

В.Г. Алькема
завідувач кафедри управлінських технологій,
професор,
Університет економіки та права «КРОК»

Ю.В. Арцюх
магістр з логістики, Університет економіки та
права «КРОК»

Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу

У статті досліджено сутність і складові клієнтоорієнтованого логістичного сервісу. Ідентифіковано чинники, що впливають на зростання вимог до його якісних показників. Визначено системні складові інноваційної стратегії логістичного сервісу такого виду.

Ключові слова: логістика, логістичний сервіс, якість сервісу, клієнтоорієнтованість, управління, інновації, стратегія сервісного обслуговування.

В.Г. Алькема
заведующий кафедрой управленческих технологий,
профессор,
Университет экономики и права «КРОК»

Ю.В. Арцюх
магистр логистики, Университет экономики
и права «КРОК»

Иновационная стратегия клиентоориентированного логистического сервиса

В статье исследована сущность и составляющие клиентоориентированного сервиса. Идентифицированы факторы, влияющие на усиление требований к качеству такого сервиса. Определены системные составляющие инновационной стратегии такого вида сервиса.

Ключевые слова: логистика, логистический сервис, качество сервиса, клиентоориентированность, управление, инновации, стратегия сервисного обслуживания.

V.G. Alkema
Head of Management Technology Department,
Professor, "KPOK" University

Y.V. Artsyuh
Masters Degree Student in Logistics,
"KPOK" University

Innovative Client-Oriented Strategy of Logistics Service

This paper investigates the essence and components of a client-oriented logistics service. The factors that influence requirements growth to the qualitative indicators are identified. System components of logistics services innovation strategy are determined.

Keywords: logistics, logistics services, service quality, client-oriented, management, innovations, strategy of maintenance service.

Постанова проблеми

На сьогодні транспортно-логістичний ринок України поволі, але розвивається. Зростає число логістичних компаній, логістичних терміналів, транспортно-експедиційних фірм. Однак при суттєвих змінах у логістичній сфері, наявності великої кількості перевізників, експедиторів, операторів логістичних послуг клієнти все одно залишаються незадоволеними їх якістю та ціною. Для підвищення якості логістичного сервісу та забезпечення адекватності його параметрів вимогам організацій замовників на практиці необхідно розробити теоретико-методичні засади формування стратегії і тактики функціонування логістичних фірм, які обрали принципи клієнтоорієнтованості ключовими у своїй діяльності. Тому проблематика стратегічного управління клієнтоорієнтованим логістичним сервісом потребує подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розробкою теоретичних і методичних засад логістичного сервісу та проблем, пов'язаних із розробленням адекватних критеріїв оцінювання його якості займалися вітчизняні вчені В.Н. Амітан [10], О.О. Бакаєв [1], О.А. Біловодська [12], О.С. Гірна [22], М.Ю. Григорак [5] Г.В. Загорій [16], О.П. Куртах [1], В.М. Кислий [13]. Проблеми формування логістичних сервісних систем досліджували українські вчені Є. Крикавський [8], Р.Р. Ларіна [10], Ю.О. Леонова [23], М.А. Оклан-дер [18], О.М. Олефіренко [13], В.Л. Пилюшенко [10], Л.А. Пономаренко [1], О.В. Посилкіна [16], Р.В. Сагайдак-Нікітюк [16], І. Смірнов [20], О.М. Смоляник [13], О.М. Сумець [14], К.М. Таньков [23], О.М. Тридід [23], Н.І Чухрай [25] та інші. Безпосередньо дослідженням діяльності транспортно-експедиційних підприємств в Україні присвятили свої праці П.Р. Левковець [11] і Д.Л. Товкун [11]. Особливості розвитку ринків логістичних послуг на пострадянському просторі досліджували російські вчені Б.А. Анікін [15], А.М. Гаджинський [4], В.С. Лу-кінський [9], В.І. Сергєєв [7], І.Е. Ташбаєв [22]. Сутність і якість логістичного сервісу досліджували зарубіжні вчені в галузі логістики, а саме: Д. Бауерсокс [2], Вуд Дональд [6], Л. Деніел [6], Джонсон Джеймс [6], Д. Клосс [2], М. Кристофер [9], Д.М. Ламберт [18], Мерфі- мол. [6], Р. Поль [6], Сковронек Чеслав [12], Саріуш-Вольский Здислав [12], Дж. Р. Сток [21], Д. Уотерс [24]. Попри значний доробок щодо розвитку теоретико-методологічних засад формування та розвитку логістичного сервісу, питанням його клієнтоорієнтованості не приділено достатньо уваги. У сучасній фаховій літературі не сформовано бачення щодо стратегічного планування логістичної діяльності з надання такого виду сервісу.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Актуальними дотепер залишаються питання комплексності послуг і персональності в сценаріях обслуговування. Вирішення цих завдань вимагає теоретичного осмислення та розроблення стратегічних підходів і методичного інструментарію до управління якістю сервісу, для якого стандартні рішення, що ґрунтуються на прискоренні процесів товароруку та інтенсифікації логістичних операцій, не спрацьовують. Розв'язання зазначених завдань неможливе в межах окремих підприємств із класичними підходами до управління. Тому необхідно розробити стратегічні підходи до інноваційного розвитку логістичних фірм, що здійснюють обслуговування для забезпечення їх прибутковості, належної репутації та високої конкурентної позиції на цільових ринках. Першим кроком у вирішенні цієї науково-прикладної проблеми є ідентифікація складових інноваційної стратегії клієнтоорієнтованого логістичного сервісу.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження сутності клієнтоорієнтованого логістичного сервісу та ідентифікація складових інноваційної стратегії логістичної компанії, що дотримується принципів клієнтоорієнтованості.

