

ющих исследовательские и технологические организации, университеты, профессиональные институты, торговые ассоциации и фирмы. Цель сообществ состоит в организации взаимодействия между научной и технологической сферой и бизнесом, в организации трансфера технологий для повышения конкурентоспособности промышленности Великобритании.

Весьма показательной является деятельность Правительственного фонда университетских поисковых посевных фондов "SCHEME" (Government's University Challenge Seed Fund Scheme). Цель этой программы заключается в заполнении того финансового пробела, который существует между исследованиями в университетах и стадией их возможного коммерческого использования. Именно привлечение посевных фондов университетами может способствовать успешной трансформации качественных исследований в конкурентный бизнес. Для помощи университетам в коммерциализации результатов Правительство Великобритании приняло решение создать посевные фонды для финансирования услуг опытных менеджеров, для защиты интеллектуальной собственности, осуществления пред-коммерциализационных НИОКР, разработок прототипов, подготовки бизнес-планов, покрытия юридических издержек и др.

Программа Foresight была создана Министерством Торговли и Промышленности в 1994 г. для определения, какие новые возможности для экономики и общества в целом открывают наука и технологии, а также каким образом в будущем наука и технологии смогут ответить на предъявляемые к ним требования. Для выбора проектов в программе Foresight проводятся масштабные консультации с представителями академической среды, бизнеса и государства. Перечень проектов все время меняется, поскольку суть самой программы состоит в оперативном реагировании на требования современной науки и экономики.

Одним из элементов инфраструктуры поддержки инновационной деятельности является система подготовки и переподготовки кадров для этой сферы. Тренинг-центры (или коучинг-центры) могут создаваться как при университетах, так и формироваться в виде самостоятельной сети центров, осуществляющих информационно-консультационно-тренинговые функции.

Такие специализированные центры широко распространены как в Европе, так и в США. В качестве примеров можно привести Annual Venture Capital Institute (США), European Private Equity and Venture Capital Association Institute. Подобные специализированные центры занимаются консультированием и подготовкой специалистов как для инновационных компаний, так и для венчурных фондов. При этом методики обучения связаны с особенностями практики ведения инновационного и венчурного бизнеса в каждой конкретной стране.

А.С.Смоляга, аспирант, УО «БГЭУ» (г. Минск)

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Стратегические интересы предприятий побуждают их к формированию эффективных взаимосвязей внутри логистической цепи. Предприятия концентрируют свои усилия на предоставлении логистических услуг, способных выступить в роли конкурентных преимуществ, оказывающих решающее значение в процессе потребительско-

го выбора. Среди ключевых сфер компетентности в бизнесе выступает концепция логистики сервисного отклика, призванная скоординировать процесс движения логистических потоков с помощью комплекса логистических услуг, направленных на оказание сервиса наиболее эффективным с точки зрения затрат и удовлетворения потребителей способом.

Логистика сервисного отклика (SRL-подход) является одним из основных стратегических элементов управления предприятий с мировым именем. Критическими элементами SRL являются прием заказов на оказание логистического сервиса и мониторинг выполнения услуг. Логистические услуги выступают в виде определенной надстройки над материальным потоком, а также сопутствующим ему информационным и финансовым потоками, и при грамотном управлении оказывают значительный эффект на результаты хозяйственной деятельности.

В большинстве случаев влияние сбоев в логистической системе фирмы на её издержки или выгоды прямо зависит от того, какое значение придают её клиенты качеству сервиса. Чем более значительный урон наносят потребителям недостатки обслуживания, тем более приоритетное место занимает сервисная логистика в деятельности предприятия.

В процессе разработки концепции логистики сервисного отклика возникает ряд проблем как теоретико-методологического, так и эмпирического характера, связанных с организацией системы логистического сервиса, систематизацией и интеграцией бизнес-процессов обслуживания клиентов и сервисного сопровождения продукции, автоматизацией и софтизацией системы по заданным критериям, выбором критериев оптимального уровня сервиса, разработкой тактического и стратегического планов действий в зависимости от выбранного сценария развития.

Наиболее эффективной системой управления взаимоотношениями с клиентами является корпоративная информационная система CRM, предназначенная для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинговых решений и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

CRM – модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и обслуживания. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнёрах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей, управление качеством, обучение и повышение квалификации сотрудников компании, развитие и управление мотивацией персонала.

