

**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 - Стратегічні аспекти та оцінка якості логістичного
обслуговування**

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 лекції:

1. Види стратегій логістичного обслуговування.
2. Стратегічні рішення в обслуговуванні товарів і клієнтів.
3. Показники якості логістичного обслуговування клієнта.
4. Забезпечення якості послуг в логістиці на основі стандартів

Ключові терміни: стратегія, клієнт, якість, стандарт, логістична стратегія, клієнт

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», Інтеллект-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. Яковлєв А. І. Удосконалення методичних засад управління витратами на промислових підприємствах / А. І. Яковлєв // 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 Види стратегій логістичного обслуговування.

Обґрунтування й реалізація логістичної стратегії вимагають наявності наступних умов:

- знання глобальної стратегії та предметно-функційних стратегій;
- можливість створення виробничої інфраструктури з точки зору

логістичних вимог;

- вертикальна інтеграція сфер логістики підприємства;
- ринково орієнтована організація підприємства;
- орієнтовані на переміщення матеріалів і готових виробів структури постачання, виробництва та дистрибуції;
- наявність відповідних інформаційних систем і систем керування;
- відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- відповідна кваліфікація персоналу.

Логістична стратегія — одна з функційних стратегій підприємства (поряд із виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на наступних цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі.

Логістична стратегія передбачає виконання логістикою функції інтегрування традиційних сфер діяльності підприємства, тобто постачання, виробництва та збуту і може бути реалізована в умовах власне логістичних систем. Подібні функції виконують у підприємстві фінанси, персонал чи стратегія дослідження й розвитку. Однак, логістичну стратегію в кожному підприємстві розуміють по-різному, і це цілком залежить від місця та ролі підприємства в логістичному ланцюгу (підприємства-постачальники, виробники, споживачі, посередники, надавачі транспортних, складських та інших послуг).

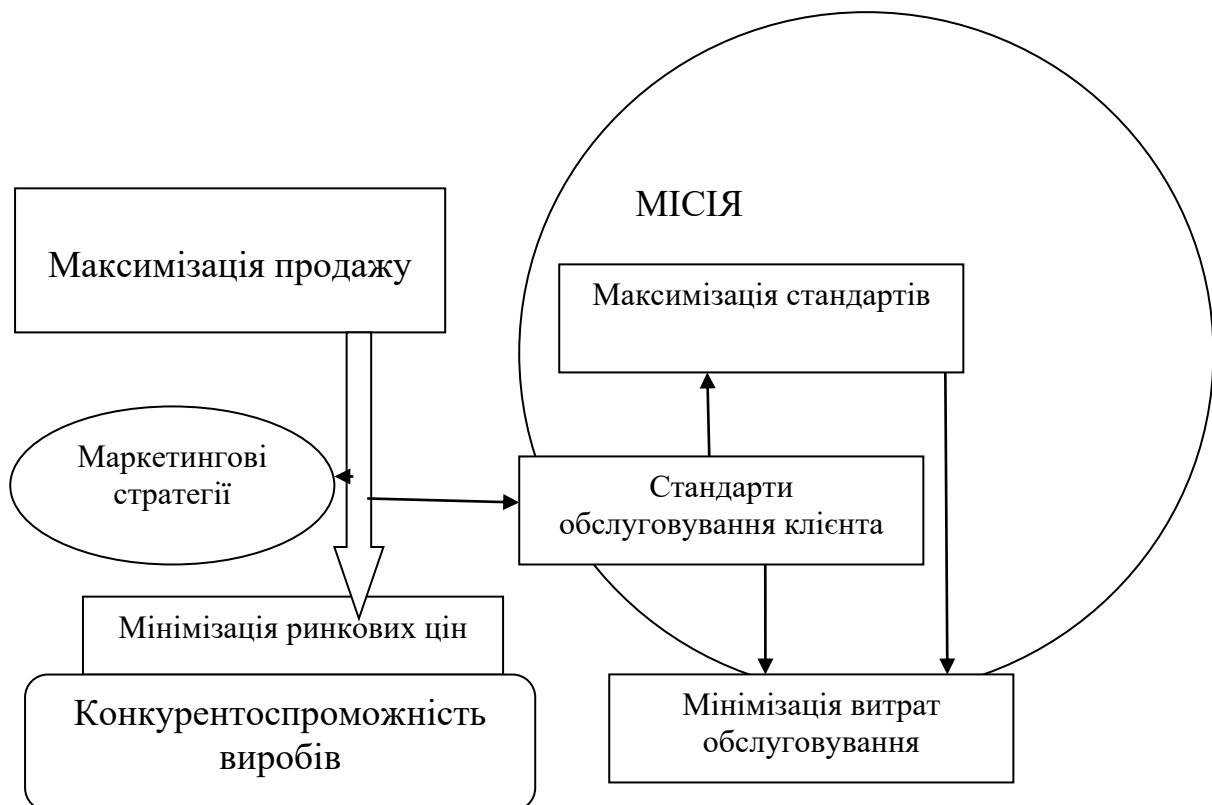


Рис. 1.1 — Механізм ринкової стратегії підприємства

Важливою складовою, що формує логістичну стратегію, є стратегія логістичного обслуговування. Остання визначає напрямок розвитку підприємства.

Сучасні логістичні стратегії навіть можна назвати стратегіями обслуговування клієнта.

Застосовуючи певні аналогії до класифікації М. Портера, можна виділити наступні стратегії обслуговування, скеровані на відкриту конкуренцію:

1) *стратегія низьких витрат на обслуговування (витратного лідерства).*

Якщо підприємство має ефективну логістичну систему порівняно з конкурентами, воно може максимізувати цю перевагу, обслуговуючи клієнтів, для яких основне значення мають витрати або потреби яких є найскладнішими.

Витрати обслуговування різних клієнтів можуть значно відрізнятися з точки зору на:

- обсяг замовлення;
- систему (канал) дистрибуції
- безпосередній продаж і за посередництвом дистриб'ютора;
- час, потрібний на реалізацію замовлення;
- регулярність надходження замовлень із точки зору планістичних і логістичних цілей;
- витрати продажу,
- витрати висилання;
- потреби індивідуалізації або модифікації виробу.

