

Качество

Оценка

- Оценка качества услуг включает следующие этапы: формирование перечня показателей качества услуг, определение относительной значимости каждого показателя для формирования общей оценки уровня качества услуг и придание им соответствующих коэффициентов, определение интегральной оценки качества услуг. Считается, что на всех этапах оценки качества услуг целесообразно применять метод экспертных оценок.
- Среди показателей качества услуг есть такие, которые с трудом объективно оцениваются количественным образом, например, компетентность, взаимопонимание, осязаемость, это создает большую сложность при оценке качества услуг.

Основными обобщенными показателями качества услуг являются:

- В общем случае под *надежностью предоставления сервиса* понимают свойство сервисной системы выполнять заданные функции, сохраняя свои характеристики в установленных пределах. Данный показатель рассчитывают как вероятность безотказного выполнения принятого заказа на услугу в требуемый срок, в нужном месте и нужного качества. Считается, что сегодня в конкурентоспособных системах этот показатель не должен падать ниже 95%. То есть при большой выборке событий только в пяти случаях из 100 может быть допущено несоблюдение требований договорных обязательств на оказание услуг.
- *Доступность характеризуется наличием условий для оказания требуемых потребителем услуг в удобное для него время, в удобном месте и по приемлемой цене.* Часто оценивается скоростью выполнения услуг в удобное для клиента время. Зависит от продолжительности исполнения заказа на услугу, которая включает: время оформления заказа и время оказания услуги. Часто зависит от желания персонала помочь клиенту.
- *Компетентность — наличие у персонала сервисной фирмы необходимых знаний и навыков, гарантирующих*
- отсутствие риска для клиента.
- *Взаимопонимание — искренний интерес к покупателю, знание его потребностей.*
- *Гибкость выполнения заказов на услуги, которая означает способность учитывать особые пожелания клиентов, например, изменение содержания заказа, способа его оформления,*
- отмена заказа.
- *Осязаемость — та физическая среда, в которой оказываются услуги, в частности интерьер помещения, сопутствующие информационные материалы, внешний вид сотрудников.*

Отдельные показатели сервиса производственных и торговых предприятий

Наименование показателя	Функциональное назначение показателя
Уровень удовлетворения спроса	Отражает способность удовлетворять запросы потребителей по количеству и ассортименту заказываемой продукции в определенный период времени
Доставка к назначенному сроку	Отражает долю поставок, осуществляемых к назначенному сроку в соответствии с установленными нормативами
Продолжительность цикла исполнения заказа	Определяет срок от момента размещения заказа до момента его доставки
Ошибки в поставках	Отражает долю ошибок в поставках
Время реакции на претензии клиентов	Определяет срок между поступлением рекламации и принятием решения по ней
Время удовлетворения Претензии клиента	Определяет срок между принятием решения по удовлетворению рекламации до самого факта удовлетворения претензии

В сервисной логистике выделяют несколько основных причин неудовлетворенности потребителей сервисом, среди них:

