

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ООО «Аврорус»)

Студент

А.Н. Шиганцов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Н. Шиганцов

Тема «Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ООО «Аврорус»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии обслуживания потребителей.

Объектом исследования является ООО «Аврорус». Это организация, оказывающая ИТ-услуги, поставляющая компьютерное, сетевого и телекоммуникационное оборудование, лицензионное программное обеспечение, оргтехнику, компьютерные комплектующие и т.п.

Предметом исследования является процесс обслуживания потребителей.

В работе использовались методы планирования и прогнозирования, аналитические методы, синтез, а также статистические методы обработки данных.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут быть использованы в деятельности не только исследуемой компании, но и других аналогичных организаций.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первой главе рассматриваются понятие, сущность виды стратегии, методы реализации стратегии обслуживания потребителей. Вторая глава содержит анализ организационно-экономических показателей деятельности организации, оценку обслуживания потребителей ООО «Аврорус».

В третьей главе представлены элементы стратегии обслуживания потребителей.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей.....	7
1.1 Понятие, сущность и виды стратегий .....	7
1.2 Методы разработки стратегии обслуживания потребителей .....	13
2. Анализ обслуживания потребителей ООО «Аврорус» .....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	18
2.2 Оценка обслуживания потребителей ООО «Аврорус».....	23
3 Разработка стратегии обслуживания потребителей ООО «Аврорус».....	36
3.1. Мероприятия по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей организации .....	36
3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий .....	40
Заключение .....	45
Список используемой литературы .....	47
Приложение .....	51

## Введение

Сегодня с уверенностью можно говорить о том, что высокое качество обслуживания потребителей становится не только конкурентным преимуществом организации, оно в большой степени влияет на формирование лояльности покупателей, смещая акцент с вопроса цены на вопрос удовлетворенности обслуживанием. При разработке стратегии помимо широкого ассортимента, лидерства в товарной группе, а подчас и конкурентных цен, добавляются такие элементы, как повышение качества логистического сервиса. Доставка продукции без задержек, чуткое отношение к потребностям и запросам клиентов - это добавленная стоимость продукта, достигаемая достаточно дешево [7].

Таким образом, актуальность выбранной для исследования в данной работе темы определяется важностью и необходимостью постоянного повышения качества обслуживания клиентов как эффективного инструмента для обеспечения эффективности деятельности предприятия и его конкурентоспособности.

Целью данного исследования является разработка стратегии обслуживания потребителей.

Сформулированная цель определяет основные задачи исследования:

- 1) раскрыть сущность и особенности качества обслуживания клиентов в торговой организации;
- 2) выделить направления регулирования качества обслуживания клиентов и критерии, по которым клиенты судят о качестве обслуживания;
- 3) изучить систему показателей оценки качества обслуживания клиентов на предприятии;
- 4) описать пути совершенствования обслуживания клиентов на предприятии;
- 5) провести анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия для выявления существующих проблем;

6) оценить качество обслуживания клиентов в компании по основным показателям и с помощью основных инструментов оценки качества;

7) разработать мероприятия по совершенствованию качества обслуживания клиентов на основе проведенной оценки;

8) рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий для обоснования целесообразности внедрения данных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Аврорус». Это организация, оказывающая ИТ-услуги, поставляющая компьютерное, сетевого и телекоммуникационное оборудование, лицензионное программное обеспечение, оргтехнику, компьютерные комплектующие и т.п.

Предметом исследования в работе выступает процесс обслуживания покупателей в данной организации.

В ходе анализа деятельности предприятия были использованы следующие методы исследования: методы сравнения относительных, абсолютных и средних величин, метод группировки данных, метод расчета темпов роста показателей, метод факторного анализа, метод табличного представления данных, графический метод, метод расчета коэффициентов, метод прогнозирования результатов деятельности, метод анкетирования.

Степень разработанности проблемы. Проблема, заключающаяся в необходимости постоянного повышения качества обслуживания клиентов в торговых компаниях как основы их успешной деятельности активно изучается и описывается различными авторами, специализирующимися на организации работы с клиентами, такими, как Аванесова Г.А., Грженский Л.М., Ермолаева Н.Н., Котлер Ф., Котунов Р.В. и другими. Но, изучение трудов данных авторов показало, что вопрос повышения качества обслуживания клиентов освещен в основном теоретически, а практических рекомендаций с расчетом их экономической эффективности недостаточно, а ведь именно эффективность мероприятий определяет их целесообразность. В данной работе дано не только теоретическое раскрытие вопроса качества

обслуживания клиентов, но и разработаны конкретные мероприятия по его повышению в организациях, ориентированных на клиентов, а также приведена методика расчета эффективности данных мероприятий, позволяющая оценить на практике необходимость осуществления каждого из предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что использованная последовательность проведения анализа показателей качества обслуживания клиентов, полученные при этом результаты исследования и разработанные мероприятия могут быть успешно применены на практике в других подобных организациях.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

# 1 Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей

## 1.1 Понятие, сущность и виды стратегий

Всем организациям в условиях быстро меняющейся ситуации на рынке и жесткой конкуренции, следует не только сосредоточиться на внутреннем положении дел в фирме, но и разработать долгосрочную стратегию, которая позволит им идти в ногу с изменениями, которые происходят в их окружении. Появление новых потребностей и изменение положения потребителей, глобализация и интернационализация бизнеса, повышение конкуренции за ресурсы, а также появляющиеся неожиданные и новые возможности для бизнеса, развитие информационных сетей, которые позволяют очень быстро получать и распространять информацию привели к повышению ценности стратегического управления [6].

Тем не менее, общей для всех организаций стратегии не существует, так же, как не существует универсального и единого для всех стратегического плана. Каждая компания в своем роде уникальна, и поэтому процесс разработки стратегии развития для каждой организации является уникальным, так как он зависит от экономики, позиции организации на рынке, ее потенциала, динамики ее развития, характеристики товаров или услуг, производимых ею, поведения конкурентов, культурной среды и многих других факторов.

«Стратегия» - слово греческого происхождения, означающее «искусство ведения войны», за последние два десятилетия широко вошло в обиход специалистов, занимающихся проблемами управления, планирования и в целом развития различных сфер общественной деятельности. В самом общем понимании стратегия – это набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений [5].

Понятие "стратегия" стал одним из административных терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела значимость.

Процесс разработки стратегии лежит в основе стратегического управления. Определение стратегии - это принятие решения о том, что делать с бизнесом или продуктом, как и в каком направлении организация должна развиваться на рынке и т.д. Стратегии (в целом) - система управленческих и организационных решений, направленных на выполнение целей компании и реализации обозначенной миссии [14].

Стратегия организации - интегрированная система долгосрочных мер по повышению жизнеспособности и мощи организации по отношению к своим конкурентам. Стратегия организации в условиях рыночной экономики должна нести возможность получения выгоды от изменений и возможностей, связанных с ними [17].

Другими словами, стратегия - комплексный план для принятия управленческих решений, определяющих границы возможных действий организации. Основная цель стратегии заключается в том, чтобы переместить организацию из текущего состояния к желаемому руководством будущему состоянию.

При разработке стратегии выделяют несколько видов стратегий:

- Прямая интеграция - это приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью;
- Обратная интеграция характеризуется стремлением получить поставщиков в собственность или под полный контроль;
- Горизонтальная интеграция. Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль;
- Захват рынка. Это стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках;
- Развития рынка характеризуется введением своего продукта на новые географические территории;



- Концентрическая диверсификация, это создание новых производств, совпадающих с производством других крупных предприятий;
- Конгломеративная диверсификация. Освоение новых видов продукции, не совпадающих с традиционным профилем крупных предприятий;
- Совместное предприятие. Объединение с другой компанией;
- Сокращение. Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки падения объемов продаж;
- Ликвидация. Продажа всех активов;
- Комбинация. Организация одновременно осуществляет не менее двух разных бизнес-стратегий [1,29].

Кроме вышеперечисленных стратегий выделяют также следующие маркетинговые стратегии.

Стратегия маркетинга – это общее направление деятельности предприятия, разработанное с учетом потребительского спроса, покупательной способности, конъюнктуры рынка и действий конкурентов. Стратегия маркетинга позволяет решать основные задачи предприятия с учетом его возможностей.

Стратегия конкурентного преимущества. Майкл Портер считал, что товар обладает конкурентными преимуществами тогда, когда он имеет такие же отличительные черты, которые позволяют получить от продажи товара или услуги более высокую норму прибыли, чем в среднем по рынку. Стратегия использования конкурентных преимуществ предполагает разработку стратегии, включающей в себя отличительные свойства, которой будет придерживаться предприятие в процессе продвижения своих товаров на рынке.

Стратегия обновления выпускаемой продукции предусматривает обновления номенклатуры продукции с определенной периодичностью. Это делается для избегания перенасыщения рынка устаревшим товаром, который пользуется низким спросом.

Стратегию развития производства и стратегию обеспечения производства необходимо рассматривать в комплексе, несмотря на то что они разделены на две разные составляющие структуры стратегического плана.

