

УДК 658.81:339.372.843

В.А. Жуков

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ СОЗДАНИЯ ЦЕНТРОВ ДИСТРИБУЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрены и проанализированы причины создания централизованных центров дистрибуции крупными международными компаниями. Показаны положительные черты данного процесса на примере зарубежных и российских компаний.

Ключевые слова: компания, центр дистрибуции, хранение и транспортировка товаров, склад.

Vadim Zhukov

IMPROVING SALES ACTIVITY ENTERPRISES BY CREATING DISTRIBUTION CENTER

Annotation. We considered and analyzed the reasons for the creation of a centralized distribution centers by large international companies. Showing positive features of this process on the example of Russian and foreign companies.

Keywords: company distribution center, storage and transportation of goods warehouse.

Создание центров дистрибуции позволило многим компаниям в мире достичь своих целей по организации сбыта продукции. Каждый случай по созданию центров в своей степени уникален, все компании исходили из понимания текущего момента и наличия необходимых ресурсов для осуществления проектов. На основе анализа практического опыта создания зарубежными и российскими компаниями центров дистрибуции выявим тенденции развития данного явления в бизнесе.

В качестве первого примера выступает нидерландская компания «De Bijenkorf». Компания «De Bijenkorf» является одной из крупнейших торговых предприятий в Нидерландах. В середине 1970-х гг. руководство компании «De Bijenkorf» наняло фирму «Kurt Salmon Associates» для того, чтобы та оценила используемую ими систему дистрибуции. За три года независимого наблюдения за работой дистрибьюторской сети компании «De Bijenkorf» было выявлено ряд проблем, которые в итоге привели «Kurt Salmon Associates» к выводу о целесообразности строительства нового центра дистрибуции в Вердене.

В 1970 г. система дистрибуции нидерландской компанией состояла из четырех магазинов-филиалов: в Амстердаме, Роттердаме, Гааге, и Эйндховене – функционирующих с помощью семи отдаленных складов, расположенных на окраине данных городов. Товары, хранившиеся на складах, там же обрабатывались, а затем доставлялись до места продаж.

Рассматривая данную систему дистрибуции, организация «Kurt Salmon Associates» выявила следующие проблемы: большое время выполнения заказа, недостаточная пропускная способность склада, высокие расходы на обработку товаров, низкий контроль качества и осуществления операций по приему и отпуску товаров, повреждение товаров, низкий уровень обслуживания клиентов.

В целом «Kurt Salmon Associates» заявила, что «проблема дистрибуции компании «De Bijenkorf» – это большой список товарных категорий для сбыта». Так, в ходе исследования, было выявлено 12 категорий товаров.

На основе выявленных проблем фирма «Kurt Salmon Associates» предложила новую классификацию групп товаров для того, чтобы классифицировать все товары с точки зрения системы их обработки, хранения и транспортировки до места продаж. После этого был проведен сбор данных по расходам на рабочий персонал, по транспортным издержкам и анализ уровня производительности, а также выявлены потенциальные возможности складов имеющихся в компании «De Bijenkorf».

Для компании «Kurt Salmon Associates» стало очевидно, что необходим новый универсальный центр дистрибуции. В результате анализа шести возможных вариантов решения проблемы (исследовались количественные и качественные факторы, а именно: (наличие трудовых, транспортных ресурсов и издержки на строительство центра) был выбран вариант – создание центра в Вердене [2].

В итоге компания «De Bijenkorf» в 1974 г. запустила новый центр дистрибуции. Основная цель центра заключается в приеме, маркировке и складировании продукции. Данный центр сократил операционные расходы, обеспечил эффективную транспортировку товаров и надежный контроль за рабочим процессом, а также позволил наладить постоянный детальный анализ данных о движении товаров в центре дистрибуции. Таким образом, с введением в эксплуатацию нового центра была ликвидирована, до этого используемая, система регионального складирования.

Говоря о финансовой привлекательности проекта, необходимо отметить, что если в условиях региональной системы дистрибуции расходы на дистрибуцию составляли 5 % от всех издержек компании, то благодаря новому центру голландская торговая компания достигла снижения этого показателя на 24 %, т.е. до 3,8 %, что, естественно, отразилось на показателе прибыльности компании [4].

Следующим примером успешного использования центра дистрибуции является компания «Elida Gibbs», центр дистрибуции которой имел репутацию одного из лучших, с точки зрения автоматизации рабочего процесса.

