

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)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии обслуживания потребителей

Студент

В.В. Черкашин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.В. Чапурина

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.В. Черкашин.

Тема работы: «Разработка стратегии обслуживания потребителей».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.В. Чапурина.

Целью исследования является разработка стратегии обслуживания потребителей.

Объектом исследования является ООО «АвтоПолимерСервис», основным видом деятельности которого является производство и продажа комплектующих для легковых автомобилей.

Предметом исследования является обслуживание потребителей.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии обслуживания потребителей и возможности применения ее в других организациях.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены понятие и виды стратегии обслуживания потребителей. Основной акцент сделан на логистические стратегии, которые могут быть использованы для повышения удовлетворенности клиентов. Также в этом разделе описаны основные этапы разработки данной стратегии.

Во втором разделе проведена оценка основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «АвтоПолимерСервис», проведен анализ обслуживания потребителей и выявлены основные проблемы. В третьем разделе предложено внедрить стратегию обеспечения логистического сервиса, рассмотрены мероприятия, которые помогут реализовать ее. Кроме того, рассчитана экономическая эффективность от внедрения предлагаемой стратегии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 26 русских источников и 5 иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 10.

Annotation

Bachelor's work was performed by: V.V. Cherkashin.

Theme of work: «Development of a customer service strategy»

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor E.V. Chapurina.

The aim of the study is to develop a customer service strategy.

The object of the study is LLC «AvtoPolymerServis», the main activity of which is the production and sale of components for cars.

The subject of the study is customer service.

The practical significance of the study lies in the development of a customer service strategy and the possibility of its application in other organizations.

Brief conclusions on undergraduate work. In the first section of the bachelor's work, the concept and types of customer service strategies are considered. The main emphasis is on logistics strategies that can be used to increase customer satisfaction. Also in this section, the main stages of the development of this strategy are described.

The second section assesses the main organizational and economic indicators of LLC «AvtoPolymerService», analyzes consumer services and identifies the main problems. In the third section, it is proposed to implement a strategy for the provision of logistics services, measures are considered that will help to implement it. In addition, the economic efficiency of the implementation of the proposed strategy is calculated.

The structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, list of used literature from 26 Russian sources and 5 foreign sources. The total amount of work, without attachments, 54 pages of typewritten text, including tables –10, figures –10.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы разработки стратегии обслуживания потребителей.....	8
1.1 Стратегия обслуживания потребителей: понятие и виды.....	8
1.2 Основные этапы разработки стратегии обслуживания потребителей.....	15
2 Оценка обслуживания потребителей ООО «АвтоПолимерСервис»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	21
2.2 Анализ обслуживания потребителей продукции.....	
ООО «АвтоПолимерСервис»	28
3. Разработка мероприятий по выбору и обоснованию стратегии.....	
обслуживания потребителей ООО «АвтоПолимерСервис»	38
3.1 Предложения по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей.....	38
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	44
Заключение	49
Список используемой литературы	51
Приложение А Трехкомпонентная структура обслуживания клиентов	55
Приложение Б Процесс обслуживания потребителей во времени	56
Приложение В Анкета для выявления мнения покупателей о качестве обслуживания	57

Введение

Сегодня с уверенностью можно говорить о том, что от эффективного обслуживания клиентов зависит конкурентное преимущество организации. Высокое качество обслуживания в большой степени влияет на формирование лояльности покупателей, смещая акцент с вопроса цены на вопрос удовлетворенности. Обслуживание, чуткое к потребностям и запросам потребителей – это добавленная стоимость продукта, достаемая достаточно дешево.

Качественное обслуживание покупателей неразрывно связано с управлением важнейшими экономическими показателями деятельности организации, существенно влияющими на его финансовое состояние и объем товарооборота, сумму получаемых доходов и прибыли, следовательно, и на возможности финансового обеспечения его предстоящего развития. Логистические подходы к оперативному обслуживанию, помощь клиенту в решении его проблем, индивидуальный подход к потребителям – это те принципы, которые повышают прибыльность компании [26].

Таким образом, актуальность выбранной для исследования в данной работе темы определяется важностью и необходимостью постоянного повышения качества обслуживания клиентов для обеспечения эффективности деятельности организации и ее конкурентоспособности.

Степень разработанности проблемы. Теоретическую и методическую базу представляют собой научные труды ученых, занимающихся вопросами разработки стратегии обслуживания потребителей, таких как: Костюченко Т.Н., Ермаков Н.Ю., Волк, Е. Н., Зырянов А. И., Лимпинская А. А., Савченко А. Б., Минцберг Г., Маркова В. Д., Басовский Л. Е., Егоршин А. П., Абрамова Е. Р., а также других ученых.

Целью исследования является разработка стратегии обслуживания потребителей.

Задачи для достижения цели бакалаврской работы:

- рассмотреть понятие и виды обслуживания потребителей;
- проанализировать основные этапы разработки стратегии обслуживания потребителей;
- провести оценку организационно-экономической деятельности ООО «АвтоПолимерСервис»;
- проанализировать обслуживание потребителей ООО «АвтоПолимерСервис»;
- разработать предложения по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «АвтоПолимерСервис», основным видом деятельности которого является производство и продажа комплектующих для легковых автомобилей.

Предметом исследования является обслуживание потребителей.

Информационная база исследования: внутренние нормативные документы (должностные инструкции, приказы, распоряжения); документы по финансовому состоянию предприятия (бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках и т.п.);

Методами исследования, которые применялись в бакалаврской работе, являются общенаучные методы анализа, наблюдение, аналогия и т.д.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии обслуживания потребителей и возможности применения ее в других организациях.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены понятие и виды стратегии обслуживания потребителей. Основной акцент сделан на логистические стратегии, которые могут быть использованы для повышения

удовлетворенности клиентов. Также в этом разделе описаны основные этапы разработки данной стратегии.

Во втором разделе проведена оценка основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «АвтоПолимерСервис», проведен анализ обслуживания потребителей и выявлены основные проблемы, которые снижают эффективность функционирования организации.

В третьем разделе предложено внедрить стратегию обеспечения логистического сервиса, рассмотрены мероприятия, которые помогут реализовать ее. Кроме того, рассчитана экономическая эффективность от внедрения предлагаемой стратегии.

Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 10.

1 Теоретические основы разработки стратегии обслуживания потребителей

1.1 Стратегия обслуживания потребителей: понятие и виды

Главным фактором конкурентной борьбы за рынки сбыта экономических субъектов служит качество и эффективность предоставляемой услуги. Сфера предоставления услуг – это определенно мощный механизм экономического развития.

Сегодня потребитель становится центральным звеном. Именно он, своим спросом определяет цену, качество товара или услуги. Поэтому эффективному и качественному обслуживанию потребителей уделяется особое внимание [15].

Для того чтобы понять в чем сущность стратегии обслуживания потребителей необходимо разобраться с тем, что различные авторы понимают под понятием стратегия. Существует, как минимум, две разные точки зрения. Например, Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. считают, что «стратегия – это концепция действий в долгосрочной перспективе, направленная на достижения основных целей системы» [22]. Савченко А. Б. под стратегией понимает «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [17]. Шадченко Н. Ю. говорит, что «стратегия – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей» [25]. Перечисленные авторы рассматривают стратегию как план, составленный на длительный срок, конечным этапом которого является достижение конкретной цели. Исследователи, которые придерживаются данного мнения,

делают допущения, что все процессы, происходящие во внутренней и внешней среде, поддаются прогнозированию, управлению и контролю.

Другой точки зрения придерживается Маркова В. Д. С ее точки зрения «стратегия – это интегрированная система долгосрочных мер по повышению жизнеспособности и мощи организации по отношению к своим конкурентам» [10]. Также рассуждает и Минцберг Г. Под стратегией он предлагает понимать «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своих действиях» [12]. Этот взгляд на понятие «стратегия» основан на том, что это всего лишь долгосрочное направление деятельности, которое определяет позицию в конкурентной среде, использование ресурсов, объемы производства и прочее. Таким образом, она лишь задает предприятию ориентир, а не является четким сценарием действий.

При рассмотрении стратегии обслуживания потребителей будем придерживаться первой точки зрения авторов, согласно которой под стратегией следует понимать план действий, который направлен на достижение целей компании. Она способствует формированию положительного имиджа, постоянной клиентуре и устойчивой финансовой позиции на рынке.

К главным компонентам, которые оказывают наибольшее влияние на формирование стратегии обслуживания потребителей, относят:

- имеющиеся потребности клиентов;
- способность компании удовлетворить эти потребности;
- долгосрочную прибыльность и эффективность компаний [3],[18].

При этом задачами руководителей компаний и маркетологов является принятие решений, которые касаются стратегии обслуживания потребителей, с точки зрения потребностей, которые возникают у них на разных стадиях процесса совершения покупки.

