коли замовлена модель автомобіля буде створена.

Європейські автомобільні концерни спільно розпочинають розробляти і запускати нову систему, яка поєднуватиме замовлення і аналізуватиме сферу поставок. Така система має сама цілеспрямовано розміщувати зовнішні замовлення у гармонограмах виробництва різних виробників автомобілів. Маркетингові дослідження показують, що виробники, які не зуміли скоротити час реалізації замовлення, втрачають клієнтів, зокрема, клієнт схильний чекати на новий автомобіль максимально приблизно 20 днів. Тобто, цей фактор змусив певних виробників деяких моделей скоротити час реалізації замовлення навіть більше ніж на 50 %, і він становить приблизно 15–20 днів.

Встановлених термінів виробники стараються дотримувати. Проблему терміновості поставок вирішують через впровадження пріоритетів на матеріальні і інформаційні переміщення для потреб реалізації замовлень, вже складених клієнтами. Принцип першості кінцевого клієнта є обов'язковим у цілому логістичному ланцюгу.

Процес обслуговування клієнта орієнтований також на забезпечення доступності широкої гами машин.

Дилери, часто зобов'язані виробником, утримують торговельні запаси різних моделей, обладнаних по-різному, щоб виконати потреби клієнтів, які доступність автомобіля ставлять вище від індивідуальних характеристик машини.

Сукупність дилерської пропозиції доповнюють інші послуги, наприклад, страхування машини, її реєстрація, забезпечення банківського або кредитного обслуговування.

Процес реалізації замовлення – дослідження випадку. Процес розпочинається в момент складання замовлення клієнтом. Замовлення приймає дилер, передає його до відділу продажу і дистрибуції автомобілів на польський ринок GM Poland, звідси вони потрапляють до центральної комірки продажу фірми, тобто до Руссельсхейму (Russelsheim), потім воно скеровується до General Motors Manufacturing Poland, де реалізується виробництво. Виготовлений автомобіль передають до центрального складу, а потім до регіонального складу. Дилер забирає автомобіль і передає його клієнту.

Ця складна система вимагає відповідної інтеграції і координації дій. Це реалізує відповідна інформаційна система, до якої має доступ кожна вищезазначена ланка ланцюга.

Говорячи про систему складання замовлень, необхідно вказати на істотну роль, яку відіграє в ній дилер – це він встановлює безпосередній контакт з клієнтом, укладає і завершає угоду продажу автомобіля. Дилер також утримує контакт з виробником, тому кожний виробник автомобілів старається відповідно організувати мережу своїх представників. Рішення випереджаються відповідними маркетинговими дослідженнями, наприклад, у 2005 р. General Motors Europe мав мережу продажу, яка охоплює 30 країн, в яких діяло 7300 дилерів. У Польщі дилерських пунктів Opel було 117. Принципи співпраці дилерів з фірмою і вимоги, які їм ставляться, чітко регулює франчайзингова угода.

Взамін за прийняті зобов'язання виробник продає свої вироби майже винятково за посередництвом авторизованих дилерів. Вони мають можливість продажу пропонованих продуктів під фабричною маркою, а виробник підтримує їх маркетинговою діяльністю. Він інвестує у засоби для досліджень та розвитку, які мають на меті зробити продукт привабливішим. Істотною новинкою є факт, що з моментом входження Польщі до ЄС дилери можуть самі встановлювати ціни, а ціни виробників є лише рекомендованими цінами (раніше ціни пропонованих автомобілів нав'язувались виробником), у той час як виробник у поточному режимі здійснює контроль дилерських пунктів.

У процедурі реалізації надзвичайно важливими є принципи складання замовлень. Складання замовлення починається з моменту укладання угоди між клієнтом та дилером. Угоді надається номер, який стає номером замовлення. Одним з важливіших елементів угоди є визначення предмета

замовлення, тобто модель, версія, колір, додаткові опції. Прийняті для реалізації замовлення обробляють, тобто до вибраної моделі підбирається відповідне устаткування, колір, а також інші опції обладнання, яким надають позначення, що їм відповідають. На подальших етапах реалізації замовлення буде ідентифікуватися за допомогою наданого йому номера замовлення (job number), а також нанесених позначень.

Більшість автомобілів виготовляється за спеціальним побажанням конкретного кінцевого споживача. Певну групу замовлень, яка впроваджується до системи, становлять також замовлення дилерів: вони складають замовлення із випередженням, ґрунтуючись на спостереженні середовища і власному досвіді. Метою цих дій є скорочення часу реалізації замовлень.

Поруч із цими замовленнями з'являються також так звані замовлення на запас, однак це є невеликі замовлення. Ці замовлення до системи впроваджує центральний офіс фірми, замовлення не мають підпорядкування ні до дилера, ні до клієнта, а підпорядковані до певної країни і потрапляють найчастіше вже у формі готового виробу до центрального складу.

Замовлення центрального офісу впроваджуються до системи на підставі прогнозів, зроблених на основі ринкового аналізу. Головною метою цих замовлень є покращання використання виробничих потужностей виробників. Оскільки усі групи замовлень мають відповідні позначення, керівники продажу можуть у центральній інформаційній системі здійснювати пошук інформації про стан замовлення.