Средства автоматизации CRM-стратегии позволяют повысить эффективность управления взаимоотношениями, а также предоставляют всю необходимую для этого инфраструктуру. К ним относят системы управления взаимодействием с клиентами (CRM-системы), программно-аппаратные решения для Call-центров, системы технической поддержки внешних и внутренних заказчиков (системы класса Service Desk).

Автоматизированная система управления клиентов CRM позволяет: вести учет данных клиентов фирмы (реальных и потенциальных) и результатов работы с ними; эффективно организовывать работу службы маркетинга предприятия, легко распре-

делять задания менеджерам, производить их эффективную загрузку, а также оперативно взаимодействовать с клиентами; вести учет работы с клиентами отдельно для каждого менеджера фирмы, по направлениям, по регионам, по различным группам клиентов; прослеживать результаты контактов по каждому клиенту по датам; вести учет заключенных договоров в фирме, эффективно отслеживать выполнение работ по договорам и проведения оплат; оперативно определять и контролировать возможность выполнения фирмой конкретного заказа в определенные сроки и требуемом объеме; вести полную базу данных получаемых фирмой заказов по конкретному клиенту, проводить выборки информации за определенный период, по видам договоров; контролировать работу менеджеров по работе с клиентами за определенный период и оценивать результаты деятельности, как отдельного менеджера так и коммерческой службы фирмы в целом.

Несмотря на перечисленные преимущества, использование CRM в управлении взаимоотношениями с клиентами позволяет лишь частично учесть индивидуализированные запросы клиентов в области логистического сервиса. В большинстве случаев предприятие недополучает значительные финансовые поступления или происходит отток потребителей вследствие низкого уровня логистического сервиса.

В ходе исследования выявлен недостаток в ведении хозяйственной деятельности, когда предприятие предоставляет необоснованно высокий уровень базового сервиса, доступного для всех клиентов предприятия, не учитывая рентабельность заказов в разрезе отдельных ассортиментных позиций и в целом, в результате чего увеличиваются условно постоянные издержки. Логистический сервис оценивают показателем уровня обслуживания, который является базовым для всех сегментов потребителей. В бизнес-среде позиционирование предприятия начинается с базового уровня обслуживания. Маркетологам и логистикам в соответствие с бизнес-стратегией предприятия необходимо определить, какой уровень сервиса станет базовой точкой отсчета, ниже которой нельзя опускаться. Принятие решения об уровне базового сервиса будет зависеть от ряда факторов, таких как уровень сервисизации и кластеризации экономики, сфера деятельности и доля рынка предприятия, позиции и планы конкурентов, маркетинговая стратегия развития предприятия (ценовая, товарная, коммуникационная и сбытовая политики), фактическое состояние логистической инфраструктуры предприятия.

В условиях глобализации мировой экономики непрерывно расширяется ассортимент выпускаемой продукции, увеличивается количество контрагентов рынка (в частности, количество грузоотправителей и грузополучателей), наблюдается тенденция к уменьшению партий поставки и, в то же время, к увеличению количества партий. В связи с этим возрастает потребность в экономическом анализе каждого заказа, оценки его рентабельности, учета стратегической направленности. Например, отсутствие в нужный момент необходимого товара может повлечь за собой потерю стратегически важного клиента. Всё это негативно отразится на прибыльности предприятия.

В связи с этим необходимо обслуживание потребителей сделать интегральной частью любой логистической системы. Автором разработана методика формирования системы логистического сервиса, включающая следующие этапы:

- анализ потребительского рынка и изучение тенденций его развития;
- осуществление сегментации потребительского рынка, то есть разделение рынка на конкретные группы потребителей;
- формирование базы наиболее значимых для предприятия клиентов;

- определение политики в области логистического сервиса;
- формирование перечня наиболее значимых для покупателей услуг;
- ранжирование входящих в составленный перечень услуг и сосредоточение внимания на наиболее значимых для покупателей услугах;
- определение стандартов логистических услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
- описание бизнес-процессов по оказанию логистических услуг;
- определение детерминант системы логистического сервиса;
- оценка качества логистического обслуживания;
- разработка стратегии по совершенствованию логистического сервиса на предприятии.
- установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг потребностям покупателей.

Главным условием реализации методики на практике устанавливается требование цикличности – речь идет о том, что каждый из клиентов-потребителей логистического сервиса должен рассматриваться как постоянный клиент, что предполагает построение специальной системы управления взаимоотношениями (по аналогии с системой CRM) и введение элементов непрерывного мониторинга системы обслуживания в расчете на увеличение длительности периода сотрудничества – поступления заказов в систему.