На практиці не всі витрати обслуговування обліковують. Нерідко необхідними є навіть спеціальні та дорогі дослідження, щоб повністю визначити, якими є витрати на обслуговування клієнта;

2) *стратегія добору клієнта, зокрема стратегія високоприбуткового клієнта, а також стратегія "усунення" для розгляду покупців, небажаних із точки зору складних і дорогих логістичних потреб у разі малих або спорадичних закупівель.*

Не всі підприємства можуть обирати клієнтів, це неможливо також в усіх галузях виробництва і на кожному ринку, однак у багатьох випадках така можливість існує. Різновидом стратегії добору клієнта є стратегія високоприбуткового клієнта, яка полягає в "усуненні" покупців, які спричиняють високі витрати обслуговування. Ця стратегія може бути навіть домінуючою стратегією обслуговування або тактикою, підпорядкованою загальнішій стратегії — стратегії низьких витрат, або стратегії диференціації обслуговування. (В першому й другому випадку це змушує досліджувати витрати обслуговування окремих клієнтів);

3) *стратегія логістичних умінь.*

Підприємства, які застосовують стратегії високих логістичних вмінь, просто роблять те, що вміють робити найкраще.

Стрижнем умінь є незнання про те, як виготовити найкращий у світі продукт або якнайефективніше доставити його з місця на місце, оскільки таким

діапазоном знань може оволодіти кожний, хто матиме доступ до відповідних даних.

Стрижнем умінь є здатність до генерування оригінальних знань у майбутньому. Це виглядає як постійна втеча від рутини, уже існуючих знань і конкурування за оригінальністю, тим ціннішою, чим вона важче наслідуються. Підприємства з таким стрижнем умінь конкурують між собою. Стрижнем логістичних умінь можуть стати, наприклад, уміння у сфері управління логістичною інформацією або неповторне виконання одного або двох елементів обслуговування, або також важка для повторення організаційна форма. Цікавим є те, що такими оригінальними вміннями, недоступними для інших, можуть володіти підприємства, які лише з'являються на ринку. Вони пропонують задоволення потреб, яких клієнт не передчуває і які відкриє з моменту появи нової фірми та її продуктів. Стратегія стрижня вмінь є згаданим раніше мистецтвом виконання чогось іншого або інакше порівняно з конкурентами, у спосіб, який є недосяжним для інших учасників ринку. Високі логістичні вміння необхідно супроводжувати також високими маркетинговими. Дуже високі результати у привабленні й утриманні клієнтів навіть у ситуаціях, важких для виробника (затримки в реалізації замовлень), може дати стратегія досконалих зв'язків із клієнтом протягом циклу замовлення і після продажу продукту, яка є доказом високих маркетингових вмінь. Добре, якщо ця стратегія пов'язана з високими логістичними вміннями, але інколи може бути самостійною стратегією обслуговування. Як показано на рисунку 1.2, підприємство тоді виступає в ролі агента.

Співпраця з клієнтом (маркетингова опція)

Професіоналізм Логістична опція	1. Консультант	2. Спеціаліст
	3. Агент	4. Торговельник

Рис. 1.2 — Чотири ролі підприємства в контактах з клієнтом

Ураховуючи логістичні вміння й контакти з клієнтом, підприємство може бути консультантом, спеціалістом, агентом або виключно торговельним підприємством.

У ролі консультанта фірма залишається у близьких контактах із клієнтом (ідентифікує потреби, виявляє зацікавлення й індивідуальну турботу). За високих логістичних компетенцій спроможна досягти переваг над ринковими суперниками, оскільки докладно знає, чого очікує й вимагає клієнт, а також точно виконує ці вимоги.

Роль консультанта — приклад стратегії стрижня логістичних вмінь.

Надзвичайно бажана у випадку застосування стратегії обслуговування ніші. Роль спеціаліста належить тим фірмам, які обмежуються виключно фаховістю в логістичних послугах, без будівництва партнерських зв'язків із клієнтом. Партнерство й розвинену співпрацю з клієнтом, хоч і демонструють, але не перевіряють і не вимагають у кожній ситуації.

Роль спеціаліста виконують найчастіше логістичні (транспортно-експедиційні) фірми або центри дистрибуції. Загалом, відсутність зв'язків із клієнтом або споживачем поставок є недоліком обслуговування, зокрема якщо обслуговують ринкову нішу з визначеними вимогами. Найкращі результати дає поєднання ролі спеціаліста й агента.

Підприємство в *ролі агента*, на відміну від попередньої ролі, не вимагає більших логістичних умінь, а отже, не володіє більшими знаннями й досконалістю у сфері логістичних послуг, але відрізняється цінним маркетинговим умінням: близькими контактами й розумінням вимог і потреб клієнтів.

Нарешті, фірма виключно в *ролі торговельника* не відзначається ані більшими логістичними компетенціями, ані спеціальним зацікавленням клієнтом. Якщо її конкуренти знайдуть для себе сучасніші ролі, швидко випадає з ринку;

4) *стратегія найважливішого елементу обслуговування.*

Цю стратегію можна трактувати як основну стратегію певного підприємства або також як різновид стратегії стрижня вмінь (наприклад, стратегія поставок замінних частин) або іншої стратегії, яка має на меті диференціацію обслуговування. Може також виявитися придатною для обслуговування ринкової ніші. Пріоритетний елемент або набір найважливіших, зокрема стандартизованих елементів, визначає запропонований підприємством рівень обслуговування.

Рівень обслуговування клієнта часто вимірюють відсотком доступності продуктів із запасу або ступенем готовності до надання поставок, а також іншими важливими на цьому ринку елементами та стандартами обслуговування, наприклад, часом поставки. Рівень обслуговування необхідно встановлювати згідно реальним потребам клієнтів, він не може бути ані занадто низьким, ані занадто високим;

5) *стратегія trade-offs, тобто мистецтво використання взаємозв'язків між витратами та користю від обслуговування.*

Стратегія передбачає вміле використання зв'язків між витратами й надходженнями від продажу. При цьому підприємство намагається досягти такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто забезпечує найбільшу різницю між приростом продажу й додатковими витратами на його досягнення — вимагає застосування наступальної й ризикованої стратегії обслуговування (стратегії низьких витрат і високих стандартів обслуговування), яка ґрунтується на високих логістичних вміннях та аналізі досягнень конкурентів. Названі стратегії тісно пов'язані й рідко зустрічаються окремо. Досить важко однозначно їх виділити за концепцією М. Е. Портера.