Компания «Elida Gibbs» является дочерней компанией Unilever PLC в Великобритании. В 1980-х гг. компания «Elida Gibbs» распространяла ежегодно около 20 млн ящиков с медикаментами в 14 тыс. пунктов доставки по всей Великобритании [3]. Продукция поставлялась как частным аптекам, так и на центральные склады крупных торговых сетей, таких как Boots и Tesco. Размер поставок варьировался в зависимости от места доставки.

Для оптимизации поставок компания начала внедрять компьютеры в систему дистрибуции уже в 60-х годах. Ввиду того, что компания обладала несколькими складами, автоматизация помогла систематизировать рабочие процессы и взаимосвязи между рядом складов. Основная цель была автоматизировать контроль за складами компании. Была создана единая система, которая позволяла вести записи складских операций по обработке и подготовки товаров к транспортировке в пункты реализации.

Но в конце 1970-х гг. компания «Elida Gibbs» пришла к необходимости реорганизации системы складирования на основе создания единого центра дистрибуции.

Основными причинами этого были: ликвидация затрат, связанных с рассеиванием основных запасов продукции на центральной складе между рядом второстепенных складов; значительное снижение производственных запасов в результате перехода к автоматизированному учету и хранению; улучшение уровня обслуживания клиентов, путем ускорения процессов транспортировки с учетом сохранения качества и цельности перевозимой продукции.

В итоге создание нового центра дистрибуции позволило компании «Elida Gibbs» достичь следующих целей: сокращение до 40 % рабочей силы на складе, снижение время доставки основным клиентам до 48 часов, улучшение уровня обслуживания, снижение себестоимости перевозок за счет отмены дублирования транспортных операций (ранее часть продукции из второстепенных складов уходила в центральный для обработки перед поставкой), обеспечение гибкого складирования, что позволяет быстро реагировать на неожиданные пожелания клиентов [1].

В качестве третьего примера следует упомянуть центр дистрибуции компании «GUSCO» в Эклс, около Манчестера. Компания «GUSCO» специализируется на поставках древесины, целлюлозы, бумаги и упаковочных материалов с годовым оборотом, превышающим 1 млрд фунтов стерлингов в конце 1980-х гг.

В конце восьмидесятых годов XX в. компания имела 40 региональных складов, которые обеспечивали поставки разнообразной продукции до потребителей. Система была устроена следующим образом: сначала товар, пришедший в порт, отправлялся на региональный склад, откуда, после по-

ступления заказа, доставлялся потребителю. Данная система была неэффективной в ситуациях, когда стояла задача максимально подстроиться под нужды потребителя и уменьшить время доставки.

Именно из-за такой сложной логистической системы компания «GUSCO» построила современный новый центр дистрибуции. Проект был нацелен на создание центра рядом с крупным транспортно-логистическим узлом, что позволило бы снизить необходимость содержания десятков складов по всей Великобритании. В результате заказы на поставки продукции компании «GUSCO» стали выполнять гораздо быстрее, так как товар, прибыв в центр дистрибуции, напрямую шел к заказчику.

Целесообразно в качестве примера рассмотреть еще один пример успешного функционирования центра дистрибуции в Великобритании. Центр дистрибуции английской компании «GAME Group» в Бейзингстоук (Великобритания) обладает уникальной автоматизированной системой сортировки продукции. Данная система, без участия персонала сортирует продукцию по магазинам (официальным партнерам компании «GAME Group»). Данный «сортировщик» имеет пропускную мощность 20 000 единиц товара в час. В целом благодаря «умной системе», продукция поставляется из центра до заказчика точно в срок и с нужной партией.

Еще одним успешным примером запуска центра дистрибуции, несомненно, стоит выделить проект холдинга «Авиационное оборудование». Холдинг «Авиационное оборудование» входит в состав Госкорпорации Ростех. Включает в себя 36 предприятий, расположенных по всей стране, которые занимаются разработкой, производством и послепродажным обслуживанием систем и агрегатов воздушных судов.

На базе ОАО «Авиационно-сервисный центр «Авиационное оборудование» в 2012 г. был создан центр дистрибуции запчастей для самолетов зарубежного и российского производства. Целью создания подобного центра дистрибуции является бесперебойное материально-техническое обеспечение российских авиакомпаний за счет наличия на складе центра востребованных запасных частей, что позволяет существенно сократить простой воздушных судов российских авиакомпаний.