Виклад основного матеріалу дослідження

На першому етапі дослідження було з'ясовано сучасне розуміння логістичного сервісу та ідентифіковано тенденції, які спричиняють його постійне вдосконалення. У зв'язку зі зростанням конкуренції в ринкових умовах змінюються взаємовідносини підприємств та організацій зі споживачами, підвищуються вимоги до рівня логістичного обслуговування та з'являються нові критерії оцінки якості логістичного сервісу. Це потребує від логістичних компаній здійснення аналізу кон'юнктури транспортно-логістичного ринку, уточнення асортименту послуг, упровадження нових схем їх реалізації для різних категорій споживачів, урахування особливостей їх персональних запитів і бачень щодо можливих чи бажаних сценаріїв обслуговування.

Логістичний сервіс - це особливий вид сервісу, що предметно та функціонально спеціалізується на наданні логістичних послуг, тобто операцій, пов'язаних із формуванням та організацією руху матеріальних потоків [4]. Об'єктом логістичного сервісу виступають різні споживачі матеріального та супутніх потоків: виробничі та комерційні підприємства, розподільчі та логістичні центри, кінцеві споживачі тощо. Робота менеджера у сфері логістичного сервісу передбачає формування політики фірми у сфері надання послуг, а також планування діяльності сервісних підрозділів. Логістичний сервіс функціонує на основі шести основних принципів [6]:

- обов'язковість пропозиції - будь-який товар у процесі продажу безпосередньо супроводжується певним рівнем сервісу;
- необов'язковість використання - рішення про доцільність і ступінь використання сервісу повинен приймати сам покупець;
- еластичність - набір послуг, що надаються, повинен бути максимально широким і здатним до різноманітних комбінацій;
- зручність - логістичні послуги повинні бути максимально підлаштовані до потреб і специфіки покупців;
- раціональна цінова політика - сервіс не повинен бути джерелом прибутку, а лише засобом для його максимізації;
- інформаційна віддача - у процесі надання логістичних послуг повинна існувати система зворотного зв'язку з покупцями, у якій повинні враховуватися відгуки, претензії та пропозиції покупців.