Стратегия развития производства предполагает расширение производственной мощности, введение нового и современного оборудования, расширения номенклатуры товаров или услуг.

Стратегия обеспечения производства направлена на создание всех условий, которые необходимы для расширения производства. Получается что эти две стратегии дополняют друг друга [2,8].

Говоря о видах стратегий, необходимо помнить, что стратегия выбирается с учетом:

1. Конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
2. Перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
3. С учетом технологии, которой располагает предприятие [3].

Оценивая выбранную стратегию, необходимо ответить на следующий вопрос: возможно ли будет достичь поставленных целей при использовании выбранной стратегии?

В том случае, если стратегия соответствует основным целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможности фирмы;
- Проверка приемлемости риска, заложенного в стратегии.

Процесс разработки стратегии можно разделить на 3 этапа, определяющие стратегическое положение предприятия по отдельным факторам:

1. Оценка обобщенного взаимодействия внутренних и внешних факторов;
2. Определение стратегических альтернатив;
3. Разработка стратегии, которая соответствует текущей ситуации и задачам предприятия.

Для реализации описанных выше стратегий маркетинга в теории логистики предусмотрены 5 классических стратегий, которые также требуют уточнения и детализации с позиции обслуживания потребителей [9].

На рисунке 1.1 представлены основные базовые стратегии логистики.

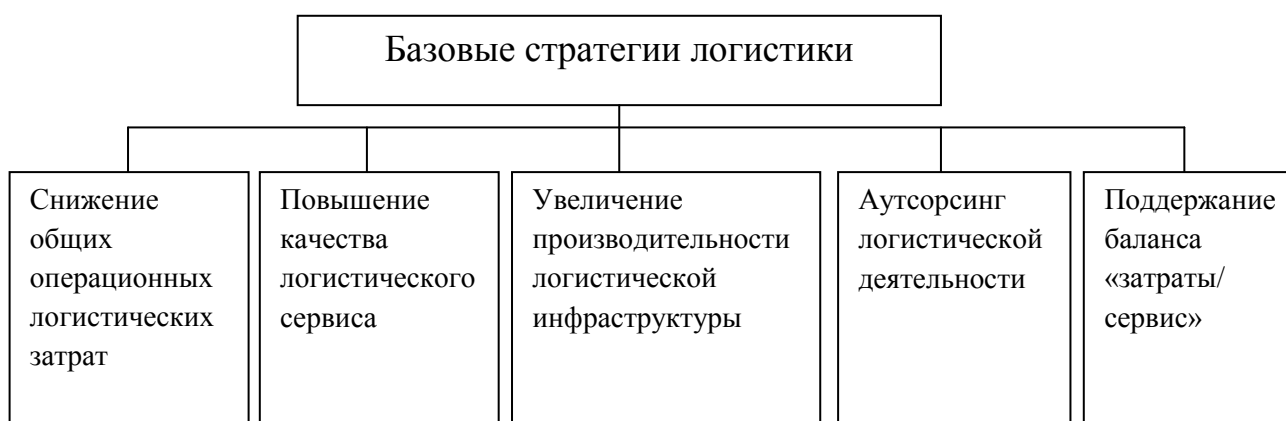


Рисунок 1.1 - Базовые стратегии логистики с позиции обслуживания потребителей

Данные стратегии сформулированы, исходя из приоритетности внимания к логистическому сервису, операционным логистическим издержкам, логистической инфраструктуре[28].

Первая и основная трудность состоит в том, что новая стратегия нарушает сложившиеся связи и взаимоотношений, приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими стабильно высокие технико-экономические показатели работы фирмы и новыми. Все это ведет к противодействию нововведениям. Другой, не менее важной, проблемой является недостаточность объективной информации о

собственных потенциальных возможностях и о многочисленных факторах влияния внешнего окружения. Третьим отрицательным моментом является недостаток в специалистах-менеджерах и низкий уровень их квалификации.

Рассмотрев базовые стратегии в логистике с позиции обслуживания потребителей, следует отметить, что большое значение следует уделить сервису [4].

В процессе функционирования логистической системе участники оказывают услуги, образуя сервисный поток. Цель данного потока – это максимальное удовлетворение как внешних, так и внутренних потребителей. Сервисный поток рассматривает «три стороны» логистической системы: потребителей, посредников и поставщиков материальных ресурсов [10].

Если рассматривать логистический сервис, то его эффективность во многом зависит от посредников.

Зарубежные предприятия практикуют такой термин, как Third Party Logistics (3PL) – «третья сторона в логистике», иным словами это термин логистического посредника [30]. Производители имеют несколько основных и вспомогательных логистических посредников.

К основным логистическим посредникам относятся:

- перевозчики;
- грузовые терминалы;
- экспедиторы и т.д.

К вспомогательным логистическим посредникам относятся:

- охранные и страховые предприятия;
- сюрвейера;
- таможенные брокеры;
- предприятия которые предоставляют информационно-компьютерный сервис;
- банки и иные финансовые организации которые осуществляют расчет за логистические операции [31].

Несмотря на обширный круг оказываемого сервиса, отечественные специалисты не разработали систему эффективной оценки качества. Рассмотрим основные характеристики сервисного потока:

- неосвязаемость сервиса. Заключается в сложности оценить, объяснить и специфицировать его со стороны покупателя;
- прямое участие покупателя в производстве услуг;
- сервис – представляет собой процесс, которые не может быть протестирован до покупки;
- сервис может объединять в себе различные мелкие услуги, в оценке которые покупатель принимает непосредственное участие;
- для отражения привлекательности и качества сервиса необходимо просчитать способность покупателя оценить его.

Все вышеперечисленные особенности и характеристики сервисных потоков являются наиважнейшим элементом логистического процесса, в особенности в области дистрибьюции товара [12]. Необходимо учитывать и то, что при встрече «лицом к лицу» поставщика сервиса и покупателя, начинает проявляться качество сервиса в логистике.

## 1.2 Методы разработки стратегии обслуживания потребителей

Организации не могут полноценно осуществлять свою деятельность без качественного оказания комплекса дополнительных услуг, среди которых выделяют три вида:

1. связанные с покупкой товаров, то есть прием заказов, компетентные консультации, упаковка товаров и их доставка на дом;
2. услуги, оказываемые покупателям после приобретения товаров (например, установка и наладка на дому сложных видов электронной техники);

3. услуги, сопутствующие эффективной реализации товаров (благоприятная и уютная атмосфера с высокой культурой обслуживания, организация стоянок для автомобилей, и другие). Услуги могут быть платными и бесплатными, но все они реализуются в целях привлечения наибольшего количества покупателей.

Сервисная логистика неразрывно связано с управлением важнейшими экономическими показателями деятельности торгового предприятия, существенно влияющими на его финансовое состояние и объем товарооборота, сумму получаемых доходов и прибыли, следовательно, и на возможности финансового обеспечения его предстоящего развития. Оперативное обслуживание, номенклатура и количество, качество, цена, надежность предоставления сервиса - это те показатели, выполнение которых повышают прибыльность компании [13].

Обслуживание потребителей – совокупность видов деятельности, осуществляемых в процессе выполнения заказов, направленных на удовлетворение потребностей клиентов и нацеленных на создание у клиента представления о том, что с данной компанией легко иметь дело. Обслуживание потребителей можно рассматривать как процесс предоставления цепи поставок существенных, добавляющих стоимость преимуществ, оправдывающих затраты.

Обслуживание клиентов:

- определение потребностей и пожеланий клиента в логистических услугах
- определение степени восприимчивости к каждой из ранее определённых потребностей
- определение исходя из результатов конкретных стандартов обслуживания при оказании отдельных логистических услуг.

Постоянное повышение уровня обслуживания покупателей значительно повышает качественные показатели обслуживания клиентов. Наличие возможности для клиентов осуществлять заказ товаров, не выходя

из дома, с последующей доставкой по указанному клиентом адресу также значительно повышает качество обслуживания клиентов, увеличивает количество лояльных клиентов, так как создает большие удобства для клиента, экономит его время. При этом доставка товаров должна быть бесплатной, что экономит еще и средства клиентов[25].

Существует ряд методов разработки стратегии обслуживания клиентов. Наиболее распространенными методами являются следующие:

1. определение каналов обслуживания на основе реакции потребителей. Этот метод подразумевает выбор такого канала обслуживания, который максимально эффективно будет удовлетворять нужды потребителей, т. е. реакция клиента при покупке товара будет положительной[18];

2. соотношение затраты/доходы. Сумма расходов на такие логистические мероприятия, как транспортировка, складирование, обработка заказов и т. д., может рассматриваться в качестве расходов на обслуживание клиентов. Фирме нужна интегрированная логистическая система. Для минимизации отдельных логистических издержек руководство должно минимизировать общие логистические издержки данного уровня обслуживания. Издержки, связанные с повышением уровня обслуживания, целесообразно сравнивать с необходимым для покрытия этих издержек увеличением объема продаж [22];

3. ABC-анализ обслуживания. Известно, что одни товары и покупатели приносят фирме больше прибыли, чем другие. Поэтому фирма должна поддерживать высокий уровень обслуживания наиболее прибыльных комбинаций «товар-покупатель»[15];

4. аудит обслуживания. Аудит должен выявить важные элементы обслуживания, способ контроля производительности и внутреннюю коммуникационную систему. Процедура аудита должна включать четыре стадии: внешний аудит, внутренний аудит, поиск потенциальных решений и установление стандартов обслуживания. Полученные в результате аудита

данные дают возможность применить метод «Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами»[19].

