

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.

Тема 6: Обслужване на клиентите

1. Същност на обслужването на клиентите

Обслужването на клиентите е резултатът, който се получава на изхода от логистичната система и този резултат се изразява в предлагане на полезност на клиентите.

Обслужването може да се разглежда от гледна точка на нивата на продукта:

- Основната полза, заради която клиентът го купува
- Осезаемият продукт или самата услуга
- Допълнителния продукт, включващ ползи, които са вторични, но представляват неделимо разширение на осезаемия продукт.

Логистичното обслужване е част от допълнителния продукт, който добавя стойност за клиентите. Други видове обслужване включват например осигуряване на подходящи финансови и кредитни условия, любезни и коректни преставители по продажбите, възможност за продажба на консигнация, предоставяне на промоционална подкрепа на клиентите.

Обслужването на клиентите може да се разглежда от различни аспекти:

- Като *дейност* обслужването е специална задача на фирмата, чието извършване обхваща процесите по обработка и изпълнение на поръчките, фактуриране и издаване на документи, обработка на рекламациите, поддръжка и ремонт на доставените продукти.

- Обслужването като *критерий* изразява степента на задоволяване на потребностите на клиентите (достигане и запазване на дадено ниво на обслужване, измерено по подходящ начин).

- Обслужването като *фирмена философия* е комплекс от дейности, включващи всички области на бизнеса и насочени към постигането на фирмените цели. Персоналът във всяка фирмена област е ангажиран с тази философия при изпълнение на дейността си.

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.

2. Измерения на обслужването на клиентите

2.1. Време – засяга времето за осъществяване на всички дейности осигуряващи определено ниво на обслужване на клиентите (цикъл на поръчване). Цикълът за изпълнение на поръчките включва изготвяне и предаване на поръчката от клиента (телефон, факс, e-mail, устно, писмено със специални формуляри), обработка на поръчките (допълване на липсващата информация, проверка на възможността за изпълнение на поръчката, проверка на платежоспособността на клиента), изпълнение на поръчката от склада (ако се работи със запаси) или от производството (ако се произвежда по поръчка), товарене, транспортиране и разтоварване.

2.2. Надеждност – надеждността е свързана е с:

- постоянството на цикъла на поръчване. Всички фази от цикъла за изпълнение на поръчката трябва да се спазват съгласно планираното време. Надеждността на цялата доставка се определя от най-ненадеждната фаза от цикъла за изпълнение на поръчката.

- осигуряването на недефектни стоки. Състоянието на доставките определя доколко клиентите имат основания за оплаквания и рекламации от обслужването и продуктите. Тук оказва влияние качествено изпълнение на доставката. То зависи от опаковката на продукта, която трябва да е съобразена с начина на манипулиране и транспортиране. За състоянието на доставките може да се съди по честотата на рекламациите, постъпващи от клиентите

- точно изпълнение на заявените видове и количества продукти. Доставката трябва да се извърши съобразно посочените количества и вид на продуктите. В случай на затруднение при точното изпълнение на поръчката трябва да се иска информация за съгласието на клиента за доставяне на продукт заместител или доставяне на по-малко количество от заявеното, за да се избегнат рекламациите.

2.3. Комуникация – засяга информационните взаимовръзки между купувача и продавача, които подпомагат контрола на дейностите по осигуряване на обслужването.

2.4. Гъвкавост – системата за предоставяне на нивото на обслужване трябва да е гъвкава и съобразена с нуждите на клиентите.

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.

Гъвкавостта при извършване на доставката се изразява в това, системата за извършване на доставки да позволява изпълнение на специфични желания на клиентите. Всяко ограничение, което се поставя пред клиентите намалява гъвкавостта на фирмата при обслужването на клиентите. Гъвкавостта може да е по отношение на комуникациите, удобствата за клиента (измерват се спрямо стандартите за обслужване на клиента), поръчките (минимален размер, подаване, оформяне), доставките (ограничения по отношение на опаковката, вида транспорт, готовността за изпълнение на поръчката). Гъвкавостта изисква групиране на изискванията на клиентите по:

- Размер на клиентите
- Пазарна област
- Продуктова линия

Групирането се извършва с помощта на ABC анализа, който се базира на принципа 80/20 - относително малък дял фактори водят до постигане на по-голямата част от резултатите. Моделът, залегнал в основата на принципа, е открит от италианския икономист Вилфредо Парето. ABC анализът е метод за групиране на продукти, клиенти, доставчици и други по определен критерий, за да се определят най-важните от тях. Въз основа на този анализ се вземат по-точни и ефективни оперативни и стратегически решения във фирмата.