До недавнего времени в среднем по России доставка запчастей для самолетов иностранного производства занимала до трех суток, так как необходимо было осуществлять поставку комплектующих со складов в Европе и США. Открытие центра дистрибуции сокращает срок ожидания запчастей до четырех часов, в том числе за счет создания собственного склада запасных частей.

В целом, анализ создания различных центров дистрибуции, позволяет сделать вывод, что: во-первых, из примеров наглядно видно, что запуск центра дистрибуции помогал компаниям наладить или систематизировать свои процессы сбыта. Зачастую страдая от разветвлённой системы дистрибуции, компании существенно теряли в издержках, но с переходом к централизованной дистрибуции, компании ускоряли процесс обработки товаров и их доставки до назначенного пункта. Во-вторых, использование автоматизированных систем, существенно влияло на деятельность всех компаний. Благодаря внедрению новых технологий, упрощались рабочие процессы, что ускоряло также выполнение заказов.

Библиографический список

1. Bowersox, D. J. Supply Chain Logistics Management / D. J. Bowersox, D. J. Closs, M. B. Cooper. – New York : McGraw-Hill, 2002. – P. 24–28.
2. Chin Chia Jane. Storage location assignment in a distribution center // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2000. – Vol. 30. – № 1. – P. 55–71.
3. Manikas, I. A case study assessment of the operational performance of a multiple fresh produce distribution centre in the UK / I. Manikas, L. A. Terry // British Food Journal. – 2010. – P. 653–667.
4. Vinh Van Thai Selecting the location of distribution centre in logistics operations: A conceptual framework and case study / Vinh Van Thai, Devinder Grewal // Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. – 2005. – P. 3–24.

УДК 640.4:005.57

А.А. Кабанов

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ В ГОСТИНИЧНОМ КОМПЛЕКСЕ

Аннотация. Рассмотрена и проанализирована роль вербальной и невербальной коммуникации между гостем отеля и его служащим, исследованы разнообразные психологические типы клиентов отеля и даны рекомендации по коммуникации с каждым психотипом.

Ключевые слова: гостиница, клиент, психологический тип клиента, коммуникация, невербальная коммуникация, вербальная коммуникация.

Andrei Kabanov

IMPROVING THE PERFORMANCE OF HOTELS ON THE BASIS OF THE USE OF THE FEATURES OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN HOTEL COMPLEX

Annotation. In the article reviewed and analyzed the role of verbal and nonverbal communication between guests and its employees, studied various psychological types of hotel guests and recommendations for maintenance every psycho.

Keywords: catering, customer, psychological type, communication, nonverbal communication, verbal communication.

Планируя деловые коммуникации в гостиничном бизнесе необходимо учитывать, что бизнес коммуникации бывают вербальными и невербальными. На рисунке 1 показано, сколько процентов информации усваивается человеком посредством вербальной и невербальной коммуникации. Вербальной называют коммуникацию, которая осуществляется с помощью человеческих слов. А невербальным является общение, основанное на жестах и мимике. Никто не сможет поспорить с тем фактом, что по телодвижениям, мимике и эмоциям можно понять содержание того, что человек хочет сказать [4].

Работники службы приема и размещения в гостинице большую часть своего рабочего дня проводят в общении с гостями. Гости такие же люди, как и работники отеля, которые абсолютно так же усваивают информацию, как и все. Кроме того, в гостиницах очень часто возникают ситуации, связанные с наличием языковых барьеров. В этом случае на помощь в общении между служащим гостиницы и клиентом отеля приходят жесты и мимика. Жесты, мимика, интонация – важнейшая часть общения. С помощью слов передается 7 % информации, с помощью звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т.п.) – 38 %, мимики, жестов, поз (невербальная коммуникация) – 55 %.

С одной стороны, во время встреч, бесед, переговоров необходимо контролировать свои жесты и мимику, с другой – уметь правильно «прочитать» реакции партнера. Особенно это важно для работников гостиниц, так как для того, чтобы предоставлять безупречный сервис, нужно уметь предугадать желания и потребности гостя. Не всегда гость может выразить словами, то, что он хочет получить от сервиса гостиничного предприятия, или не всегда клиент отеля достаточно хорошо знает язык (например, английский), чтобы объяснить свои желания, требования и потребности [3].