Этот метод (рисунок 1.2.) наглядно демонстрирует прогрессивность стратегического планирования, ведущего постоянный поиск путей развития, роста и процветания фирмы по сравнению с традиционным экстраполированием в долгосрочном планировании.

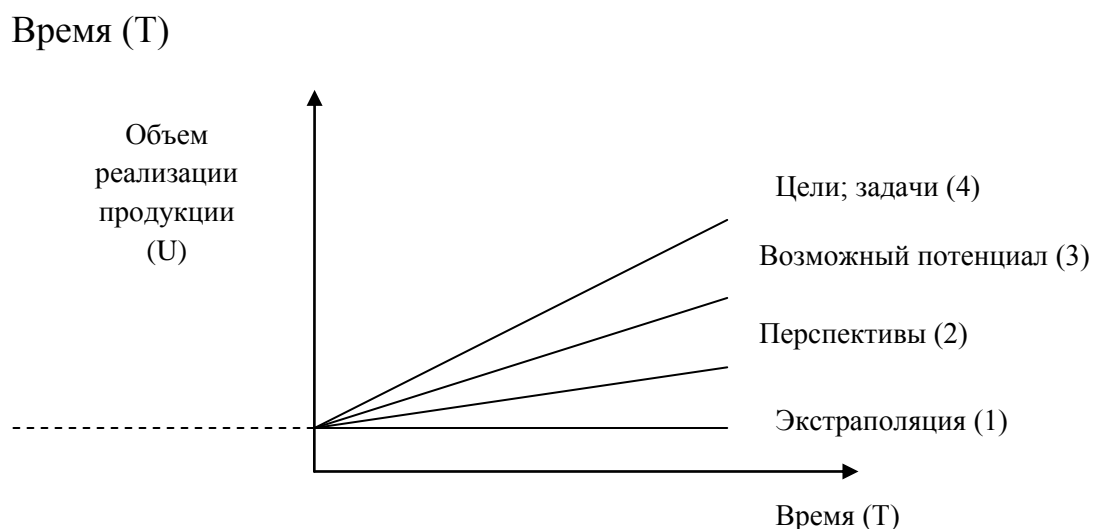


Рисунок 1.2 - Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами

- (1) – тенденция развития с точки зрения экстраполяции.
- (2) – перспективы развития (новые рынки, расширение производства, изменение организационно-плановой фирмы предприятия и т.п.).
- (3) – возможный капитал (улучшение качества, рекламы, сервисного обслуживания, повышение конкурентоспособности и т.п.).
- (4) – цели, задачи – (реализация позиции (2) и (3), диверсификация производства и др.).

Применив один из методов разработки стратегии обслуживания клиентов необходимо понимать, что для удовлетворения требований потребителей необходимо внедрять стратегии, направленные на повышение качества обслуживания.



Показателями качества обслуживания клиентов также можно считать и рост экономических показателей деятельности предприятия – размера выручки, прибыли, производительности труда. При этом одним из эффективных направлений, является логистический подход к оказанию услуг. Потому многие организации в своей деятельности используют сервисную логистику [20].

Подводя общий итог можно сказать, что очень важно своевременно и наиболее полно оценивать качество обслуживания покупателей исходя, прежде всего, из их мнения и устранять выявленные недостатки, максимально повышая качество обслуживания. Торговые организации ориентированы исключительно на покупателей, и именно от количества продаж зависят финансовые результаты их деятельности – то, ради чего и создаются коммерческие предприятия [24]. Именно поэтому качество обслуживания клиентов играет ключевую роль в обеспечении эффективной и конкурентоспособной деятельности фирмы. Сервисная логистика способствует повышению качества выполняемых работ и услуг на стадии организации и сбыта услуг. Следовательно, сервисная логистика предполагает оказание разнообразных услуг потребителям, посредством их наиболее полного удовлетворения.

## 2. Анализ обслуживания потребителей ООО «Аврорус»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Аврорус» - это компания, которая осуществляет оптовую и розничную торговлю компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением. ООО «Аврорус» является одним из лидеров рынка по продвижению известных мировых брендов компьютерной техники и ИТ-услуг.

Компания была создана в марте 2009 года и по сегодняшний день успешно развивается.

Юридический адрес: 117105, г Москва, проезд Нагатинский 1-Й, дом 2 строение 7.

Миссия ООО «Аврорус» – поставка качественных товаров и предоставление услуг по минимальным ценам для успешного развития бизнеса клиентов.

Главной целью компании является продвижение известных мировых брендов по доступным ценам.

Основные задачи деятельности компании:

- формирование потребностей рынка;
- удовлетворение спроса покупателей;
- тщательный отбор поставщиков с целью обеспечения покупателей качественной продукцией;
- направление политики продаж на максимальное удобство покупателя.

Основные ассортиментные группы реализуемого товара: широкий спектр оказания ИТ-услуг, продажа компьютерного, сетевого и телекоммуникационного оборудования, лицензионного программного обеспечения, оргтехники, компьютерных комплектующих и т.д..

ООО «Аврорус» имеет налаженные партнерские отношения с ведущими поставщиками и производителями компьютерного и телекоммуникационного оборудования, а также разработчиками программного обеспечения.

Стратегические партнёры, с которыми подписаны долгосрочные контракты:

- Hewlett-Packard (HP),
- Microsoft,
- Teleopti,
- Jabra,
- ZOOM Int.

Также партнёрами ООО «Аврорус» являются :

- ABBYY,
- Allied Telesis,
- ASUS,
- Cisco Systems,
- Citrix Systems,
- Dell, D-Link,
- Dr.Web,
- Epson,
- Kaspersky,
- Lenovo,
- 1С и многие другие [21].

Компанией ООО «Аврорус» реализовано множество проектов в компаниях из разных отраслей бизнеса по всей территории Российской Федерации.

Организационная структура управления ООО «Аврорус» линейно-функциональная, характеризующаяся четким распределением трудовых функций между участниками трудового процесса. Наглядно организационная структура ООО «Аврорус» представлена на рисунке 2.1.

Генеральный директор осуществляет руководство компанией. Непосредственно ему подчиняется начальник административно-хозяйственного отдела и бухгалтер.

Менеджеры осуществляют консультирование по телефону и on-line по всем товарам, которые продает ООО «Аврорус».

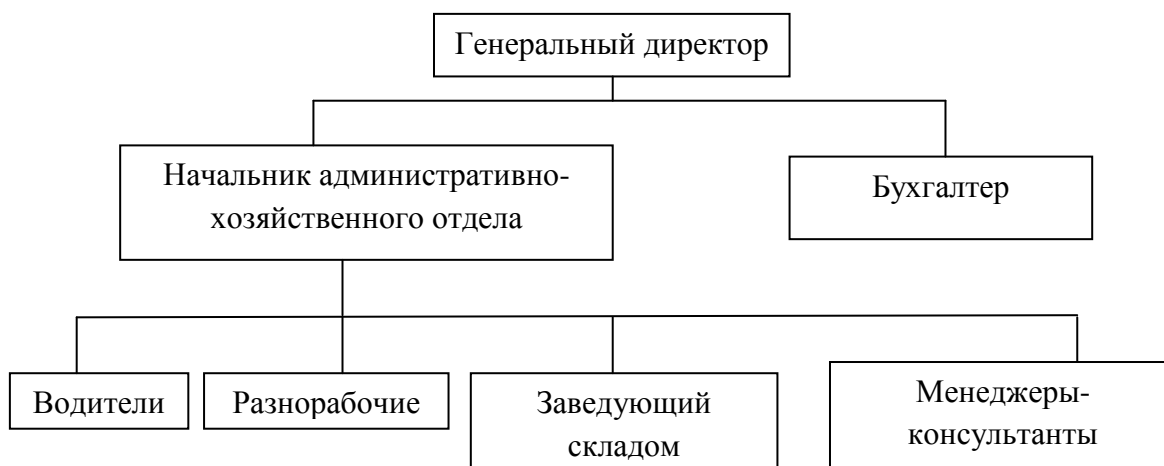


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО «Аврорус»