Выделяют следующие стадии совершенствования покупки:

– обслуживание потребителей до момента продажи. На данной стадии покупатель решает, стоит ли совершать покупку и ему часто требуется помощь в получении информации о товаре и способах его использования. Обычно покупатель хочет получать товар в запланированный срок, надлежащего качества и в нужном ему количестве. Кроме того, он может интересоваться функциональными возможностями, преимуществами и гарантийными обязательствами. Продавец должен на этой стадии помочь с выбором товара или услуги. Необходимо удовлетворить потребности потребителя, при этом описав дополнительные факторы (например, наличие и цены запасных частей) или оказываемые услуги (обучение, монтаж, подключение и т.п.);

– обслуживание потребителей в момент совершения продажи. Часто потребителю требуется помощь в тот момент, когда он уже готов совершить покупку. Например, ему может понадобиться помощь, связанная с выбором конкретной модели интересующего его товара или с выбором срока доставки. Кроме того, его могут интересовать варианты оформления заказа на покупку, предоставления скидки или других вариантов стимулирующих продажу. Также на этой стадии происходит оформление документов на гарантийное обслуживание;

– обслуживание потребителей после продажи. На этой стадии нередко покупателям требуется помощь по установке, монтажу или подключению товара. Кроме того может потребоваться обучение пользователей, повторное оформление заказа на поставку запасных частей, составление графика техобслуживания или ремонтных услуг [11],[29].

Как показывает практика для того чтобы полностью удовлетворить спрос потребителей необходимо уделять внимание всем стадиям совершения покупки.

Сегодня наибольшее применение получили функциональные стратегии двух направлений – маркетинга и логистики.

«В современной теории стратегического маркетинга конкурентных стратегий можно говорить о трех принципиально отличных стратегиях поведения компаний на высококонкурентном рынке:

- стратегия лидерства по издержкам в сегменте отрасли;
- стратегия лидерства по набору товаров/ услуг в сегменте отрасли;
- стратегии лидерства по качеству товаров/ услуг при ценах на уровне конкурентов или ниже» [6].

На рисунке 1 представлены коммерческая и логистическая составляющие в политике обслуживания потребителей.



Рисунок 1 – Коммерческая и логистическая составляющие в политике обслуживания потребителей

«Формирование политики обслуживания клиентов является прерогативой отдела маркетинга, однако реализация невозможна без поддержки отдела логистики. Поэтому необходимо в структуре политики обслуживания провести условную границу между элементами и видами

деятельности, отталкиваясь от степени ответственности того или иного отдела в компании. В политике обслуживания потребителей можно четко выделить две составляющие: коммерческую, реализуемую отделами маркетинга и продаж, и логистическую, реализуемую одноименным отделом. Отдел маркетинга разрабатывает политику по формированию заказов с учетом требований клиентов, определением которых занимается отдел продаж. Логистика же, сформировав комплекс логистических услуг и проведя сегментирование требований клиентов по уровню их обслуживания, занимается непосредственным обслуживанием клиентов» [20].

Коммерческая составляющая политики обслуживания поддается копированию, в то время как логистическая – обеспечивает компании конкурентное преимущество, отличает от других и гарантирует удержание клиентов за счет располагаемой логистической инфраструктуры, наличия у компании навыков управления процессами, связанными с продвижением материального потока через логистическую систему компании [5].

Для компаний, которые продают товар или услуги необходимо внедрять логистические подходы, так как именно логистика играет в организации стратегическую роль. Она позволяет сократить время выполнения заказа, обеспечить надежность, повысит ценность продукции и другие параметры обслуживания потребителей [28].

При обслуживании потребителей необходимо оптимизировать затраты, обеспечить быструю и гибкую доставку, а также применять высокие технологии. Для того чтобы обеспечить это, многие организации используют «динамичную» логистическую стратегию. Те, кто предпочитают динамичную логистику, в первую очередь стараются добиться более высокого уровня удовлетворения потребителей.

Рассмотрим динамичную стратегию логистики, направленную на обслуживание потребителей более подробно.

«Цель динамичной стратегии — обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменения прежних условий.

Выделяют два основных аспекта динамичности. Первый аспект заключается скорости реагирования на внешние условия. Те организации, которые используют динамичную стратегию внимательно и постоянно отслеживают запросы потребителей и оперативно реагируют на их изменения. Второй аспект заключается в корректировке логистических характеристик с учетом запросов отдельных потребителей. Об организациях, уделяющих большое внимание удовлетворению потребителей, говорят, что они сфокусированы на потребителях. Без потребителей у организаций не будет продаж, не будет прибыли, не будет бизнеса, а потом не будет и самой организации [1].

Те организации, которые ориентированы на потребителя обычно:

- направляют все усилия на полное удовлетворение их запросов;
- анализируют эти запросы, после чего гибко и оперативно реагируют на их изменения;
- создают удобный доступ потребителей к организации;
- обеспечивают высокое качество обслуживания;
- организуют послепродажные проверки, чтобы выяснить удовлетворенность потребителей совершенной покупкой;
- подготавливают будущие сделки» [7].

В результате те организации, которые имеют удовлетворенных потребителей, получают очевидное преимущество – повторные сделки. На рисунке 2 представлено влияние обслуживания клиентов на результативность компании [14].

Улучшение качества обслуживания клиентов приводит к повышению показателей эффективности деятельности компании, что в свою очередь приведет к сокращению затрат, росту удовлетворенности и лояльности потребителей



Рисунок 2 – Влияние обслуживания потребителей на результативность компании

В последнее время организации, которые стараются повысить эффективность сервисного обслуживания начали внедрять базовые стратегии логистики. К основным базовым стратегиям следует отнести:

- стратегию повышение качества обслуживания;
- стратегию обеспечения логистического сервиса;
- стратегию аутсорсинга логистической деятельности;
- стратегию поддержание баланса «затраты/сервис» [13],[19].

Рассмотрим базовые логистические стратегии, которые могут применяться при обслуживании потребителей, более подробно.

Стратегия повышения качества обслуживания предполагает обеспечение безопасности, вежливость при обслуживании, соблюдение стандартов при оказании услуги.

Стратегия обеспечения логистического сервиса предполагает оптимизацию времени выполнения заказа, надежности и гибкость доставки.

Чем с более высоким сервисом будут оказаны услуги, тем более вероятно, что клиент вернется снова к этой компании.

Стратегию аутсорсинга логистической деятельности заключается в том, что для того чтобы повысить эффективность обслуживания потребителей необходимо переводить основные операции на аутсорсинг. Это связано с тем, что аутсорсеры с большей отдачей и прибыльностью смогут оказать услуги, так как обладают опытом, необходимыми кадрами и инфраструктурой.

Стратегия поддержания баланса «затраты/сервис» заключается в том, что при обслуживании клиентов наиболее приоритетными показателями оценки предоставляемых компаниями услуг являются «стоимость услуги» и «время ее оказания» [8],[31]. Таким образом, использование выше перечисленных стратегий позволит выделить ту область, которая нуждается в улучшении.

1.2 Основные этапы разработки стратегии обслуживания потребителей

При разработке стратегии обслуживания потребителей необходимо выделить основные этапы, которые необходимо пройти организации (рисунок 3).

Рассмотрим каждый из этапов более подробно:

Первый этап – постановка целей. На этом этапе определяются цели и ставятся задачи обслуживания потребителей. Например, целью может являться повышение качества обслуживания. Стоит отметить, что цель логистического обслуживания не должна противоречить стратегическим целям и миссии организации.

На втором этапе проводится анализ обслуживания потребителей. Целью проведения данного анализа является определение сильных и слабых сторон организации, а также определяются ключевые проблемы и факторы ее

развития. Выявляются перспективы, направления минимизации негативных характеристик. На этом этапе необходимо проводить анализ факторов внешней и внутренней среды, Можно вносить уточнения в выбранное направление развития в рамках разрабатываемой политики обслуживания потребителей [27].



Рисунок 3 – Этапы разработки стратегии обслуживания потребителей

Проведение сегментирования клиентской базы позволит избежать проблем из-за предложения единого уровня сервиса всем клиентам вне зависимости от их характеристик. Также необходимо провести анализ конкурентного окружения, что позволит не только выявить место организации на рынке, но и определить потенциальные векторы для ее развития. Характеристика материального потока, в совокупности с информацией об особенностях потребления товаров клиентами и поступления товаров от поставщиков формируют основы политики управления запасами. Политика управления запасами оказывает непосредственное влияние на предоставляемый компанией уровень сервиса [4],[30].

Необходимо рассматривать различные элементы, которые входят в структуру обслуживания клиентов. Трехкомпонентная структура обслуживания клиентов представлена в приложении А.

Кроме того, на данном этапе, определяются показатели, по которым можно оценить, как эффективно происходит обслуживание потребителей. В приложении Б представлен процесс обслуживания потребителей во времени, в котором показаны показатели, которые постоянно меняются [21].

Рассмотрим показатели оценки обслуживания потребителей в зависимости от стратегических целей, которые могут стоять перед организацией:

1. Повышение качественных и количественных характеристик заказа:

– показатель «идеальных заказов» рассчитывается по формуле 1:

$$BЗ = \frac{K_{из}}{K_{оз}} \cdot 100\% , \quad (1)$$

где $BЗ$ – выполнение заказа (идеально);

$K_{из}$ – количество «идеальных заказов»;

$K_{оз}$ – общее количество заказов.