Другим етапом дослідження стало з'ясування сутності поняття «клієнтоорієнтований логістичний сервіс». На думку В.В. Бусаркіної, поняття «клієнтоорієнтованість» за своєю значимістю можна порівняти з поняттям «конкурентоспроможність» із тією різницею, що останній має на увазі відповідність організації кон'юнктури ринку в цілому, а клієнтоорієнтованість відображає ступінь відповідності організації очікуванням споживачів [3]. Важливим елементом формування клієнтоорієнтованого підходу є також створення регламентів і кодексів роботи персоналу з клієнтами, кодексу прав клієнтів і системи контролю, дотримання принципу тотальності рівня клієнтської роботи, що означає дотримання вимоги якісної взаємодії з клієнтами в усіх точках продажів. Попри популярність, поняття «клієнтоорієнтованість»

не має сталого наукового визначення. Як правило, тлумачення, що подаються, прирівнюють це поняття до понять «культура обслуговування» або «конкурентоспроможність». Найбільш точно цей термін був сформульований Б. Рижківським на основі вивчення організацій, які, на думку експертів, є клієнтоорієнтованими. У формулюванні Б. Рижківського «клієнтоорієнтованість - це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій» [19].

Ключовою компетенцією при цьому є специфічний спосіб досягнення компанією необхідних результатів з більшою ефективністю, ніж конкуренти. Ключова компетенція є конкурентною перевагою, що здійснює вплив на переваги клієнта. Ключовою компетенцією компанії може стати конкурентна перевага продукту, система управління асортиментом і товарними запасами, інфраструктура обслуговування клієнтів, методи стимулювання збуту, а також неухильне виконання зобов'язань за термінами й обсягами надання послуг і поставок товару. Ключовою компетенцією логістичної компанії є логістична досконалість [6-9]. Цільові клієнти - це обмежений перелік клієнтів або клієнтських груп, пріоритетних для компанії в довгостроковій перспективі. Характеристики цільових клієнтів повинні бути формалізовані, відповідати основним критеріям сегментування цільових груп. До специфічних потреб цільових груп логістичних компаній можна віднести особливі вимоги до упакування та експедиції продукту, супровідних документів, способів і термінів оплати, часових, організаційних, нормативних, технічних та інших вимог доставки. Клієнтом також можуть бути затребувані додаткові сервіси та додаткова звітність. Рівність позицій, або партнерство, є критерієм, що характеризує відносини між постачальником і клієнтом, при яких відсутнє свідоме чи випадкове домінування однієї зі сторін на будь-якому етапі взаємин. [19]. Партнерство в логістичному середовищі є інструментом розвитку всіх учасників ланцюга чи мережі поставок.

Визначення клієнтоорієнтованості, сформульоване Б. Рижківським, значною мірою відповідає принципам точності та повноти. Однак треба враховувати, що між компанією та споживачем її продукту існує ще один неврахований взаємозв'язок, який полягає в існуванні взаємного регулювання між потребами клієнтів і ключовими компетенціями організації. З одного боку, сформулювавши характерні потреби певної цільової групи, підприємство може вдосконалювати свої ключові компетенції. З іншого боку, при багатьох своїх потребах клієнт не завжди їх усвідомлює, доки їх реалізація не буде запропонована ринком. Такий взаємозв'язок потреб і ключових компетенцій реалізується за допомогою комунікацій, які повинні бути враховані при визначенні клієнтоорієнтованості. Так, В.В. Бусаркіна пропонує визначати клієнтоорієнтованість як інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта із задоволення його потреб, що націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації. Клієнтоорієнтованість відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів діяльності компанії та є характеристикою бізнесу в цілому. Побудова клієнтоорієнтованої системи управління зачіпає всі підсистеми управління організацією, такі як механізм управління, структура управління, процес управління, механізм розвитку, управлінська здатність. Різні прояви клієнтоорієнтованості вимагають систематизації, в якості ключового критерію якої ми пропонуємо використовувати поняття «форми» її реалізації. Під формою клієнтоорієнтованості В.В. Бусаркіна пропонує розглядати сукупність її проявів, що утворює певну систему, в якій виділяються взаємопов'язані види, рівні та підсистеми.