Най-често продуктите се групират в таблица на базата на продажбите за определен период от време. Входящата информация и последващите изчисления се подреждат в таблица със следните колони:

Наименование на продуктите	Обем на продажбите в хил. лв.	Относителен дял на продажбите от общия обем %	Относителен дял на продажбите с натрупване %	Ранг	Ранг на продукта в %	ABC-класификация
----------------------------	-------------------------------	---	--	------	----------------------	------------------

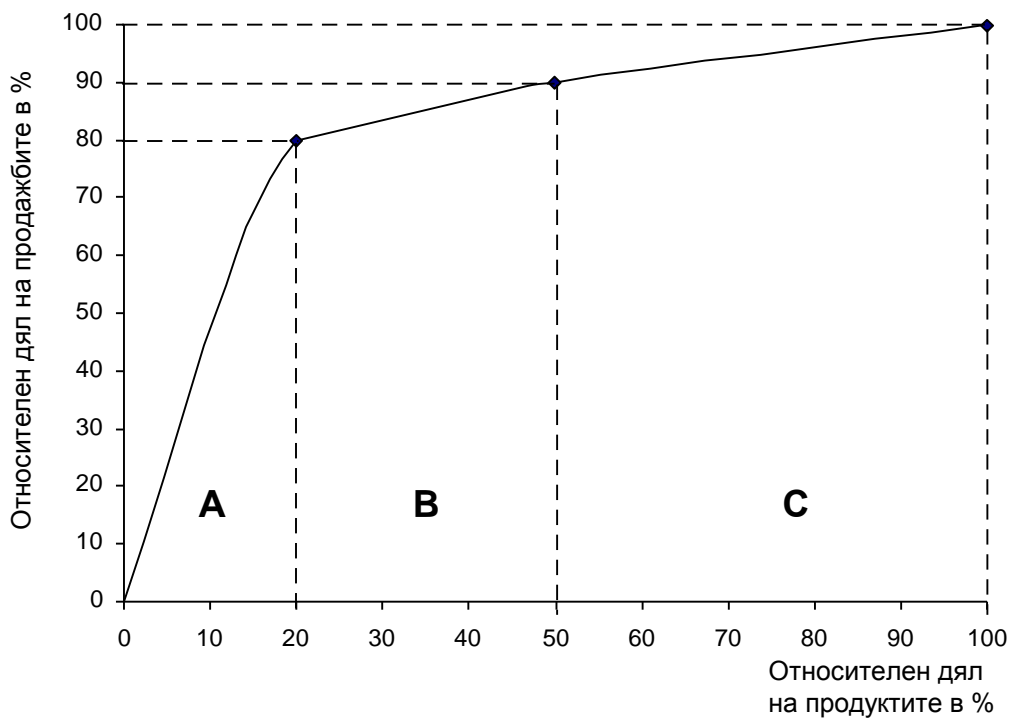
Резултатите от ABC-анализа може да се изразят графично, както е показано на фиг. 1. Вижда се, че 70 – 80 % от продажбите на фирмата се реализират от около 20 % от продуктите т. е. това са продуктите от група А. Те са най-важни за дейността на

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.

фирмата.

Следващата група са продуктите от група В, които имат по-малък дял в обема на продажбите, около 15 – 20 %.

Останалите 50 % от продуктовата гама са класифицирани в група С и те осигуряват най-малък дял от продажбите на фирмата – до 10 % в обема на продажбите.



Фиг. 1. Примерно представяне на резултатите от ABC анализа

3. Елементи на обслужването на клиентите

Ключовите елементи на нивото на обслужване, изведени от Съвета по управление на логистиката в САЩ, са показани на фиг. 2 и са групирани в три категории: преди сделката, по време на сделката и след нея.

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.



Фиг. 2. Елементи на нивото на обслужване ¹

Елементите преди сделката са свързани с определянето на политиката и нямат рутинен характер. Макар че не са директно свързани с логистиката, те дават възможност за значително влияние върху продажбите.

Елементите по време на сделката включват такива дейности, които обичайно са пряко свързани с доставката на продукта до клиента.

Елементите след сделката включват следпродажбени дейности, които могат да окажат силно въздействие върху решението за повторна покупка.

Предпродажбеното обслужване включва:

1. Определяне на политиката на фирмата по отношение на обслужването на клиентите, основана на потребностите на целевите пазари, на които фирмата ще продава; определяне на стандарти за обслужване;

¹ Lambert, D. and J. Stock. *Strategic Logistics Management*, 2001, Homewood: Irwin, p. 99.

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.

2. Информирание на клиентите за предлаганото равнище на обслужване чрез рекламни средства, изпращане на оферти, лични контакти и др. средства, за да се предотвратят ситуации на нереалистични очаквания от клиентите;

3. Създаване на организация, която да подпомага комуникацията и координацията между функционалните области, ангажирани в претворяването на политиката за обслужване на клиентите;

4. Осигуряване на гъвкава реакция на форсмажорни обстоятелства;

5. Предлагане на управленски услуги като обучение, наръчници за подобряване на управленските умения на клиентите.