– процент брака и недостач в объеме реализации определяется по формуле 2:

$$B = \frac{K_{б}}{OP} \cdot 100\% , \quad (2)$$

где $K_{б}$ – количество бракованной продукции и/или недостач, которые обнаружил потребитель,

OP – общий объем реализации продукции.

– показатель объема товара доставленного к заказанному времени определяется по формуле 3:

$$BЗ = \frac{K_{зд}}{K_{оз}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где $K_{зд}$ – количество заказанных и доставленных товаров.

2. Повышение качества логистического сервиса:

– процент заказов с неполным перечнем сопроводительных документов определяется по формуле 4:

$$Зс = \frac{Kз}{K_{оз}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где $Kз$ – количество заказов с неполным перечнем сопроводительных документов;

– коэффициент точности оформления документов определяется по формуле:

$$Зс = \frac{Pз}{K_{оз}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где $Pз$ – заказы с корректно оформленными документами [16].

3. Повышение эффективности использования логистической инфраструктуры и оптимизация уровня запасов:

– соблюдение длительности грузопереработок на складе определяется по формуле:

$$Гс = \frac{Дг}{И}, \quad (6)$$

где $Дг$ – длительность грузопереработки на складе;

$И$ – интервал времени доступности продукции к отгрузке в соответствии с политикой обслуживания потребителей.

– производительность труда работников склада рассчитывается по формуле:

$$П = \frac{СГО}{Ч \cdot В}, \quad (7)$$

где $СГО$ – количество товара, отпущенного со склада в течение недели;

$Ч$ – численность работников склада;

$В$ – количество дней работы за неделю;

– скорость оборота запаса определяется по формуле 8:

$$Об = \frac{T}{ЗП}, \quad (8)$$

где T – длительность периода;

$ЗП$ – запас продукции в днях;

– средний уровень запасов продукции в днях покрытия определяется по формуле 9:

$$Ср = \frac{Зн + СП - СО}{СрП}, \quad (9)$$

где $Зн$ – запасы на начало периода;

$СП$ – суммарные поставки на склад;

$СО$ – суммарные отгрузки со склада;

$СрП$ – среднее потребление в день [9].

На третьем этапе формируется стратегия. «На этом этапе ведется разработка стратегии, производится отбор вариантов, оцениваются стратегические разработки подразделений, увязываются различные планы, программы и инвестиционные проекты. Широко используется методика портфельного анализа и планирования, а также разработка сценариев будущего развития» [23]. Предлагаемые мероприятия оцениваются с точки зрения экономической эффективности и тех возможностей, которые они могут принести организации в будущем.

На четвертом этапе происходит реализация стратегии, которая осуществляется либо через единый стратегический план предприятия, либо путем включения отдельных стратегических задач (в первую очередь инвестиционный и научно-технический) в оперативные планы и программы.

Таким образом, для того чтобы организациям улучшить обслуживание потребителей необходимо выбрать и внедрить одну из рассмотренных логистических стратегий, каждая из которых может существенно повысить экономическую эффективность деятельности организации.

2 Оценка обслуживания потребителей ООО «АвтоПолимерСервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Российский рынок автокомпонентов является неотъемлемой частью глобальной экономики, и поэтому его состояние и развитие зависит от изменений мировой конъюнктуры. На отраслевые рынки сильнейшее влияние оказывают такие факторы как цена на нефть, динамика валютных курсов, ожидания тех или иных трендов. Как показывает анализ, рынок запасных частей с каждым годом расширяется. В 2019 году на территории России насчитывается более 75 тысяч точек продаж и обслуживания автомобилей, в том числе 3545 официальных дилеров.

Компания ООО «АвтоПолимерСервис» зарегистрирована 31 мая 2007 регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Она занимается производством, оптовой и розничной продажей автозапчастей. У компании имеется собственный магазин автозапчастей и автотоваров, также они продают автоаксессуары.

Основным видом деятельности является «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки». Дополнительные виды деятельности:

- «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств»,
- «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов»,
- «Деятельность агентов по оптовой торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями»,
- «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями в специализированных магазинах»,
- «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями через информационно-коммуникационную сеть Интернет»,

- «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями по почтовым заказам»,
- «Торговля оптовая неспециализированная»,
- «Торговля розничная по почте»,
- «Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет».

Таким образом, данная компания осуществляет не только производство автомобильных запасных частей, но и продажи.

ООО «АвтоПолимерСервис» располагается по адресу по адресу: 445043, Самарская обл., город Тольятти, улица Коммунальная, 39. Она занимает 0,0440% рынка «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки». Общий объем рынка при этом составляет 186,33 млрд. руб. в год.

Миссия ООО «АвтоПолимерСервис» – высокое качество производимой продукции и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Главной целью компании является удовлетворение требований потребителей.

Основные задачи деятельности компании:

- изучение потребностей рынка;
- обеспечение покупателей качественной продукцией;
- направление политики продаж на максимальное удобство покупателя.

Клиентами ООО «АВТОПОЛИМЕРСЕРВИС» являются розничные покупатели, автомагазины, СТО и т.д. На рисунке 4 представлена доля оптовых и розничных покупателей компании.

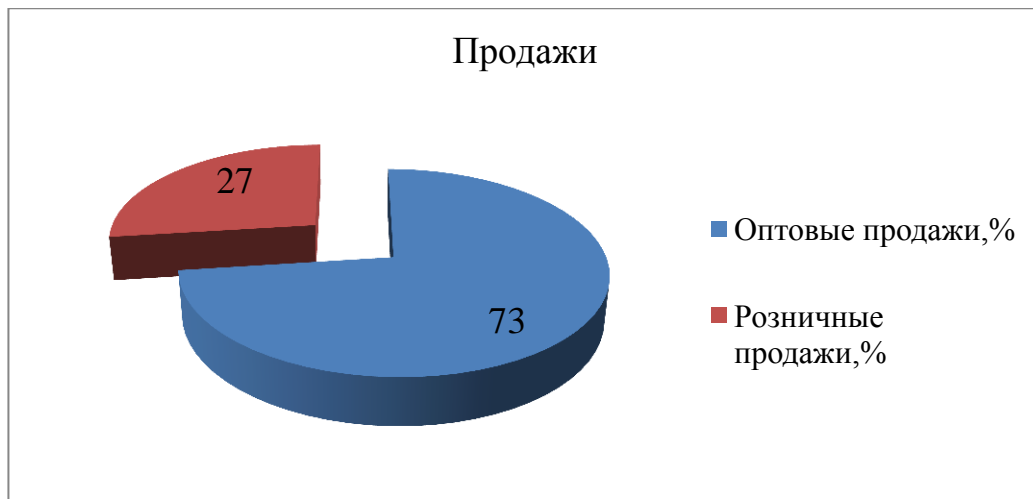


Рисунок 4 – Доля оптовых и розничных продаж, %

Компания выпускает и продает следующие виды продукции:

- рейлинги;
- багажники;
- панели приборов;
- карманы дверей и багажника;
- корпус фонаря и т.д.

Лидеры рынка «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств»: ПАО «ГАЗ», АО «МАГНА АВТОМОТИВ РУС», ООО «ФОРЕСИЯ АУТОМОТИВ ДЕВЕЛОПМЕНТ», ООО «ЛИР».

Ближайшие конкуренты ООО «АвтоПолимерСервис» по рынку «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки»:

- ООО «СОЛОМОН АЛСБЕРГ»;
- ООО «СЕР РУС»;
- ООО «АВТОМОДУЛЬ»;
- ООО «СЕВАДА».

Наглядно организационная структура ООО «АвтоПолимерСервис» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «АвтоПолимерСервис»

Организационная структура ООО «АвтоПолимерСервис» линейно-функциональная, характеризующаяся четким распределением функций между участниками трудового процесса.

В таблице 1 представлены основные экономические показатели деятельности организации за 2016-2018 гг.

Анализ финансовой отчетности ООО «АвтоПолимерСервис» за 2016-2018 гг. показал, что выручка в 2017 г. возросла на 60,2% и составила 68468 т. р. В 2018 г. темп прироста выручки также увеличился 19,6% или 13433 т. р. В тоже время, себестоимость продаж за период 2016-2017 гг. увеличилась на 36,2%, а за период 2018-2017 на 30,5%.

Валовая прибыль в 2017 г. по сравнению с 2016 г. возросла на 10998 т.р. При этом за период 2017-2018 гг. наблюдалось снижение валовой прибыли на 26,6%.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности
«АвтоПолимерСервис» за 2016-2018 гг.

