

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 и управление цепями поставок»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ЗАО
«Компасс»)

Студент

П.В. Саврин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: П.В. Саврин

Тема «Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ЗАО «Компасс»).

Научный руководитель: доктор экон. наук, профессор Д.Л. Савенков.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии обслуживания потребителей.

Объектом исследования является ЗАО «Компасс». Это организация, основной деятельностью которой является, оптовая и розничная торговля периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением.

Предметом исследования является процесс обслуживания потребителей.

В первой главе освещаются теоретические аспекты стратегий обслуживания потребителей, что включает в себя их виды, сущность, а также методы разработки.

Вторая глава включает в себя организационно-экономическую характеристику предприятия, а также оценку обслуживания потребителей ЗАО «Компасс».

Третья глава состоит из описания мероприятий, направленных на совершенствование системы обслуживания потребителей.

Список литературы насчитывает 36 источников.

Abstract

The bachelor's thesis was done by P.V. Savrin.

Theme: "Development of customer service strategy (on the example of ZAO "Compass").

Academic supervisor: Dr.sc.oec, Professor D. L. Savenkov.

The purpose of the bachelor's thesis is to develop a strategy of customer service.

The object of research is ZAO "Compass". It is an organization whose main activity is, wholesale and retail of devices to computers and its software. The subject of the study is the process of customer service.

The first chapter covers the theoretical aspects of consumer service strategies, which includes their types, essence and development methods.

The second chapter includes organizational and economic characteristics of the enterprise, as well as assessment of customer service of ZAO "Compass".

The third chapter consists of the description of measures aimed at improving the customer service system.

The list of references includes 36 sources.

Оглавление

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей.....	8
1.1 Понятие, сущность и виды стратегий.....	8
1.2 Методы разработки стратегии обслуживания потребителей.....	14
2 Анализ обслуживания потребителей ЗАО «Компасс».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Оценка обслуживания потребителей ЗАО «Компасс».....	25
3 Разработка стратегии обслуживания потребителей ЗАО «Компасс».....	39
3.1 Мероприятия по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей организации.....	39
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	44
Заключение.....	48
Список используемой литературы.....	51
Приложение А Таблица затрат времени покупателей.....	55

Введение

В наше время с полной уверенностью можно утверждать, что обслуживание потребителей является одним из главных преимуществ организации, которое позволяет навязать конкуренцию на рынке. Так как оно воздействует на формирование лояльности клиентов, то вопрос стоимости товара занимает низшую степень, а на первый план выходит вопрос о качестве предоставляемого сервиса и удовлетворенности им покупателя. В ходе разработки стратегии, помимо ценового сегмента, полноты ассортимента, также добавляются разные элементы такие как улучшение качества логистического сервиса. Доставка товаров точно в срок, внимательное отношение к потребностям и пожеланиям клиентов - это добавленная стоимость продукта, достигаемая сравнительно дешево [7].

Таким образом, актуальность выбранной для исследования темы определяется важностью и необходимостью регулярного повышения качества обслуживания клиентов как результативного инструмента с целью обеспечения эффективности деятельности компании, её конкурентоспособности на рынке и стабильного расширения клиентской базы.

Целью исследования является разработка стратегии обслуживания потребителей ЗАО «Компас».

Сформулированная цель определяет ключевые задачи данного исследования:

- прямая интеграция. Представляет собой приобретение в собственность или усиление контроля над структурами, расположенными между компанией и конечным потребителем;
- вертикальная интеграция направлена на приобретение поставщиков в собственность, либо усиления контроля над ними;
- горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, посредством приобретения или слияния с основным конкурентом;

- захват рынка – это внедрение на традиционный рынок с низкой ценой на новый товар;
- развития рынка. Освоение новых рынков для уже существующих товаров или услуг;
- концентрическая диверсификация – это пополнение ассортимента товарами, которые имеют сходство или совпадают с товарами, уже производимыми другой компанией;
- конгломеративная диверсификация состоит в том, что предприятие расширяется за счет освоения новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми;
- совместное предприятие. Создание между двумя предприятиями общей собственности;
- сокращение. Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки падения объемов продаж;
- ликвидация – это процедура продажи всех активов предприятия и использования полученных средств для оплаты его обязательств;
- комбинация. Организация реализует как минимум две разные бизнес-стратегии одновременно [1], [29].

Объектом исследования является ЗАО «Компасс». Это организация, основной деятельностью которой является, оптовая и розничная торговля периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе является процесс обслуживания потребителей в ЗАО «Компасс».

Степень разработанности проблемы. Проблема, суть которой заключается в необходимости непрерывного улучшения качества обслуживания потребителей, как база для эффективной деятельности организации, активно исследуется и описывается разными авторами, которые специализируются на организации работы с покупателями, к таким

относятся Грженский Л.М., Аванесова Г.А., Котлер Ф., и другие. Однако, при изучении трудов перечисленных авторов было выявлено, что тема повышения качества обслуживания потребителей освещена преимущественно теоретически, а практических рекомендаций с расчетом их финансовой эффективности недостаточно для того чтобы определить эффективность данных мероприятий и определить их целесообразность.

