

Ситуаційна вправа № 13

СТРАТЕГІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

Ринкова позиція фірми. Фірма RHTL є польським виробником і дистрибутором керамічних будівельних виробів, насамперед дахівки і черепиці "карпіювки", а також половинної черепиці, черепиці для коминів, загартованої черепиці й черепиці для карнизів. Фірма RHTL виготовляє також глазуровану черепицю, а також іншу нетипову черепицю нестандартних розмірів за індивідуальними побажаннями клієнтів.

На початках фірма орієнтувалася на виробництво. У 1988 році заклад викупили у держави і після перебудови у 1988-1990 роках ввели до експлуатації. Фірма увійшла на ринок керамічних дахових покриттів із сучасною на той час виробничою лінією і технологією. В момент запуску фірма значно випереджала у масштабі країни інші заклади в галузі. Тоді її продукція характеризувалася такими технічними параметрами, як висока якість за низької енергомісткості процесу виробництва та низької працемісткості на одиницю продукції. Фірма почала діяльність в період дуже корисної для неї ринкової кон'юнктури. Пожвавлена будівельна діяльність, зокрема одnorодинне будівництво, а також реставрування багатьох пам'яток архітектури в країні збільшували місткість ринку. Фірма продавала 100 % своєї продукції за постійно зростаючого попиту. Корисна ринкова ситуація, висока якість продукції та міцний фінансовий стан дали змогу RHTL створити марку і бренд своєї продукції на ринку. Невдовзі RHTL стала лідером ринку керамічних дахових покриттів у Польщі.

Економічний успіх і сприятлива ситуація на ринку призвели до того, що фірма сконцентрувалася виключно на виробництві. Максимізація масштабів виробництва і концентрація засобів заважали прогнозувати майбутнє, зокрема зважати на можливість конкуренції. Фірма не мала ані маркетингової політики, ані стратегії обслуговування клієнта, які б забезпечували їй утримання на головних позиціях у майбутньому. У 1995 році на польському ринку з'явилися експансивні фірми за участі закордонного капіталу, які почали результативно "виштовхувати" RHTL з зайнятих позицій. Ситуація фірми діаметрально змінилась. Спочатку фірма на це не реагувала, покладаючи надії на лояльність клієнтів та їхню прихильність до марки вітчизняного продукту. Коли однак з'явилися перші серйозні проблеми з продажем, почали аналізувати ситуацію.

Аналіз ситуації у 1995 році. Зміна стратегічної орієнтації. Виникнення гострої конкуренції відібрало у фірми лідерство на ринку керамічних дахових покриттів. Результати докладного аналізу ринку довели, що конкуренти виграють суперництво не завдяки вищій якості виробів і нижчій ціні, але досягають успіху завдяки сучасним стратегіям обслуговування клієнта. Згідно з цими стратегіями, ці фірми пропонують клієнтам привабливі пакети і стандарти послуг. Загальну характеристику діяльності фірми RHTL у 1995 році наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - Загальна характеристика діяльності фірми РНТЛ

Показники	Існуючий стан
Діапазон	Загальноєвропейський
Система управління	Автократична, охоплює окреме управління процесами постачання, виробництва і дистрибуції
Етап розвитку логістики	Раннє зацікавлення логістикою (пробудження логістичної свідомості)
Рівень інтеграції логістичної системи	Відсутність інтеграції системи; дії, що проводяться, ведуть до субоптимізації окремих підсистем
Стратегія обслуговування	Фірма шукає для себе стратегію
Вид процесу дистрибуції	Селективна дистрибуція: - мала частота поставок - продукт є тривалим благом
Позиція на ринку	Фірма, яка втратила позицію лідера

Керамічна черепиця в упакованому і палітризованому вигляді має великий об'єм і масу, тому клієнта приваблює гарантування таких послуг, як:

- транспортування виробів споживачу;
- маніпуляції товаром у межах будівництва, яке проводиться споживачем (у випадку великих партій можливість користуватися візком для палітр, у випадку менших - упаковка відповідної кількості штук в пакети, наприклад, по вісім, що полегшує перенесення потрібної партії вручну);
- блискавична реакція на рекламації, зокрема термінова поставка нової партії взамін пошкодженої транспортом фірми і за її рахунок, а також інші, подібні послуги за індивідуальними потребами.