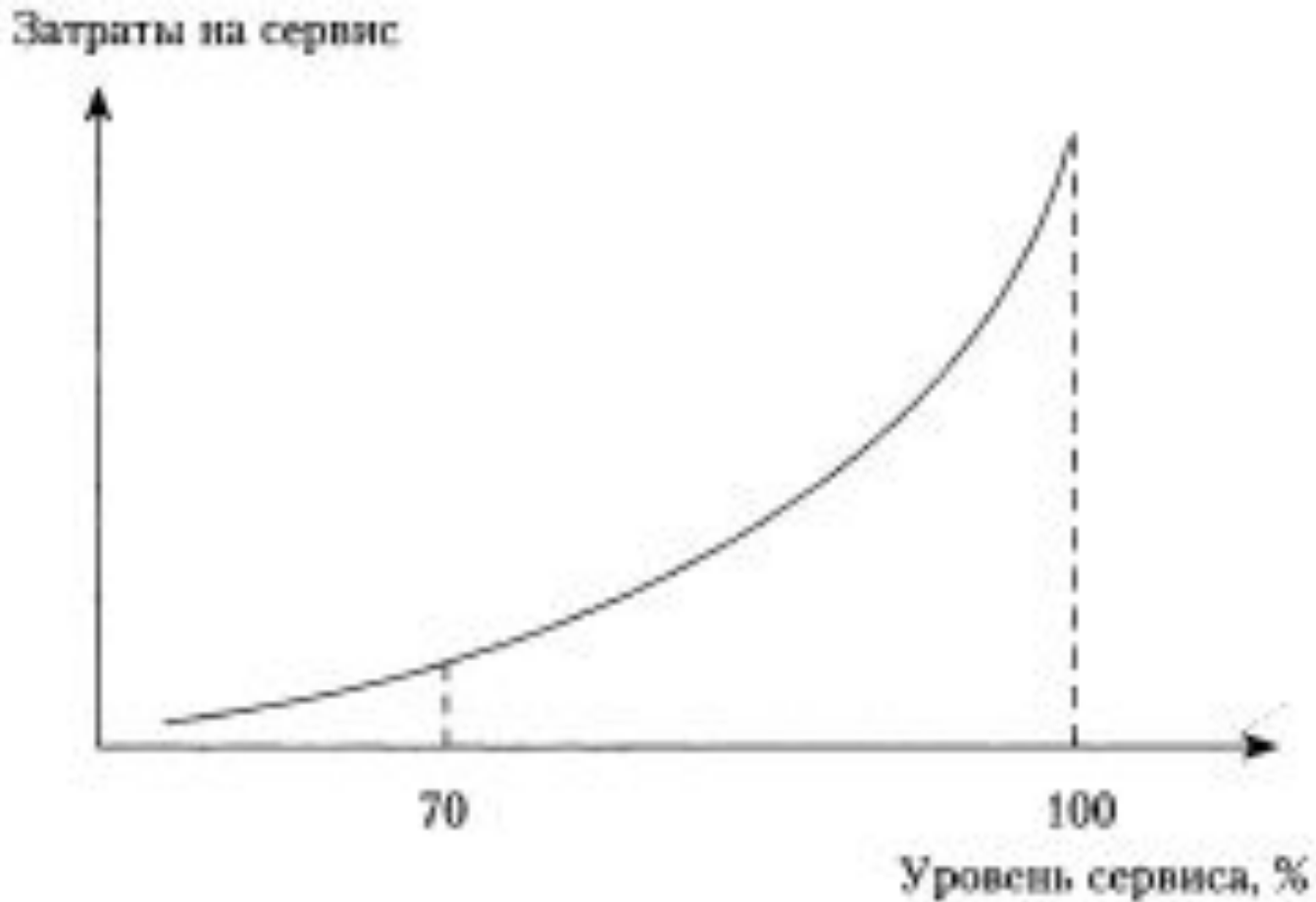
- разрыв между ожиданиями и полученным результатом, обусловленный психологическим состоянием потребителя в момент получения услуги (субъективность восприятия);
- разрыв между тем, что обещают потребителю, и тем, что он фактически получает (неправильное информирование);
- разрыв между ожиданиями клиентов и пониманием этих желаний поставщиком услуг (несовершенные маркетинговые исследования);
- разрыв между ожиданиями потребителей и возможностями поставщика услуг реализовать их;
- разрыв между проводимой сервисной политикой и действиями отдельных исполнителей.

Показатель уровня сервиса

$$U = m / M$$

- Где U — уровень сервиса;
- M — количественная оценка теоретически возможного объема сервисных услуг;
- m — количественная оценка фактически оказываемого объема сервисных услуг.
- Для оценки уровня сервиса выбирают наиболее значимые виды услуг, т.е. услуги, оказание которых сопряжено с существенными затратами, а неоказание — с потерями на рынке.