Отже, такі типові стратегії обслуговування клієнта, як стратегія прибуткового клієнта, стратегії trade-offs, стратегії найважливішого елемента та стратегії логістичних компетенцій можна трактувати не лише як стратегії диференціації обслуговування, але й досягнення витратного лідерства, а також концентрації. Це не усі можливі, але найважливіші й найтипівіші стратегії в цій групі. Під час короткого періоду конкурентоспроможність залежить від витрат, під час довгого — від стрижня вмінь, тобто від спроможності забезпечити швидку адаптацію до змінних ринкових умов.

2 Стратегічні рішення в обслуговуванні товарів і клієнтів

Політика змішаного обслуговування вимагає від менеджерів прийняття низки рішень стратегічного рівня, які визначаються трьома напрямками:

- 1) розробка товару;
- 2) планування обслуговування;
- 3) створення системи управління обслуговуванням на весь період економічного циклу товару.

Розробляючи товар, необхідно враховувати всі проблеми, пов'язані з його обслуговуванням. Основні рішення, які приймають під час розробки товару, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові рішення, які приймаються під час розробки політики "змішаного обслуговування"

<i>Ключові рішення</i>	<i>Питання, які необхідно ставити під час прийняття рішення</i>
1. Визначити рівень технічної ефективності виробу з урахуванням сервісу	1. Якого рівня ефективності потребує клієнт (максимальний чи мінімальний рівень)? 2. Як поведуть себе конкуренти, і якими є позиції фірми в конкурентній боротьбі? 3. Які побажання відносно розрахункових виробничих витрат? 4. Які побажання відносно розрахункових затрат на технічне обслуговування?
2. Рішення щодо модульного проектування і сумісності, запровадження діагностичних систем	1. Які побажання клієнта відносно швидкості ліквідації поломок обладнання? 2. Який рівень рентабельності сервісу, що базується на заміні модуля, порівняно з традиційною системою ремонту на місці? 3. Який інтерес становить сумісність із точки зору прибутковості? 4. Якою є поведінка конкурентів і їхні позиції в конкурентній боротьбі?
3. Рішення щодо майбутньої реконструкції (відновлення) товару	1. Чи дасть реконструкція високий рівень рентабельності? 2. Які її переваги порівняно з виробництвом

	нового обладнання?
4. Визначити розрахункову надійність товару	1. Чи приносить аварійний ремонт значний дохід підприємству? 2. Як рівень надійності впливає на вартість виробництва? 3. Які побажання клієнта відносно рівня надійності? Який рівень є прийнятним? Який рівень надійності в конкурентів? 4. Чи існує можливість зміни рівня надійності протягом строку служби обладнання? Чи існує можливість пропозиції якісних послуг із високим рівнем прибутковості та привабливості?

Для визначення рівня технічної ефективності виробу з урахуванням "змішаного обслуговування" необхідно враховувати вартість експлуатації й обслуговування товару, а також інші витрати, пов'язані з товаром, починаючи з його розробки й закінчуючи утилізацією.

Прийняття рішення щодо модульного проектування й сумісності, запровадження діагностичних систем є важливою передумовою успіху сервісу в багатьох галузях народного господарства.

Проблема сумісності особливо актуальна для інформаційного й офісного обладнання. Пристрій, сумісний із приладами фірм-конкурентів, можна інтегрувати до системи обладнання, яку фірма технічно обслуговує, що дає їй можливість захоплювати нові ринки. Під час розробки нового товару необхідно з'ясувати доцільність реконструкції товару під час його економічного життя. У разі реконструкції базою є товар, який був у використанні та зберіг ще певний потенціал; обладнання демонтують, щоб пізніше після заміни або відновлення зношених деталей чи вузлів повернути на місце.

Після цієї операції обладнання повинно мати достатній експлуатаційний потенціал. Продукцію необхідно розробляти, орієнтуючись на її повне відновлення. Але в кожному конкретному випадку питання реконструкції чи виготовлення нового обладнання розглядають окремо.

Дуже важливо ще на початку розробки товару визначити рівень його розрахункової надійності, тобто прийнятну для клієнта кількість збоїв у роботі за одиницю часу.

Ця проблема — дуже делікатна й охоплює наступні аспекти:

- підвищення якості продукції має на меті зменшення кількості збоїв і є ключовим критерієм під час придбання з боку організації-споживача;
- після продажного обслуговування стає джерелом усе більших доходів виробників товару;
- занадто висока надійність може значно збільшити витрати виробництва.

Проблему доцільно вирішувати двома напрямками: високою надійністю та профілактичним ремонтом, тобто заміною зношених деталей раніше, ніж обладнання дасть збій.

Завдяки профілактичному ремонту підтримується постійний контакт між

фірмою та клієнтом, а ремонт стає джерелом постійних доходів.

Другим напрямом розробки стратегії "змішаного обслуговування" є планування обслуговування, а саме обсягу й рівня якості обслуговування. Прийнята концепція товару визначає фактичні умови його експлуатації, а також основні системи відносин, які пов'язують підприємство з користувачем, тобто орієнтація споживача на самообслуговування чи, навпаки, на великі обсяги наданих послуг. На цьому етапі розробляються стандарти обслуговування.

Третім напрямком розробки стратегії "змішаного обслуговування" є розробка механізму управління пропозицією "товар — послуги" впродовж усього строку служби товару. Для будь-якого товару, крім чітко визначених цілей щодо обсягу та якості послуг, треба передбачити механізм управління технічним обслуговуванням загалом протягом всього строку пропозиції. Необхідно також постійно приділяти увагу питанню відповідності системи управління в галузі сервісу залежно від еволюції поведінки споживача.

Окрім цього, необхідно прийняти такі рішення:

1. Економічні аспекти надання послуг (очікуваний рівень рентабельності послуг, прогнозована частка доходів від послуг).