Транспортно-логистические работы заключаются в доставке товаров от поставщиков, что осуществляют водители на служебных грузовых автомобилях марки «Газель», погрузо-разгрузочные работы на складе, хранение товаров надлежащим образом, так как основные группы товаров – это высокотехнологичная и хрупкая компьютерная техника. Товар хранится на устойчивых стеллажах по видам и маркам, выдается клиентам через специальное окно. Всего у компании в наличии два больших складских помещения. В целом транспортно-логистические работы осуществляются оперативно, на складе всегда в наличии весь представленный к реализации товар.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Аврорус» за 2016-2017гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Аврорус» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	963250	1107177	878066	143927,0	14,9	-229111,0	-20,7
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	946300	1094533	859247	148233,0	15,7	-235286,0	-21,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	16950,0	12644	18819	-4306,0	-25,4	6175,0	48,8
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	2156	1123	2140	-1033,0	-47,9	1017,0	90,6
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	3210	1482	1752	-1728,0	-53,8	270,0	18,2
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11584	10039	14927	-1545,0	-13,3	4888,0	48,7
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	10236	9 686	14778	-550,0	-5,4	5092,0	52,6
8. Основные средства, млн. руб.	34560	34836	32320	276,0	0,8	-2516,0	-7,2
9. Оборотные активы, тыс. руб.	16890	21 743	15747	4853,0	28,7	-5996,0	-27,6
10. Численность ППП, чел.	20	20	19	0,0	0,0	-1,0	-5,0
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	11664	11952	11468,4	288,0	2,5	-483,6	-4,0
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	48162,5	55358,9	46214	7196,4	14,9	-9144,9	-16,5
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	583,2	597,6	603,6	14,4	2,5	6,0	1,0
14. Фондоотдача	27,9	31,8	27,2	3,9	-	-4,6	-
15. Оборачиваемость активов, раз	57,0	50,9	55,8	-6,1	-	4,8	-
16. Рентабельность продаж, %	1,2	0,9	1,7	-0,3	-	0,8	-

Исходя из данных таблицы 2.1, можно сделать вывод, что в данный период произошли значительные изменения показателей хозяйственной деятельности предприятия. Анализ показывает, что темп прироста выручки

от продажи в 2016 году в сравнении с 2015 годом составил 14,9%. В абсолютном значении выручка увеличилась на 143927 тыс. руб. В 2017 году по сравнению с 2016 годом темп прироста выручки снизился на 20,7%, в абсолютном значении снижение составило 229111 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2016 году в сравнении с 2015 годом увеличилась на 148233 тыс. руб., а темп прироста был равен 15,7%. В 2017 году, в сравнении с 2016 годом, темп снижения себестоимости составил 21,5%, что в абсолютном значении составляет 235286 тыс. руб.

Динамика показателей выручки от продаж и себестоимости ООО «Аврорус» представлена на рисунке 2.2.

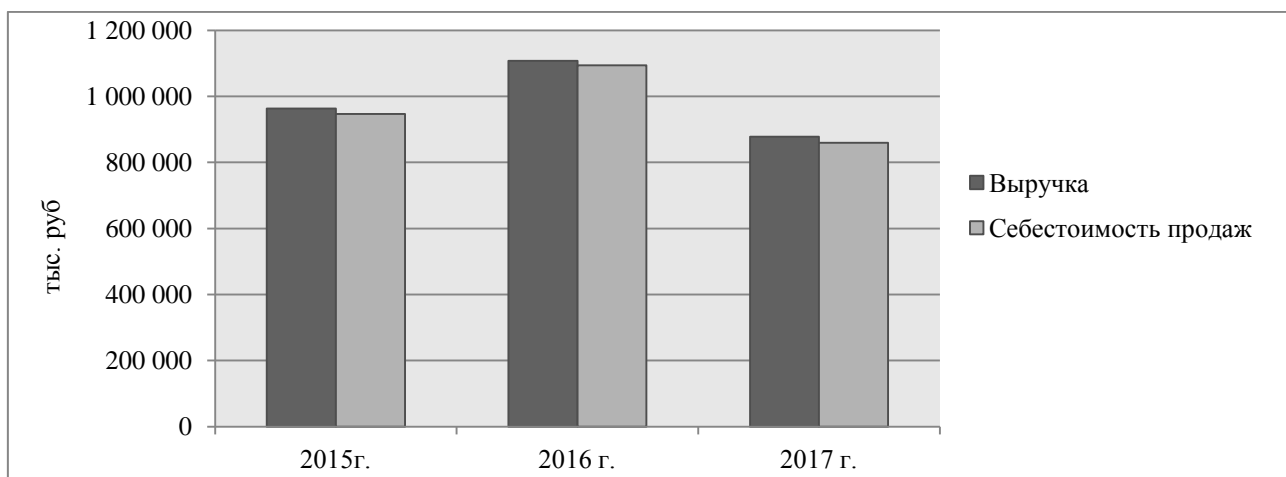


Рисунок 2.2 – Динамика показателей выручки и себестоимости ООО «Аврорус»

Чистая прибыль компании ООО «Аврорус» в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 550 тыс. руб., а темп снижения составил 5,4%. В 2017 году по сравнению с 2016 годом чистая прибыль увеличилась на 5092 тыс. руб., темп прироста за данный период составил 52,6 %.

В результате проведения анализа валовой прибыли ООО «Аврорус» было выявлено, что в 2016 году валовая прибыль по сравнению с 2015 годом снизилась на 4306 тыс. руб., а темп снижения составил 25,4%, тогда как в

2017 году по сравнению с 2016 годом валовая прибыль увеличилась на 6175 тыс. руб. При этом темп прироста составил 48,8%.

Основным показателем эффективности деятельности организации является рентабельность продаж.

Анализ данного показателя показывает, что в 2016 году в сравнении с 2015 годом он снизился на 0,3% . В 2017 году по сравнению с 2016 годом рентабельность продаж увеличилась на 0,8%.

Таким образом, организационно-экономические показатели деятельности ООО «Аврорус» показывают нестабильную динамику, что связано с изменением спроса на продукцию.

## 2.2 Оценка обслуживания потребителей ООО «Аврорус»

Клиентами ООО «Аврорус» являются как розничные, так и оптовые покупатели. Розничными покупателями являются в основном жители г. Москвы и Московской области, которые забирают товар самостоятельно на складе, а также покупатели со всей России, которые делают заказ через интернет с доставкой через различные транспортные компании. Оптовые клиенты – это мелкие и крупные фирмы, занимающиеся розничной торговлей компьютерной электроникой. Кроме того, клиенты компании — крупнейшие российские предприятия и организации, а также представительства иностранных компаний из ключевых сфер экономики: финансовые институты, государственные органы, ТЭК, предприятия ИТ-сектора, промышленные предприятия и другие.

Для осуществления доставки компания ООО «Аврорус» сотрудничает с такими транспортными компаниями как:

- «Байкал сервис»,
- «Гарантпост»,
- «Деловые линии»,
- «ЖелДорЭкспедиция»,

- «ПЭК»,
- «СДЭК».

Одной из проблем для покупателей является то, что ООО «Аврорус» не несет ответственности за нарушение температурного режима, упаковки электроники и сохранности товара при доставке данными транспортными компаниями.

В основном розничные покупатели г. Москвы и Московской области приезжают в магазин на личном или служебном транспорте, для чего возле здания, где расположена компания, имеется удобная и вместительная парковка. Клиентами ООО «Аврорус» в основном являются мужчины, что обусловлено спецификой деятельности фирмы – реализация высокотехнологичной электроники.

В таблице 2.2 представлены основные ассортиментные группы товаров, реализуемых ООО «Аврорус», необходимые для анализа устойчивости и широты ассортимента.

В видовой структуре ассортимента преобладают основные группы товаров, на реализации которых специализируется фирма:

Компьютеры, моноблоки, ноутбуки различных производителей составляют 38% ассортимента магазина, 24% - сетевое оборудование, 21% - электронные лицензии на Office и Windows, 17% - остальные ассортиментные группы.

Это позволяет в полной мере удовлетворять спрос покупателей, разнообразие товаров дает возможность подобрать нужный вариант для самых взыскательных покупателей.



Таблица 2.2 - Ассортиментные группы товаров, реализуемых ООО «Аврорус»

№ п/п	Ассортиментные группы товаров	Фактическое/базовое количество разновидностей в однородной группе товаров	Наличие устойчивого спроса, обновления
1	2	3	4
1	Сетевое оборудование	31/31	Устойчивый спрос, обновление
2	Гарнитуры и спикерфоны	24/24	Устойчивый спрос, обновление
3	KVM оборудование	15/16	Устойчивый спрос, обновление
4	Видеооборудование	17/18	Устойчивый спрос, обновление
5	Усилители	8/10	Устойчивый спрос, обновление
6	Microsoft. Электронные лицензии на Office и Windows	9/9	Устойчивый спрос
7	Звуковое оборудование	22/22	Устойчивый спрос, обновление
8	Компьютеры, моноблоки, ноутбуки	11/112	Устойчивый спрос, обновление
9	Планшеты	10/12	Устойчивый спрос, обновление
10	Принтеры и МФУ	9/9	Устойчивый спрос, обновление
11	3D оборудование	7/8	Новый товар
12	Источники бесперебойного питания	12/14	Устойчивый спрос
13	Климатическое оборудование	12/13	Устойчивый спрос
14	Компьютерная мебель	4/4	Новый товар
15	Торговое оборудование	6/6	Устойчивый спрос, обновление
16	Оборудование для типографий	9/10	Устойчивый спрос, обновление
17	Монтажное и коммутационное оборудование	5/6	Устойчивый спрос

Для оценки показателей устойчивости и полноты ассортимента воспользуемся следующими показателями:

1. По формуле 2.1 рассчитаем широту ассортимента:

$$K_{ш} = \frac{Ш_{д}}{Ш_{б}} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

где  $Ш_d$  – фактическое количество видов товаров, имеющих в наличии;

$Ш_б$  – широта, принятая за основу для сравнения.

$$Ки = \frac{17}{19} \cdot 100\% = 89\%$$

$Ш_d = 17$ ,  $Ш_б = 19$  - количество разновидностей товара, максимально возможное по преysуранту компании.