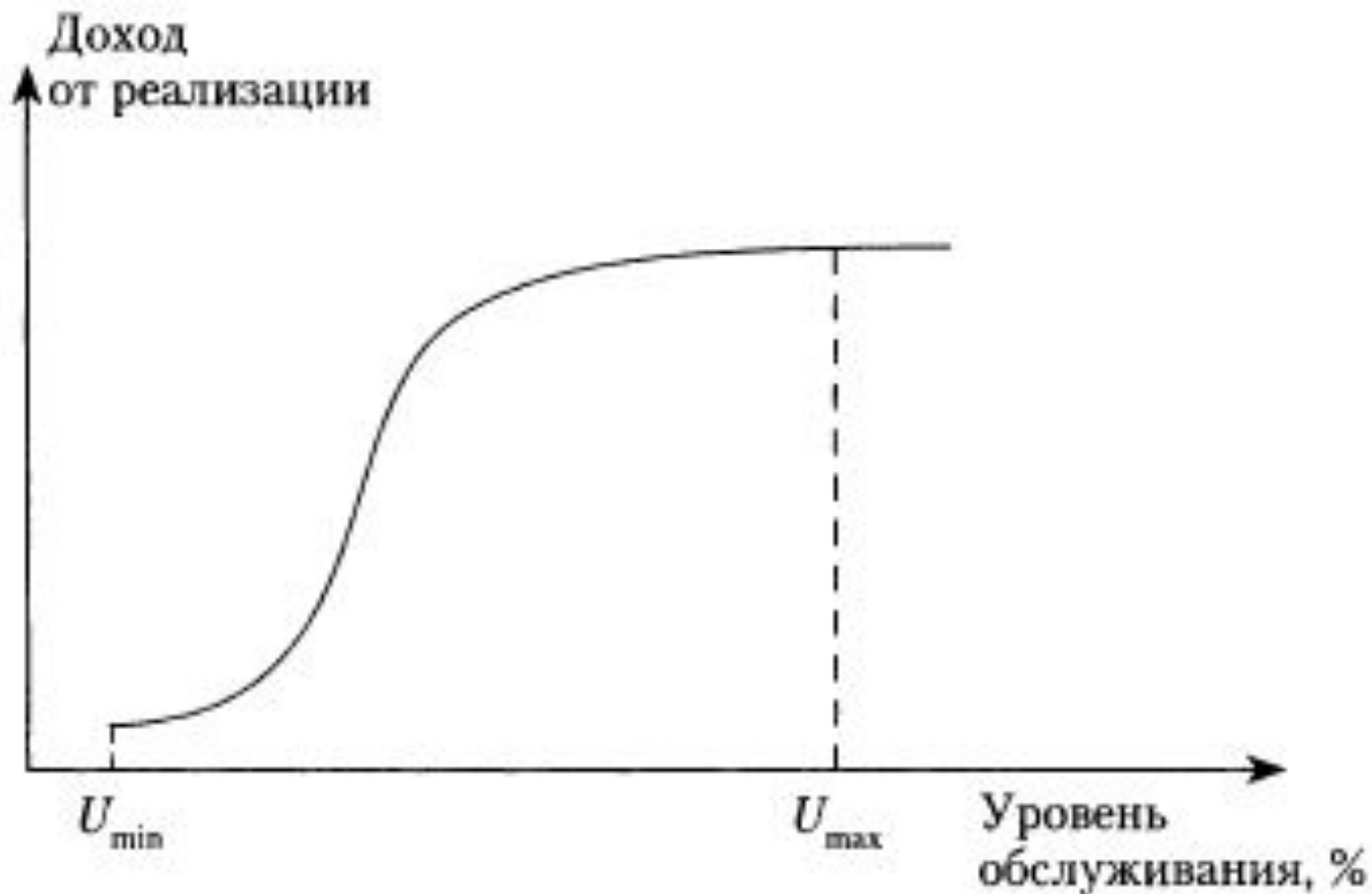
Зависимость затрат на сервис от уровня сервиса



Описание графика

- Связь уровня сервиса с затратами на него имеет нелинейный характер, а именно с повышением качества услуг затраты растут быстрее.
- Причина существования такой зависимости, в частности, состоит в том, что поставщик услуг в первую очередь предлагает те из них, которые осуществляются с наименьшими затратами.
- В результате проведения многочисленных исследований сложилось мнение, что начиная с уровня сервиса 70% и выше затраты растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне 90% и выше они начинают опережать рост доходов от оказания услуг и сервис становится невыгодным.

