

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Логістичне обслуговування»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Маркетингово-логістичні концепції обслуговування споживачів

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекцій:

1. Сучасні системи формування партнерських стосунків із клієнтами.
2. Лояльні клієнти та їхнє обслуговування.
3. Логістика під час задоволення скарг

Ключові терміни: партнерські стосунки, Quick Response (QR), Efficient Consumer Response (ECR), Lean Retailing (LR), Customer Relationship Management (CRM).

Рекомендована література:

Основна:

1. Григорак М.Ю. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К.: Вид-во Нац.авіац.ун-ту «НАУ-друк», 2010. – 150 с.
2. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: Підручник. / Н. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
3. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. / Є.В. Крикавський. – Л.: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.
4. Тюріна Н.М. Логістика: навчальний посібник. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. - Київ: Центр учбової літератури, 2020. - 392с.
5. Крикавський Євген, Логістика для економістів. Підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
6. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчальний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192 с.
7. Є. В. Крикавського, Логістичний менеджмент. Навчально-методичний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
8. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко, ЕКОНОМІКА ЛОГІСТИКИ. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.
9. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –844 с.
10. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок. Видавництво Львівська політехніка. 2020. 848с.

Додаткова:

11. Карпенко Г. П. Логістичні термінологічні студії в Україні / Г. П. Карпенко // Педагогічна освіта: теорія і практика. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка. – 2013. – № 14. – С. 191–196.
12. Яковлев А. І. Удосконалення методичних засад управління витратами на промислових підприємствах / А. І. Яковлев // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 7. – С. 17–19.
13. Сачинська Л. В. Управління логістичними витратами підприємства / Л. В. Сачинська // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). – 2012. – С. 382–383.
14. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
15. Рета М. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М. В. Рета // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 155–158.
16. Помірко Н. М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві / Н. М. Помірко // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 669. – С. 99–107.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

17. Офіційний сайт Координаційної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.madi.ru/logistics>
18. <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html> - інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP).
19. Офіційний сайт Міжнародної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.sole.org> – SOLE.
20. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.
21. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.elalog.org> - ELA.
22. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://scdigest.com/>. – Назва з екрану.
23. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

Текст лекції

1 Сучасні системи формування партнерських стосунків із клієнтами.

Для вдосконалення стосунків із постійними клієнтами необхідна особлива активність осіб, які беруть участь у процесі продажу, щоб не тільки зацікавити

клієнта асортиментною пропозицією і схилити його до закупівлі, а й зав'язати з ним довготривалі стосунки як із лояльним покупцем. Допомогти в цьому може впровадження на підприємстві сучасних систем *Quick Response (QR)*, *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Lean Retailing (LR)*, які ґрунтуються на системі *Customer Relationship Management (CRM)*.

Customer Relationship Management (CRM). Це є концепція управління підприємством, яка ґрунтується на досконалому знанні потреб і вподобань клієнтів, а також пристосуванні дій організації та її товарів до цих вимог. Віссю дій CRM є інтеракція з клієнтом, якою будують якнайкращі стосунки між ним та організацією. CRM не звужує поняття "клієнт" до групи покупців товарів або послуг. Клієнтом є також постачальник, агент, представник, дистрибутор, тобто кожна особа або організація, від діяльності яких залежить успіх усієї фірми. Чим докладніше фірма з'ясує їхні потреби та преференції, а потім виконає їх, тим меншою є ймовірність розриву зв'язків і переходу до конкурентів, оскільки клієнти не охоче повторюють "процес навчання" чергового кооперанта.

Отже, CRM допомагає організаціям покращувати лояльність клієнтів. Упроваджуючи цю концепцію, фірма має, по-перше, ознайомитися зі своїми клієнтами, потім їх класифікувати, щоб сконцентрувати дії на групі найперспективніших. Наступним етапом стратегії CRM є побудова стосунків із найважливішими клієнтами, щоб пристосувати свої продукти та послуги до їхніх специфічних вимог. На рис. 1.1 зображено цей процес.