В представленной дипломной работе дано теоретическое раскрытие вопроса качества обслуживания потребителей, а также разработаны определенные мероприятия по его повышению в организациях, нацеленных на потребителя, кроме того приведена методика расчета эффективности данных мероприятий, которая позволяет на практике оценить необходимость реализации каждого из предложенных мероприятий.

Структура бакалаврской работы включает в себя: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложение.

1. Теоретические аспекты стратегии обслуживания потребителей

1.1 Понятие, сущность и виды стратегий

Каждой фирме в условиях стремительно изменяющейся ситуации на рынке и жесткой конкурентной борьбы, необходимо не только сконцентрироваться на положении дел внутри организации, но и разработать долгосрочную стратегию, которая даст им возможность двигаться в ногу с любыми изменениями, происходящими в их сфере. Возникновение потребностей и изменение положения потребителей, глобализация и интернационализация бизнеса, рост конкурентной борьбы за ресурсы, а также возникающие внезапные и ранее не известные возможности для бизнеса, совершенствование информационных сетей, которые дают возможность в кратчайшие сроки получать и распространять информацию привели к увеличению ценности стратегического управления [6].

Тем не менее, единой для всех предприятий стратегии на данный момент не существует, равно как и не существует универсального и общего для всех стратегического плана. Любое предприятие в своем роде уникально, и поэтому разработка стратегии развития для каждой отдельной организации будет уникальной, так как она напрямую зависит от экономики, позиций, которые фирма занимает на рынке, её потенциала, динамики её развития, характеристики товаров и услуг, производимых ею, действий конкурентов, культурной среды, а также множества остальных факторов.

«Стратегия» – это слово, пришедшее к нам из древней Греции, дословно оно обозначает «искусство полководца», за прошедшие двадцать лет стало массово использоваться специалистами, которые занимаются проблемами управления, планирования и в целом формирования разнообразных областей общественной деятельности. В широком смысле

стратегия – это набор правил, которых придерживается предприятие при принятии управленческих решений [5].

Понятие «стратегия» стало одним из административных терминов в 1950-х годах, когда проблема реагирования на внезапные перемены внешней среды приобрела важность.

Процесс разработки стратегии находится в основе стратегического управления. Определение стратегии – это решение о том, что следует делать с бизнесом либо товаром, как и в каком направлении предприятие должно развиваться на рынке и т.д. Стратегия (в целом) представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на достижение целей предприятия и реализацию поставленной задачи [14].

Стратегия организации представляет собой интегрированную систему стратегических задач, которые, в свою очередь, способствуют повышению жизнеспособности предприятия относительно своих конкурентов. Бизнес-стратегия предприятия в условиях рыночной экономики должна предоставлять возможность получения выгоды от изменений и потенциалов, связанных с ними [17].

Иными словами, стратегия - это глобальный план принятия управленческих решений, которые характеризуют пределы возможностей компании. Ключевой задачей стратегии является перевод организации из текущего состояния в будущее состояние, желаемое руководством.

Среди большого числа логистических стратегий выделяют следующие их разновидности:

- прямая интеграция. Представляет собой приобретение в собственность или усиление контроля над структурами, расположенными между компанией и конечным потребителем;
- вертикальная интеграция направлена на приобретение поставщиков в собственность, либо усиления контроля над ними;

- горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, посредством приобретения или слияния с основным конкурентом;
- захват рынка – это внедрение на традиционный рынок с низкой ценой на новый товар;
- развития рынка. Освоение новых рынков для уже существующих товаров или услуг;
- концентрическая диверсификация – это пополнение ассортимента товарами, которые имеют сходство или совпадают с товарами, уже производимыми другой компанией;
- конгломеративная диверсификация состоит в том, что предприятие расширяется за счет освоения новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми;
- совместное предприятие. Создание между двумя предприятиями общей собственности;
- сокращение. Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки падения объемов продаж;
- ликвидация – это процедура продажи всех активов предприятия и использования полученных средств для оплаты его обязательств;
- комбинация. Организация реализует как минимум две разные бизнес-стратегии одновременно [1], [29].

Помимо вышеупомянутых стратегий, экономисты также выделяют следующие маркетинговые стратегии.

Стратегия маркетинга – это общее направление деятельности предприятия, созданное с учетом потребительского спроса, покупательной способности, конъюнктуры рынка и действий конкурентов. С помощью маркетинговой стратегии вы можете решать ключевые задачи компании с учетом ее возможностей.

Стратегия конкурентного преимущества. Американский экономист Майкл Портер полагал, что товар может иметь конкурентоспособные

преимущества только тогда, когда он обладает отличительными особенностями, которые дают возможность получить большую норму прибыли от реализации товара или услуги, чем в среднем по рынку. Стратегия использования конкурентных преимуществ подразумевает разработку стратегии, содержащей в себя характерные особенности, которой организации стоит придерживаться по ходу продвижения своих товаров на рынке.

Стратегия обновления производимой продукции учитывает обновления ассортимента товаров с определенной периодичностью. Это делается во избежание перенасыщения рынка невостребованным продуктом, с невысоким показателем спроса.