Невербальные компоненты общения между служащим отеля и гостем особенно важны в первые минуты знакомства с гостем в отеле. Сотрудник должен показать свою уверенность, доброжелательность, дружелюбность и знание гостиничного продукта. Сотрудник должен быть полностью уверен, рассказывая гостю об отеле, чтобы гость в свою очередь почувствовал эту уверенность и осознал, что он сделал правильный выбор, приехав в этот отель. Очень важно при первой встрече с гостем быть убедительным и уверенным в качестве предоставляемых услуг, в зависимости от этого и

будут складываться отношения отеля с гостем в дальнейшем. В противном случае в дальнейшем гость будет обращать свое пристальное внимание на каждый маленький промах, допущенный служащими отеля.

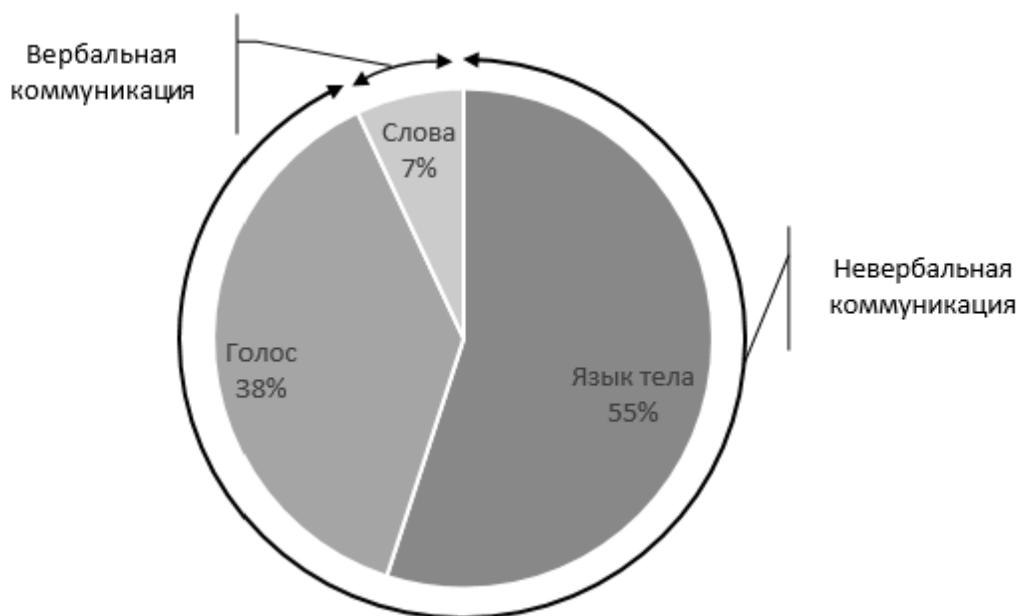


Рис. 1. Структура восприятия вербальных и невербальных коммуникаций гостем отеля

Для того чтобы добиться успеха в процессе реализации гостиничного продукта, важно четко представлять себе психологический тип клиента, с которым работник гостиницы имеет дело. Это позволит не только значительно упростить процесс обслуживания клиента, сэкономив время, но и обеспечить максимальное удовлетворение запросов и потребностей гостя, а значит, и увеличить доход предприятия. Существует много психологических типологий клиентов (по темпераменту, поведению, виду принятия решений и др.). Типология, в основу которой положены два параметра поведения – активность и эмоциональная отзывчивость – выделяет следующие типы клиентов:

- «аналитик» – пассивный и неотзывчивый;
- «энтузиаст» – активный и отзывчивый;
- «активист» – активный и неотзывчивый;
- «добряк» – пассивный и отзывчивый.

Наиболее предпочтительным типом клиентов для гостиничного предприятия является клиент – «добряк». Его обслуживание не вызовет никаких трудностей у персонала гостиничного предприятия. Поэтому в рамках данной статьи проанализируем особенности работы отеля с клиентами трех оставшихся типов.