Фірми, у яких впроваджено CRM, будують партнерські стосунки зі своїми найперспективнішими й вигідними клієнтами, надають їм послуги або товари вищої вартості, щоб їх задовольнити. Існують приклади вдалого впровадження CRM. Однак, менеджери, які приймають рішення про цей крок, повинні пам'ятати, що це капіталомісткий процес, а період переходу від інвестицій до філософії й системи CRM займає щонайменше два роки.

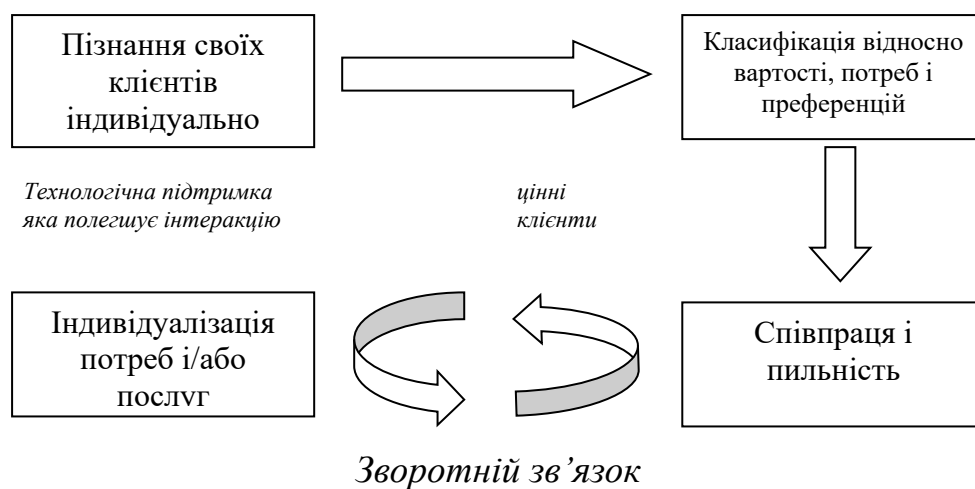


Рис. 1.1 — Основні етапи впровадження CRM

CRM охоплює:

- оцінювання витрат у сфері маркетингу, продажу і послуг (вхідних даних), а також прибутків від окремих клієнтів;
- набуття й постійну актуалізацію знань про потреби клієнтів, їхні мотивації й поведінку;
- використання знань про клієнта для постійного покращання результатів організації у процесі самонавчання на підставі інформації про успіхи й поразки;
- інтеграцію дій маркетингу, продажу та послуг для досягнення спільних цілей;
- імплементацію відповідних систем, які формують інформацію про клієнта, вимірюють ефективність *CRM*.

Із точки зору знань, якими повинні володіти менеджери про своїх клієнтів, і способу їхнього використання, *CRM* треба розглядати як модель, що складається з семи компонентів, серед яких:

- *база даних, яка стосується активності клієнтів*. Вона повинна складатися з наступних елементів: історії здійснюваних торговельних трансакцій разом із деталями, які стосуються цін, дати закупівлі; усіх контактів із клієнтами, ініційованих ними або фірмою; описової інформації для проведення сегментації й аналізу; реакції клієнтів на безпосередні маркетингові дії;
- *аналіз бази даних*. Для аналізу бази даних застосовують різноманітні методи статистичного аналізу, зокрема метод (англ. — "*life time customer value*") (*LCV*), "життєва цінність клієнта", який полягає в тому, що кожного клієнта з бази даних аналізують із перспективи нинішнього й майбутнього прибутку.

Коли кожному клієнту приписано величину прибутку, то приймають рішення про те, якого клієнта зарахувати до цільової групи. Прибуток, який дає клієнт, є сумою марж за всіма товарами, які він купує за певний час, зменшеною на вартість завоювання цього клієнта.