Следовательно, в наличии представлено 89% возможного ассортимента товаров, что характеризует высокую насыщенность товарами и определяет высокое качество обслуживания клиентов, так как практически все товары всегда есть в наличии в магазине и клиенту не приходится ждать поставок или искать другой магазин (две группы товаров пользуются небольшим спросом и доставляются только по заказу, о чем клиенты информируются).

Далее определим полноту ассортимента, определяющую соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу, рассчитав для каждой группы товаров коэффициент полноты (формула 2.2).

$$Кп = \frac{П_d}{П_б} \cdot 100\% , \quad (2.2)$$

где  $П_d$  — показатель полноты характеризуется фактическим количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы;

$П_б$  — базовый показатель полноты характеризуется регламентируемым или планируемым количеством товаров однородной группы.

В таблице 2.3 проведен расчет полноты ассортимента по каждой ассортиментной группе товаров

Таблица 2.3 – Расчет полноты ассортимента по каждой ассортиментной группе товаров

Название коэффициента	Обозначение	Особенность	Расчет
1	2	3	4
Коэффициент полноты ассортимента	$K_{п}$	Полнота ассортимента должна быть рациональной, так как чрезмерное увеличение полноты может затруднить выбор потребителя.	$K_{п1}=31/31 \times 100\% = 100\%$
			$K_{п2}=24/24 \times 100\% = 100\%$
			$K_{п3}=15/16 \times 100\% = 93,8\%$
			$K_{п4}=17/18 \times 100\% = 94,4\%$
			$K_{п5} = 8/10 \times 100\% = 80\%$
			$K_{п6} = 9/9 \times 100\% = 100\%$
			$K_{п7}=22/22 \times 100\% = 100\%$
			$K_{п8}=11/12 \times 100\% = 91,7\%$
			$K_{п9}=10/12 \times 100\% = 83,3\%$
			$K_{п10}= 9/9 \times 100\% = 100\%$
			$K_{п11} = 7/8 \times 100\% = 87,5\%$
			$K_{п12}=12/14 \times 100\% = 85,7\%$
			$K_{п13}=12/13 \times 100\% = 92,3\%$
			$K_{п14} = 4/4 \times 100\% = 100\%$
			$K_{п15} = 6/6 \times 100\% = 100\%$
			$K_{п16} = 9/10 \times 100\% = 90\%$
			$K_{п17} = 5/6 \times 100\% = 83,3\%$
$K_{\text{общ.}} = (100\% + 100\% + 93,8\% + 94,4\% + 80\% + 100\% + 100\% + 91,7\% + 83,3\% + 100\% + 87,5\% + 85,7\% + 92,3\% + 100\% + 100\% + 90\% + 83,3\%) / 17 = 1582 / 17 = 93,1\%$			

Таким образом, полнота ассортимента компании находится на высоком уровне, 93,1% ассортимента товаров имеется в наличии. Чем больше полнота ассортимента, тем выше вероятность того, что потребительский спрос на товары определенной группы будет удовлетворен.

Для определения устойчивости ассортимента воспользуемся формулой коэффициента устойчивости (формула 2.3)

$$K_y = \frac{Ш_y}{Ш_д} \cdot 100\% , \quad (2.3)$$

где  $Ш_y$  - наименований товаров, которые пользуются устойчивым спросом у потребителей;

$Ш_д$  - общее количеству видов, разновидностей и наименований товаров тех же однородных групп.

$$K_y = \frac{14}{17} \cdot 100\% = 82,3\%$$

Таким образом, 82,3% товаров пользуются устойчивым спросом и имеющийся в магазине набор товаров способен удовлетворять спрос клиентов, что превышает оптимальное значение и положительно влияет на качество обслуживания покупателей (для специализированных организаций оптимальным является коэффициент, равный 0,75). Чем ближе этот показатель к единице, тем полнее и устойчивее ассортимент магазина, лучше он формируется.

Новизна (обновление) ассортимента оценивается с помощью коэффициента новизны (формула 2.4):

$$K_n = \frac{Н}{Ш_д} \cdot 100\% , \quad (2.4)$$

где  $Н$  – количество новых товаров;

$Ш_д$  – общее количество видов, разновидностей и наименований товаров тех же однородных групп.

$$K_n = \frac{14}{17} \cdot 100\% = 82,4\%$$

Таким образом, 82,4% ассортимента постоянно обновляются, клиенты наряду с товарами, пользующимися устойчивым спросом, всегда могут найти последние модели компьютерной техники и другого оборудования

Рациональность ассортимента оценивается с помощью коэффициента рациональности (формула 2.5):

$$K_p = K_{ш} \cdot ВШ + K_{п} \cdot ВП + K_{у} \cdot ВУ + K_{н} \cdot ВН / 4, \quad (2.5)$$

где  $K_{ш}$ ,  $K_{п}$ ,  $K_{у}$ ,  $K_{н}$  - коэффициенты широты, полноты, устойчивости, новизны ассортимента соответственно;

$ВШ$ ,  $ВП$ ,  $ВУ$ ,  $ВН$  –коэффициенты весомости, определяемые экспертным путем и характеризующие удельную долю показателя при формировании потребительских предпочтений, влияющих на сбыт товаров

Коэффициенты весомости примем:  $ВШ = 3$ ;  $ВП = 0,2$ ;  $ВУ = 0,2$ ;  $ВН = 0,3$ .

$$K_p = 0,89 \cdot 3 + 0,93 \cdot 0,2 + 0,65 \cdot 0,2 + 0,82 \cdot 0,3 / 4 = 0,81$$

Таким образом, реализуемый компанией набор товаров на 81% способен удовлетворять потребности разных сегментов покупателей, что определяет ассортимент компании как достаточно рациональный.

Процесс осуществления покупки товаров осуществляется в следующей последовательности: сначала клиент заказывает товар через интернет, после чего приезжает в магазин, где забирает товар самостоятельно или, в случае покупки крупной партии, заказывает доставку транспортной компанией. Также услугами транспортной компании клиент может воспользоваться, если товары необходимо отправить в другие города.

В ООО «Аврорус» строго соблюдается технология обслуживания клиентов. Так как заказ делается по интернету on-line и оплата происходит только по безналичному расчету, то при отпуске товара оплата в кассе уже не требуется и время на обслуживание сокращается.

Представим процесс обслуживания клиентов при получении заказа в виде схемы (рисунок 2.3).

В процессе обслуживания участвуют:

- менеджер-консультант – встречает клиента, консультирует, печатает накладную;
- кладовщик – выдает товар.

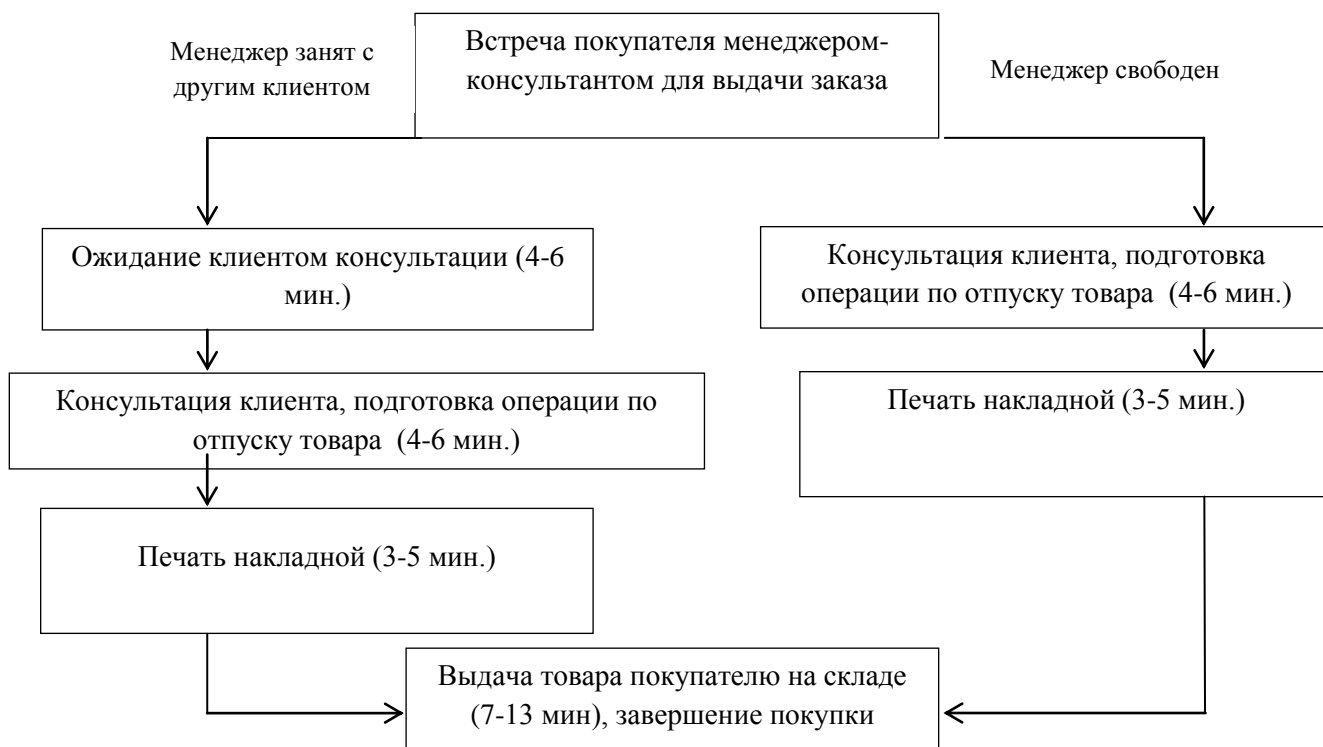


Рисунок 2.3 - Технология обслуживания клиентов в «Аврорус»