ООО

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %
1. Выручка, тыс. руб.	42752	68468	81901	25716,0	60,2	13433,0	19,6
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	40645	55363	72276	14718,0	36,2	16913,0	30,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2107	13105	9625	10998,0	522,0	-3480,0	-26,6
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2107	13105	9625	10998,0	522,0	-3480,0	-26,6
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	1712	10673	7554	8961,0	523,4	-3119,0	-29,2
8. Основные средства, тыс. руб.	7290	6789	5736	-501,0	-6,9	-1053,0	-15,5
9. Оборотные активы, тыс.руб.	15644	15558	17148	-86,0	-0,5	1590,0	10,2
10. Численность ППП, чел.	37	37	38	0,0	0,0	1,0	2,7
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	13105,4	13641,9	14082,8	536,5	4,1	440,9	3,2
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	1155,46	1850,49	2155,29	695,0	60,2	304,8	16,5
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	354,20	368,70	370,60	14,50	4,09	1,90	0,52
14. Фондоотдача	5,86	10,09	14,28	4,22	-	4,19	-
15. Оборачиваемость активов, раз	2,73	4,40	4,78	1,67	-	0,38	-
16. Рентабельность продаж, %	4,93	19,14	11,75	14,21	-	-7,39	-
17. Рентабельность производства, %	5,18	23,67	13,32	18,49	-	-10,35	-
18. Затраты на рубль выручки, коп	95,07	80,86	88,25	-14,21	-	7,39	-

На рисунке б представлена динамика данных показателей.

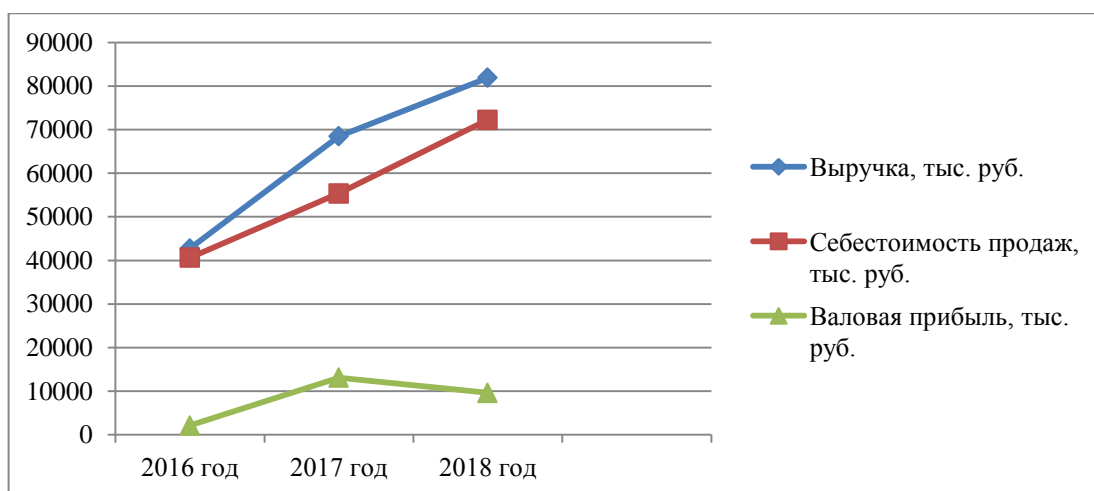


Рисунок 6 – Динамика основных финансовых показателей за 2016-2018 гг.

Прибыль от продаж имеет нестабильную динамику. За период 2016-2017 гг. данный показатель возрос на 522%, а за следующий анализируемый период снизился на 26,6%. Чистая прибыль, также как и прибыль от продаж, в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла более чем на 500%, а в 2018 по сравнению с 2017 годом снизилась почти на 30%, что свидетельствует о снижении эффективности текущей деятельности коммерческого предприятия. На рисунке 7 представлены показатели прибыли от продаж и чистой прибыли.

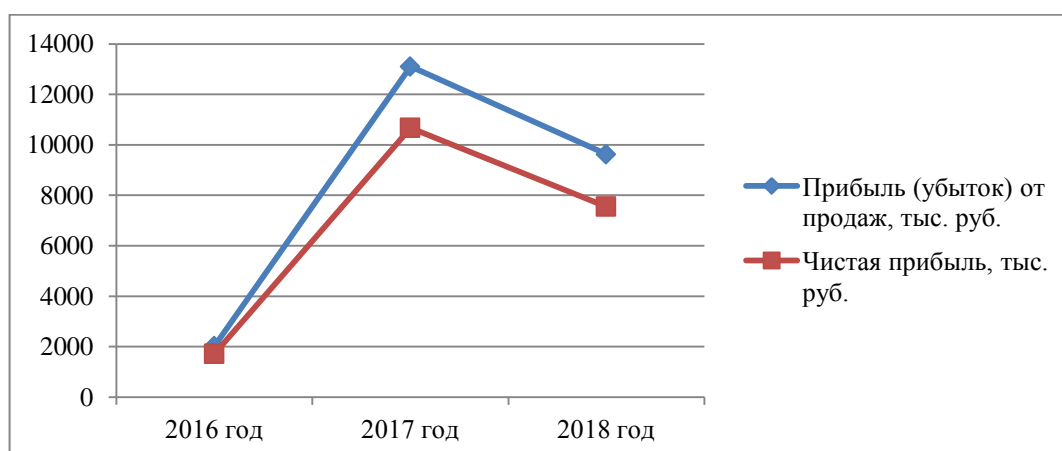


Рисунок 7 – Динамика показателей прибыли от продаж и чистой прибыли

Стоимость основных средств в 2017 г. снизилась на 6,9% по сравнению с 2016 г и на 15,5% в 2018 году по сравнению с 2017 г. В последний анализируемый год стоимость основных средств на ООО «АвтоПолимерСервис» составила 5736 т.р. Показатели фондоотдачи при этом растут. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. фондоотдача возросла на 4,22 пункта, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 4,19 пункта.

Стоимость оборотных активов в 2017 году снизилась на 0,5%, при этом коэффициент оборачиваемости активов увеличился на 1,67 пункта, что объясняется достаточно эффективным управлением запасами и невысокой дебиторской задолженностью. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. оборачиваемость активов также возросла на 0,38 пункта при росте оборотных активов на 10,2%

За период 2016-2017 гг. рентабельность продаж увеличилась на 14,2%, а рентабельность производства на 18,49%. За период 2017-2018 гг. рентабельность продаж снизилась на 7,39%, а рентабельность производства на 10,35%.

Динамика изменения рентабельности продаж и производства представлена на рисунке 8.

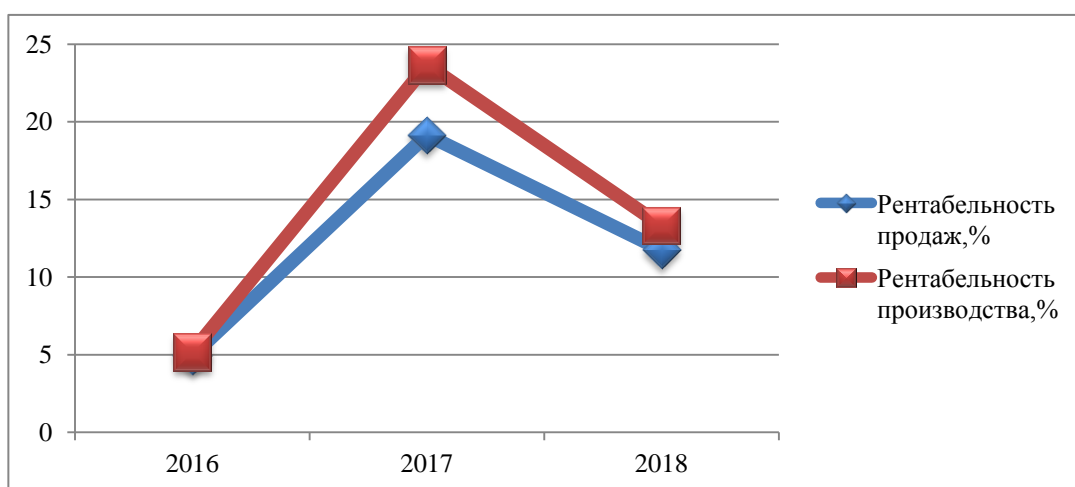


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности

За анализируемый период затраты на рубль выручки снизились на 14,21 и возрос на 7,39 пункта в 2017 и в 2018 годах соответственно.

Как показал проведенный анализ, деятельность ООО «АвтоПолимерСервис» показывает нестабильную динамику, показатели организационно-экономической деятельности свидетельствует о недостаточно высоком уровне эффективности использования ресурсов.

2.2 Анализ обслуживания потребителей продукции ООО «АвтоПолимерСервис»

ООО «АвтоПолимерСервис» продает производимую продукцию, как в розницу, так и оптом. Для продажи товаров в розницу у компании имеется собственный магазин, расположенный по адресу Самарская обл., город Тольятти, улица Коммунальная, 39.

С целью оценки качества обслуживания потребителей в розницу был проведен анкетный опрос клиентов ООО «АвтоПолимерСервис», позволяющий выявить не только общее впечатление от обслуживания, но и оценку его составляющих. Было опрошено 50 человек. При подведении итогов выяснилось, что 46 человека дали хорошую оценку качеству обслуживания в ООО «АвтоПолимерСервис».