2. Рішення щодо форми оплати послуг (можливі види оплати, які сприяють виникненню вхідних бар'єрів у цій галузі). Наприклад, контракт на сплачуваний ремонт обладнання, яке здається в оренду, або контракт на технічне обслуговування за наперед визначеними цінами.

3. Рішення щодо співпраці з іншими фірмами з метою зменшення витрат на обслуговування клієнтів і максимального задоволення їхніх потреб. Усі форми обслуговування клієнта можуть реалізовувати або спеціалізовані відділи підприємства-виробника, або відповідні зовнішні професійні фірми. Обслуговування клієнта за посередництва зовнішніх фірм має контролювати головне підприємство, яке доручило таку послугу, пам'ятаючи про принципи "витрати обслуговування клієнта — користі від збільшеного продажу".

У сфері "змішаного обслуговування" існують численні випадки співпраці з метою повного чи часткового технічного обслуговування обладнання, яке збувається різними підприємствами. Особливо часто сторонні підприємства залучають для транспортного й після продажного обслуговування, зокрема у сфері оглядів і технічного сервісу, а також постачання експлуатаційних матеріалів і замінних частин. Наприклад, у галузі авіаційної промисловості п'ять незалежних французьких компаній, об'єднані в Організацію після продажного обслуговування, обслуговують авіаційну техніку.

Таке об'єднання дає можливість:

- економити час і гроші;
- мінімізувати витрати на регулювання запасів запасних частин;
- підняти престиж "змішаного обслуговування".

Із другого боку, така співпраця вимагає значних обмежень від виробників авіаційної техніки. Виробник повинен мати постійні та достатні запаси всього обладнання, технічні характеристики якого сумісні з характеристиками іншого обладнання. Залучення стороннього підприємства до професійного обслуговування власних клієнтів стає процедурою, яку застосовують усе

частіше, що доводить її економічну ефективність.

Ця концепція нині належить до однієї з найпривабливіших та ефективних логістичних технологій і розвивається в межах аутсорсингу як інструмент раціоналізації господарських процесів.

4. Рішення щодо організації обслуговування.

Послуги надають:

- служба фірми-виробника;
- спеціальні сервісні фірми за домовленістю з фірмою-виробником;
- агенти (дилери), які продають певний товар;
- робітники фірми-покупця, які пройшли спеціальну підготовку та працюють під керівництвом працівників фірми-продавця (виробника товару);
- служба сервісу консорціуму підприємств-постачальників окремих систем проданої техніки (так обслуговують, наприклад, пароплавне обладнання, яке має багато різновидів і відрізняється великою складністю). Сьогодні гаслом обслуговування є "Дати споживачеві якомога більше!", оскільки сам товар — це тільки початок взаємодії з покупцем, а повне задоволення своїх потреб споживач відчуває за умови отримання широкого кола послуг. Сучасні методи зв'язку з споживачами, а саме комп'ютеризація та телекомунікаційний зв'язок виводять обслуговування на вищий оперативний рівень.

3 Показники якості логістичного обслуговування клієнта

Фахівці пропонують безліч моделей для підвищення якості обслуговування та ступеня задоволеності клієнтури товарами й послугами. Зазвичай, тут проглядаються два аспекти.

Перший — необхідність точних специфікацій клієнтів. Важливо, щоб підприємство знало й розуміло особливості запитів клієнтів, а також вигоди, які вони пов'язують із придбаними товарами та послугами.

Другий аспект — організація виробництва, сервісу й технічного обслуговування в повній відповідності зі специфікаціями споживачів. Підприємству необхідно підтримувати постійний зв'язок із клієнтами й поширювати отриману інформацію за всіма підрозділами, а потім використати придбані знання для виробництва товарів і послуг більш високої якості з урахуванням запитів клієнтури.

У сучасних умовах підприємства приділяють особливу увагу забезпеченню високого рівня якості продукції шляхом розробки та здійснення системи управління якістю продукції та послуг (quality control).

Оцінка якості продукції та послуг базується на наступних концепціях: — якість продукції (quality of design — відображає рівень якості самого товару, конструкції чи переліку послуг);

— якість виконання (quality of performance) — відображає той ступінь, у якому товари фактично задовольняють потреби клієнтів;

— якість відповідності (quality of conformance) — відображає той ступінь, у якому продукція чи послуга, що надаються підприємством, відповідають

внутрішнім специфікаціям.

Якість продукції має внутрішні та зовнішні компоненти.

Внутрішні компоненти якості — це характеристики, що внутрішньо притаманні виробленій продукції: термін експлуатації, відсутність дефектів, технічні характеристики, дизайн.

Зовнішні компоненти — відповідність продукції потребам споживачів і її конкурентоспроможність.

Задля забезпечення високої якості продукції підприємства встановлюють контроль на всіх стадіях виробничого процесу, починаючи з контролю якості сировини та матеріалів, що використовуються, і закінчуючи визначенням відповідності виробленої продукції технічним характеристикам й параметрам не тільки під час випробувань, але й під час експлуатації.

Контроль якості продукції став складовою частиною виробничого процесу та скерований не стільки на виявлення дефектів чи браку в готовій продукції, скільки на перевірку якості виробів у процесі їхнього виготовлення. Зусилля контролю якості значною мірою пов'язані з орієнтацією виробництва на конкретного споживача. Останнім часом спостерігається тенденція до підвищення рівня вимог із боку клієнтів до якості логістичного обслуговування.

Якість логістичного обслуговування полягає у всьому задоволенні потреб клієнтів. Це виражається в належному виконанні замовлень, виключенні помилок, збоїв, недопоставок; ефективному наданні послуг і забезпеченні відповідності рівня обслуговування стандартам клієнта, умовам договорів чи контрактів.

Із точки зору значення обслуговування для споживачів його якість можна умовно розділити на наступні категорії:

— "внутрішню" якість, непомітну для споживача (наприклад, технічне обслуговування устаткування різного типу);

— "матеріальну" якість, помітну для споживача (якість продукції, яка купується, якість харчування в ресторані, якість прибирання номерів у готелях, ширина сидінь у потягах і літаках, термін служби запасних частин тощо);

— "нематеріальну" якість, помітну для споживача (вірність рекламних оголошень, відсутність помилок при складанні різної супровідної товарно-транспортної документації при виконанні логістичних процедур, банківських операцій тощо);

— "психологічну" якість (гостинність, ввічливість тощо).