Усвідомлення названих фактів, а також втрата позиції ринкового лідера змусили фірму до відходу від існуючої виробничої орієнтації і переходу на менш зручну для фірми, але успішну в умовах конкуренції, маркетингову (продажну) орієнтацію. Фірма прийняла рішення про агресивну політику конкуренції, яка передбачає активне використання сильних сторін з метою покращання своєї позиції на ринку. Паралельно до агресивних ринкових дій у сфері послуг і каналів дистрибуції фірма прийняла рішення про наступальне інвестування, а також використання стратегії ринкових ніш.

Під час вибору стратегії обслуговування в РНТЛ насамперед враховували такі слабкості фірми, як: труднощі з терміновістю поставок, низьку гнучкість і низький рівень надання послуг, характерних для цієї галузі.

Системні передумови обслуговування клієнта. Конкурування високим наданим рівнем послуг з агресивними суперниками - в ситуації, коли клієнти усвідомлюють рівень і якість послуг, які пропонуються у цій галузі - дає надію і шанс досягнення успіху фірмою за умови ефективно функціонуючої логістичної системи.

Логістична система фірми. Сильні і слабкі сторони. Ефективно функціонуюча логістична система є вирішальною для успіху стратегії обслуговування клієнта. Ця істотна залежність змушує фірму аналізувати функціонування логістичної системи фірми, її пропускну можливість у межах всього ланцюга поставок до клієнта та шукати можливості для покращання цієї системи. Як виявляється, вона має свої сильні, але також і слабкі сторони, що показано на рис. 1.

Результати аналізу логістичної системи РНТЛ свідчать, що фірма має типову для польської економіки проблеми: високі витрати на транспортування, відсутність неперервності у переміщеннях, слабку синхронізацію дій, недостатньо розвинуту систему інформації вздовж ланцюга поставок тощо.

Це є відносно ранній етап розвитку логістики, але умови ринку вимагають переходу до більш розвинутих етапів, які характеризуються інтегрованими логістичними діями за умови управління всім ланцюгом поставок.

З цих причин логістичну систему аналізували з погляду інтеграції підсистем дистрибуції, постачання і виробництва до однієї сукупності, яка обслуговує клієнтів.

Канали дистрибуції. Черепаця є водночас споживчим і промисловим продуктом. Вимагає активного залучення продавця/виробника до процесу продажу і пов'язаних з ним послуг. Враховуючи специфіку продукту, фірма досі застосовувала багатоканальну селективну стратегію. Використовувані канали дистрибуції наведено на рис. 2.



Рис. 2. Канали дистрибуції РНТЛ

Приймаючи величину продажу за 100 %, частку окремих каналів у сукупності продажу визначаємо:

- пункт продажу при закладі (фірмовий) - 50 %
- мережа складів - 20 %
- мережа дилерів - 15 %
- партнер - 15 %

Найбільше продуктів потрапляє до клієнтів безпосередньо, шляхом як гуртового, так і роздрібного продажу. Серед клієнтів фірми все ще панує переконання у великій привабливості безпосередньої закупівлі у виробника, переважно через побоювання перед вищими цінами у посередників. З цього виникає, що клієнти є недостатньо інформованими і не знають, що РНТЛ впровадила в усій країні єдині ціни на свої продукти і зобов'язала угодами дилерів до дотримання цієї норми. Безсумнівною перевагою безпосереднього продажу є його низькі витрати, натомість недоліками - відсутність активніших форм співпраці з клієнтами, а також низький рівень обслуговування в пік сезону, через відсутність відповідних логістичних потужностей для такої великої кількості гуртових і роздрібних споживачів.

Продаж, головним чином роздрібний, через мережу складів є другим за значенням каналом дистрибуції. Склади надають можливість легше потрапляти до клієнта і краще ознайомитися із певним ринком. Однак і створення, і утримання складів коштують дорого, а підготовка до експлуатації триває доволі довго.

Дилерська мережа покриває територію всієї Польщі. Головним завданням дилерів є робота з індивідуальним споживачем, а також реклама просування виробів РНТЛ на території їхньої діяльності. Дилерами є насамперед фірми, які торгують будівельними матеріалами. Первинний відбір дилерів відбувається згідно з:

- географічним місцерозташуванням;
- видом торговельної діяльності - для того, щоб уникнути явища подвійної конкуренції, якщо дилер пропонує однаковий асортимент товару від різних виробників;
- наявності логістичних потужностей - це означає можливість складування, обладнання вилковими, палетовими візками та іншими пристроями для завантаження, розвантаження і транспортування керамічних будівельних виробів.

Надалі дилерів вибирають за результатами щорічного аналізу і оцінки співпраці.