Рассчитаем коэффициент уровня обслуживания по мнению покупателей K_m по формуле 10:

$$K_m = \frac{M_n}{M_o}, \quad (10)$$

где M_n – количество покупателей, давших отличную и хорошую оценки состояния культуры и качества обслуживания в магазине, чел.;

M_o – общее количество покупателей, оценивших состояние культуры и качества обслуживания в магазине, чел.

$$K_m = \frac{46}{50} = 0,92$$

Как показал анализ, уровень обслуживания в магазине, по мнению самих покупателей достаточно высокий. Проанализируем результаты опроса более подробно, рассмотрев и оценив ответы на каждый из предложенных вопросов (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ результатов анкетирования клиентов ООО «АвтоПолимерСервис» по вопросам качества обслуживания клиентов

Вопросы	Варианты ответа	Результат, %
1. Как часто Вы посещаете наш магазин?	Часто	15
	От случая к случаю	16
	Впервые	69
2. Сколько времени Вы тратите на покупку?	Не более 5 минут	0
	Не более 7 минут	15
	Больше 10 минут	85
3. Что Вы думаете об ассортименте в магазине?	Узкий	18
	Достаточно широкий	82
4. Что, по Вашему мнению, характеризует качество торгового обслуживания?	Наличие товаров и их широкий выбор	45
	Доступные цены	20
	Оказание дополнительных услуг	25
	Реклама и консультация о товаре	7
	Чистота и порядок в магазине	3
5. Как Вы оцениваете уровень мастерства работников нашего магазина?	Высокий	93
	Удовлетворительный	7
	Низкий	0
6. Как Вы оцениваете обслуживание в нашем магазине?	Очень хорошее	84
	Хорошее	14
	Не важное	2
	Плохое	0
7. Ваш пол	Мужской	94
	Женский	6

Продолжение таблицы 2

8. Ваш возраст	От 18 до 35 лет	48
	От 36 до 45 лет	26
	От 46 до 55 лет	15
	Старше 55 лет	11
9. Ваши денежные доходы	До 20000 рублей	6
	От 20000 до 30000 рублей	65
	Свыше 30000 рублей	29
10. Как Вы оцениваете внешний вид сотрудников?	Плохо (грязный, неопрятный)	0
	Удовлетворительно (чистый, но неопрятный)	0
	Хорошо (чистый и опрятный)	100
11. Достаточно ли удобно разложен товар для выбора покупки?	Удобно	95
	Неудобно	5
12. Устраивают ли Вас цена на доставку продукции?	Устраивает	57
	Не устраивают	43
13. По каким показателям Вы выбрали наш магазин?	Удобное месторасположение	0
	Низкие цены	27
	Широкий ассортимент товаров	48
	Качество обслуживания	25

Исходя из полученных результатов можно сделать следующие выводы:

- большая часть клиентов посещают магазин впервые или через большой промежуток времени;
- большинство покупателей тратят на покупку более 10 минут, что объясняется сложностью выбора комплектующих для автомобиля;
- по мнению покупателей, ассортимент магазина достаточно широкий, весь ассортимент в наличии, что повышает качество обслуживания клиентов;
- уровень мастерства сотрудников, являющийся одним из основных показателей качества обслуживания, оценен покупателями очень высоко;
- сорок семь человек из пятидесяти опрошенных оказались мужчинами, что определяется спецификой деятельности магазина;

- магазин является доступным и актуальным для всех возрастных категорий, но основной контингент покупателей – мужчины до 35 лет;
- данные о доходах покупателей позволяют сделать вывод, что магазин рассчитан на покупателей со средним и высоким уровнем дохода;
- недостатком обслуживания являются высокие цены на доставку продукции, что отметили 43% покупателей.

Более 70% у компании ООО «АвтоПолимерСервис» приходится на оптовые продажи. Далее проведем анализ обслуживания потребителей при осуществлении оптовых продаж.

Компания доставляет продукцию по всей России, Беларусь и Казахстану. Бесплатное хранение на терминале Транспортной Компании осуществляется на условиях публичного договора оферты данной ТК (как правило 2-3 дня). Хранение сверх оговоренного срока оплачивается покупателем. По России доставка осуществляется транспортными компаниями «ПЭК», «ЭНЕРГИЯ».

Способ доставки определяется продавцом (отправителем) по согласованию с покупателем (получателем).

В Беларусь доставка осуществляется Транспортной Компанией «ЭНЕРГИЯ». Филиалы располагаются в городах: Брест, Гомель, Гродно, Минск, Могилев. В Казахстан доставка осуществляется также Транспортной Компанией «ЭНЕРГИЯ». Филиалы располагаются в городах: Актау, Алматы, Астана, Атырау, Караганда, Кокчетав, Кустанай, Павлодара т.д.

На рисунке 9 представлено распределение продаваемой продукции по объему сбыта.

Согласно полученным данным, наибольший удельный вес в продаже автомобильных комплектующих приходится на рейлинги и багажники. Компании, которые являются крупными продавцами этих комплектующих являются ООО «Рейлинги АПС» и ООО «Альта-Картер».

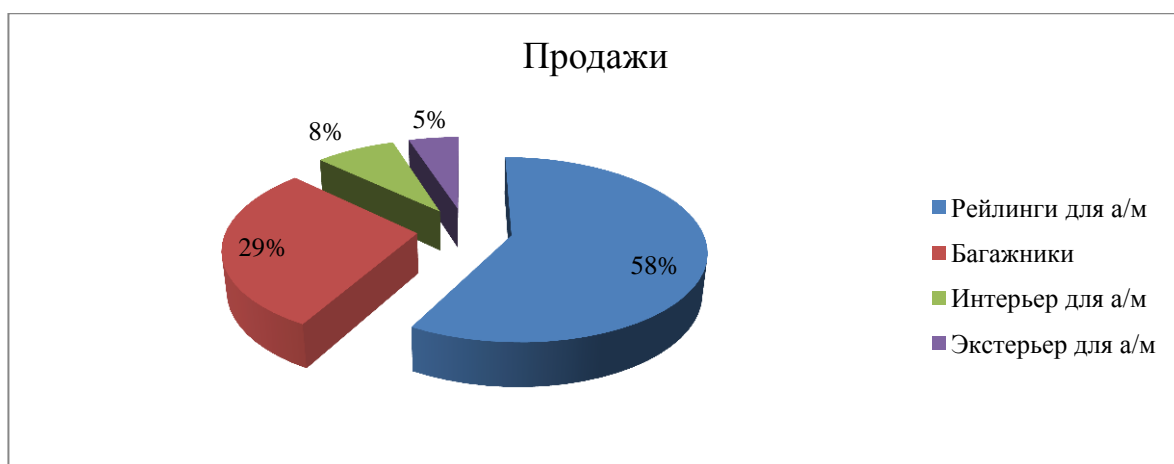


Рисунок 9 – Доля продаж продукции по категориям, %

Для того чтобы выявить проблемы в обслуживании потребителей сравним параметры основным игроков на рынке, которые осуществляют оптовые продажи (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение параметров обслуживания оптовых потребителей

Показатель	ООО «АвтоПолимер-Сервис»	ООО «Рейлинги АПС»	ООО «Альта-Картер»
Средний срок выполнения заказа, дн.	5-8	6-12	8-13
Условия поставки	до склада или до клиента	до клиента	до склада
% продаж под заказ	90%	80%	100%
Наличие и степень информационной поддержки осуществления заказа	есть	есть, слабая	нет
% возврата товаров	0,05	2	8
% жалоб потребителей	7 (срыв сроков поставки)	3 (не адекватность сопровождения)	20
Наличие доступности запасов	есть	есть	нет

Таким образом, как показал анализ данных таблицы, основной проблемой ООО «АвтоПолимерСервис» является относительно высокий

процент жалоб клиентов на срыв сроков поставки. В тоже время исследуемая компания имеет самый маленький процент возврата товара. Кроме того, так как у предприятия есть собственное производство, то средний срок выполнения заказа минимальный.

Стратегические направления по обслуживанию потребителей разрабатываются макетологом ООО «АвтоПолимерСервис». Однако следует отметить, что в компании недостаточно внимания уделяется логистической составляющей, способной выполнять заявки точно в срок и с высоким качеством сервиса.

Элементы обслуживания потребителей, реализуемые в ходе сделки, в совокупности с элементами после сделки фактически формируют уровень предоставляемого предприятием сервиса, так как потребитель корректирует сложившееся представление об ожидаемом сервисе, исходя из реально полученной услуги. Именно данные элементы составляют основу системы показателей, которые необходимы для оценки уровня обслуживания потребителей. Число показателей и их конкретный перечень могут быть разными и зависят от комплекса предоставляемых услуг и значимости их с учетом цели и задач компании.

Выбирая систему показателей для оценки уровня обслуживания потребителей, компания руководствуется принятыми в компании целями, задачами и приоритетами в обслуживании клиентов. Анализ обслуживания потребителей организации ООО «АвтоПолимерСервис» представлен в таблице 4.

Согласно полученным данным за 2018 год количество «идеальных заказов составило 72,7%. Это те заказы, которые доставлены клиентам по их заявкам в нужном количестве, в нужное время и том качестве, которое требовалось. 25,3% заказов имели отклонения по одному или нескольким критериям.