Таким образом, в ООО «Аврорус» основополагающие требования рациональной технологии обслуживания клиентов, такие, как:

- своевременность приемки товаров,
- тщательность подготовки их к продаже,
- рациональность размещения в соответствии с особенностями товаров,
- пополняемость товарного запаса в соответствии со спросом покупателей,
- соблюдение условий хранения и продажи товаров четко соблюдаются, каждый специалист знает свою работу, техническое

сопровождение сделки всегда на высоком уровне, что обеспечивает высокое качество обслуживания и лояльность клиентов.

Время, затрачиваемое покупателями на приобретение товаров в магазине, рассчитаем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Время, затрачиваемое покупателями на приобретение товаров в г. Москва

Вид затрат времени	Максимальное время, мин.	Минимальное время, мин.	Среднее значение, мин.
1	2	3	4
Время на ожидание обслуживания	6	4	5
Время на консультацию	6	4	5
Печать и выдача накладной	5	3	4
Выдача товара покупателю на складе	13	7	10
Итого	30	18	24

Таким образом, среднее время, затрачиваемое покупателями на приобретение товаров в магазине  $T = 24$  мин., что является допустимым значением, так как магазин специализированный. Однако большое количество времени (до 13 минут) клиент тратит на ожидание выдачи товара со склада. Это связано с недостаточной логистикой на складах и ошибками комплектации товара при бумажном учете работы склада.

Предоставление покупателям дополнительных услуг способствует заинтересованности покупателей в покупке товаров у данной компании. В таблице 2.3 дано сравнение перечня предоставляемых клиентам дополнительных услуг в ООО «Авторус» с основными конкурентами компании – ООО "РИТМ-ИТ" и ООО "МКК Лагуна".

Таблица 2.3 – Дополнительные услуги, предоставляемые в ООО «Авторус»

Вид услуги	ООО «Авторус»	Основные конкуренты	
		ООО "РИТМ- ИТ"	ООО "МКК Лагуна"
1	2	3	4
предпродажный сервис (консультация об установке и использовании компьютерной электроники)	есть	есть	есть
установка и наладка, замена частей в установленном оборудовании	есть	есть	есть
подбор компьютера, сервера и т.д.	есть	есть	есть
дополнительная упаковка приобретенных товаров	есть	нет	есть
послепродажный сервис (консультация по товарам и услугам после покупки)	есть	есть	нет
бесплатная доставка купленных клиентом товаров по Москве и Московской области	нет	есть	есть
Итого предоставляемых услуг	5	6	5

Как видно из таблицы, в ООО «Авторус» предоставляются только пять из шести дополнительных услуг.

Коэффициент дополнительного обслуживания покупателей рассчитывается по формуле 2.6:

$$K_{\partial} = \frac{Y_{\phi}}{Y_{\max}}, \quad (2.6)$$

где  $Y_{\phi}$  - фактическое количество дополнительных услуг, оказываемых покупателю в розничном торговом предприятии;



$Y_{\max}$  - максимальное количество услуг, которое может быть оказано конечному покупателю в розничном торговом предприятии с учетом комплекса услуг конкурентов на данном товарном рынке.

Рассчитаем коэффициент дополнительного обслуживания покупателей ООО «Авторус»

$$K_d = \frac{5}{6} = 0,8$$

Таким образом, фирма оказывает только 80% возможных дополнительных услуг.

Как показал анализ, доставка товаров осуществляется различными транспортными компаниями. По Москве и Московской области стоимость доставки составляет от 500 до 1500 рублей. При этом данные транспортные компании не несут ответственности за соблюдение условий перевозки груза, например, за соблюдение температурного режима, необходимого для перевозки оборудования.

Элементы обслуживания потребителей, реализуемые в ходе сделки, в совокупности с элементами после сделки фактически формируют качество предоставляемого предприятием логистического сервиса, так как пользователь корректирует сложившееся представление об ожидаемом уровне сервиса, исходя из реально полученной услуги. Именно данные элементы составляют основу системы измерителей качества логистического сервиса. Число показателей и их конкретный перечень могут быть разными и зависят от комплекса предоставляемых услуг и значимости их с учетом цели и задач компании.

Рассчитаем показатели качества логистического сервиса за 2017 год (формула 2.7)

1. Расчет показателя «идеальных заказов»:

$$BЗ = \frac{K_{uz}}{K_{oz}} \times 100\% , \quad (2.7)$$

где  $Bз$  - выполнение заказа (идеально);

$Kиз$  - количество идеальных заказов;

$Kоз$  - общее количество заказов.

$$Bз = \frac{42630}{47860} \times 100\% = 89,07\%$$

заказы, которые доставлены клиентам по их заявкам в нужном количестве, в нужное время и идеального качества.

2. Расчет показателя объема товара доставленного к заказанному (формула 2.8):

$$Bз = \frac{K_{з,д}}{Kоз} \times 100\% , \quad (2.8)$$

где  $K_{з,д}$  - количество заказанных и доставленных товаров.

$$Bз = \frac{46800}{47860} \times 100 = 97,78\%$$

- возможные потери в объеме продаж из-за отсутствия товара на складе.

3. Расчет показателя «претензии клиентов» (формула 2.9):

$$П_к = \frac{Kпн}{Kоз} \times 100\% , \quad (2.9)$$

где  $П_к$  – претензии клиентов;

$Kпн$  – количество полученных претензии.

$$П_к = \frac{1358}{47860} \times 100\% = 2.83\%$$

работа службы доставки с точки зрения клиентов.

4. Определение показателя «сервис по доставке товара» (формула 2.10):

$$P_{сер} = \frac{Kn}{Kф} \cdot 100\% \quad (2.10)$$

Эффективность работы службы доставки при поставке товара клиентам определяется из расчета, что по Москве и Московской области заказ должен быть доставлен в течение следующего дня от момента заказа и оплаты. При этом, часто происходят задержки на 1-2 дня.

При задержке поставок на 1 день или 24 часа, данный показатель составит:

$$P_{сер} = \frac{24}{48} \cdot 100\% = 50\%$$

При задержке поставок на 2 дня или 48 часов, данный показатель составит всего 37,5%.

Естественно, что каждая компания стремится к «идеальному уровню обслуживания» своих клиентов. Однако нельзя забывать, что концепция индивидуального обслуживания, предполагает и свой конкретный показатель «идеального уровня сервиса» для каждого клиента.

У компании ООО «Аврорус» выявлены проблемы по 2 показателям при обслуживании потребителей: по показателю «претензии клиентов» и «сервис по доставке товара». Так как доставка связана с выполнением логистических операций, то для устранения выявленных недостатков, необходимо разработать стратегию повышения качества логистического сервиса.

### 3 Разработка стратегии обслуживания потребителей ООО «Аврорус»

#### 3.1. Мероприятия по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей организации

Анализ проблем, выявленных во второй главе бакалаврской работы, показал, что все они связаны с недостаточно эффективным выполнением логистических операций на складах и при осуществлении транспортировки продукции в компании ООО «Аврорус». Для устранения данных проблем необходимо разработать стратегию повышения качества логистического сервиса.

При разработке данной стратегии основанная сложность выполнения обязательств обусловлена многоаспектностью логистических функций и операций, осуществляемых самой компанией и ее логистическими посредниками. Важной составляющей работы высшего руководства является выработка единого понимания позиции фирмы в принятой стратегии повышения качества обслуживания.

Таким образом, управление качеством обслуживания клиентов требует от работников, отвечающих за выполнение логистических операций, обеспечения постоянного контроля над показателями, характеризующими эффективность логистического сервиса. Реализация сформированной системы логистического сервиса, как и остальные логистические задачи требует тесного взаимодействия коммерческого отдела и административно-хозяйственного отдела: контроля над обслуживанием клиентов, проведения аналитики, контроля над складскими и транспортными операциями.

Под стратегией повышения качества логистического сервиса для ООО «Аврорус» будем понимать комплекс решений, планов и мероприятий, связанных с эффективным управлением материальными и информационными потоками для удовлетворения требований потребителей.