- *рішення щодо цільових клієнтів, які приймають на підставі аналізів*. За допомогою визначення індивідуальної рентабельності методом *LCV* або подібним до нього аналізом виокремлюють групи клієнтів, які можуть гарантувати фірмі найбільші довгострокові прибутки, а також ті групи, прибутки від яких є мізерними;
- *інструменти, які застосовують до цільових клієнтів* — це телемаркетинг, безпосередня пошта, безпосередній продаж, а також найпопулярнішою формою контакту стає індивідуальний e-mail. Доцільно підкреслити, що останні самі по собі не формують відповідних зв'язків із клієнтами — вони є лише носієм. Кожна фірма переважно розробляє програму стосунків із клієнтами, головною метою якої є задоволення клієнтів на рівні, що є вищим від того, який пропонують конкуренти. Повна програма стосунків із клієнтами має містити наступні елементи: обслуговування клієнта, програму лояльності, індивідуалізацію, систему нагород тощо;
- *способи побудови стосунків із цільовими клієнтами;*
- *збереження конфіденційності;*

- *параметри ефективності програми CRM*, зокрема фінансові показники; показники, які спираються на ринок: частка ринку, величина маржі; норма утримання клієнта, величина продажу на одного клієнта, вимір лояльності клієнта.

Сучасними тенденціями розвитку концепції *CRM* передбачено розрізняти наступні аспекти роботи менеджера: хтось має займатися завоюванням, а інші — утримуванням клієнтів, адже вміння, потрібні для виконання цих двох завдань, є різними. Особи з уміннями завойовувати клієнтів мають досвід зазвичай у тактичних аспектах маркетингу (тобто, реклама і продаж); для утримання існуючих клієнтів необхідно, у свою чергу, покращувати задоволення клієнта та його лояльність.

Концентрація на постійному зростанні задоволення клієнта може призвести до зміни *CRM* на *CEM* (англ. — *customer experience management*).

Концепція *CEM* полягає у виробленні стратегій запобігання негативному досвіду клієнта від контакту з фірмою. Це може бути пропозиція, яка має характер компенсації з причини незадовільного обслуговування.

Загалом будь-яке застосування *CRM* знижує витрати, однак не можна виключити, що не усі фірми отримують із цього зиск. Це нормально, оскільки ніколи нова концепція не є ідеальною для всіх.

Розглянемо детальніше кожен з концепцій, які ґрунтуються на *CRM*.

Концепцію *Quick Response (QR)* використовують для управління переміщенням товарів із коротким життєвим циклом, високою сезонністю. *QR* — швидке обслуговування клієнта — система обслуговування постачання кінцевого клієнта на базі електронного обміну даними між роздрібною та гуртовою торгівлею й виробничою сферами. Інформацію про закуплений товар після сканування в касі супермаркету пересилають не лише до системи обліку й бухгалтерії магазину, а також до постачальників цього товару на підставі безпосередніх даних про продаж. Цим значно зменшують запаси в ланцюгу поставок.

Метою *QR* є поєднання усіх дій в ланках ланцюга поставок для задоволення потреб споживача в "реальному часі". Застосування *QR* належить до необхідних умов розвитку мережі магазинів, зокрема на ринку одягу, де здатність до гнучкого формування пропозиції є однією з ключових чинників успіху.

Ефективне обслуговування клієнтів (англ. — *Efficient Consumer Response (ECR)*) — ґрунтується на рішеннях, які виникають зі сполучення *QR*, завдяки чому зростає конкурентоспроможність усього ланцюга поставок. *ECR* вимагає імплементації електронного перетворення даних — догори і донизу ланцюгом поставок: від постачальників матеріалів і сировини до виробничого підприємства, від виробничого підприємства до дистриб'ютора, а також віддистриб'ютора до кінцевих клієнтів. Завдяки такому рішенню можна вважати, що системи *QR* і *ECR* є такими, що принципово змінюють управління логістичними процесами, інакше кажучи, — це перехід від традиційного управління переміщенням засобів у *ланцюзі поставок* до управління всім ланцюгом поставок.

У таблиці 1.1 наведено різницю між традиційною філософією управління ланцюгах поставок і системами швидкого й ефективного обслуговування *QR* і *ECR*, тобто системами управління ланцюгами поставок.