Поняття "якість" має різне значення для різної категорії споживачів.

Для розробника продукції, наприклад, — це відповідність продукції функційному призначенню, її надійність, міцність, довговічність;

для керівника підприємства — це вимога замовника й конкурентоздатність;

для працівників служби технічного контролю — точна відповідність параметрів продукції кресленням і стандартам;

для споживача — здатність задовольняти потреби споживача, зручність використання, прийнятна ціна тощо.

Ставлення споживачів до якості обслуговування диференційоване за

часом, місцем споживання й іншими факторами.

Загальноприйнятими принципами контролю якості обслуговування споживачів є:

- 1) чітковиражений системний підхід;
- 2) охоплення всієї діяльності підприємства, усього процесу виконання замовлень споживачів і всіх ланок ланцюга поставок;
- 3) науковий підхід із застосуванням методів математичної статистики;
- 4) наявність системи оперативної інформації про якість обслуговування та зворотний зв'язок;
- 5) розвиток форм превентивного контролю, а не виявлення дефектів у вже наданому обслуговуванні;
- 6) упровадження групових форм діяльності;
- 7) організація системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу служб логістики;
- 8) трудова мотивація й включення всіх співробітників функційних підрозділів підприємства до процесу прийняття рішень щодо підвищення якості обслуговування споживачів.

Ключовим фактором якості логістичного обслуговування виступає система оцінки результатів, адже висока якість обслуговування досягається тільки за умови точної й об'єктивної оцінки досягнень і невдач.

Така оцінка якості залежить від трьох складових:

- обраних показників оцінки (змінних параметрів);
- одиниць виміру;
- бази оцінювання.

Змінні параметри оцінки. Види діяльності, уключені до планів базового обслуговування, повинні піддаватися виміру для достовірної оцінки їхньої результативності. У таблиці 3.1 подано показники, які зазвичай використовуються для оцінки якості обслуговування. Крім того, у таблиці зазначено, як вимірюються ці показники — на певний момент або за деякий проміжок часу.

Показники, що вимірюються на певний момент, називають статичними змінними. Вони корисні для оцінки поточного стану системи обслуговування. Наприклад, вивчення даних про поточні недопоставки, величину дефіциту або обсяг запасів у дорозі, дозволяє заздалегідь помітити ознаки можливих у майбутньому ускладнень із обслуговуванням споживачів.

Показники, які вимірюються за деякий проміжок часу, називають плаваючими змінними. Вони дозволяють контролювати функціонування системи обслуговування протягом певного періоду — протягом тижня, місяця або кварталу.

Таблиця 3.1

Показники оцінки якості логістичного обслуговування

Змінні	Межа оцінки
Обсяг продажів	Проміжок часу
Число замовлень	Проміжок часу
Число повернень	Проміжок часу

Недоставки	Проміжок часу/момент часу
Величина дефіциту	Проміжок часу/момент часу
Анульовані замовлення	Проміжок часу
Анульовані пункти замовлень	Проміжок часу
Усунення недоставок	Проміжок часу
Тривалість недоставок	Проміжок часу/момент часу
Неповні відправлення	Проміжок часу
Число претензій за брак	Проміжок часу
Число своєчасних відправлень	Проміжок часу

Одиниці виміру. У таблиці 3.2 названі певні зручні для використання фізичні одиниці виміру. Наприклад, величину дефіциту можна вимірювати як в одиницях продукту, так і в грошових одиницях (як частку у вартісному обсязі продажів або запасів). Хоча обидва показники відображають результати однієї й тієї ж діяльності, вони дають різну управлінську інформацію. Вимірювання величини дефіциту в одиницях продукції забезпечує єдину базу для оцінки запасів різної вартості. Із другого боку, грошові показники дефіциту — його частка у вартісному обсязі продажів — підкреслюють значення нестачі більш дорогих запасів. Здебільшого керівників підприємства більше турбує дефіцит продукції, що забезпечує відносно високу норму прибутку, що користується високим попитом або важливих для підприємства через ті або інші причини.

Таблиця 3.2

Одиниці виміру

Одиниці пакування	Грошові одиниці
Одиниці продукту	Дюжини (десятки)
Категорії продуктів	Ушкоджені пакування
Вагові одиниці	Галони

Отже, правильний вибір одиниці виміру досить істотно впливає на точність та об'єктивність оцінки.

База оцінювання. Важливим фактором якості оцінки є обрана оцінна база, що визначає рівень агрегування підсумкових показників. Як показано в таблиці 3.3, рівень агрегування показників знижується, починаючи від системи в цілому й закінчуючи окремим продуктом.

Таблиця 3.3

База для оцінки якості обслуговування

Рівень системи в цілому	Рівень замовлення
Рівень географічної зони продажів	Рівень споживача
Рівень групи продуктів	Рівень продукту
Рівень торговельної марки	

Зведення показників у єдиний параметр, що характеризує логістичну систему в цілому, дає загальне уявлення про систему обслуговування споживачів у масштабах усієї логістичної системи.

Дати таку агреговану оцінку відносно просто, тому що вона вимагає обмеженого набору даних. Однак, оцінка на основі усереднення загальних

результатів може сховати потенційні проблеми на окремих ділянках. Разом із тим, коли результати оцінюються на рівні конкретного продукту або споживача, досить важко скласти загальну картину результативності й виявити потенційні проблеми логістичної системи. Із другого боку, оцінка на такому детальному рівні дозволяє виявити часткові проблеми, хоча зібрати всі необхідні для неї дані досить непросто.

Фахівцям із логістики необхідно шукати компроміс, обираючи найбільш підходящу для надійної оцінки комбінацію показників, одиниць виміру й бази агрегування. Докладна оцінка допомагає вчасно виявити джерела проблем. Однак, збирання, обробка й аналіз необхідної для такої оцінки інформації вимагають значних ресурсів. Разом із тим подібна оцінка надзвичайно важлива для вироблення сегментованих стратегій обслуговування. Прогрес у розвитку інформаційних технологій разом зі зниженням витрат на збір, обробку й аналіз інформації відкривають можливості для перетворення оцінки діяльності на рівні окремих споживачів на повсякденну процедуру.