«Аналитик» медлителен и нетороплив, говорит негромко, без интонаций, предпочитает общаться с менеджером через стол, при разговоре скорее отклоняется назад, чем двигается навстречу, старается не смотреть собеседнику в глаза. Характерная особенность «аналитика»: обожание деталей. «Аналитик» может быть: многословным, осторожным и нерешительным, серьезным, с невысоким уровнем чувства юмора. В этом случае персоналу отеля рекомендуется говорить медленно, четко излагать свои мысли, уделять внимание мелочам, отвечать на каждый вопрос, давать фактические доказательства «за» и «против», приводить в пример удовлетворенных клиентов. Эмоции с таким клиен-

том работают мало, с такими гостями служащим отеля не рекомендуется строить общение в дружеской манере. С «аналитиком» нужно быть точным и пунктуальным. Он хочет получить различные гарантии, и при принятии решения ему важно ощущение безопасности. Информация сотрудника отеля для такого типа гостей должна быть точно сформулирована, детализирована и содержать все необходимые данные по запрошенной теме. Аналитик очень серьезно подходит к выбору отеля, проводит тщательный сбор информации и анализ сервиса. Месторасположения и перечня услуг большого количества гостиниц исследуемого региона. Поэтому при контакте с аналитиком персоналу службы приема и размещения важно не обмануть ожидания такого клиента, который после долгого и сложного выбора, остановил внимание именно на данном отеле.

«Энтузиаста» отличают энергичность, живость, выразительность, экстравагантность. Мужчина – «энтузиаст» первым вступает в контакт с персоналом службы приема и размещения. Женщина – «энтузиаст» при встрече мило улыбается, открыто смотрит на работников отеля. Общаясь с персоналом гостиницы, «энтузиаст» предпочитает «короткую дистанцию». Клиент – «энтузиаст» обычно красноречив и многословен, говорит быстро, громко и долго. Детали ему не очень важны. При работе с клиентом – «энтузиастом» работникам отеля рекомендуется при окончании беседы по пунктам повторить гостю необходимую для него информацию и вручить ему соответствующие информационные материалы. Работать с «энтузиастом» удобно и приятно, так как он открыт для общения. «Энтузиаст» может быть: невнимательным к подробностям, склонным к преувеличениям и обобщениям, неорганизованным, поверхностным и непредсказуемым, импульсивным и нетерпеливым. Клиенты такого типа могут длительно поддерживать общение со служащими гостиницы, а потом резко прервать его, вспомнив о невыполненных делах или важной встрече. Достаточно часто гости, относящиеся к данному типу поведения, требуют выполнения разнообразных нереальных требований (к примеру, предоставление услуг, которые отелем не оказываются). В этих случаях не стоит спорить с клиентом, а стоит заинтересовать его – предложив ему альтернативные варианты обслуживания.

«Активиста» можно узнать по энергичности и решительности. Внешне его можно отнести к людям, занимающим высокое положение в обществе. Люди данного типа любят производить впечатление на окружающих. «Активист» всегда занят и трепетно относится к своему времени. Несколько минут ожидания его «заводят» и раздражают. «Активист» любит контролировать как ситуацию в целом, так и людей вокруг себя. «Активист» говорит быстро и достаточно громко, пристально смотрит в глаза менеджеру. На стойке приема и размещения данный клиент будет проявлять крайнее нетерпение и постоянно ворчать по поводу медленной работы службы приема и размещения отеля. «Активист» может быть: самоуверенным и независимым, упрямым, вспыльчивым и даже грубым, категоричным в словах и оценках. Если со стороны персонала службы приема и размещения возникнут какие-то сбои в работе, то клиент – «активист» не упустит возможности сделать замечание в адрес работников службы гостиницы. Тем не менее, «активиста» не стоит бояться. Работникам отеля с таким клиентом стоит быть энергичными, лаконичными, сдержанными и доброжелательными. Ни в коем случае не стоит возражать «активисту» и идти с ним на конфликт. Это может привести к потере клиента. В общении с «активистом» не стоит обращать внимание на детали. Следует делать акцент только на наиболее важных моментах и подчеркивать, что данный гость является очень важной и уважаемой персоной для отеля. Пара фраз о том, что отель рад видеть его в качестве клиента данной гостиницы и предложение дополнительных услуг обезоружит «активиста».

Иную типологию клиентов предлагает В.А. Квартальнов [2]. Разработанная им типология гостей отеля базируется на основе анализа образа жизни клиентов. И поскольку образ жизни тесно связан с потребностями клиента и мотивацией к выбору обслуживания, данная типология также представляет интерес. Эта типология окажет помощь специалисту-практику не столько в выборе тактики поведения, сколько в правильном выборе гостиничных услуг, интересующих клиента и отражающих

его конкретные потребности и пожелания. Без правильного понимания ценностей клиента его вряд ли можно чем-то заинтересовать.