Таблица 4 – Показатели оценки обслуживания потребителей ООО «АвтоПолимерСервис» за 2018 год

Показатель	Формула	Расчет	План
Количество «идеальных заказов», %	(1)	$BЗ = \frac{K_{из}}{K_{оз}} \cdot 100\% = \frac{887}{1220} \cdot 100\% = 72,7\%$	Не менее 98%
Процент брака и недочет в объеме реализованной продукции, %	(2)	$B = \frac{K_{б}}{OP} \cdot 100\% = \frac{207}{81901} \cdot 100\% = 0,25\%$	Допустимый процент не более 2%
Показатель объема товара доставленного к заказанному времени, %	(3)	$BЗ = \frac{K_{зд}}{K_{оз}} \cdot 100\% = \frac{1059}{1220} \cdot 100 = 86\%$	Не менее 95%
Процент заказов с неполным перечнем сопроводительных документов, %	(4)	$Зс = \frac{Kз}{K_{оз}} \cdot 100\% = \frac{14}{1220} \cdot 100 = 1,14\%$	-
Коэффициент точности оформления документов, %	(5)	$Зс = \frac{Pз}{K_{оз}} \cdot 100\% = \frac{1198}{1220} = 98\%$	-

Процент брака и недочет в общем объеме реализованной продукции оказался небольшим и составил всего 0,25%. Показатель объема товара доставленного к заказанному времени составил 86%, что указывает на то, что у организации есть проблемы с логистикой. Процент заказов с неполным перечнем сопроводительных документов составляет лишь 1,14%. При этом коэффициент точности оформления документов остаются высоким, 98%. Таким образом, основные выявленные проблемы связаны с тем, что на предприятии недостаточно эффективно организована логистика.

Далее определим средний показатель невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе. Для этого проведем анализ количества

заказанных и отгруженных позиций по кварталам последнего анализируемого года (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ выполнения заказов потребителей

Наименование товара	Количество позиций, шт.											
	I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
	заказано	отгружено в срок	отклонение	заказано	отгружено в срок	отклонение	заказано	отгружено в срок	отклонение	заказано	отгружено в срок	отклонение
Рейлинг	893	786	- 107	916	849	-67	735	674	-61	687	580	- 117
Багажник	237	231	- 6	302	284	-18	214	200	-14	324	318	-6
Панель приборов 2DIN	121	118	-3	121	118	-3	117	117	0	128	124	-4
Облицовка потолка	147	147	0	116	114	-2	104	102	-2	157	150	-7
Корпус фонаря универсальный	89	89	0	72	71	-1	83	79	-4	71	70	-1
Тоннель пола COMFORT	38	33	-5	20	20	0	18	17	-1	23	23	0
Тоннель пола LITE	29	24	-5	16	15	-1	35	34	-1	17	17	0

Продолжение таблицы 5

Другие запчасти для а/м	123	118	-5	118	118	0	134	132	-2	114	110	-4
Итого	1677	1546	-131	1681	1589	-92	1440	1355	-85	1521	1392	-129

Показатель невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе определяется по формуле 11:

$$T_{oc} = \frac{CH_z}{D_{Hom}} \cdot 100\% - 100\% \quad (11)$$

где T_{oc} – количество невыполненных заказов из-за отсутствия товара на складе;

CH_z – число позиций заказанных;

CH_{om} – число позиций отгруженных.

За I квартал показатель невыполненных заказов составил:

$$T_{oc(Iкв)} = \frac{1677}{1546} \cdot 100\% - 100\% = 8,47\%$$

За II квартал показатель невыполненных заказов составил:

$$T_{oc(IIкв)} = \frac{1681}{1589} \cdot 100\% - 100\% = 5,87\%$$

За III квартал показатель невыполненных заказов составил:

$$T_{oc(IIIкв)} = \frac{1440}{1355} \cdot 100\% - 100\% = 6,27\%$$

За IV квартал показатель невыполненных заказов составил:

$$T_{oc(IVкв)} = \frac{1521}{1392} \cdot 100\% - 100\% = 9,26\%$$

Таким образом, показатель невыполнения заказов из-за отсутствия запасов на складе, начиная со второго квартала, увеличивался, что сказывается на уровне обслуживания потребителей.

Проведенный анализ показателей, которые характеризуют удовлетворенность потребителей обслуживанием показал, что в основном у ООО «АвтоПолимерСервис» имеются проблемы при организации оптовых продаж. К данным проблемам следует отнести:

- недостаточное количество «идеальных заказов» (у организации он составляет 72,7% при плане 98%).
- высокий процент жалоб клиентов на срыв сроков поставки (7%);
- показатель объема товара доставленного к заказанному времени (у организации он составляет 86% при плане 95%);
- показатель невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе в среднем за год составил 7,46% при допустимой норме не более 4%.

3. Разработка мероприятий по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей ООО «АвтоПолимерСервис»

3.1 Предложения по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей

Как показал проведенный анализ во второй главе бакалаврской работы основными проблемами при обслуживании клиентов ООО «АвтоПолимерСервис» является достаточно низкое количество «идеальных заказов». Всего чуть более 70% заказов не имеют отклонений при доставке клиентам по их заявкам в нужном количестве, в нужное время и том качестве, которое требовалось. Кроме того, показатель объема товара доставленного к заказанному времени составил 86%, что указывает на то, что у организации есть проблемы с логистикой. На это также указывает высокий процент жалоб клиентов на срыв сроков поставки (7%). Показатель невыполнения заказов из-за отсутствия запасов на складе остается достаточно высоким и постоянно растет. Развитие современных рыночных отношений определяет повышение уровня обслуживания клиентов как важнейшее направление совершенствования деятельности компаний, специализирующихся на производстве и продаже товаров потребителям.

Для того чтобы устранить выявленные недостатки предлагается внедрить стратегию обеспечения логистического сервиса.

Целью данной стратегии будет являться увеличение объема продаж через гарантированное выполнение заказов в нужное время и в том количестве, которое требуется. Полнота и своевременность реализации взятых на себя обязательств могут стать ключевыми элементами стратегии обеспечения логистического сервиса при реализации сложных заказов, содержащих продукцию с разным сроком исполнения входящих в него товарных позиций. Для реализации данной стратегии необходимо особое

внимание уделить логистическим процессам. Элементы, которые включает в себя стратегия обеспечения логистического сервиса:

- мониторинг поступающих заказов;
- контроль и анализ обслуживания клиентов. Данный элемент стратегии предполагает установление причин отклонений фактических результатов оказания услуг от планируемых показателей;
- установление для каждого сегмента потребителей или конкретно для каждого клиента индивидуального уровня обслуживания;
- обеспечение доставки точно в срок;
- повышение количества «идеальных заказов»;
- контроль и оптимизация запасов готовой продукции на складе.

Для того чтобы успешно реализовать перечисленные элементы стратегии необходимо принять на работу логиста, который сможет обеспечить постоянный контроль логистического сервиса. Под логистическим сервисом следует понимать «совокупность логистических операций, осуществляемых при выполнении заказов для внутренних бизнес-процессов компании и для поддержания лояльности внешних клиентов, или формирование у потребителей определенного образа организации как компании, с которой приятно иметь дело»[20].

В штатное расписание ООО «АвтоПолимерСервис» будут внесены корректировки. Требования к должности логиста представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Требования к должности логиста

Требования	Описание требований
Образование и опыт работы	Законченное высшее образование по логистике или менеджменту; опыт работы от 1 года и знание логистических процессов.
Знания и навыки	Знание требований потребителей на том рынке, на котором компания осуществляет свою деятельность; умение анализировать ситуацию; навыки повышения качества логистического сервиса.

Продолжение таблицы 6

Личностные характеристики	Организованность, аналитический склад ума, многозадачность, умение планировать и управлять в кризисной ситуации, умение принимать решения, пунктуальность, стрессоустойчивость и обучаемость
---------------------------	--

Согласно должностной инструкции логист подчиняется непосредственно коммерческому директору. Он должен иметь высшее образование и опыт работы в аналогичной занимаемой должности не менее года.

Наглядно новая организационная структура ООО «АвтоПолимерСервис» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Новая организационная структура ООО «АвтоПолимерСервис»

Принятый на работу логист будет выявлять причины невыполнения запланированных показателей обслуживания, а также совместно с маркетологом регулировать (корректировать) процессы, связанные с предоставлением услуг на уровне их планирования или на уровне организации конкретного процесса. При корректировке организации процесса логист должен разработать подробный план мероприятий, направленных на достижение запланированных показателей.

Таким образом, принятый в штат ООО «АвтоПолимерСервис» логист будет отвечать за качество выполнения заказов, планировать и контролировать логистические процессы, которые связаны с доставкой и складированием готовой продукции. В области складирования у предприятия имеются проблемы, так как часто происходит невыполнение заказов потребителей из-за отсутствия товаров на складе. Так как ООО «АвтоПолимерСервис» занимается не только продажей, но и производством автомобильной продукции, то для того, чтобы в режиме он-лайн наладить мониторинг имеющихся запасов и обеспечить быструю передачу заказа на погрузку необходимо внедрить информационную систему управления складом WMS (Warehouse Management System). Данная система направлена на управление складской деятельностью. WMS – это IT-технология, способная поддерживать и направлять все складские процессы.

Это мероприятие имеет более сложный, дорогостоящий и растянутый во времени характер, так предлагает не только закупку оборудования, но и реконструкцию склада, а также обучение персонала.