Вимоги до показників якості обслуговування споживачів визначаються при одержанні замовлення на поставку шляхом установаження:

- меж припустимих значень (для комплексних показників із компонентами, залежними одне від одного);
- допусків (верхніх і нижніх меж зміни) на кожен показник у випадку їхньої незалежності.

Далі розрахунковим чи емпіричним способами добираються номінальні значення показників якості обслуговування.

Якість обслуговування вважається задовільною, якщо значення показників якості кожного виконаного замовлення близькі нормативним чи, принаймні, не виходять за допуски. І, навпаки, якщо значення хоча б одного показника виходять за відповідні допуски, то якість обслуговування визнається незадовільною, а обслуговування — дефектним.

Подібним чином нормативні значення й допуски встановлюються для параметрів (характеристик) процесів виконання замовлень споживачів. При цьому допуски на значення параметрів і допуски на значення показників якості обслуговування узгоджуються між собою. Якщо значення параметрів перебувають у межах установлених допусків, то і значення показників якості знаходяться у відповідних допусках. Отже, належність значень показників процесу виконання замовлень межах припустимих значень — необхідна умова досягнення заданого рівня обслуговування. Вихід за допуски значень певного параметра процесу виконання замовлень може викликати і переважно викликає невідповідність необхідному рівню обслуговування.

Актуальним уявляється вирішення завдання оцінки якості обслуговування споживачів.

Під оцінкою якості логістичного обслуговування споживачів розуміється результат оцінювання, тобто зіставлення показників якості наданого обслуговування з базовими значеннями.

Важливо відзначити, що результат оцінки якості обслуговування цілком залежить від початково закладених характеристик обслуговування. Ця оцінка

може подаватися в кількісній і якісній формі.

У кількісній формі оцінка подається одним числом, що становить значення комплексного показника якості, який відбиває певну сукупність особливостей обслуговування.

У якісній формі оцінка представляється у вигляді твердження про те, чи відповідає обслуговування за розглянутою сукупністю властивостей рівню вимог споживача, перевершує їх чи поступається їм.

Базовими значеннями є показники, обрані для порівняння. Переважно це показники аналогів.

Аналог — це надане на ринку обслуговування, що має подібні функційні характеристики. При проведенні оцінки розрізняють класифікаційні, обмежувальні й оціночні показники.

Класифікаційні показники характеризують призначення й галузь застосування певного виду обслуговування.

За значеннями цих показників добирають групу аналогів наданого обслуговування.

До класифікаційних показників належать:

1) показники, що встановлюють параметричний ряд типорозмірів продукції (наприклад, вантажопідйомність автомобіля, чистота хімічного продукту, пропускна здатність логістичного центру тощо);

2) показники наявності додаткових вигод (наприклад, безкоштовне перше ТО при покупці автомобіля; збільшення терміну гарантійного обслуговування на побутову техніку тощо);

3) показники, що визначають клас продукції чи групу її споживачів (радіоприймач автомобільний, фотоапарат аматорський, годинник чоловічий тощо).

Обмежувальні показники виділяються залежно від характеру розв'язуваного завдання й мети оцінювання використовуються як обмеження. Це показники безпеки й екологічності, значення яких повинні задовольняти вимогам міжнародних і вітчизняних стандартів, інших нормативних актів.

Оціночні показники характеризують надане обслуговування, пов'язане зі здатністю задовольняти певні потреби, і використовуються для порівняння.

До оціночних показників можуть належати:

— показники, що визначають функційну придатність обслуговування задовольняти певні потреби (наприклад, показники призначення, надійності, функційності);

— показники, що визначають витрати ресурсів підприємства, при розробці і досягненні запланованого рівня обслуговування. Кожен оціночний показник характеризується напрямком його впливу на рівень наданого обслуговування.

Оцінка якості обслуговування здійснюється для ухвалення рішення про поліпшення обслуговування. Висока якість логістичного обслуговування як основа взаєморозуміння й співробітництва між постачальником і споживачем логістичних послуг може досягатися на основі прийняття єдиних загальновизнаних стандартів обслуговування.

Після того, як клієнти визначають істотні з їхньої точки зору елементи обслуговування, фірма може розпочати розробку системи показників якості передпродажного, підчаспродажного й післяпродажного обслуговування. При цьому певні особи мають контролювати ці показники, а результати контролю регулярно надавати своїм керівникам, які аналізують відхилення й корегують дії для покращання обслуговування клієнта.

Усі показники можна узагальнено поділити на три групи: показники наявності, показники спроможності й показники якості.

1. Наявність (доступність) товару в потрібний споживачу момент можна вимірювати по-різному, наприклад, у відсотках реалізованих із запасів замовлень, в одиницях продукції або стосовно асортиментних позицій. Наприклад, 95 % одиниць певного товару, наявних у запасі, спроможні задовольнити 95 % потреби замовлених одиниць цього товару на момент складання клієнтом замовлення.

2. До показників спроможності належать: час поставок, гнучкість системи дистрибуції, пошкодження й помилки у процесі маніпуляції й дистрибуції. Наприклад, час поставок у днях (2 тижні) або % замовлень, висланих та отриманих протягом 2 тижнів. Вид показника залежить від цілей контролю та пріоритетів — на що хочемо звернути увагу.

3. Показники якості обслуговування стосуються інформації й після продажного сервісу (техніко-інформаційний сервіс для клієнта). Наприклад, наявність запасних частин, готовність персоналу надавати інформацію щодо виконання замовлення і наявність запасів тощо.

На практиці одним із найуживаніших показників обслуговування клієнта є показник досконалого обслуговування OTIF (англ. — on-time, in-full, error-free), який означає "у відповідний час, комплектно, без помилок".