Рассмотрим основные направления стратегии повышения качества логистического сервиса для компании ООО «Аврорус»:

1. найм менеджера по логистике, отвечающего за выполнение транспортных и складских операций, а также за послепродажное обслуживание.

2. минимизация времени (быстрая поставка товара или доставка его ко времени, установленному заказчиком);

3. улучшение качества выполнения логистических операций (транспортировка, складирование, упаковка);

Рассмотрим данные направления более подробно.

Так как главной задачей является выполнение заказов потребителей в минимальные сроки и с наилучшим качеством обслуживания, то для этого предлагается вместо начальника административно-хозяйственного отдела принять на работу менеджера по логистике. Менеджер по логистике относится к категории руководителей и подчиняется непосредственно генеральному директору (рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 - Организационная структура управления ООО «Аврорус»

На должность менеджера по логистике назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование,

дополнительная подготовка по специальности «Логистика», стаж работы в соответствующей области не менее года.

В его обязанности будет входить:

1. Составление логистических прогнозов и планов продаж.
2. Координирует работы по закупке товаров у поставщиков на основе плана продаж и имеющегося спроса.
3. Планирует объемы запасов на складах, необходимых для бесперебойного выполнения заказов потребителей с увязкой с затратной базой на хранение и обслуживание запасов.
4. Организует инвентаризацию запасов; контролирует состояние запасов.
5. Определяет условия отгрузки продукции заказчикам, координирует работы по послепродажному обслуживанию.
6. Управляет транспортировкой товаров: определяет перевозчика грузов; обеспечивает заключение договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов; разрабатывает планы перевозок; организует технологический процесс перевозки; обеспечивает документооборот транспортно-технологического процесса; анализирует качество перевозки и своевременность доставки грузов.
7. Обеспечивает страхование товаров на складах, грузов, ответственности перевозчиков; организует мероприятия по обеспечению сохранности грузов при транспортировке, продукции при хранении и внутреннем перемещении.

Для минимизации времени (быстрая поставка товара или доставка его ко времени, установленному заказчиком), а также для улучшения качества выполнения транспортных логистических операций предлагается организовать бесплатную доставку товаров до дома или офиса. При проведении анализа было выявлено, что около 75% покупателей заказывают доставку товаров и лишь 25% забирают товар самостоятельно.

Органичным продолжением торгово-технологического процесса в компании является оказание покупателям различного рода услуг. В ООО «Аврорус» отсутствует одна из основных услуг, оказываемых клиентам – бесплатная доставка товаров до дома или офиса, собственным транспортом, который приспособлен для перевозки высокочувствительной электроники с соблюдением температурного режима. ООО «Аврорус» будет нести ответственность за сохранность товара при доставке собственным транспортом.

Стоимость услуги по доставке товаров по Москве и Московской области, приобретенных клиентом, до дома или офиса клиента представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Стоимость услуги по доставке товаров

Условие	Стоимость
1	2
при покупке до 50000 руб.	зависит от района доставки от 500 до 1500 рублей
при покупке свыше 50000 руб.	бесплатно

При покупке до 50000 рублей средняя стоимость доставки составляет 1000 рублей по Москве и Московской области.

Срок доставки зависит от времени осуществления покупки или заявки клиентом. Это связано с утренними и вечерними автомобильными пробками на дорогах, поэтому утром и вечером максимальный срок, в течение которого доставляется товар, увеличивается. Как показал проведенный анализ, очень часто доставка осуществляется только на следующий день после оформления заказа. Организовав доставку товара собственными силами ООО «Аврорус» сократит это время.

Зависимость сроков доставки и времени заказа услуги клиентом представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Сроки предоставления услуги по доставке товаров

Время заказа услуги клиентом	Срок предоставления услуги
1	2
с 9.00 до 10.00	в течение шести часов
с 10.00 до 15.00	в течение трех часа
с 15.00 до 20.00	в течение четырех часов

Для определения доли покупателей, которые делают покупки на сумму свыше 50000 руб., проанализируем структуру чеков по сумме покупки за месяц. В таблице 3.3 представлено процентное соотношение чеков по сумме покупок.

Таблица 3.3- Структура чеков по сумме покупки

Сумма покупки	Количество чеков
1	2
до 10000 руб.	7%
от 10000 до 20000 руб.	5%
от 20000 до 30000 руб.	10%
от 30000 до 40000 руб.	15%
от 40000 до 50000 руб.	18%
свыше 50000 руб.	45%

Таким образом, примерно 45% покупателей делают покупки на сумму свыше 50000 руб., 55% - до 50000 руб., обеспечивая выручку в размере 878 066 тыс. руб. в год.

### 3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Для того, чтобы организовать услугу по бесплатной доставке компании ООО «Аврорус» необходимо выполнить следующие условия:

- дополнительный автомобиль – у фирмы имеется, заправляется газом;
- прием на работу водителя – принимается на работу с правами и опытом работы.



Режим работы водителя: с понедельника по пятницу с 9.00 до 18.00, суббота, воскресенье – выходной. Если водитель не успевает доставить товар до 18.00, то дальше ему оплачивается сверхурочное время.

Затраты фирмы на оказание услуги будут состоять из следующих элементов (табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Затраты фирмы на оказание дополнительной услуги по доставке товаров покупателям

Вид затрат	Сумма затрат в год, тыс. руб.
1	2
Заработная плата водителя в год с учетом сверхурочного времени	540
Затраты на ремонт и техническое обслуживание автомобиля	120
Затраты на газ для заправки автомобиля	114,558
Итого	774,558

Водитель принимается с правами и опытом работы. Стоимость пропана и ГСМ - из расчета 350 л на месяц при средней стоимости одного литра пропана 22,99 руб. - 8046,50 руб. в месяц плюс 1500 руб. на смазочные материалы, итого 9546,50 руб. в месяц, 114558,00 руб. в год.

Данная услуга очень удобна при заказе товаров через Интернет и при оплате товаров по безналичному платежу, клиентам не придется приезжать за товаром, тем более, если стоимость более 50000 руб.

Экономическая эффективность от предоставления услуги по доставке товаров выражается в увеличении объема продаж за счет повышения лояльности клиентов и появления возможности делать более крупные покупки. Для определения суммы дополнительной выручки от увеличения объема продаж был проведен отдельный опрос 50 покупателей на предмет необходимости им дополнительной услуги по доставке товаров. Результаты опроса приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты опроса покупателей по предоставлению услуги по доставке товаров

Вопрос	Вариант ответа	Количество ответивших, чел.	Процент от общего числа опрошенных, %
1	2	3	4
Опрошено 50 чел.			
Хотели бы Вы видеть услугу по доставке товаров?	Да	41	82
	Нет	9	18
Опрошено 41 чел. (сказавшие «да»)			
Готовы ли Вы оплачивать данную услугу?	Да	25	50
	Нет	16	32
Опрошено 25 чел. (готовых оплатить услугу)			
На какую сумму в среднем вы сделали покупку	До 50000 руб.	17	34
	Свыше 50000 руб.	8	16
Опрошено 16 чел. (не готовых оплатить услугу)			
На какую сумму в среднем вы сделали покупку	До 50000 руб.	10	20
	Свыше 50000 руб.	6	12
Готовы ли Вы увеличить сумму покупки до суммы свыше 50000 руб., чтобы получить услугу бесплатно?	Да	10	20
	Нет	6	12

При изучении сумм чеков 10 покупателей, готовых увеличить сумму покупки до 50000 руб. были получены следующие результаты (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Расчет дополнительной выручки при увеличении суммы чеков покупателей

Покупатель	Сумма чеков покупателей, руб.	Сумма, до которой покупатель готовы увеличить чек, руб.	Дополнительная выручка, руб.
1	2	3	4
1	33840	50000	+16160
2	48110	50000	+1890
3	35690	50000	+14310
4	42300	50000	+7700
5	41500	50000	+8500
6	36900	50000	+13100

Продолжение таблицы 3.6

7	45480	50000	+4520
8	45970	50000	+4030
9	42110	50000	+7890
10	37150	50000	+12850
Итого	409050	500000	+90950

Опрос проводился в течение трех дней. То есть, за три дня выручка уже увеличилась бы на 90950 руб., в году 279 рабочих дней, таким образом, в год можно ожидать рост выручки на 8458350 руб., что составит около 1%.

Рассчитаем доход, который получит фирма, исходя из проведенных исследований.

1. Рост выручки за год определим по формуле 3.1

$$\Delta \text{Выр}_{\text{год}} = \Delta \text{Выр}_{\text{сут}} \cdot T_2, \quad (3.1)$$

где  $\Delta \text{Выр}_{\text{сут}}$  - рост выручки за день, при увеличении суммы покупки, руб.;

$T_2$  - количество рабочих дней в году, дней.

$$\Delta \text{Выр}_{\text{год}} = 30316 \cdot 279 = 8458349 \text{ руб.}$$

2. Рентабельность продаж определим по формуле 3.2

$$P = \frac{\text{Пр}}{\text{Выр}}, \quad (3.2)$$

где  $\text{Пр}$  - планируемая прибыль от продаж, полученная за год, руб.