В данном случае предлагается провести зонирование площади склада, разработать принципы адресного хранения, прописать и формализовать выполнение технологических процессов грузопереработки, разработать инструкции для рационализации ведения складского хозяйства. Для средних предприятий, к которым относится ООО «АвтоПолимерСервис» процесс переноса архитектуры склада и настройка всей системы занимает от 45 до 60

дней. «Структура автоматизированной системы управления складом построена на трехуровневом принципе:

- первый компонент представляет собой видимую для пользователя часть – это интерфейс типа «человек-машина» - «клиентское приложение», с помощью которого пользователь осуществляет ввод, изменение и удаление данных, и дает задачи на выполнение операций и запросы на получение отчетов;

- второй компонент – сервер базы данных, осуществляет хранение и обработку данных;

- третий компонент – специализированные программы обработки, которые осуществляет инициированную пользователем обработку данных, и возвращает обработанные данные в базу данных, которыми может оперировать пользователь через клиентское приложение»[13].

Благодаря WMS в компании ООО «АвтоПолимерСервис» будут получены следующие положительные результаты:

- улучшится управление запасами, что в свою очередь позволит сократить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товара на складе;

- повысится регулярность поставок и качество обслуживания потребителей;

- оптимизация использования складских площадей приведет к снижению затрат на обслуживание склада.

Так как WMS дает возможность видеть весьма точную картину имеющихся ресурсов, то она должна значительно сократить то время, которое сотрудники тратят на выяснение следующего своего действия или задания. Это позволит сократить время выполнения заказа потребителей.

Перед тем как внедрить данное мероприятие необходимо провести подробный анализ процессов на складе совместными усилиями сотрудников ООО «АвтоПолимерСервис» с консультантами разработчика программы WMS. Помимо приобретения самой программы затраты на WMS будут

включать расходы на внедрение, доработку и последующее поддержание/обслуживание информационной системы, на приобретение терминалов сбора данных, а также на обучение персонала.

Автоматизация процессов на складе и в управлении запасами позволит регламентировать выполнение складских операций технологии грузопереработки.

Имеющаяся информационная поддержка позволит в значительной степени сократить время обработки товара на складе, повысив интенсивность выполнения заказов клиентов до 98%. Это привлечет новых оптовых потребителей и положительно отразится на объемах потребления постоянных клиентов (по прогнозам прирост может составить до 3%).

В таблице 7 представлены результаты внедрения стратегии в разрезе четырех перспектив.

Таблица 7 – Результаты внедрения стратегии в разрезе четырех перспектив.

Перспективы организации		Реорганизация организационной структуры управления	Внедрение системы управления запасами WMS	Повышение квалификации сотрудников	Рационализация технологий грузопереработки на складе
Финансы	Повышение прибыли организации	x	x		x
	Снижение общих затрат		x		x
	Увеличение объема продаж				x
Потребители	Повышение уровня удовлетворенности потребителей		x	x	x
	Повышение качества логистического сервиса	x	x		x

Продолжение таблицы 7

Процессы	Совершенствование управления заказами				x
	Сокращение длительности цикла заказа		x		x
	Повышение эффективности использования инфраструктуры				x
	Оптимизация уровня запасов		x		
	Повышение уровня планирования	x			
Развитие	Повышение квалификации сотрудников			x	
	Повышение репутации компании на рынке			x	x

Внедрение двух вышерассмотренных мероприятий позволит реализовать стратегию обеспечения логистического сервиса.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для того чтобы принять в штат нового сотрудника потребуются затраты, связанные с наймом персонала. Это затраты на исследование рынка, поиск персонала, на оплату труда, оборудование рабочего места, а также на вводное обучение и проведение инструктажа. Стоит учесть, что все затраты, кроме заработной платы и взносов в фонды являются единовременными. Сводная таблица по всем затратам представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на найм нового сотрудника (логиста)

Статья затрат, связанная с наймом нового сотрудника	Величина затрат за год, руб.
1. Затраты на исследование рынка и поиск персонала	13000
2. Затраты на оплату труда логистика	384000
3. Взносы в страховые фонды	115200
4. Затраты на оборудование рабочего места (ноутбук, принтер, стол, стул)	72000
5. Затраты на вводное обучение/инструктаж	5000
Итого	589200

В таблице 9 представлены затраты на внедрение WMS - системы, необходимой для совершенствования логистической деятельности на складе ООО «АвтоПолимерСервис».

Таблица 9 – Затраты на внедрение WMS - системы (для малых и средних предприятий)

Статья затрат	Величина затрат за год, руб.
1. Приобретение лицензии программного продукта «Комплексная система управления складом»	220000
2. Стоимость консультационных услуг, в т.ч.	60000
– разработка дизайна решения	
– подготовка прототипа решения	80000
– настройка решения	80000
3. Стоимость оборудования, в т.ч.	224360 (1420 евро x 2шт.)
– радиотерминал сбора данных (2 шт.)	
– запасной аккумулятор для радиотерминала (2 шт.)	8216 (52 евро x 2 шт.)
– зарядное устройство для аккумуляторов (1 шт.)	16116 (204 евро)
– точка беспроводного доступа (1 шт.)	39342 (498 евро)

Продолжение таблицы 9

– термотрансферный принтер (1 шт.)	45030 (570 евро)
4. Обслуживание информационной системы в течение отчетного периода	120000
5. Затраты на обучение персонала	50000
Итого	946064

Так как чистая прибыль в последнем отчетном периоде ООО «АвтоПолимерСервис» составила более 7,5 млн. руб., то предприятие сможет реализовать данное мероприятие.

В результате внедрения предлагаемой стратегии предприятию ООО «АвтоПолимерСервис» удастся:

- повысить количество «идеальных заказов» до 98%
- улучшить показатель объема товара доставленного к заказанному времени до 95%;
- снизить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе 2-4%.

Определим единовременные затраты, которые потребуются на реализацию стратегии обеспечения логистического сервиса по формуле 12:

$$Z_{ед} = Z_{об} + Z_{инс} + Z_{вмс}, \quad (12)$$

где $Z_{об}$ – затраты на оборудование рабочего места (ноутбук, принтер, стол, стул);

$Z_{инс}$ – затраты на проведение инструктажа;

$Z_{вмс}$ – затраты на внедрение

$$Z_{ед} = 72000 + 5000 + 946064 = 1041064 \text{ р.}$$

Общие единовременные затраты составят 1041064 рубля. При этом ожидается увеличение количества оптовых потребителей. При этом рост выручки, по прогнозам составит 3%, рост чистой прибыли около 10%.

С учетом того, что в последнем анализируемом году выручка составляла 81901000 руб., то общий прирост после внедрения стратегии составит 2457000 р., а рост чистой прибыли 755400 р.

Далее проведем анализ организационно-экономических показателей до и после внедрения стратегии повышения качества логистического обслуживания потребителей. Следует учесть, что у предприятия ООО «АвтоПолимерСервис» увеличатся основные средства. Рост будет вызван покупкой и постановкой на баланс: ноутбука для работы логиста (50000 р.), а также оборудования для работы WMS-системы (316948 р.).

Результаты анализа организационно-экономических показателей до и после внедрения стратегии представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные организационно-экономические показатели предприятия ООО «АвтоПолимерСервис» после внедрения мероприятий

№ п/п	Показатели	2018 г.	Проект	Изменение	
				2018 г. - Проект	
				Абс.	Темп прироста
1.	Выручка, тыс. руб.	81901	84358,03	2457,03	3
2	Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	9625	9914,03	289,03	3
3.	Чистая прибыли, тыс. руб.	7554	8309,44	755,4	10
4.	Основные средства, тыс. руб.	5736	6102,948	366,948	6,4
5.	Численность ППП, чел.	38	39	1	2,63
6.	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	14082,8	14466,8	384	2,72
7.	Производительность труда работающего, тыс.руб.	2155,29	2163,02	7,73	0,36

Продолжение таблицы 10

8.	Рентабельность продаж, %	11,75	11,76	0,01	-
----	-----------------------------	-------	-------	------	---

По формуле 13 рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений:

$$O_{вл} = \frac{Зед}{ПЧ}, \quad (13)$$

где ПЧ – ожидаемый прирост чистой прибыли от реализации стратегии, тыс. руб.

Таким образом:

$$O_{вл} = \frac{1041,064}{755,4} = 1,38 \text{ года}$$

Как показывает анализ, внедрение WMS-систем – это довольно дорогостоящий проект и срок окупаемости до 2 лет считается хорошим показателем. По расчетам, реализация предлагаемой стратегии обеспечения логистического сервиса окупится за 1,38 года, что говорит об эффективности предлагаемых мероприятий. Кроме того, данные мероприятия позволят обеспечить рост качества «идеальных заказов», улучшить показатель объема товара доставленного к заказанному времени и снизить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе, что скажется на повышении эффективности обслуживания потребителей.

Заключение

От того насколько качественно осуществляется обслуживание потребителей продукции зависит объем рынка, товарооборот компании, сумма получаемых доходов и прибыли. Сегодня потребитель - это центральное звено в цепочке производства и поставок. Именно он, своим спросом определяет цену, качество товара или услуги. Поэтому эффективному и качественному обслуживанию потребителей уделяется особое внимание. Стратегия обеспечения логистического сервиса позволит повысить эффективность деятельности компании.