Действия системы обслуживания в режиме исполнения заказа строятся на том, что заказ является информационной (плановой, организационной, учетной, контрольной, аналитической) единицей логистического сервиса. По нашим представлениям, заказ может выдаваться на выполнение отдельной операции, комплекса операций, наконец, он может затребовать управление целями поставок – эволюция должна идти именно в этом направлении, что делает актуальной постановку вопроса о позаказной организации интегрированного логистического сервиса. Однако вне зависимости от содержания заказ всякий раз воплощает в себе спрос на услуги во всем многообразии и во всей конкретике характеристик, обусловленных интересами сторон – потребителей логистического сервиса, и порождает непосредственно технологический процесс выполнения заказа [1, с. 38-39].

Способность логистической системы адаптироваться в зависимости от направления деятельности предприятия-потребителя, статуса клиентов (выполнение договорных обязательств, объем закупок, оперативность расчетов, рентабельность заказов), стратегической ориентации предприятия позволяет повысить уровень потребительской удовлетворенности вследствие комплексного обслуживания потребителей. В зависимости от сочетания данных факторов субъекты производственно-коммерческой деятельности следует распределять на отдельные кластеры, каждому из которых соответствует определенный уровень логистического сервиса. В качестве кластеров могут выступать отдельные отрасли, группы предприятий, группы потребителей. При этом возникает проблема оценки оптимального уровня логистического сервиса для каждого кластера. Для этого следует проводить оптимизацию уровня логистического сервиса путем максимизации прибыли, полученной от оказания логистических услуг и минимизации убытков, возникающих вследствие отказа от логистического обслуживания.

Для оценки уровня логистического сервиса выбираются наиболее значимые виды услуг, оказание которых сопряжено со значительными затратами, а отсутствие – с существенными убытками (потерями) на рынке. Начиная от 70% и выше, затраты

сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а издержки возрастают на 14%.

Снижение уровня отказов в логистическом обслуживании приводит к повышению уровня потребительской удовлетворенности, что увеличивает прибыльность предприятия. С другой стороны, увеличение уровня обслуживания ведет к снижению убытков, вызванных улучшением качества сервиса. Таким образом, рост конкурентоспособности предприятия, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, снижением убытков на рынке, а с другой – повышением издержек на сервис. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня логистического сервиса.

Возникают определенные трудности, связанные с оценкой издержек на осуществление логистического сервиса. Сумму затрат на такие виды логистической деятельности, как транспортировка, складирование, обработка заказов и информационная поддержка, установка и монтаж продукции, закупки, а также управление запасами, можно рассматривать как расходы компании на логистическое обслуживание. Оптимизация уровня логистического сервиса предполагает определение объемов продаж для достижения уровня безубыточности при улучшении обслуживания потребителей. Для достижения низкозатратной логистики (*least-cost logistics*), управленцы должны минимизировать общие логистические издержки при условии обеспечения заданного уровня обслуживания потребителей. Соответственно, расходы, связанные с повышением этого уровня, могут быть сопоставлены с повышением объема продаж, необходимым для компенсации дополнительных расходов [2, с. 97-98].

Для того чтобы система логистики пребывала в постоянной готовности к удовлетворению потребностей потребителей, предприятие должно придерживаться политики непрерывности усовершенствований. Качество логистического сервиса достигается путем оптимального планирования, профессиональной подготовки кадров, системной оценки результатов и стратегического управления предприятием.

Литература

1. Архипкин, О.В. Организация интегрированного логистического сервиса в регионе / О.В. Архипкин. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 233 с.
2. Сток, Д.Р. Стратегическое управление логистикой: перевод с 4-го английского издания / Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт. – Москва: Инфра-М, 2005. – 797 с.

Н.А.Стрельская, аспирант. УО «БГЭУ» (г.Минск)

ОЦЕНКА НЕВОСТРЕБОВАННОСТИ ПОЧТОВОЙ УСЛУГИ

Повышение эффективности производства в современных условиях является важнейшей составной частью экономической стратегии. Обеспечить поворот к эффективности производства невозможно без повышения качества во всех отраслях. Проблема качества – одна из самых актуальных в сфере развития почтовых услуг, как на внутреннем, так и на международном рынках. Потребители услуг, удовлетворенные обслуживанием становятся их активными пропагандистами. Они многократно посеща-