$\text{Выр}$  - планируемая выручка за год, руб.

$$P = \frac{23385000}{886524000} = 2,6\%$$

Таким образом, рост рентабельности составит 0,9%.

Разработанные элементы стратегии повышения качества логистического сервиса позволят не только повысить имидж компании ООО «Аврорус», но и улучшить финансовые показатели деятельности. Рост выручки составит почти 8,5 млн. руб., при этом рентабельность продаж возрастет на 0,9% по сравнению с 2017 годом.

## Заключение

Стратегия повышения качества обслуживания потребителей – это гарантия роста конкурентоспособности предприятия на рынке, большая база постоянных клиентов, рекомендующих компанию своим знакомым. Особую важность качественное обслуживание принимает в связи с тем, что зачастую это единственное конкурентное преимущество, которое есть у компании, работающей в отрасли, где множество компаний предлагают одинаковые по сути продукты или услуги и единственное различие, которое способен увидеть клиент - это различие в качестве обслуживания. Но именно это различие создает у клиента позитивный настрой и расположенность к компании и ее продуктам или услугам [16].

В бакалаврской работе согласно поставленной цели было проведено исследование обслуживания клиентов компании ООО «Аврорус» и разработаны элементы логистической стратегии. На основании проведенного исследования получены нижеследующие выводы.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты стратегии обслуживания клиентов, раскрыта сущность обслуживания клиентов и обоснована важность повышения качества данного обслуживания как одного из основных источников роста продаж компании, а, следовательно, и прибыли. Рассмотрены методы разработки стратегии обслуживания потребителей с точки зрения сервисной логистики. Во второй главе работы на основе рассмотренных теоретических аспектов было проведено практическое исследование ООО «Аврорус» по вопросам оценки качества обслуживания клиентов, которое на первом этапе включает в себя проведение экономического анализа показателей деятельности исследуемой организации. Без анализа данных показателей невозможно оценить реальное состояние экономической деятельности предприятия. Проведенный анализ показателей деятельности исследуемого предприятия ООО «Аврорус» позволил сделать следующие выводы:

- основные и финансово-экономические показатели деятельности компании имеют тенденцию к росту, фирма эффективно работает, обеспечивая постоянное увеличение выручки и получаемой прибыли;

-ассортимент регулярно пополняется и обновляется, за счет чего растет удовлетворенность клиентов широтой, полнотой, новизной ассортимента, улучшается качество обслуживания;

- ООО «Аврорус» имеет ряд конкурентных преимуществ, таких как широкий ассортимент реализуемой продукции, использование наряду с розничными и оптовые продажи, дополнительное обслуживание, стимулирование продаж.

В тоже время у компании ООО «Аврорус» выявлены проблемы по двум показателям при обслуживании потребителей: по показателю «претензии клиентов» и «сервис по доставке товара». Так как доставка связана с выполнением логистических операций, то для устранения выявленных проблем, необходимо разработать стратегию повышения качества логистического сервиса

Выявленные проблемы привели к необходимости разработки стратегии логистического обслуживания потребителей мероприятий по повышению качества обслуживания клиентов, что было осуществлено в третьей главе работы. Были предложены следующие мероприятия: найм менеджера по логистике, отвечающего за выполнение транспортных и складских операций, а также за послепродажное обслуживание и бесплатная доставка транспортом компании ООО «Аврорус», с соблюдением требований к перевозке высокочувствительного оборудования. Данное мероприятие приведет к росту выручки почти на 8,5 млн. руб. и росту рентабельности продаж на 0,9%.

Таким образом, предложенная в работе стратегия повышения качества обслуживания клиентов оказалась эффективной, что приведет компанию к существенному росту финансовых результатов. Главная цель исследования достигнута, задачи успешно выполнены.

## Список используемой литературы

1. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К°, 2018. - 292 с. - ISBN 978-5-394-02129-9.
2. Анцупов А. Я. Стратегическое управление / А. Я. Анцупов. - Москва : Техносфера, 2015. - 344 с. - (Библиотека Института стратегий развития). - Библиогр.: с. 298. - ISBN 978-5-94836-406-3.
3. Афанасенко И. Д. Торговое дело : для бакалавров и магистров : учебник / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. - 381 с. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-4461-0638-7 : 910-00.
4. Васильева Е. А. Логистика : учеб. пособие / Е. А. Васильева, Н. В. Акканина, А. А. Васильев. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 144 с. - ISBN 978-5-4486-0143-9.
5. Гаджинский А. М. Логистик: учебник / А. М. Гаджинский. - 21-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2017. - 420 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02059-9.
6. Головачев А. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / А. С. Головачев. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 687 с. - ISBN 978-985-06-2456-7.
7. Дресвянников В. А. Стратегическое управление организацией: учеб. пособие для подготовки к экзамену (зачету) / В. А. Дресвянников, А. Б. Зубков. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. - 214 с. - ISBN 978-5-905916-84-7.
8. Донцова О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О. И. Донцова, С. А. Логвинов. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-98281-403-6.

9. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании : модель зрелого управления проектами : пер. с англ. / Г. Керцнер ; под общ. ред. А. Д. Баженова. - Саратов : Профобразование, 2017. - 319 с. - ISBN 978-5-4488-0093-1.

10. Левкин Г. Г. Логистика : теория и практика : учеб. пособие / Г. Г. Левкин. - 3-е изд. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 218 с. - (Высшее образование).

11. Логистика [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 320 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009814-2.

12. Логистика и управление розничными продажами : ведущие эксперты о современной практике и тенденциях : [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума [и др.] ; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс ; пер. с англ. С. А. Воронкова. - 3-е изд., стер. - Новосибирск : Сибир. унив. изд-во, 2017. - 262 с. - (Серьезный бизнес).

13. Лужнова Н. В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева ; Оренбургский государственный университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 288 с. - ISBN 978-5-7410-1642-8.

14. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015. - 384 с.

15. Мазурова И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова . – СПб. - Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 113 с.

16. Мельников В. П. Логистика: учебник для СПО / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк; под общ. ред. В. П. Мельникова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 287 с.

17. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер.



с англ. [Д. Раевской, Л. Царук]. - 2-е изд. - Москва : Альпина паблишер, 2016. - 365 с. - Библиогр.: с. 343. - ISBN 978-5-9614-5347-8.

18. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 559 с.

19. Нечитайло А.И. Комплексный анализ экономической хозяйственной деятельности / А.И. Нечитайло, И.А. Нечитайло. – М. : Феникс, 2017. 368 с.

20. Палагин Ю. И. Логистика: планирование и управление материальными потоками : учеб. пособие / Ю. И. Палагин. - Санкт-Петербург : Политехника, 2016. - 290 с.

21. Официальный сайт ООО «Аврорус» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://avrogus.ru/>

22. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2015. – 384 с.

23. Тебекин А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - Гриф МО. - Москва : Дашков и К°, 2018. - ISBN 978-5-394-00571-8.

24. Управление снабжением и сбытом организации : учебник / Г. Д. Антонов [и др.]. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 286 с. : ил.

25. Федько В. П. Коммерческая логистика / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. - М.: ИД Март, ИКЦ "МарТ", 2018. - 304 с.

26. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации: учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 480 с.

27. Шинкаренко И.Э. Страхование предпринимательских рисков // Страхование дело. – 2017. - № 4. – С. 41-42.

28. Щербаков В. В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике : для бакалавров и магистров : [учеб. для вузов] / В. В. Щербаков, А. В. Мерзляк, Е. О. Коскур-Оглы. - Гриф УМО. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. -

463 с. : ил. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 449-463. - ISBN 978-5-496-01409-0 : 741-60. - 803-40.

29. Яковлева А.В. Экономическая статистика : учебное пособие / А.В. Яковлева. – М : Инфра-М, 2016. 96 с.

30. David A. Taylor. Supply Chain Logistics Management [Электронный ресурс]. – <http://bookre.org/reader?file=646754>

31. . Donald Waters. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management [Электронный ресурс]. – <http://bookre.org/reader?file=466312>

## Приложение

### Оптимальные затраты времени покупателей на ожидание обслуживания

Тип магазина	Затраты времени, секунды	
	в магазинах, расположенных в жилых районах	в магазинах, расположенных в местах общегородского значения
<b>Продовольственные магазины</b>		
Универсам	60	110
Продукты	12	240
Овощи-фрукты	90	180
Хлебокондитерский	90	180
Гастроном	90	180
Винно-водочные изделия	60	120
Кондитерские товары	120	240
Мясо	75	180
Рыба	90	120
<b>Непродовольственные магазины</b>		
Универмаг	60	150
Детский мир	75	186
Детская одежда, обувь	90	210
Одежда	85	150
Обувь	55	120
Ткани	60	90
Галантерея-парфюмерия	55	110
Бытовые машины и приборы	75	210
Хозяйственные товары	55	110
Мебель	70	120
Радиотовары	60	60
Культтовары	55	90
Ювелирные изделия и часы	90	180