Тема досліджень клієнтоорієнтованого сервісу корелює з управлінням маркетингом взаємовідносин (Customer Relationship Management), якому присвячено безліч вітчизняних і зарубіжних робіт. Водночас у новій економіці використання традиційних маркетингових інструментів (зокрема CRM), часто виявляється не результативним [4]. Ускладнення ринкових взаємовідносин диктує необхідність розроблення інтегрованих сервісно-маркетингових і сервісно-логістичних технологій взаємин із ключовими суб'єктами логістичного ринку. Цей підхід реалізується переходом організацій від конкурентного простору товарів до простору рішень, що формує глобальні ланцюжки створення споживчих цінностей. У цьому разі послуга формується за допомогою об'єднання (залучення) додаткових ресурсів (клієнт, постачальники, співробітники), сумарна цінність яких значно перевищує цінність окремо взятої одиниці ланцюга. У цьому контексті особливої значущості набуває логістична компонента бізнесу.

Основними завданнями клієнтоорієнтованого логістичного сервісу, на наш погляд, виступають :

- формування креативної здатності підприємства, тобто створення логістичного продукту (послуги) на основі нових знань;
- продукування креативної затребуваності ринку, тобто попиту на нові логістичні послуги;
- створення умов реалізації нових логістичних послуг, тобто розвиток ланцюгів і мереж поставок, логістичної інфраструктури та комунікацій.

Провідні компанії прагнуть співпрацювати з усіма елементами сервісної системи та використовують це співробітництво для створення цінностей, що відповідають постійно-змінним споживчим очікуванням. Клієнтоорієнтований логістичний сервіс асоціюється з таким логістичним середовищем, де має місце динамічна конкуренція, тобто безперервна розробка і комплексне тестування одночасно декількох технологічних і організаційно-управлінських інновацій. При цьому відбувається взаємопроникнення та взаємодоповнення логістики матеріальних потоків і віртуальних сервісів. Це обумовлює зростання частоти появи нововведень як результату перманентності інноваційної діяльності, необхідність врахування думок потенційних споживачів, органічний зв'язок удосконалення та радикальних інновацій, різноманіття джерел інновацій. Упроваджуються ідеї паралельного конструювання, інжинірингу та виробництва. Акцент здійснюється на інтерактивний процес, у якому фірми взаємодіють із споживачами, постачальниками та інститутами знань. Цей тип відносин ґрунтується на дієвій участі у виробничих операціях з боку партнерів у схемі «бізнес - бізнес» (B2B), коли характер виробничих операцій постачальника

визначається клієнтом. При цьому має особливе значення колаборативно-сервісний аспект трансформації CRM, що відповідає за співробітництво, спільні узгоджені дії організації з кінцевими споживачами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси компанії. У цьому разі взаємодія послуг у віртуальному просторі знизу підкріплюється координацією логістичних систем управління економічними потоками (рис. 1).

Як видно з рис. 1, основними модулями управління клієнтоорієнтованим сервісом є програми сервісу, підсистеми керування, сервісні платформи, інфра-структурні складові та їх межі, а також системи управління якістю. Наявність зазначених модулів дає змогу при управлінні клієнтоорієнтованим логістич-



Рис. 1. Модулі управління клієнтоорієнтованим сервісом

Джерело: скомпоновано авторами на підставі [19]

ним сервісом на певному етапі розвитку взаємовідносин перейти від програм кон'юнктурної лояльності (conjunction loyalty programs) і довгострокової прихильності споживачів (frequent shopper рп^апи) до стратегічного сервіс-партнерства (service partnership relations), орієнтованого на синтез управління маркетингом взаємовідносин (CRM) і технологіями інфо- і сервіс-комунікацій. На цьому етапі сервісно-маркетингові рішення повинні бути інтегровані з логістичними SCM і ERP-системами для комплексного управління взаємовідносинами з клієнтами та реалізації розподілу продукту між споживачами.