Отже, організована система, з доступом до банку даних про автомобілі, якими володіють інші дилери чи перебувають на різних складах, центральному, регіональному, митному або прифабричному, і не заброньовані конкретним клієнтом або певним дилером, уможливило швидко перевірку місць, де міг би знаходитися автомобіль, пошук якого здійснює клієнт. Пошук замовленої машини дозволяє дилеру звернутися до державного центрального офісу з проханням про бронювання цієї машини і підготовку її до транспортування. У разі, коли дилер знайшов машину на складі іншого дилера, він може звернутися до нього з заявкою про можливість її перепродажу. Передача автомобіля однак не є обов'язком цього дилера.

Якщо пошук замовленого автомобіля не був вдалим, дилер перевіряє в інформаційній системі (GM Drive) чи не впровадив раніше такого або подібного до системи.

Якщо описані вище дії не дали позитивного результату, керівник продажу впроваджує замовлення у тижневому циклі до системи. Тижневий цикл виникає з прийнятого виробником циклу планування виробництва і реалізації поставок.

Щоб така система могла досконало функціонувати, концерн впровадив відповідну інформаційну систему, яка слугує для планування виробництва на підставі замовлень клієнтів, для звітування, інформування про автомобілі в Європі, а також передавання інформації до їх дистрибуційних центрів. Це є загальна система замовлення автомобілів, яка виступає інтегратором цілої мережі установ. Система GM Drive дозволяє збільшити конкурентоспроможності фірми через систему управління замовленнями, зниження витрат замовлення, скорочення часу реалізації на складене замовлення, збільшення еластичності у разі змін у замовленні, мінімізацію помилок у разі дати поставки готового продукту.

Проведений аналіз "життєвого циклу замовлення" в системі GM Drive показує, що воно повинно пройти через низку етапів процесу реалізації замовлення. Система надала певним етапам відповідний статус (цифровий). Досліджуючи ці етапи, можна побачити, що особливо багато часу забирає післявиробничий етап, далі виробничий, і не набагато коротшим є передвиробничий етап. Отже, можна ствердити, що процедури, які не стосуються безпосередньо виробництва, значно впливають на тривалість цілого циклу реалізації замовлення і тим самим знижують рівень обслуговування клієнта.

Покращання нинішнього стану є можливим через подальше вдосконалення інформаційних систем і покращання переміщень інформації у цілому логістичному ланцюгу.

Модифікації вимагають також процедури, які поглинають найбільше часу, тобто:

- транспортування автомобілів до складів (центрального, регіональних, дилерів),

- передавання інформації з центрального офісу фірми в Руссельхеймі до окремих виробничих закладів про план виробництва,
- період часу від моменту запуску виробничого доручення до моменту виготовлення готового кузова.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, необхідно відмітити, що в автомобільній промисловості у сфері логістики спостерігаються великі, динамічні зміни. Видимим є прямування до інтеграції ланцюга поставок з метою зниження витрат, покращання еластичності, швидкості реакції на зміни вимог і очікувань клієнта. Інтеграція має обмежити також непевність і ризик функціонування.

Все більше значення починають набувати постачальники логістичних послуг. У процесах логістики постачання, виробництва і дистрибуції впроваджуються системи, які використовують принцип Just in Time.

До процесів виробництва впроваджуються натомість системи управління Kanban.

Процеси реалізації замовлень підлягатимуть постійному скороченню, зокрема через впровадження інформаційних систем, що призведе до еластичнішого їх вигляду.

1. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr. C. J.: *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2002.
2. Ballon R. H.: *Basic Business Logistics*, N.J. 1987.
3. Sloan A. P.: *Moje lata w General Motors*, WNT, Warszawa, 1996.

УДК 658.012

Ігнацій Петецький

Голова правління фірми "PETECKI", м. Лодзь, Польща

ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПОТУЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ

© Петецький Ігнацій, 2007

Досліджено проблеми управління промисловим підприємством в умовах зростання конкуренції та пріоритетності індивідуального обслуговування. Встановлено чинники використання потенційної виробничої потужності підприємства. Обґрунтовано вплив концепції логістики на ефективність використання потужності підприємства.

The problems of management by an industrial enterprise in the conditions of growth of competition and priority of individual service are explored. The factors of the use of potential production capacity of enterprise are set. Influence of conception of logistic on efficiency of the use of power of enterprise is grounded.

Постановка проблеми. У добу зростаючої конкуренції, також з глобальним виміром, мінімізація витрат виготовлення, а також постійне підвищення якості продуктів фірми є дуже важливим чинником, який впливає на її функціонування на ринку. Через факт дуже поганої ситуації на ринку праці пошук заощаджень у витратах праці (низькі погодинні ставки) став дуже важким через необхідність збереження рівня реальних платежів, що виконують основну функцію заробітної плати, якою є мотивування, а також необхідність утримання відповідної якості виготовлюваного асортименту, тому також мінімізацію витрат потрібно шукати через раціоналізацію виробничих процесів, і зокрема, процесу виготовлення фірми.

Ефективне управління виробництвом полягає у сконцентруванні на питаннях, які мають величезний вплив на цілий виробничий процес. А саме: управління технологією (отримання і впровадження нової технології); концепція продукту і технологічного процесу (розвиток нових продуктів, розвиток процесу виробництва, динаміка еволюції продукту і технологічного процесу);