Таблиця 1.1

Порівняння моделі швидкого обслуговування клієнта з традиційними ланцюгами поставок

ECR	Традиційні системи виготовлення й поставок
Виробництво під замовлення, "втягуючі системи виробництва"	Масове виробництво типу "штовхання виробництва"
Диференціація товарів і процесів	Гомогенна й поверхнева диференціація виробництва та поставок
Ідентифікація унікального клієнта—вразливість до споживацьких і товарних вимог	Одновимірний підхід до товару
Пристосування засобів підприємств до індивідуальної співпраці з окремими споживачами	Ігнорування складності, сезонності й нестабільності з боку споживачів
Система керована попитом, у якій усі процедури пов'язані з вимогами споживачів	Система управління товаром і виготовленням
Прийняття рішень у реальному часі.	Доступність до товару, яка спирається на прогнозні дані
Гнучкість дій у сфері цілого комплексу маркетингу — міх. Рівень обслуговування залежить від поточних положень, узгоджених між суб'єктами певного логістичного каналу	Жорсткість у діяльності. Можливе "не пристосування" має бути компенсоване виробництвом на запас
Виробництво в малих кількостях диференційованих типів товарів	Масове виробництво гомогенних товарів. Єдність і стандартизація
Вертикальне інтегрування горизонтальних інформаційних мереж окремих партнерів певного логістичного каналу	Концентрація у межах ендогенних мереж зі спробою зовнішньої вертикальної інтеграції
Диференціація характеру бізнесу залежно від індивідуальних вимог	Універсалізація логістичного обслуговування, стандартизація поставок
Час як критичне джерело конкурентної переваги, безпосередньо пов'язане з вимогами клієнтів	Фінансові надлишки, вироблені під час виготовлення, часто втрачаються внаслідок занадто повільного продажу й неефективної дистрибуції
Переміщення пристосовані до потреб, інтегровані за допомогою логістичних центрів	Надто велика кількість складів, яка знижує покриття витрат
Вищий ранг інформації від індивідуальних клієнтів — дані, що базуються на електронній платформі та пересилаються вздовж ЛП	Більший ранг даних / інформацій узагальнених, прогнозних
Розвиток товарів із швидкого циклу обслуговування, пов'язаних із потребами клієнтів	Малий діапазон інновацій, поверхневі зміни в абсолютно необхідних ситуаціях

Сенс основного принципу *ECR* полягає в тому, що завдяки партнерству в ланцюгу поставок можна досягти значного зниження запасів в дистрибуції них центрах (до 40 %), кращого використання транспортних потужностей (до 20 %), зменшення термінів виконання замовлення клієнтів (до 50 %).

ECR Europe Executive Board — група, яка має інтереси у сферівиробництва та роздрібно́ї торгівлі, ідентифікувала 14 елементів, розподілених за трьома сферами діяльності, у яких співпраця може забезпечити значні вигоди:

управління попитом (розробка стратегії та потенційних можливостей, оптимізація асортименту, оптимізація заходів зі стимулювання збуту, оптимізація способів виведення товарів на ринок);

управління постачанням (інтеграція постачальників, підвищення надійності операцій, синхронізація виробництва, безперервне поповнення запасів, взаємодія, автоматизоване упорядкування запасів);

наявні технології (електронний обмін даними, електронний переказ грошових засобів, кодування товарів та управління базою даних, калькуляція витрат за видами діяльності).

Корисність можна одержати за наступними напрямками (табл. 1.2): введення нового товару, стимулювання торгівлі та покупців, асортимент, поповнення запасів.

Таблиця 1.2

Чотири напрямки ECR

Уведення нового товару	Стимулювання торгівлі та покупців	Асортимент	Поповнення запасів
Підвищення показників успіху	Підвищення орієнтації на покупця	Задоволення потреб покупців	Підвищення доступності товарів
Скорочення терміну поставок на ринок	Підвищення дохідності інвестицій	Скорочення випадків повторення товарів	Зменшення витрат
Підвищення дохідності інвестицій	Співпраця в межах ланцюга поставок	Підвищення ефективності використання торговельних площ	Зменшення запасів

Підвищення якості, зниження витрат			

Поряд із системою ECR на сучасному ринку значної актуальності набуває концепція функціонування "ощадного управління в роздрібній торгівлі" (англ. — Lean Retailing (LR)), що ґрунтується на автоматизованих логістичних центрах, де процедури, що раніше виконувалися людьми, тепер реалізуються за допомогою конвеєрів і систем для зчитування інформації.