Наприклад, якщо показники рівня задоволення потреб споживачів протягом останніх 12 місяців становили:

- 1) вчасно — 90 %;
- 2) комплектно — 80 %;
- 3) безпомилково — 70 %, то фактичний показник досконалого обслуговування OTEF становить 50,4 % ($90\% \cdot 80\% \cdot 70\% = 50,4\%$). Це означає, що ймовірність досягнення рівня досконалого обслуговування за таких умов становить 50,4 %.

У деякі проміжки за певних умов функціонування ринку товарів співвідношення важливості окремих показників може змінюватися. Так, для сучасної економіки України дуже важливим елементом обслуговування є надання пільг під час розрахунків (кредитування, відтермінування, реструктуризація боргів тощо) в умовах платіжного дефіциту, однак для країн ринкової економіки таким показником є надійність поставки.

Спеціальної уваги заслуговує впорядкований спосіб виміру обслуговування клієнта, запропонований В. Бландінгом, який підходить до проблеми дуже практично, хоча і традиційно.

Серед найважливіших показників обслуговування Бландінг називає:

- 1) показники величини та правильності реалізації замовлення: -

мінімальна величина замовлення, - відсоток помилок, допущених під час поставок;

2) показники ступеня узгодженості замовлень зі специфікацією клієнта, тобто комплектності;

3) показники часу поставки.

Підприємства застосовують мінімальну величину замовлення з економічних причин.

Це означає, що витрати обслуговування малих замовлень є такими, що або застосовують додаткову оплату за спеціальне обслуговування, або встановлюють таку мінімальну величину замовлення, щоб транзакція була рентабельною. Потім проміжок точно перевіряють, чи цей мінімум необхідно змінити не лише з причин витрат реалізації замовлень, але й через зміну вимог клієнтів. Якщо, наприклад, більше 90 % замовлень перевищує встановлений мінімум, треба збільшити мінімальну величину замовлення. З'ясувавши, що невелику групу клієнтів не можна обслужити з цих причин, планують у майбутньому, наприклад, доручити дистриб'ютору реалізацію вартісно й кількісно невеликих замовлень. Може також виявитися, що встановили занадто високу мінімальну величину замовлення, і клієнт має купувати більше продуктів, ніж потребує. Незадоволений обслуговуванням, він шукатиме зручніших умов продажу. Виходом є відмова від мінімальної партії поставки й застосування прогресивних платежів залежно від того, наскільки обсяг замовлення клієнта відрізняється від встановленої за рентабельністю мінімальної величини поставки. Існує також можливість зниження витрат реалізації малих замовлень. Нині цьому сприяють, наприклад, віртуальні магазини й мережеві організації.

У процесі реалізації замовлень виникають помилки, які В. Бландінг поділяє на:

— офісні, наприклад, у рахунках (невідповідна кількість, умови платежів і ціни);

— процедурні — продукти вислано, але не обліковано або, навпаки, вислано не до того клієнта тощо;

— складські — під час комплектації або висилання невідповідного продукту або в невідповідній кількості;

— під час прийому поставки - невідповідні клієнт, продукт або його кількість.

Помилки в обслуговуванні необхідно ретельно обліковувати, чітко контролювати й вимірювати не лише з причини клієнта, який стає "жертвою" помилок, а насамперед, через високі витрати, які несуть як клієнти та посередники, так і виробники. Ці витрати не завжди обліковуються.

4 Забезпечення якості послуг у логістиці на основі стандартів ІСО 9000

Забезпечення якості передбачає розробку стандартів якості, розподілу відповідальності за якість і контроль якості робіт.

Стандартизація — діяльність, спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній галузі за допомогою встановлення положень для загального й багаторазового використання відносно реально існуючих чи потенційних завдань.

Об'єктами стандартизації можуть бути норми, вимоги, методи, терміни, позначення у сфері обслуговування споживачів тощо.

Стандарт — це нормативний документ зі стандартизації, розроблений переважно на основі узгоджень, що характеризується відсутністю заперечень із істотних питань у більшості зацікавлених сторін, прийнятий і затверджений певним органом (організацією).

Мета розробки стандарту логістичного обслуговування:

— установити загальну основу для стійкого функціонування системи обслуговування;

— запобігти появі збоїв;

— знизити рівень нестабільності та зменшити величину втрат;

— поліпшити взаємодію між компанією та клієнтурою.

Для реалізації стандарту логістичного обслуговування споживачів необхідна реалізація заходів, що передбачають:

— прийняття однакових вимог до рівня обслуговування споживачів;

— організацію на кожному підприємстві системи обліку й оцінки рівня обслуговування, систематичне проведення опитувань й анкетування для оперативного визначення думки споживачів;

— розроблення внутрішньофірмових документів нормативно-технічного характеру, що регламентують вимоги до систем, методів і результатів процесів обслуговування споживачів.

Стандарт обслуговування, що розробляється, повинен враховувати специфіку підприємства, його розміри, структуру та спосіб організації діяльності.

Стандарт обслуговування має бути гнучким, щоб не створювати перешкод тим змінам, які можуть виявитися надалі.

Компоненти стандарту обслуговування формуються таким чином, щоб забезпечити виконання замовлень й адекватне управління бізнес-процесами, що впливають на рівень логістичного обслуговування.

У процесі організації діяльності з забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачів головною вимогою є системний підхід до комплексу факторів, що забезпечують сталість підтримки необхідного рівня обслуговування протягом усього процесу виконання замовлень, узгодження їх за кінцевим результатом, зумовлений системою внутрішньофірмових стандартів, а також міжнародних стандартів ISO, і вимогами споживачів, сформульованими в замовленні й в умовах договору.

Сьогодні на підприємствах найчастіше використовуються стандарти ISO серії 9000:2000 та TQM.

Стандарти ISO серії 9000:2000 описують, які елементи варто включати до системи якості, але не встановлюють, яким чином конкретне підприємство повинно впроваджувати останні.

У методологічному плані принципово важливим для всього сімейства міжнародних стандартів ISO 9000:2000 є те, що вся діяльність компанії розглядається як сукупність взаємозалежних процесів. Відповідно, загальне керівництво якістю обслуговування здійснюється через керування всією сукупністю процесів, що проводяться в компанії. Розроблюваний стандарт обслуговування повинен враховувати специфіку підприємства, його розміри, структуру й організацію виробництва.