Зависимость между доходом от реализации и уровнем обслуживания

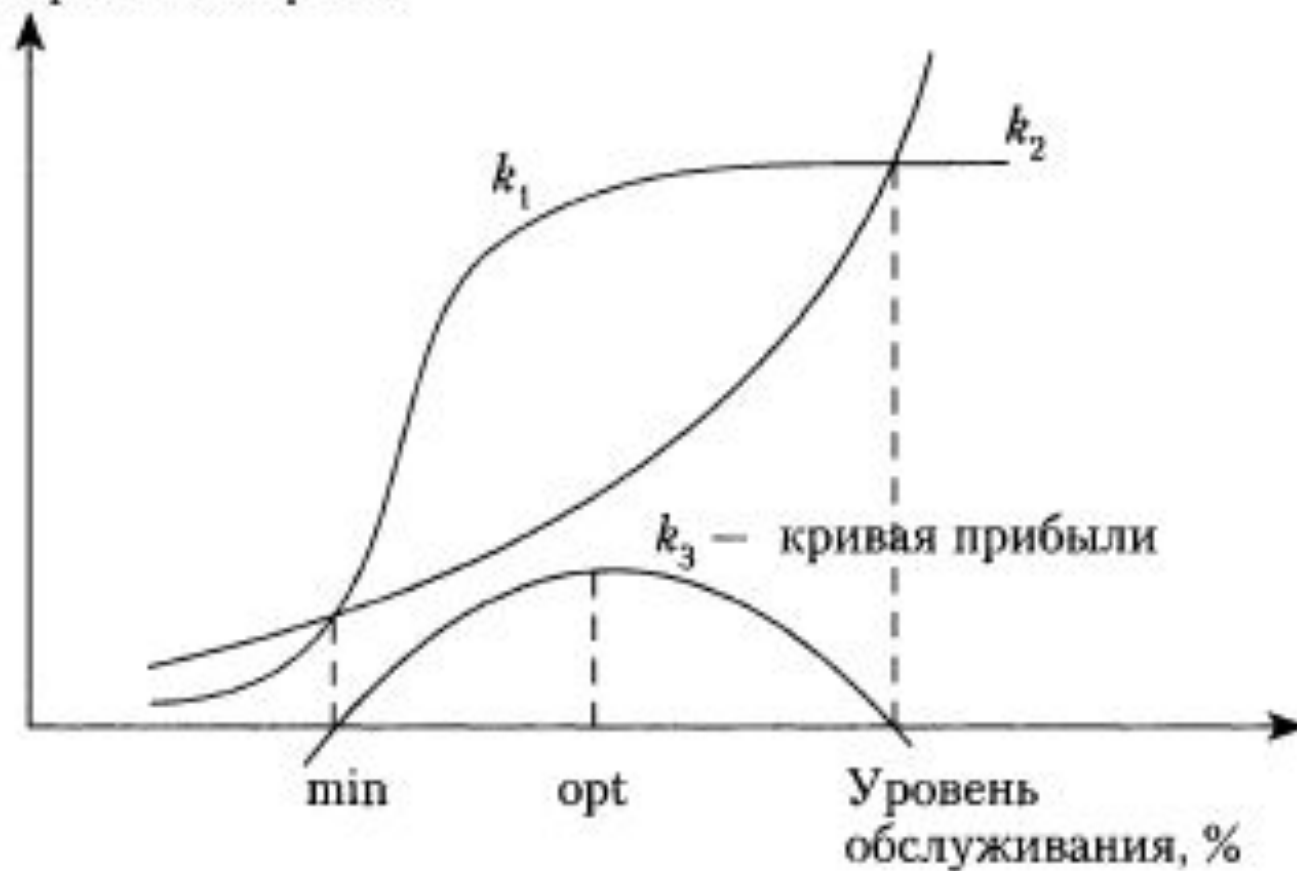


Описание графика

- Кривая, отражающая зависимость между доходом от реализации и уровнем обслуживания, как правило, имеет S-образную форму. Это объясняется двумя основными причинами.
- Во-первых, современный рынок требует наличия минимального уровня сервиса, который принято называть «минимальный порог уровня сервиса». Деятельность в области ниже такого порога не принесет ощутимого дохода, так как не будет восприниматься потребителем и может принести убытки ввиду наличия затрат на сервис и низкого дохода.
- Во-вторых, после достижения определенного уровня сервиса рынок становится нечувствителен к его дальнейшему увеличению. На зависимости между доходом от реализации и уровнем обслуживания точка «максимального порога уровня сервиса» указывает на уровень обслуживания, после которого увеличение сервиса не сопровождается увеличением продаж.