На завершальному етапі дослідження було здійснено аналіз існуючих стратегій клієнтоорієнтованості логістичних компаній та ідентифіковано їх основні складові [2; 6; 9; 16]. Основні складові структури інноваційної стратегії клієнто-орієнтованості логістичної компанії наведено на рис. 2

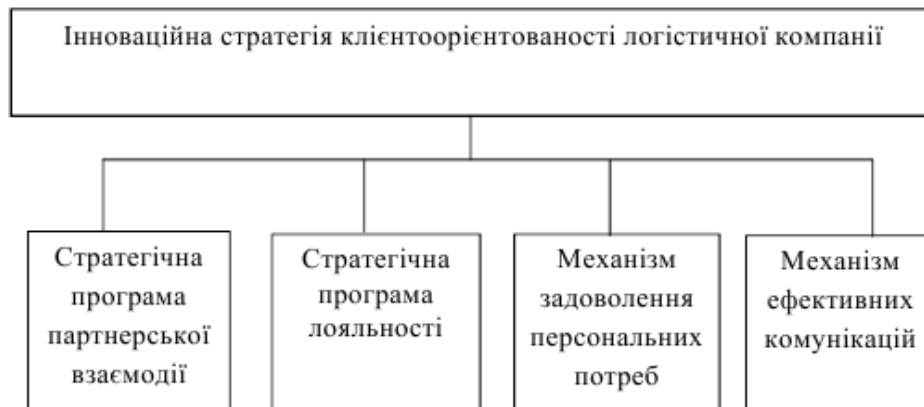


Рис. 2. Складові інноваційної стратегії клієнтоорієнтованості

Джерело: авторська розробка

Як видно, базовими складовими стратегії клієнтоорієнтованості логістичної компанії є сукупність стратегічних програм і планів партнерської взаємодії, програм індивідуальної лояльності та механізмів ідентифікації та задоволення індивідуальних потреб клієнтів і реалізації ефективних комунікацій у середовищі учасників партнерської взаємодії.

Висновки

У ході дослідження вдосконалено сучасне розуміння логістичного сервісу та ідентифіковано тенденції, що спричиняють його постійне вдосконалення. Логістичний сервіс - це особливий вид сервісу, що предметно та функціонально спеціалізується на наданні логістичних послуг, тобто операцій, пов'язаних із формуванням та організацією руху матеріальних потоків. Робота менеджера у сфері логістичного сервісу передбачає формування політики фірми в галузі надання послуг, а також планування діяльності сервісних підрозділів на основі визначених принципів. Визначено сутність поняття «клієнтоорієнтований логістичний сервіс». Це сукупність процесів обслуговування, що ґрунтується на інструментах партнерської взаємодії організації та клієнта щодо задоволення його потреб, який націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації. Клієнтоорієнтованість відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів діяльності компанії та є характеристикою бізнесу в цілому. Побудова клієнтоорієнтованої системи управління зачіпає всі підсистеми управління організацією, такі як механізм управління, структура управління, процес управління, механізм розвитку, управлінська здатність.

Основними завданнями клієнтоорієнтованого логістичного сервісу є: креативна здатність підприємства щодо створення логістичного продукту (послуги) на основі нових знань; продукування креативної затребуваності ринку, тобто попиту на нові логістичні послуги; створення умов реалізації нових логістичних послуг, тобто розвиток ланцюгів і мереж поставок, логістичної інфраструктури та комунікацій. Модулями управління клієнтоорієтованим сервісом є програми сервісу, підсистеми керування, сервісні платформи, інфра-структурні складові та їх межі, а також системи управління якістю. Базовими складовими стратегії клієнтоорієнтованості логістичної компанії є сукупність стратегічних програм і планів партнерської взаємодії, програм індивідуальної лояльності та механізмів ідентифікації, задоволення індивідуальних потреб клієнтів і реалізації ефективних комунікацій у середовищі учасників партнерської взаємодії.