Целесообразно также отдельно выделить общие правила для персонала при работе с клиентами отеля, к которым относятся:

- сотрудник отеля должен быть всегда готов оказать клиенту услугу тогда, когда эта услуга нужна клиенту, а не тогда, когда это удобно сотруднику;
- ни один работник отеля не имеет права спорить с гостем, даже по пустякам;
- сотрудник должен демонстрировать позитивное отношение к клиенту: показывать уважение, вести беседу безукоризненно вежливо, дружелюбным тоном, ни в коем случае не повышая голоса, не высказывать своего недовольства, если, например, клиент приходит в самом конце рабочего дня сотрудника, сохранять выдержку со вздорными, агрессивными, бестолковыми, пьяными клиентами, всячески демонстрировать клиенту, что сотрудник озабочен его проблемой;
- если клиент сообщает что-нибудь сотруднику, то он должен продемонстрировать максимальное желание понять клиента, кивать головой, вставлять слова «понятно», «хорошо», а если ему не очень ясно, что хочет клиент, то задавать вопросы типа «если я Вас правильно понял, Вы хотите...»;
- нужно уметь полностью и аккуратно информировать клиента и сообщать ему даже неприятные новости, например, что клиент должен что-то доплатить;
- проблемы клиента нужно решать быстро и безотлагательно. Если сотрудник не может сам решить проблему, он должен направить клиента (а лучше сопроводить его) к менеджеру, который способен решить вопрос. Необходимо обеспечить абсолютную надежность выполнения пожеланий клиента, в особенности таких, как побудка в желаемое время;
- сотрудник должен демонстрировать уверенность и компетентность, а также соответствовать ожиданиям клиента [5].

Превосходный сервис – это способность определять. Предвидеть и удовлетворять ожидания гостей. Гости надеются, что в отеле им будут обеспечены теплый прием, персональное внимание, спокойствие, безопасность, профессиональный сервис, приятная атмосфера, высококачественное обслуживание, индивидуальные услуги.

Когда клиент доволен, он не всегда делится впечатлениями, считая хорошее обслуживание нормой. Ну а некачественный сервис, естественно, вызывает у него раздражение, бурную реакцию и он наверняка расскажет о своем негативном опыте многим людям, своим близким и знакомым.

Известный американский психолог Эрик Берн утверждает, что «отрицательные суждения обычно произносятся громко, четко, с нажимом, тогда как положительные чаще всего падают в реку жизни, как дождливые капли, едва слышно и с чуть заметной рябью» [цит. по 1].

В гостинице персонал должен внимательно относиться к каждой просьбе и жалобе гостя, быстро на них реагировать, стараться решить имеющуюся проблему и отказывать только в крайних случаях, предлагая альтернативное решение. Каждая жалоба гостя – это стимул улучшения сервиса отеля. Менеджмент гостиниц должен стремиться к тому, чтобы гость, у которого возникает повод для жалобы, был удовлетворен профессиональным подходом к ее разрешению. Надо всегда понимать и помнить сотрудникам гостиниц, что наличие лояльных и преданных гостинице клиентов – это источник прибыльной работы гостиничного предприятия.

Библиографический список

1. Вербальные и невербальные коммуникации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.it-med.ru/library/v/verbalne.htm> (дата обращения : 9.09.2015).

2. Квартальнов, В. А. Туризм : учебник [Электронный ресурс] / В. А. Квартальнов. – Режим доступа : http://tourlib.net/books_tourism/kvartalnov_tourism.htm (дата обращения : 13.09.2015).
3. Клиенты гостиничных предприятий и их типы. Гостиничное дело [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://dw6.ru/kliyenty_gostinichnyh_predpriyatij_i_ih_tipy.html (дата обращения : 30.11.2014).
4. Невербальные сигналы доступа. Институт профессиональных инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.distanz.ru/videoLecture/3027/> (дата обращения : 24.12.2014).
5. Шеламова, Г. Деловая культура и психология общения [Электронный ресурс] / Г. Шеламова. – Режим доступа : http://www.syntone.ru/library/books/content/4714.html?current_book_page=all (дата обращения : 2.09.2015).