Стандарт обслуговування повинен бути гнучким, щоб не створювати перешкод тим змінам, що можуть виявитися необхідними надалі.

Стандарт обслуговування споживачів будується таким чином, щоб забезпечити гарантію виконання замовлень і адекватне керування всіма бізнеспроцесами, що впливають на рівень обслуговування.

У стандарті обслуговування споживачів особлива увага приділяється превентивним керуючим впливам, що дозволяють виключити появу проблем у сфері обслуговування, не виключаючи при цьому здатності реагувати й виправляти недоліки обслуговування відповідно до їхньої появи.

Загальне управління якістю (Total Quality Management (TQM)) є одним із аспектів загальної функції управління, що визначає політику підприємства у сфері обслуговування споживачів. Воно містить функції з оперативного планування, розподілу ресурсів та інших дій у галузі обслуговування.

У методологічному плані концепція стандартів ISO відповідає на запитання, що необхідно робити для забезпечення якості обслуговування, а концепція TQM — як це робити.

Концепція TQM орієнтована на поліпшення обслуговування, коли вже є певний досягнутий рівень. Упровадження стандартів ISO 9000 направлено на зниження ймовірності зробити що-небудь неправильно. Таким чином, ці дві концепції доповнюють одна одну в досягненні єдиної мети, але на різних стадіях руху підприємства до забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачам.

Цікава й важлива пропозиція про розвиток взаємовідносин методів, заснованих на ISO 9000 і TQM, стосується можливої інтеграції цих підходів. У таблиці 4.1 наводиться порівняння концептуальних складових цих концепцій.

Таблиця 4.1

Порівняння концептуальних складових ISO 9000 та TQM

Важливість	Складова частина	
	для ISO 9000	для TQM
Провідна роль керівників	Висока	Висока
Створення групи, що займається розробкою	Низька	Висока
Методи й інструментарій	Низька	Висока
Фокусування на замовника	Середня	Висока
Офіційні стандарти якості	Висока	Низька
Інтегрована система якості	Висока	Низька
Участь співробітників, повноваження,	Середня	Висока

навчання		
----------	--	--

Під час розробки стандарту логістичного обслуговування використовується інтегрований підхід, заснований на об'єднанні переваг кожної з концепцій, що дозволить забезпечити:

з боку ISO 9000:

- наявність системи стандартів із забезпечення якості, що може застосовуватися до будь-якої системи обслуговування споживачів будь-якого підприємства;

- наявність формалізованої структури керування якістю за допомогою чотирирівневої структури: політика, процедури, робочі інструкції, звіти;

- наявність формалізованої системи документації й відстеження.

Із боку TQM:

- орієнтацію діяльності співробітників функціональних підрозділів підприємства на задоволення потреб споживачів, виражених у вигляді замовлення;

- безупинне поліпшення діяльності у сфері забезпечення якості обслуговування споживачів;

- участь усіх співробітників функціональних підрозділів підприємства у вирішенні завдань із поліпшення якості обслуговування ("якість — справа кожного");

- системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях процесу виконання замовлень;

- зміщення акценту у сфері якості обслуговування вбік людських ресурсів;

- концентрацію уваги на попередженні й запобіганні помилок, невідповідностей, збоїв і недоліків обслуговування;

- забезпечення якості як безупинний процес, коли якість наданого логістичного обслуговування є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах процесу виконання замовлень.

Якість обслуговування стає усе більш важливим, найчастіше вирішальним аргументом у конкурентній боротьбі за споживача. Тільки високий рівень якості обслуговування може забезпечити надійний ринок збуту для підприємства.

Динамічний характер якості пов'язаний зі зміною соціальних умов життя людей. Якість належить до розряду нестабільних характеристик продукції, тому що властивості продукції (а отже, її результуюча якість) формуються під впливом як цілеспрямованих, так і випадкових впливів на різних етапах створення продукції й залежать від ступеня доведення їх до необхідних значень у всіх складових якості. Важливо не стільки виявити всі властивості, виражені в показниках якості, скільки встановити ступінь впливу кожного показника на ефективність споживання продукції.

Стандартизація виконується на основі визначення специфічних завдань маркетингу. Після цього для кожного цільового сегменту ринку встановлюються нормативи показників логістичного обслуговування

споживачів. Таким чином, корисність, що оцінюється показником «наявність товару», може дорівнювати 90%, його оперативність, яка виражена через показник «логістичний цикл», — 7 діб тощо.

Виробники вимагають іноді досить високих стандартів обслуговування з боку служби сервісу. Наприклад, протягом тижня повинні бути виконані 95% отриманих від дилерів заявок на поставку, замовлення дилерів повинні бути виконані з точністю до 99%, рівень втрат від ушкодження вантажів на шляху проходження не повинен перевищувати 1% тощо.

Кількісні значення стандартів відбираються з урахуванням двох положень. Із одного боку, їхній рівень не може бути нижчим за відповідні дані конкурентів, а з другого, — ці величини не повинні бути завищеними. Порівнюються обсяги продажу, що досягаються за обраних стандартах обслуговування з понесеними логістичними витратами. Орієнтиром при встановленні стандарту логістичного обслуговування повинна виступати максимізація отриманого прибутку.

Звичайно, існують показники, які неможливо виміряти, але вони, проте, дуже важливі для клієнтів. Наприклад, посмішка. Як пишуть у деяких меню: «Посмішка — безкоштовно». Якщо компанія хоче, щоб клієнтам подобався вираз обличчя її офіціантів, менеджерів або продавців, виходить, цей критерій також необхідно вказувати у фірмових стандартах якості. Безперечно, широту й щирість посмішки не виміряти, але її наявність зафіксувати можна.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику показників якості логістичного обслуговування клієнта.
2. Дайте порівняльну характеристику концептуальних складових ІСО 9000 і TQM.
3. Дайте визначення терміну «стандарт».
4. Дайте визначення терміну «стандартизація».
5. Дайте визначення поняттю «логістична стратегія».
6. Дайте характеристику ключових рішень, які приймаються під час розроблення політики "змішаного обслуговування".
7. У чому полягає сенс стратегічного рішення планування обслуговування?