Дистрибуція через дилерську мережу не є дорогою для виробника, однак має свої недоліки і переваги, зокрема довший час обороту товару, а також недостатній контроль за дистрибутором, зобов'язаним дотримуватися торговельної політики фірми, просувати її продукцію тощо. Особливим випадком такої дистрибуції є співпраця з партнером за стандартною дилерською угодою.

На думку менеджерів, систему дистрибуції необхідно вдосконалювати у напрямку звільнення виробника від виконання багатьох дистрибуційних процедур (складування, транспортування, обслуговування клієнта, реклама) і розширення продажу через мережу складів і дилерів. Спочатку треба звільнити фірмовий пункт продажу від гуртового продажу і схилити дилерів до безпосереднього забезпечення товаром у себе на складах. Перш ніж збільшувати продаж через мережу дилерів та загалом пропускну здатність цього каналу, необхідно провести відбір дилерів. Політика співпраці з дилерами передбачає привабливі цінові знижки, видовжені терміни платежів та інші стимули. Слабкість цього каналу дистрибуції пояснюється мізерними стимулювальними діями посередників на користь фірми, такими як презентація виробів, реклама, інформація. Виявляється, що фірми із закордонним капіталом пропонують дилерам такі корисні умови співпраці, що вироби цих фірм вони рекомендують насамперед. В цій ситуації фірма РНТЛ намагається створити мережу фірмових торговельних представників.

Модифіковану систему каналів дистрибуції фірми РНТЛ зображено на рис. 3.



Рис. 3. Модифікована система каналів дистрибуції фірми РНТЛ

Виробництво. Одночасно з процесом вдосконалення дистрибуції необхідно коригувати підсистеми виробництва, зокрема модернізувати процес виробництва і упакування готового виробу.

Процес виробництва, за винятком сортування (поділ на сорти), є повністю автоматизованим. Міжопераційну систему постачання виробництва влаштовано за конвеєрним способом. Виготовлені вироби належать до сортів екстра, I і II. Частка бракованих виробів ніколи не перевищує 3 % від загального обсягу виробництва. Застосовувану технологію, яка частково відповідає європейським стандартам, необхідно вдосконалювати. З технологічного погляду, а також з погляду конкуренції важливо впровадити новий метод випалювання черепиці у так званих Н-касетах. Нові система добре впишеться в уже існуючу технологічну схему. Вважають, що модернізована система випалювання радикально покращить сортову структуру продукції, зокрема доведе кількість виробів I сорту до 97 % (зараз цей сорт становить 80 % продукції), II сорту - до 3 % (зараз 20 %) і запобігатиме браку. Отже, скоротиться час на сортування, а також збільшиться ефективність від різниці у цінах за I і II сорт. Існує також можливість розширення виробництва глазурованої черепиці, яку сьогодні виготовляють спорадично через довготривалий процес виробництва.

Застосовані технологія і сировина високої якості для виробництва і екологічними і енергоощадливими, отже, у цій сфері не з'явиться проблем, як вимагатимуть стратегічних рішень. Для вдосконалення логістики треба натомість сконцентрувати увагу на кінцевих процедурах виробничого процесу: палітризації, обертанні плівкою і прийманні готових виробів фірмовим пунктом продажу.

Палітризацію виконують вручну. Насправді існує можливість для автоматизації праці, однак, це істотно не вплине на плинність і ефективність подальших логістичних процедур, а з погляду економічності перевагу треба надати ручній праці. Палітризований готовий виріб має великий об'єм і значну вагу, отже, пакування керамічних виробів має відповідати певним вимогам, таким як:

- захист товару від ушкоджень під час транспортування;
- гарантування функціональності під час маніпуляційних праць, складування і кінцевого монтажу у місці призначення;
- позитивне враження від товару в клієнта (солідність, естетика).

Враховуючи дві перші вимоги, фірма готує проект, яким передбачено одночасне пакування до одного великого пакета (палітри) 8-10 штук менших упаковок, а також зменшення кількості черепиці в пакеті на 20 %. Це полегшить споживачам розвантаження, транспортування в межах будівництва, а також кінцевий монтаж. Додатково фірма намагається замінити в упаковках металеві стрічки, які піддаються корозії, стрічками зі штучних речовин. Це також покращує естетичний вигляд упаковок.

Щоб покращити плинність передавання виробів на склад фірмового пункту продажу, вирішили застосовувати правило FIFO (перше увійшло, перше вийшло).