На сучасному етапі методи діяльності LR принципово відрізняються від методів діяльності традиційних підприємств роздрібною торгівлі, тобто вона вимагає частіших поставок товарів, які поповнюють у поточному режимі стан запасів. Концепція LR передбачає:

- оцінку величини необхідного замовлення на підставі аналізу інформації завдяки використанню штрих-кодів у процесі продажу;
- збирання даних щодо величини продажу окремих асортиментних позицій, їхнє групування та створення замовлень, які передаються електронним шляхом виробникам;
- доставку до логістичних центрів скомплектованих виробниками партій товару;
- створення партій поставок до магазинів, що обслуговуються за посередництвом центру на підставі отриманої електронним шляхом інформації, яка стосується величини продажу певних асортиментних позицій.

Процес прийняття товарів, комплектування партій, які висипаються до пунктів продажу, є автоматизованим і здійснюється невеликою кількістю працівників.

Однак, протягом певного проміжку часу наведена концепція LR еволюціонувала, набуваючи на практиці різних форм, залежно від індивідуальних стратегій фірм. Тому нижче розглянемо приклади використання цієї концепції.

У високорозвинених країнах упродовж останніх двадцяти років значно поширилася ідея LR, що безпосередньо пов'язана з удосконаленням Інтернет-технологій. Адже ця технологія, із одного боку, покращує дії торговельних мереж, а з другого, — дає можливість виробникам співпрацювати безпосередньо з покупцями, оминаючи підприємства роздрібною торгівлі. Отже, це збільшує шанси виробників, які утворюють власні логістичні центри.

Одним із негативних наслідків використання концепції LR є накопичення значних запасів у виробників товару. Це пов'язано з тим, що за короткий проміжок часу вони не можуть виготовити таку кількість товару, яка необхідна для задоволення потреб ринку.

2 Лояльні клієнти та їхнє обслуговування

Метою підготовки, упровадження й моніторингу комплексної політики обслуговування клієнта є досягнення задоволення клієнтів фірми, зокрема ключових. Досвід підказує, що існує позитивний баланс між задоволенням клієнта запропонованим йому продуктом разом із послугою та його лояльністю стосовно фірми. Після довгих років концентрації уваги на виробництві, його можливостях і продуктах фірми зрозуміли, що не продукти й послуги, які пропонують, є джерелом їхнього прибутку, а клієнт, який вирішив їх купити.

Розпочалась гостра боротьба за клієнта. Спочатку вважали, що ключем до перемоги є величина частки ринку, тобто кількість клієнтів, яких має організація, однак дослідження з'ясували, що важлива не величина, а якість цієї частки, тобто **відсоток лояльних клієнтів**. Лояльні клієнти впродовж тривалого зв'язку з фірмою приносять усе більший дохід, оскільки, із одного боку, менше їй коштують, з другого, — генерують вищі надходження. Отже, підприємства, сконцентровані на клієнті, вважають своєю місією якісну пропозицію високої вартості, щоб спочатку **привабити** клієнта, потім **утримати** його, і як наслідок — **побудувати довгострокові партнерські стосунки**. Неабияким викликом було досягнення цих цілей в умовах посиленої конкуренції.

Одним із перших задумів із прив'язування клієнта до фірми та її продуктів було пропонування участі у програмах лояльності. Фірми як у сфері послуг, так і виробничі зацікавлюють клієнтів нагородами, щоб здобути їхню лояльність. У самій галузі роздрібної торгівлі ці програми не є диференційованими. Не зважаючи на їхню популярність серед клієнтів, вони не виконують свого основного завдання, тобто не покращують показники лояльності найбільш дохідних клієнтів. Упроваджуючи їх, фірми потрапляють в одну або кілька з чотирьох пасток:

- "зайці", тобто клієнти програми, які, не збільшуючи витрат, користуються пропонованими фірмою привілеями. Дослідження, проведені консультантами Мак Кінсі в кінці 1999 р. щодо впливу програм лояльності на величину витрат клієнтів, показали, що більшість учасників цих програм витрачають стільки ж або менше.
- привабливі нагороди, витрати на які треба покрити з незначної маржі фірми;
- відсутність комплексного моніторингу усіх витрат, пов'язаних із програмою, тобто впровадження й ведення програми, витрат маркетингу, підтримки, реалізації замовлень, обслуговування клієнта або технічної інфраструктури;
- нерівна конкуренція "фірм із крові й костей" (так було визначено фірми, які потрапляють до своїх клієнтів через традиційні, матеріальні канали дистрибуції (англ. — *brick and mortar firms*) із віртуальними фірмами, які пропонують більші знижки клієнтам, які прийняли рішення щодо співпраці з ними.