Определение оптимального уровня сервиса по критерию максимальной прибыли

Доход от реализации
и затраты на сервис



Описание графика

- существует диапазон, в котором лежит оптимальный уровень сервиса. Начальной точкой диапазона является «минимальный порог уровня сервиса», конечной точкой диапазона — «максимальный порог уровня сервиса».
- Графически оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую, отражающую поведение затрат и дохода в зависимости от изменения уровня сервиса.

В сервисной логистике различают *концепцию обеспечения базового уровня сервиса* и *концепцию полного удовлетворения потребителей*, другие названия — концепция совершенного обслуживания, концепция «ноль дефектов».

- В соответствии с первой концепцией, каждый клиент обслуживается на установленном уровне, который называется базовым.
- В соответствии со второй осуществляется полное обслуживание потребителей, приносящих значительную прибыль, которая оправдывает высокие затраты на сервис.
- Это 20% потребителей, которые в соответствии правилом Парето дают 80% прибыли и называются ключевыми. Дополнительным условием применения к ним второй концепции является их готовность покупать больше при условии повышения качества обслуживания. Оставшаяся часть потребителей, как правило, обслуживаются в соответствии с первой концепцией.

Аутсорсинг

- В современной мировой экономике одним из основных направлений стратегии предприятия становится концентрация на приоритетных видах бизнеса и операциях. Это способствует рациональному распределению ресурсов предприятия на те виды бизнеса, которые являются конкурентоспособными и в которых у организации есть определенные преимущества. Такой подход за рубежом часто называется определением «ключевой компетенции» (core competence).
- В связи с этим все большее распространение приобретает аутсорсинг (outsourcing).
- Термин «аутсорсинг» обозначает сокращение или отказ от собственного бизнес-процесса, обычно не профильного и/или не прибыльного для предприятия и передачу его специализированным организациям. Аутсорсинг позволяет предприятию сконцентрироваться на его основной деятельности.
- Сегодня за рубежом в аутсорсинг можно выделить практически любую функцию, например, логистику, информационное обслуживание, управление людскими ресурсами и даже производство.

Принято выделять следующие преимущества аутсорсинга:

- *Концентрация на профильной деятельности.* Аутсорсинг позволяет предприятию сосредотачивать внимание и ресурсы на основном конкурентоспособном бизнесе и предоставить выполнение рутинных ежедневных задач внешней организации, специализирующейся на выполнении этих функций.
- *Использование наилучших методов и опыта.* Предприятия, которые предоставляют услуги аутсорсинга, постоянно совершенствуют свои специализированные услуги и ищут возможности применить лучшие технологии и решения, чтобы выиграть в конкурентной борьбе. Это, в свою очередь, помогает организации, использующей аутсорсинг, быстрее достигать осуществления в своей повседневной деловой жизни более эффективного бизнес-процесса.
- *Сокращение затрат на применение передовых технологий.* Как упоминалось выше, поставщики услуг аутсорсинга внедряют последние технологии в своей деятельности, при этом они могут достигать существенной экономии за счет масштабов внедрения. Вследствие этого потребители аутсорсинга могут в полной мере получать выгоды от использования передовых технологий, не осуществляя самостоятельные затраты на их полномасштабное внедрение. Это, в свою очередь, помогает снизить общие затраты в системе и добиваться повышения производительности и эффективности ключевого бизнеса.
- *Повышение конкурентоспособности.* Аутсорсинг, вследствие выше перечисленных причин, помогает организации более эффективно и быстро реагировать на изменяющиеся запросы потребителей и, следовательно, иметь преимущества в конкурентной борьбе.
- В результате применения аутсорсинга сокращается потребность в капиталовложениях, повышается качество продукции, так как поставщиком становится специализированная организация, происходит концентрация управленческих ресурсов за счет уменьшения количества объектов управления.