Елементите на обслужването по време на доставката са:

1. Осигуряване на наличност от стокони запаси, необходими за изпълнението на поръчките на клиентите;

2. Осигуряване на пълна и точна информация за наличността на запаси, състоянието на поръчката, възможностите за спазване на сроковете за доставка;

3. Управление и контрол на елементите на цикъла на поръчване;

4. Предлагане на спешни доставки за важни клиенти;

5. Транспортиране на продуктите между пунктовете в логистичната система с цел избягване на дефицит;

6. Осигуряване на точност на поръчаните количества, продуктите и фактурирането;

7. Повишаване удобството на поръчване, т.е. лекотата, с която клиентът дава поръчката;

8. Готовност за замяна на видове и размери на продуктите при наличие на дефицит.

Обслужването след приключване на сделката е свързано с:

1. Предлагане на услуги по монтаж, настройване, пускане в действие на закупените стоки, осигуряване на резервни части, ремонт;

2. Проследяване на потенциално опасни продукти и изземването им от пазара при наличието на проблеми;

3. Приемане и уреждане на рекламации, връщане на дефектни стоки обратно;

4. Временна замяна на продукта по време на ремонтната дейност.

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.

4. Стандарти за нива на обслужване на клиентите

Продуктова наличност – измерва се в дял на продуктите, доставени от запасите (*Степен на наличност* /% = [Доставено количество/Заявено количество]*100)

или чрез коефициента на изпълнение на поръчките:

Коефициент на изпълнение на поръчките = Изпълнени поръчки/Общ брой на постъпилите поръчки от клиенти

Изразен в проценти, показателят показва процентното изпълнение на поръчките на клиентите за даден период от време.

Време на цикъла на поръчките – продължителността на цикъла във времеви единици (или пр. дял на доставките, извършени в рамките на определен брой дни след получаването на поръчката). Времето за доставка или за изпълнение на поръчката е от изключителна важност за клиента, тъй като от него зависи нивото на запаса, което той ще поддържа. Колкото по-дълго е това време, толкова повече запас формира клиентът. Върху времето за изпълнение на доставката оказват влияние всички частични времена от цикъла за изпълнение на поръчката. Стремешт е тези времена да се съкращават чрез подобряване на съответните дейности (напр. обработка на поръчките, подобряване на складовата дейност и т.н.);

Гъвкавост на логистичната система – пр. дял на доставките изпратени по инструкции на купувача

Информационна система – скорост, точност и детайлност на предоставяната на клиентите информация.

Време за реагиране на проблеми в логистичната система (повредени продукти, грешки във фактурирането, форсмажорни обстоятелства) и адекватност на предприетите корективни действия.

Качество на следпродажбените услуги – могат да се определят и времеви стандарти.

Напоследък се използват няколко показателя за получаване на “перфектната поръчка”. Например:

- 95% от поръчките, доставени навреме
- 93% от поръчките, изцяло изпълнени
- 97% от поръчките, доставени без повреди.

Да се цитира: Раковска, М., Управление на веригата на доставките, материали за самоподготовка по дисциплината „Управление на веригата на доставките“, МВБУ, 2015.

5. Разработване на стандарти за ниво на обслужване на клиентите

- Цели се постигане на баланс между ниво на обслужване на клиентите и логистични разходи.

- Стандартите за обслужване на клиентите са определени параметри, които имат количествен израз.

- Отнасят се до всички клиенти от дадена категория (ако фирмата е възприела системата на категоризацията на клиентите си).

- Служат за планиране на необходимите условия, процедури и операции за обслужването на клиентите от дадена група.

- Разработват се различни стандарти за обслужване на различните групи клиенти.

Стандартите за различните групи клиенти отговарят на техните изисквания и са съобразени с очакваните приходи и разходи. Групирането на клиентите въз основа на техния принос за приходите на фирмата се извършва с помощта на ABC-анализа.

- Стандартите за обслужване на клиентите се разработват в няколко основни стъпки:

- Провеждане на анализ на потребителите по сегменти (дял на клиентите, брой клиенти, търсени от тях продукти, продуктови линии).

- Анализ на конкурентите и степента на продуктова заменяемост. Целта е да се провери реакцията на клиентите при дефицит по географски сегменти с различна конкуренция. Тук се включва и анализ на разходите, свързани с наличността и дефицита на стоките за различни клиенти.

- Анализ на желанията на клиента за ниво на обслужване, който се прави на базата на анкетни карти.

- Анализ на нивото на обслужване, предлагано от конкурентите.

- Определяне на количествено измерими стандарти на обслужване на клиентите. Тук се изхожда от обективната оценка на баланса между ползите и логистичните разходи, които се понасят за осигуряване на дадено ниво на обслужване.