Не зважаючи на це, дослідження, проведені міжнародною консалтинговою фірмою Bain & Co, показали, що навіть невелике покращання показника утримання клієнтів (відсоток клієнтів, які залишилися з фірмою на

наступний період) значно впливає на прибуток, який генерує підприємство. Покращання показника на 5 % може призвести до зростання вартості активів нетто в майбутніх періодах залежно від галузі на 25 — 85 %. Таємниця більших прибутків фірми, яка утримує лише на 5 % більше клієнтів, полягає, з одного боку, у додаткових надходженнях, які генеруються постійними клієнтами, зокрема:

- зростанні обсягу продуктів, які клієнт купує завдяки кращому знайомству з повною пропозицією фірми;
- лояльності клієнтів, які настільки задоволені якістю запропонованих послуг, що можуть бути "живою рекламою" фірми;
- можливості отримання вищої ціни завдяки, наприклад, униканню знижок, які надаються новим клієнтам, або нижчої вразливості постійних клієнтів на ціну (зокрема у сфері послуг, де нематеріальний характер продукту, а також паралельність процесу виробництва та споживання послуги є причиною невизначеності кінцевої форми отриманої послуги).

Із другого ж боку, лояльність клієнтів надає фірмі можливість зменшити витрати на їхнє обслуговування, зокрема завдяки:

- відсутності грошових і часових витрат на отримання нових клієнтів;
- зниженню витрат на обслуговування клієнта через те, що фірма знає його очікування, а клієнт знає процедури, що застосовуються в фірмі, отже потребує менше додаткової інформації і допомоги працівників фірми; більш схильний до інтегрування своєї системи планування або складання замовлень із системою фірми, яка його обслуговує.

Проаналізувавши результати, доходимо висновку, що втрата лояльного клієнта є справжньою втратою для фірми, отже, необхідно її попереджати.

Менеджери фірм мають докласти великих зусиль, щоб не лише привабити й утримати клієнтів, але передусім побудувати з ними довгострокові партнерські стосунки.

Першим кроком до створення лояльності клієнтів є **скерування своєї пропозиції до відповідних клієнтів**. Із цією метою керівництво організації має, насамперед, усвідомити, ким є кінцеві споживачі продуктів і послуг, а потім докласти усіх зусиль, щоб з'ясувати їхні очікування й уподобання.

Однак, ідентифікація кінцевих клієнтів фірми й визначення їхніх потреб — це лише початок налагодження стосунків із клієнтом. Наступним, дуже важливим етапом, є **покращання процесів, які відбуваються на підприємстві**.

Спеціалісти радять процеси змінювати з точки зору кінцевого клієнта, не забуваючи про роль партнерів і співпрацівників. Усі учасники процесу повинні його уявляти, щоби вчасно й ефективно реагувати на потреби клієнта.

Покращуючи процеси з погляду кінцевого клієнта, треба також пам'ятати, що фірма, яка хоче досягти високої лояльності своїх клієнтів, повинна **відповідати за увесь попередній досвід клієнта**. Клієнт, який розпочинає співпрацю з фірмою, розраховує на "фірмовий досвід" під час усього процесу обслуговування, не зважаючи на те, чи він контактує з обраною ним фірмою, чи з її кооперантом, який організовує транспортування, складування, керує рухом,

інформаційними системами, забезпечує післяпродажне обслуговування або керує центром контактів із клієнтом (англ. — *callingcenter*). Досвідом доведено, що, намагаючись Са1086 і обмежити постійні витрати, фірми все частіше концентруються на своїх ключових компетенціях, а виконання решти процедур доручають третім особам. Тому, добираючи партнерів із аутсорсингу, необхідно ретельно добрати послугонадавачів.