Постачання. Безпосередньо для виробництва отримують три види сировини: глину, пісок і базальтове борошно. Через малу кількість сировини для виробництва і ринок постачання є малим і територіально розпорощеним через суворі вимоги щодо якості сировини. Тут виникають певні проблеми логістичної природи, які стосуються насамперед запасів глини і неперервності її постачання (решту сировини постачають у поточному режимі). Глину возять з відстані 60 км та зберігають на території фірми у боксах такого обсягу (в тонах), який забезпечує річну потребу. Мати запас глини настільки важливо, що було б навіть доцільно утримання запасу більшого ніж річний.

По-перше, через необхідність так званого сезонування сировини: чим довше воно триває, тим кращим є продукт. По-друге, взимку глину не добувають. Отже, мінімальний запас глини має забезпечувати принаймні 4-місячну потребу. Однак PHTL має великі проблеми щодо неперервного постачання глини, через що нерідко простоє. Один з постачальників глини поводить себе як монополіст: затримує видобуток, підвищує ціни, тому з логістичного погляду доцільно було би мати безпосередній доступ до сировини. Це означало би горизонтальну інтеграцію назад, яка гарантує неперервність матеріальних переміщень у підсистемах постачання і виробництва.

Територіальне розпорошення ринку постачання збільшує транспортні витрати. Сировину доставляють власним автомобільним парком, тільки в сезон користуються додатково зовнішніми транспортними послугами, оскільки власний транспорт спроможний здійснити лише половину поставок. До того ж часто власний транспорт обслуговує індивідуальних клієнтів, а якщо фірма скасує цю послугу, вони підуть до іншого постачальника. У постачанні натомість планують користуватися дешевшими порівняно з власними зовнішніми транспортними послугами, завдяки чому фірма могла б ефективніше використовувати власний транспорт.

Усі заплановані заходи і проекти покращень мають на меті інтеграцію і координацію логістичних процедур, які виконуються в окремих підсистемах. Найістотніші з них: збільшення пропускної здатності каналів дистрибуції (активізація посередників), вдосконалення упаковок, часткова модернізація процесу виробництва, забезпечення неперервності поставок основної сировини, вигідне використання транспорту для інших цілей. На цій підставі можна розробити результативну стратегію обслуговування клієнта, яка забезпечить фірмі утримання на ринку.

Стратегія обслуговування клієнтів. Суперництво в обслуговуванні за умов гострої конкуренції і зростаючого ринку. Конкуренти. Конкурентів PHTL можна поділити на три принципові групи: великі державні підприємства, приватні польські фірми і міжнародні концерни. Найбільшою загрозою для фірми є міжнародні концерни, з яких найважливіші - це:

- BTS Dachkeramik - німецький концерн керамічних будівельних матеріалів; існує понад 100 років; має 21 завод в Німеччині; завод в Польщі виник у 1993 році; має повністю автоматизовану виробничу лінію і використовує техніку Н-касети; отримує 99 % продукції I сорту; має розгалужену мережу дилерів в Польщі, за допомогою якої продає весь обсяг своєї продукції;

- Fabryka Ceramiki Budowlanej Gumkowski - фабрика, викуплена німецькою фірмою Roben; продаж відбувається безпосередньо з фабрики, а також через мережу дилерів;

- Boral Polska - з інвестицією капіталу німецько-австралійської фірми Вогаї з головною квартирою в Великобританії - одного із провідних концернів, які виробляють і продають будівельні матеріали, а також енергетичну сировину; фірма виникла у 1946 році і діє нині у 23 країнах; в Польщі фірма займається переважно виробництвом будівельних матеріалів і видобутком натуральних руд; концерн є найпотужнішим виробником клінкерної цегли у світі;

- Wienerberger Ziegelindustrie SA - австрійська фірма, один з найпотужніших виробників керамічних матеріалів в Європі; основний асортимент її продукції охоплює елементи стель і дахів; фірма має частки у 64 заводах в Австрії, Німеччині, Чехії, Словенії і Словаччині; вісім з них займаються виключно виробництвом керамічної черепиці.

Конкуренти фірми RHTL є дуже сильними, пропонують такі стандарти обслуговування, до яких RHTL лише прямує.

Елементи обслуговування. Боротьба за статус лідера стосується принаймні кількох основних елементів обслуговування, з яких найважливішими є: доступність продукту, терміновість, еластичність і надійність поставок, транспортування, а також інші елементи, які залежать вже від певного сегмента ринку.