При использовании механизма аутсорсинга необходимо учитывать возможность возникновения определенных негативных аспектов:

- *Уменьшение экспертных знаний.* Аутсорсинг какой-либо функции приводит к тому, что в этой области уменьшаются или совсем исчезают внутренние экспертные знания в самой организации.
- *Повышение уязвимости организации.* Аутсорсинг повышает уязвимость потребителя сервисных услуг, так как он становится частично или полностью зависимым от производителя сервисных услуг.
- *Изменение политики организации и самой организации.* Использование аутсорсинга приводит к изменению существующей, как правило, достаточно эффективной политики предприятия и самой структуры организации. Требуется разработать новую политику и организацию, в отношении которых всегда существуют опасения в их состоятельности.
- Для этого требуются время и деньги, а также готовность пойти на изменения со стороны персонала. При этом следует также учитывать реакцию потребителей.
- *Моральное состояние персонала.* Отношение персонала к аутсорсингу играет очень важную роль в процессе его реализации.
- В общем случае действия, касающиеся персонала, могут быть сведены к трем направлениям: перераспределение внутри организации, переподготовка, для использования в интересах организации, увольнение. Переподготовка и повышение уровня образования персонала позволяет организации быстрее приспособиться к новым методикам и повысить свою рыночную эффективность.

Традиционный логистический посредник

- *Это узкофункциональный* логистический посредник, который работает на рынке классических логистических услуг. Среди них можно назвать транспортные компании, экспедиторы, склады общего пользования, грузовые терминалы, таможенные брокеры, агенты, стивидорные и страховые компании, фирмы по оказанию информационно-консалтинговых услуг в области логистики и т. д.

3PL-провайдеры

- *Аббревиатура 3PL является производной от английского термина *third party logistics providers*, и дословном переводе — поставщики логистических услуг, представляющие третью сторону. Часто их называют *логистическими провайдерами (ЛП)*, или же *провайдерами логистических услуг (ПЛУ)*, что соответствует в английском языке *Logistic Service Providers* и часто обозначается аббревиатурами LSPs, 3PLs, TPLs. Это фирмы, оказывающие клиентам — промышленным, торговым или сервисным компаниям — комплексный логистический сервис. Такие компании берут под свой контроль несколько или все логистические функции. Предоставляя широкий спектр услуг, логистический провайдер становится тесно интегрированным партнером заказчика и обеспечивает функционирование важнейших звеньев цепи распределения фирмы, поэтому его работа с клиентами обычно строится на основе средне- и долгосрочных контрактов. Зачастую контрактами закрепляется материальная ответственность таких провайдеров за качество обслуживания определенной части логистической цепи, что создает атмосферу индивидуализации логистического сервиса и оказывает положительное влияние на рынок контрактной логистики в целом.*
- В основном 3PL-провайдеры являются дочерними компаниями, которые выделились из бизнеса основной родительской организации (компания-экспедитора, компания, оказывающей услуги складирования и т.п.), чтобы удовлетворять возросшие потребности покупателей и предоставлять им более широкий спектр услуг.
- Принято выделять пять основных типов логистических провайдеров: ЛП на основе компаний-перевозчиков; ЛП на основе складских операторов; ЛП на основе брокерских/экспедиторских компаний; ЛП на основе компаний, занимающихся оптимизацией транспортных услуг, формированием отправок и ЛП на основе компаний, разрабатывающих программное обеспечение.
- Эти компании, в свою очередь, можно разделить на две основные категории: компании с реальными физическими активами (*asset based*) и компании, использующие в своей деятельности аутсорсинг (*non-asset based*).
- Организации, владеющие реальными активами, имеют в собственности или приобретают по лизингу транспортные средства, складские помещения и пр. Фирмы, пользующиеся услугами аутсорсинга, заключают соглашения с другими фирмами, предоставляющими все или часть услуг в сфере физического распределения. Фирмы, оказывающие информационные услуги представляют собой разновидность «компаний без физических активов», которые действуют как посредники при оптимизации логистических систем предприятий и взаимодействуют с другими владеющими активами фирмами на контрактной основе.