Варто однак пам'ятати, що надання такої послуги фірмою та її партнерами неможливе без **створення повної картини стосунків із клієнтом**.

Кожний, хто контактує з клієнтом, має уявляти комплексну картину всіх транзакцій та інтеракцій, які відбуваються між клієнтом і фірмою. Адже за відсутності інтегрованої бази даних про клієнтів фірми, які збільшують кількість комунікаційних або дистрибуційних каналів, зменшується спроможність виявляти клієнта для задоволення його потреб.

Маючи профіль клієнта, можна **запропонувати персоналізовану послугу** як надзвичайно істотний елемент, який цементує й поглиблює зв'язок фірми з клієнтом. Чим ретельніше фірма пізнає потреби і преференції клієнта, а потім надає свої пропозиції, тим менша ймовірність переходу клієнта до конкурентів, оскільки клієнти переважно неохоче повторюють "процес навчання" наступного кооперанта. Не зважаючи на це, фірма не може виходити з положення, що клієнт бажає весь час того самого, адже здобування інформації про клієнта є **процесом постійного самонавчання** (англ. — *learning relation ship*).

Формуючи тривалі стосунки з клієнтом, фірма має не лише йому надавати дані, які містяться в досьє, але й надати можливість самообслуговування. Сучасні клієнти бажають самостійно здобувати інформацію, проводити транзакції, а також відслідковувати всі етапи циклу замовлення. Досвід фірм, які надали клієнтам можливість діяти на власний розсуд, показує, що чим більше клієнти обслуговують себе самі, тим більше інформації про свої потреби й уподобання залишають у фірмі, яка може в майбутньому краще пристосувати свої товари і послуги до їхніх вимог.

Усі названі чинники успіху у процесі будівництва лояльності клієнтів стосуються фірм, які функціонують як у матеріальному, так і віртуальному світі.

3 Логістика під час задоволення скарг

Не зважаючи на те, що основним принципом надання клієнту послуг високої якості є "добре вперше", ще трапляються неприємності. Дослідження, проведені у Сполучених Штатах, показали, що якщо помилки термінововиправлятимуть, то близько 96 % клієнтів погодяться повторно скористатися послугами фірми. Найчастіше помилки трапляються в разі пропозиції на ринок інноваційних товарів, тобто на етапі виведення товару на ринок, хоча це буває і на інших етапах життєвого циклу товару, при чому з дуже серйозними наслідками.

Фірми, які уважно ставляться до клієнтів, повинні бути готовими до швидкого вирішення проблем. Із цією метою вище керівництво фірми має розробити політику виведення товару з ринку, яка б стосувалася всіх відділів фірми й одночасно враховувала вплив повернень на перебіг бізнес-процесів фірми.

План дій має передбачати три основні фази перебігу повернення: з'ясування проблеми, виведення товару й задоволення клієнта. Якщо фірма реалізує функцію відслідковування товару, то його виведення з ринку може відбуватися швидко та скоординовано. Це, однак, вимагає підтримки дій логістів із боку інформаційної системи.

Скарги переважно асоціюються з незадоволенням, а іноді й обуренням клієнта. Якщо, однак, фірма з точки зору розчарованого клієнта розгляне варіанти поведінки, які він міг би обрати, то з'ясує, що з погляду фірми скарга — це найкращий вихід, оскільки клієнт:

- не обрав байдуже "нічого нероблення", посилюючи своє роздратування стосовно фірми;
- не скористався допомогою організацій із захисту прав споживачів, щоб відстояти свої права, наприклад, у суді;
- не звернувся до конкурентів і не відмовляв інших клієнтів від співпраці з фірмою, яка не виконала його очікувань.

Своєю скаргою клієнт повідомляє фірму про незадоволення наданою пропозицією і дає шанс на виправлення помилки. Дослідження, проведені у Сполучених Штатах, показують, що лише один із двадцяти п'яти клієнтів приймає рішення про такий крок. Здебільшого таку ситуацію спричиняє як політика фірми, яка розчаровує клієнтів, так і дії її працівників.