Література

1. Бакаєв О. О. Теоретичні засади логістики : [підручник] : у 2-х т. / О. О. Бакаєв, О. П. Куртах, Л. А. Пономаренко. - К. : Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. - Т. 1.
2. Бауэрсокс Д. Логистика : интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. - 640 с.
3. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В. В. Бусаркина // [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
4. Гаджинский А. М. Логистика : [учебник] / А. М. Гаджинский. - [11-е изд., перераб.]. - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. - 432 с.
5. Григорак М. Ю. Эти прогнозы будут определять долгосрочные направления развития логистики в Украине / М. Ю. Григорак // Логистика : проблемы и решения. - 2010. - № 2. - С. 23-26.
6. Джонсон Джеймс. Современная логистика / Джонсон Джеймс, Вуд Дональд, Дени-ел, Л., Мерфи-мл., Поль, Р.; пер. с англ. - [7-е издание]. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. - 624 с.
7. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и на-учн. ред. проф. В. И. Сергеева]. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 976 с.
8. Крикавський Є. Логістичне управління : [підручник] / Є. Крикавський. - Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.
9. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; под общ. ред. В. С. Лукинського. - С.-Пб. : Питер, 2004. - 316 с. : ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).
10. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : [монография] / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. - Донецк: ВИК, 2003. - 239 с.
11. Левковец П. Р. Управление перевозками грузов и логистика / П. Р. Левковец, Д. Л. Товкун / Национальный транспортный ун-т. - К. : НТУ, 2002. - 144 с.
12. Логистика на предприятии : [учеб.-метод. пособие] / Скворонек Чеслав, Сариуш-Вольский Здислав. - Финансы и статистика, 2004. - 400 с.
13. Логістика : теорія та практика : навчальний посібник / В. М. Кислий, О. А. Біловод-ська, О. М. Олефіренко, О. М. Смоляник. - К. : Центр навчальної літератури, 2010. - 360 с.
14. Логістика : теорія, ситуації, практичні завдання : навчальний посібник / [за заг. ред. О. М. Сумця]. - Частина 1 : Логістика як інструмент ринкової економіки. - Харків : Мись-кдрук, 2010. - 212 с.
15. Логистика : учебник / [под ред. Б. А. Аникина]. - [3-е изд., перераб. и доп.]. - М. : ИНФРА - М., 2004. - 368 [17] с.
16. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : монографія / [О. В. По-силкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітук, Г. В. Загорій та ін.]; за заг. ред. проф. О. В. Посилкіної. - Х. : НФаУ, 2011. - 772 с.
17. Манджиева Д. Инновационная стратегия развития сервисной экономики. - М. : Дашков и Киев, 2010. - 328 с.
18. Окландер М. А. Логістика : Підручник. - К. : Центр навчальної літератури, 2008. - 346 с.
19. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. -2005 - № 7 [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article/27313.htm>

20. *Смирнов И.* Логистика товара - интеграция с поставщиками / И. Смирнов // Дистрибуция и логистика. - 2004. - №3. - С. 16-21.
21. *СтокДж. Р.* Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; пер. с 4-го англ. изд. - М. : ИНФРА-М, 2005. - XXXII. - 797 с.
22. *Ташбаев И. Э.* Актуальные вопросы и тенденции развития логистики / И. Э. Ташбаев [Электронный ресурс]. - Режим доступа : www.iteam.ru
23. *Тридід О. М.* Логістика : [навчальний посібник] / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Ю. О. Леонова. - К. : Видавничий дім «Персонал», 2008. - 176 с.
24. *УотерсД.* Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; [пер. с англ.]. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 [9] с.
25. *Чухрай Н. І.* Формування ланцюга поставок : питання теорії та практики : [монографія] / Н. І Чухрай, О. С. Гірна. - Львів : «Інтелект-Захід», 2007. - 232 с.