4PL-провайдеры

- *Аббревиатура 4PL является производной от английского термина fourth party logistics providers.*
- Это логистические интеграторы полного цикла. Отличие данного типа компаний от 3PL-провайдеров заключается в применении системного подхода к управлению всеми логистическими бизнес-процессами заказчика, координации действий фокусной компании и ее ключевых контрагентов в цепи поставок, обеспечении их эффективного взаимодействия и обмена данными в реальном масштабе времени на основе современных информационных систем и технологий.
- Всех логистических интеграторов полного цикла также можно разделить на две категории с учетом того, имеют ли они реальные физические активы (asset based) или нет и действуют при оптимизации логистических систем только как посредники (non-asset based).

Полный пакет логистических сервисов, который должна быть в состоянии реализовать компания, претендующая на статус 4PL-провайдера в развитых странах, включает в себя следующий перечень услуг:

- прямая транспортировка;
- управление складированием;
- консолидация отправок;
- экспедирование;
- оформление платежей за перевозки;
- сопровождение грузов;
- услуги таможенного брокера;
- проектирование информационных систем;
- выбор информационного обеспечения;
- обеспечение функционирования информационных систем;
- выбор перевозчиков;
- переговоры о тарифах;
- возврат товара;
- управление автотранспортом;
- переупаковка, маркировка;
- контрактное производство;
- управление выполнением заказов;
- консолидация отправок;
- управление запасами;

Фирмы — субъекты логистического сервиса

Параметр	Традиционный логистический посредник	3PL-провайдер	4PL-провайдер
Услуги	Единственная функция	Многофункциональность	Интегрированная многофункциональность. Комплексность услуг
Доступ к рынкам сбыта	Местный, региональный	Межрегиональный	Глобальный. Доставка «от двери до двери»
Взаимоотношение в цепи поставок	Разовые сделки (контракт на год)	Долговременные отношения (3–5 лет)	Стратегическое партнерство
Конкурентоспособность	Разрозненная	Кооперация логистических посредников, формирование альянсов	Несколько крупных альянсов на рынке
Компетентность компании	Много активов, выполнение отдельных операций	Смещение от владения активами к владению информацией	Акцент на управлении информацией, интеграция на основе IT-решений
Ценность компании для клиентов	Снижение издержек благодаря оптимизации отдельных функций	Снижение издержек благодаря комплексной оптимизации бизнес-процессов	Снижение издержек и оптимизация всех бизнес-процессов благодаря интеграции цепи поставок

Развитие

- Сегодня в области логистики наиболее растущим сегментом является 3PL-провайдинг, который занимает в Европе около 40% от общего объема рынка сервиса в логистике.
- Формирование в России рынка 3PL, и тем более 4PL-провайдинга, только начинается. Однако спрос на логистические услуги у нас стабильно растет за счет выхода на российский рынок иностранных ритейлеров, отлаженные технологии которых предполагают специализацию их партнеров на основных видах деятельности, прежде всего на закупках и сбыте.
- Приоритетными задачами логистических операторов должны стать достижение высокого качества и комплексности предоставляемых услуг, расширение материально-технической базы и организация слаженного взаимодействия с таможенными органами. Наличие спроса будет стимулировать процесс формирования логистических посредников, соответствующих предъявляемым компаниями требованиям.
- При выборе внешнего логистического партнера желательно найти такого провайдера, который помимо ее собственных потребностей готов обсуждать потребности клиентов организации-партнера.
- Необходимо установить стандарты для ключевых параметров деятельности. Профессиональные провайдеры могут поддерживать целый ряд программ улучшения качества и обычно включают «метрики исполнения» (performance metrics) в контракт. В случае превышения ожиданий они готовы обсуждать соглашения на основе участия в разделении прибыли и готовы заплатить штраф в случае, когда они не смогут справиться с поставленной задачей.