

# СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ УРОВНЕМ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА



**АНДРЕЙ ПЧЕЛИНЦЕВ,**  
Национальный  
исследовательский  
университет ВШЭ,  
студент



**АНАТОЛИЙ ФЕДОРЕНКО,**  
Научный  
руководитель,  
профессор,  
д.э.н.

Более активное, относительно развитых стран, развитие рынка логистических услуг в России привело к отставанию качества оказываемых услуг и сопутствующего сервиса от общемировых показателей и доминированию краткосрочных конкурентных преимуществ на этом рынке. Вступив в гонку за клиентов, компании, желая быстро нарастить свою прибыль и занять более значимую долю рынка, начали пускать в ход все доступные инструменты, в большинстве случаев, не задумываясь о рациональности их применения и долгосрочной перспективе таких решений, нацеливаясь исключительно на краткосрочную выгоду. С другой стороны для клиентов в подавляющем большинстве случаев определяющим фактором является цена. Нацелившись на снижение итоговой цены оказываемых услуг, логистические компании выбрали различные пути снижения затрат для обеспечения минимальных цен, многие из которых были заведомо убыточны в стратегическом масштабе, поскольку гарантировали падение уровня сервиса и потерю многих конкурентных преимуществ.

Те же компании, которые изначально рассматривали свой бизнес, как стратегический проект на рынке логистических услуг, как правило, более внимательно относились к показателям, говорящим об уровне качества предоставляемого сервиса, эффективности и процента повторных заказов. И когда рынок вышел на новый этап развития, когда произошло значимое насыщение рынка и критерий цены и единовременной выгоды утратили своё доминирующее значение, такие компании оказались в более выгодном положении.

В современной реальности тем клиентам, которые приносят прибыль в стратегической перспективе и настроены строить взаимовыгодные отношения в долгосрочной перспективе, низких цен и среднерыночных показателей качества уже не достаточно. Пользуясь услугами иностранных логистических компаний, сопоставляя получаемый уровень сервиса в других сферах, современные потребители логистических услуг хотят получать не только набор простых логистических услуг, а стабильного партнера, который заинтересован в длительном партнерстве и постоянно анализирует рынок на предмет новых услуг и оптимизационных решений.

Наиболее явную разницу в отставании уровня логистического сервиса в России от общемирового уровня можно заметить двумя путями, сравнив с аналогичным сегментом на рынке развитой страны или проведя аналогию с другими более продвинутыми сферами на российском рынке.

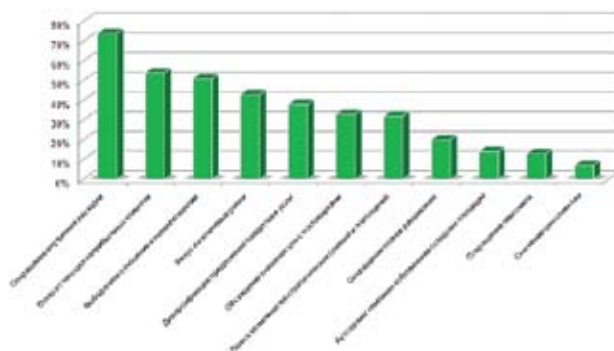


Рис. 1 Пути снижения затрат выбранные российскими логистическими предприятиями в 2009 г.

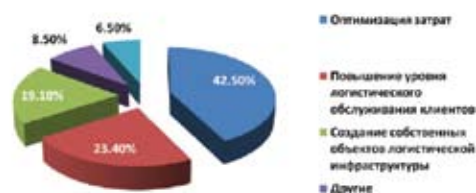


Рис. 2 Цели логистических компаний на российском рынке до 2010 г.

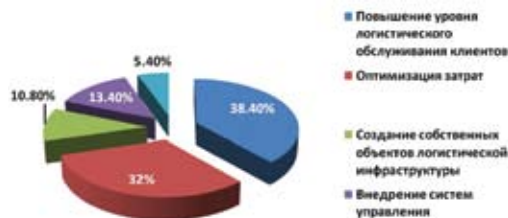


Рис. 3 Цели логистических компаний на российском рынке после 2010 г.

## АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются подходы к управлению уровнем логистического сервиса и предлагается решение на основе SLM технологий широко применяемых на рынке информационных технологий.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Логистический сервис, управление сервисом, уровень сервиса.

## ANNOTATION:

In this article researches different ways of logistic service level management. Also there gives a solution which bases on SLM technology which well know on IT market.

## KEYWORDS:

Logistic service, service management, service level.

При анализе лучших практик по оказанию логистического сервиса в странах с более развитой сферой логистических услуг, появляется понимание того, что большинство наиболее эффективных решений не могут быть переложены на российскую практику, как ввиду сложившихся неявных правил рынка, так и по причине особенностей географии, менталитета и административного фактора нашей страны. Как следствие, инструменты, применяемые на иностранных рынках необходимо рассматривать скорее как теоретические модели, требующие значительной модернизации, а порой и переработки, нежели как руководство к действию.

Проанализировав сложившуюся ситуацию, удалось выяснить, что методы, используемые в других, более зрелых рынках в России, являются достаточно интересными и потенциально эффективными для применения на рынке логистических услуг. Наиболее передовым из рассмотренных рынков, где высокое внимание уделяется уровню оказываемого сервиса и работа ведется по категории услуги, что опять же важно, поскольку рынок товаров обладает своими особенностями и ограничениями при анализе уровня оказываемого сервиса, оказался рынок услуг в сфере информационных технологий. Бурное развитие и пристальное внимание, как бизнеса, так и государства к этому рынку, а так же высокая конкуренция обусловили эффективное и динамичное становление понятий и норм сервиса оказания ИТ-услуг.