Серед найважливіших причин своєї пасивності клієнти називають:

- невизначеність щодо того, як скласти скаргу;
- втрачений час і значні зусилля, пов'язані зі складанням скарги (бюрократичні процедури);
- багаторазову відмову в прийомі скарги працівниками фірми;
- погане ставлення до клієнта;
- утечу працівників від відповідальності;
- відсутність будь-якої реакції на скаргу.

Швидке й ефективне реагування на скаргу клієнта винагороджується переважно готовністю клієнтів до подальшої співпраці з фірмою.

Тому фірма, зацікавлена в довгострокових стосунках із клієнтами, має заохочувати останніх подавати скарги, а отже, указувати на те, що вимагає покращання.

Для цього необхідно:

- розробити стратегію прийняття й вирішення скарг, а потім провести за нею навчання працівників;
- усвідомити, що скарга є подарунком для фірми;
- оцінити нинішню систему прийняття й вирішення скарг у фірмі;
- упровадити різні форми контакту із клієнтом (наприклад, лист, e-mail, номер 0-800);

- дозволити клієнту подати скаргу конфіденційно;
- створити групу "довіrenих людей" серед лояльних клієнтів і контактувати з ними регулярно, щоб знати їхню думку стосовно роботи фірми;
- не задовольнятися першою відповіддю клієнта, доходити до суті проблеми;
- контактувати з тими, хто не відповідає на анкети, оскільки існує велика ймовірність, що вони мають намір припинити або вже припинили співпрацю з фірмою;
- збирати зауваження клієнтів і не залишати їх без відповіді;
- створити систему емоційної оцінки для ознайомлення з думкою клієнта;
- створити для клієнта умови, щоб останній міг у будь-який момент проінформувати фірму про свої проблеми.

Побудова довгострокових зв'язків із клієнтами передбачає не лише заохочення повідомляти зауваження щодо роботи, але й терміново та результативно вирішувати проблеми. Для цього треба розробити політику ефективного вирішення скарг, зокрема підготувати менеджерів і рядових працівників до контактів із обуреними клієнтами.

Варто пам'ятати, що:

- необхідно подякувати клієнту за складання скарги;
- дати зрозуміти, що фірма дуже цінує зусилля, які він витратив, складаючи скаргу;
- вибачитися за допущені помилки й запевнити, що їх буде виправлено;
- перед тим, як діяти, запросити докладну інформацію для виправлення;
- терміново скоригувати помилки;
- перевірити, чи задоволений клієнт;
- замінити недосконалі процедури.

Чимало фірм, які впровадили політику трактування скарги як подарунка, свідчать про те, що вирішення скарг необхідно сприймати як центр прибутків, а не центр витрат.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке система CRM? Які основні етапи її впровадження?
2. У чому полягають відмінності моделей швидкого обслуговування клієнта і традиційного ланцюга поставок?
3. У чому полягають особливості обслуговування лояльних клієнтів при використанні фірмою аутсорсингу?
4. Чи доцільно заохочувати клієнтів до подання скарг?
5. Доведіть, що обслуговування клієнта – це сфера зацікавлення не лише спеціалістів з маркетингу, а й логістичних менеджерів.
6. Аргументуйте переваги та недоліки партнерських стосунків «постачальник-покупець».
7. Поясніть сутність поняття «лояльний клієнт» та наведіть приклади вигод, які можуть отримувати підприємства від підвищення рівня лояльності клієнтів.
8. Назвіть основні напрямки формування партнерських стосунків.

9. З якою метою утворюються стратегічні союзи, чи альянси між підприємств.

10. Оцініть твердження «... Незважаючи на те, що скарги переважно асоціюються з незадоволенням розлюченого клієнта, реагування на скарги необхідно сприймати як центр прибутків, а не центр витрат...» Відповідь аргументуйте.

11. Охарактеризуйте основні етапи впровадження CRM на підприємстві.

12. Поясніть відмінності між традиційною філософією управління у ланцюгах поставок та системами швидкого QR і ефективного обслуговування ECR.

13. Доведіть, що завдяки використанню на практиці концепцій ефективного обслуговування клієнтів ECR досягають зростання конкурентоспроможності всього ланцюга поставок.

14. Які переваги та недоліки концепції Lean Retailing «ощадного управління в роздрібній торгівлі»?