Фірма RHTL не має проблем із доступністю продукту у безпосередньому продажі і продажі через склади. В обох випадках стандарт обслуговування становить 48 годин. Проблеми з доступністю виникають натомість у дилерській мережі. Процес реалізації замовлень є тут видовженим через незадовільний рівень утримуваних запасів. Значно ускладнена реалізація решти елементів обслуговування, це стосується також безпосередніх каналів дистрибуції. Недотримання терміновості поставок пов'язано переважно з відсутністю відповідного транспортного забезпечення або з використанням існуючого виключно у сфері постачання. Дуже важливим елементом обслуговування у будівельному секторі є еластичність поставок як здатність системи до реагування на зміни вимог з боку споживачів. У випадку RHTL гнучкість стосується потреби клієнтів у палітрових візках, а також у певній кількості упаковок у пакеті. Більшій продуктової гнучкості можна досягти завдяки розширенню асортименту продукції, зокрема збільшенням виробництва глазурованої черепиці, а також кращим післяпродажним сервісом. Дуже важливим з огляду на конкуренцію є надання послуг з покриття дахів, в чому RHTL значно випереджає конкурентів. У стратегічних положеннях передбачають координацію дій для поєднання безпосередньої поставки клієнту з монтажною послугою на місці будівництва. Цей складний елемент обслуговування може мати значну силу і велику групу зацікавлених споживачів. До післяпродажних послуг, крім кінцевого монтажу, належить також технічна інформація, щодо надання якої фірма має великий досвід.

Сегменти ринку. Клієнтів RHTL можна поділити на чотири сегменти, які проявляють різні преференції в обслуговуванні:

- дрібні індивідуальні споживачі;
- індивідуальні споживачі, які реалізують більші інвестиції;
- будівельні фірми;
- інституції, які реалізують інвестиції.

Дрібні індивідуальні споживачі становлять найбільший сегмент ринку. Це особи, які оздоблюють, модернізують або реставрують власні житлові або господарські будівлі. До цієї групи клієнтів зараховують також осіб, які закупають продукцію для огорожі, терас, паркінгів тощо. Потенційні споживачі цієї групи вважають, що для них важливішим є естетичний вигляд черепиці, ніж її ціна. Для них дуже важливими є технічні подробиці.

Клієнти з другого сегмента - це особи, які будують житлові або господарські будинки. Через те, що дилерська мережа не функціонує достатньо ефективно і не є в стані швидко і добре обслужити більші замовлення, ці клієнти часто звертаються просто до виробника. Клієнти цього сегмента розраховують на знижки, пов'язані з більшим замовленням. Ці знижки, на жаль, встановлюють спорадично, оскільки замовлені кількості є для виробника все ще роздрібними величинами. Для другої групи клієнтів, окрім ціни, якості й естетики продукту, істотними є гнучкість поставок, а також фахова інформація щодо монтажу. Є також зацікавленими послугами з покриття дахів.

Третій сегмент ринку утворюють будівельні фірми, які здійснюють закупівлі за дорученням конкретного інвестора і які переважно будують житло за високими стандартами. Окрім цін, цей сегмент надає ваги якості, естетичному вигляду та різним гарантіям на продукцію та послуги, зокрема гарантії наглядку виробника за декарськими працями, цінових знижок. До основних елементів обслуговування належить терміновість і комплектність поставок, менш важливими елементами є транспортування і маніпуляційне обладнання в межах будівництва. Споживачі цієї групи володіють власним технічним обладнанням.

Останній сегмент споживачів РНТЛ становлять різні інституції, які реалізують інвестиції, зокрема:

- бюджетні інституції: міська, обласна влада, житлово-комунальне господарство тощо, які регулярно закуповують продукцію для реновації існуючих та будови нових об'єктів;

- господарські суб'єкти - підприємства, банки та ін., які реалізують власні інвестиції; у цій групі зростає потреба у матеріалах вищого і найвищого класу якості;

- організації з охорони пам'яток архітектури і реставрації - зростаючі обсяги закупівель цих споживачів дають підставу об'єднати їх до окремої підгрупи.

Усі споживачі четвертої групи вимагають якнайповнішого пакета обслуговування.

ЗАВДАННЯ ТА МОЖЛИВІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Проведіть SWOT-аналіз діяльності фірми РНТЛ.
2. Здійсніть диференціацію груп споживачів. Відповідно до споживчих уподобань, розробіть диференційовані стандарти обслуговування.
3. Обґрунтуйте стратегію логістичного обслуговування, яка, на Вашу думку, є найбільш доцільною за даних умов для розвитку фірми.