Из всех разработок в области оценки, контроля и повышения уровня сервиса на рынке информационных технологий, для применения на рынке логистических услуг особый интерес представляет концепция управления уровнем сервиса (Service Level Management (SLM)). Целью данного процесса является постоянный, как в операционном, так и стратегическом разрезе контроль, согласование и повышение уровня оказываемого сервиса. Ключевыми инструментами SLM являются — мониторинг, отчетность о результативности всех вовлеченных в процесс служб и рациональное стимулирование участников, которое непременно должно соответствовать прибыльности проекта, балансу затрат и политике компании.

Из существующих блоков данной концепции, путем анализа удалось выявить элементы, применение которых, на мой взгляд может иметь положительный эффект для компаний оперирующих на рынке логистических услуг в России. Вот некоторые из них:

- SC (Service catalogue) — составление каталога оказываемых услуг.
- SLR (Service level requirements) — определение требований к уровню сервиса для каждого процесса/услуги.
- SLA (Service level agreement) — соглашение об уровне оказываемого сервиса.
- SQP (Service quality plan) — составление плана по повышению/снижению качества оказываемых услуг.

Внедрение концепции SLM позволит компании сделать процесс оказания логистических услуг более прозрачным и управляемым. Что в свою очередь обеспечит возможность настроить систему мотивации и контроля персонала исходя из стратегии и операционных задач. Следует отметить, что внедрение и оптимизация системы SLM под конкретное предприятие является трудоемким и затратным проектом, рентабельность внедрения которого прямо зависит от качества проведенного анализа и мониторинга деятельности компании до внедрения и после внедрения каждого этапа, а так же от профессионализма команды проводящей внедрение. Проект по внедрению должен разрабатываться на основе самой актуальной информации о интер и интра процессах компании. Для каждого процесса должна быть составлена детальная



Рис. 4 Базовая схема внедрения SLM в компании оказывающей логистические услуги.

карта, включающая в себя информацию о участниках, входной информации, выполняемых операциях и о выходе (результате) процесса. Для реализации данной задачи наиболее подходящей методологией является стандарт IDEF0 и в случае необходимости IDEF3. Данные стандарты положительно себя зарекомендовали в разных сферах бизнеса, в том числе и на рынке логистических услуг, где крайне важна технологическая составляющая оказываемых услуг.

Для клиентов компаний оказывающих логистические услуги, внедрение концепции SLM даст юридически подтвержденную гарантию уровня оказываемых услуг с конкретизацией по требованиям на каждую услугу. Работа с компанией, которая оказывает качественные услуги, предлагает различные варианты уровня оказываемого сервиса и гарантирует юридически выполнение своих обязательств, приведет к повышению лояльности клиентов, что является стратегическим конкурентным преимуществом на любом рынке. Отдельно следует отметить, что внедрение данной концепции в компаниях специализирующихся на проектной логистике и услугах в области грузоперевозки нестандартных товаров позволит снизить риски обоим сторонам контракта и сделает проектную работу более прозрачной для анализа и оценки эффективности. Значительное число привлекаемых посредников и нестабильность звеньев цепи поставки в этой сфере зачастую приводит к значительным финансовым потерям и недоверию со стороны клиента, что, в конечном счете, может привести к его потере. Обеспечив прозрачность своей работы, и подтверждение объективности оказываемых услуг, сделает предприятие незаменимым клиентоориентированным партнером по проектной логистике и качественным логистическим оператором в целом.

Важным преимуществом предлагаемой концепции для рынка логистических услуг является гибкость и способность к масштабированию данной системы. Так же, важно отметить, то, что SLM позволяет проанализировать сервис не только с точки зрения повышения уровня оказываемого клиентам сервиса, но и с точки зрения избыточного сервиса, когда удается выявить избыточный сервис на этапах оказания услуг или послепродажного обслуживания. Гибкость системы позволяет детально проанализировать узкие места логистической цепи, где происходит оказание избыточного сервиса или уровень сервиса становится слишком низок относительно ожиданий клиентов. Внедрение SLM на предприятии оказывающем логистические услуги на российском рынке позволит получить компании дополнительные конкурентные преимущества, сократить излишние затраты и повысить эффективность в стратегическом аспекте.

#### Библиографический список:

1. Дыбская В.В. Логистика: Учебник / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова; под. Ред. В.И. Сергеева. — М.: Эксмо, 2009. — 944 с.
2. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк навсегда: Капитализм в удовольствие / Пер. с англ.; Стокгольмская школа экономики. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 328 с.
3. Deuermeyer, Bryan L., Schwarz, Leroy B. A model for the analysis of system service level in warehouse-retailer distribution systems: The identical retailer case. — West Lafayette, Ind. 2002.
4. A. Leff, J. Rayfield Service-Level Agreements and Commercial Grids// IEEE Internet Computing, Volume 7 Issue 4, 2003.
5. D.Lambert Issues in Supply Chain Management//Industrial Marketing Management. Volume 29, Issue 1, 2000, Pages 65—83
6. www.economist.com
7. www.logistic.blog.ru