Компания ООО «АвтоПолимерСервис» занимается производством, оптовой и розничной продажей автозапчастей. У компании имеется собственный магазин автозапчастей и автотоваров, также они продают автоаксессуары. Компания большое внимание уделяет качеству обслуживания потребителей.

В тоже время, как показал проведенный анализ, деятельность ООО «АвтоПолимерСервис» показывает нестабильную динамику, показатели организационно-экономической деятельности свидетельствует о недостаточно высоком уровне эффективности использования ресурсов. Проведенный анализ показателей, которые характеризуют удовлетворенность потребителей обслуживанием показал, что в основном у ООО «АвтоПолимерСервис» имеются проблемы при организации оптовых продаж. К основным проблемам в сфере обслуживания потребителей следует отнести недостаточное количество «идеальных заказов» (у организации он составляет 72,7% при плане 98%). Кроме того, у исследуемой компании низкий показатель объема товара доставленного к заказанному времени (у организации он составляет 86% при плане 95%). При этом показатель невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе в среднем за год составил 7,46% при допустимой норме не более 4%. Все эти выявленные проблемы не позволяют качественно обслуживать потребителей и

сказываются на общей эффективности деятельности ООО «АвтоПолимерСервис».

В бакалаврской работе, для решения имеющихся проблем, было предложено разработать и внедрить стратегию обеспечения логистического сервиса. Целью данной стратегии будет являться увеличение объема продаж через гарантированное выполнение заказов в нужное время и в том количестве, которое требуется.

Для реализации данной стратегии было предложено принять в штат логиста, будет выявлять причины невыполнения запланированных показателей обслуживания, а также совместно с маркетологом регулировать (корректировать) процессы, связанные с предоставлением услуг на уровне их планирования или на уровне организации конкретного процесса. Он будет отвечать за качество выполнения заказов, планировать и контролировать логистические процессы, которые связаны с доставкой и складированием готовой продукции.

Также для реализации стратегии было предложено внедрить информационную систему управления складом WMS (Warehouse Management System). Данная система направлена на управление складской деятельностью. Она позволит решить проблемы, которые связаны с невыполнением заказов из-за отсутствия товаров на складе, а также с низким показателем объема товара доставленного к заказанному времени. низкий показатель объема товара доставленного к заказанному времени. Единовременные затраты, которые потребуются на реализацию стратегии составили чуть более 1 млн. руб. Как показали расчеты, они окупятся за 1,38 года. Кроме того, предлагаемы мероприятия для реализации стратегии позволят обеспечить рост качества «идеальных заказов», улучшить показатель объема товара доставленного к заказанному времени и снизить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе, что скажется на повышении эффективности обслуживания потребителей. Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, задачи решены.

Список используемой литературы

1. Абрамова Е. Р. Теоретические основы логистической координации: монография / Е.Р. Абрамова. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 69 с. — (Научная мысль).
2. Гаджинский А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики : учебник / А. М. Гаджинский. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 322 с.
3. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 290 с.
4. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2012. - 365 с. (Высшее образование).
5. Коммерческая логистика : учеб. пособие / Н.А. Нагапетьянц, Н.Г. Каменева, В.А. Поляков [и др.] ; под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 253 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок = Market-driven management : учеб. для слушателей, обуч. по программе "Мастер делового администрирования" / Ламбен Ж.-Ж., Р. Чумпитас, И. Шулинг ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2017. - 927 с.
7. Логистика: учебник / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко, Г.А. Лопаткин [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.У. Альбекова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2016. — 403 с.
8. 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).

9. 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.

10. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»).

11. Менеджмент : традиционные и современные модели : справ. пособие / В. В. Филатов [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. - Москва : Инфра-М, 2017. - 472 с.

12. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., - 2-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 365 с.

13. Мищенко А. В. Методы и модели управления инвестициями в логистике. Учебное пособие / А.В. Мищенко. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 358 с.

14. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики : учебник / Н.К. Моисеева ; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Сергеева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 528 с.

15. Руденко Л. Л. Сервисная деятельность : учебное пособие / Л. Л. Руденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 208 с.

16. Савиных В. Н. Математическое моделирование производственного и финансового менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по направлению "Менеджмент" / В. Н. Савиных. - Гриф УМО. - Москва : КНОРУС, 2016. - 192 с.

17. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.Б.Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с.

18. Сервис: организация, управление, маркетинг : учебник для бакалавров / Е. Н. Волк, А. И. Зырянов, А. А. Лимпинская, Н. В. Харитонова.

— Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 249 с.
- ISBN 978-5-394-03140-3.

19. Суслов Д. Н. Сетевые методы в логистике: Учебное пособие / Суслов Д.Н. - Краснояр.:СФУ, 2016.

20. Олейник Т. Л. Логистический менеджмент : учеб. пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык ; Междунар. академия оценки и консалтинга. - 3-е электрон. изд., (стер.). - Москва : МАОК, 2019 ; Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-4486-0648-9.

21. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: Учебное пособие / Костюченко Т.Н., Ермакова Н.Ю., Орел Ю.В. - Ставрополь:СтГАУ - "СЕКВОЙЯ", 2017. - 138 с.

22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с.

23. Управленческая экономика : учебное пособие / Г. В. Голикова, Д. С. Петров, И. В. Трушина, Н. В. Голикова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 216 с. - (Высшее образование: Магистратура).

24. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с.

25. Шадченко Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие для преподавателей и студентов направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. - 2-е изд. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. - 48 с.

26. Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Шоул Д., Евстигнеева И., - 8-е изд., доп. и перераб - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 342 с.

27. Development of measures to improve the warehouse system. [Электронный ресурс] URL: <https://doaj.org/article/053f1497acb340ee8a4b155e3fef4ba8>

28. How Do Technological Skills Improve Reverse Logistics? The Moderating Role of Top Management Support in Information Technology Use and Innovativeness [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/001e8fd82da5494bb72e866d78ee27ce>

29. Parness J. A Business Strategy Typology for the New Economy: Reconceptualization and Synthesis. The Journal of Behavioral and Applied Management. 2012.-№6.-С.17-23.

30. Preconditions for inventory control. [Электронный ресурс] URL: <http://findarticles.com/>

31. Preventing Traumatic Urinary Catheter Insertion Through a Computerized Ordering System: Quasi-experimental Study From a Tertiary Academic Center [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/0042a632e96440918ac43c2d412416ef>

Приложение А

Трехкомпонентная структура обслуживания клиентов



Приложение Б

Процесс обслуживания потребителей во времени

Показатели оценки услуг, оказываемых до размещения заказа	Показатели оценки услуг, оказываемых от момента размещения заказа до момента реализации поставки	Показатели оценки услуг, оказываемых в процессе реализации доставки	Показатели оценки услуг, оказываемых после реализации доставки
<ul style="list-style-type: none"> - Приемлемость условий для размещения клиентом заказа - Ясная и подробная информация об условиях размещения заказа (например, время поставки, текущий уровень запасов и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Легкость размещения заказа клиентом - Адаптивность и гибкость процесса размещения клиентом заказа (информирование о задержках, возможность работы с меняющимися требованиями клиентов) 	<ul style="list-style-type: none"> - Длительность времени поставки - Степень соблюдения обещанного времени поставки действительным сроком поставки 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность отслеживания происхождения товара и деталей, входящих в состав товара - Наличие необходимых запасных частей - Работа с жалобами клиентами и возвратами - Обработка и переработка использованных товаров и упаковки

Приложение В

Анкета для выявления мнения покупателей о качестве обслуживания

Вопросы	Варианты ответа
1. Как часто Вы посещаете наш магазин?	Часто
	Каждую неделю
	От случая к случаю
	Впервые
2. Сколько времени Вы тратите на покупку?	Не более 5 минут
	Не более 7 минут
	Больше 10 минут
3. Что, по Вашему мнению, характеризует качество торгового обслуживания?	Наличие товаров и возможности их выбора
	Доступные цены
	Оказание дополнительных услуг
	Реклама и консультация о товаре
	Чистота и порядок в магазине
4. Что Вы думаете об ассортименте в магазине?	Узкий
	Достаточно широкий
	Очень широкий
5. Как Вы оцениваете уровень мастерства работников нашего магазина?	Высокий
	Удовлетворительный
	Низкий
6. Как Вы оцениваете обслуживание в нашем магазине?	Очень хорошее
	Хорошее
	Не важное
	Плохое
7. Ваш пол	Женский
	Мужской
8. Ваш возраст	От 18 до 35 лет
	От 36 до 45 лет
	От 46 до 55 лет
	Старше 55 лет
9. Ваши денежные доходы	До 25000 рублей
	От 25000 до 40000 рублей
	Свыше 40000 рублей
10. Достаточно ли удобно разложен товар для выбора покупки?	Удобно
	Неудобно
11. По каким показателям Вы выбрали наш магазин?	Качество обслуживания
	Низкие цены
	Широкий ассортимент товаров