Стратегию развития производства, а также стратегию обеспечения производства следует рассматривать в совокупности, несмотря на то что они разделены на два различных элемента структуры стратегического плана.

Стратегия развития производства подразумевает увеличение производственной мощности, внедрение передового оборудования и технологий, а также расширения ассортимента товаров или услуг.

Стратегия обеспечения производства ориентирована на создание таких условий, которые необходимы предприятию в целях расширения производства. Выходит, что данные стратегии дополняют друг друга [2,8].

Говоря о видах стратегий, не следует забывать, что стратегия выбирается с учетом:

- конкурентоспособности компании в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития наиболее стратегической зоны хозяйствования;
- технологии, которыми обладает компания [3].

При оценке выбранной стратегии, важно ответить на вопрос: возможно ли достижение поставленных целей путем использования стратегии которая была выбрана?

Если стратегия отвечает основным целям предприятия, то последующая оценка будет проводиться в соответствии со следующим критериям:

- соответствие выбранной стратегии, состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии, возможностям и потенциалу предприятия;
- оценка приемлемости рисков присущих стратегии.

Разработку стратегии можно разделить на три этапа, которые определяют стратегическое положение компании по ряду факторов:

- оценка обобщенного взаимодействия внутренних и внешних факторов;
- определение стратегических альтернатив;
- процесс разработки стратегии, соответствующей текущей ситуации в организации и ее задачам.

Чтобы реализовать вышеупомянутые маркетинговые стратегии, в теории логистики есть пять классических стратегий, которые также требуют уточнения и детализации с позиции потребительского сервиса [9].

На рисунке 1 приведены базовые стратегии логистики.



Рисунок 1 – Базовые стратегии логистики с позиции обслуживания потребителей

Эти стратегии сформулированы на основании приоритетности внимания к логистическому обслуживанию, операционным логистическим издержкам и логистической инфраструктуре [28].

Главная сложность заключается в том, что новая стратегия противоречит сформировавшимся связям и взаимоотношениям, что приводит к конфликту между предыдущими видами деятельности, которые обеспечивали стабильные, высокие технико-экономические показатели деятельности предприятия и новыми. Все это приводит к противодействию предложенным нововведениям. Еще одной, не менее значимой, проблемой является нехватка объективной информации о собственных потенциальных возможностях и о множестве факторов влияния внешнего окружения. Третий негативный фактор – это недостаток высококвалифицированных менеджеров.

После рассмотрения основных логистических стратегий с позиции обслуживания потребителей, необходимо выделить, что большое внимание необходимо уделить сервису [4].

В ходе функционирования логистической системы участники, оказывая услуги, создают сервисный поток. Основной целью этого потока является наибольшая степень удовлетворения как внешних, так и внутренних покупателей. Сервисный поток охватывает «три стороны» логистической системы: поставщиков, покупателей и посредников [10].

Если анализировать логистический сервис, то его эффективность находится в значительной зависимости от посредников.

Логистических посредников можно разделить на две группы: основные и вспомогательные.

К основным логистическим посредникам можно отнести:

- поставщиков сырья;
- экспедиторов;
- склады ответственного хранения и т.д.

К вспомогательным логистическим посредникам можно отнести:

- страховые предприятия;
- охранные предприятия;
- таможенные брокеры;
- банки;
- предприятия, предоставляющие информационные и компьютерные услуги [31].

Несмотря на широкий спектр оказываемых услуг, отечественные эксперты не разработали эффективную систему оценки качества.

Разберем главные характеристики сервисного потока: неосвязаемость обслуживания. Она заключается в том, что покупателю сложно оценить, объяснить и специфицировать услугу; непосредственное участие покупателя в производстве услуг; сервис – это процесс, который нельзя протестировать перед покупкой; сервис может соединять в себе разные мелкие услуги, в оценивании которых потребитель напрямую принимает участие; чтобы отразить привлекательность и качество сервиса следует просчитать способность покупателя оценить ее.

Все перечисленные выше отличительные черты и характеристики сервисных потоков считаются ключевым элементом логистического процесса, особенно в области дистрибуции товара [12]. Следует иметь в виду, что при личной встрече поставщика сервиса и потребителя, проявляется качество логистического сервиса.

1.2 Методы разработки стратегии обслуживания потребителей

Предприятия не могут полноценно функционировать без оказания качественного спектра дополнительных услуг, которые разделяют на три вида:

- услуги, оказываемые при покупке товаров, то есть принятие заказов, консультация с квалифицированным специалистом, упаковка товаров, а также доставка на дом;
- услуги, оказываемые покупателям непосредственно после приобретения товара (например, установка и настройка различных видов техники специалистом на дому);
- услуги, сопутствующие успешной реализации товаров (благоприятная и комфортная атмосфера с вежливым и культурным обслуживанием, наличие автостоянки и прочие). Услуги могут быть как платными, так и бесплатными, однако все они реализуются ради привлечения наибольшего количества покупателей.

Сервисная логистика прочно связана с управлением основными экономическими показателями деятельности торгового предприятия, значительно влияющими на его экономическое положение и объемы товарооборота, сумму получаемых доходов и прибыли, значит, и на возможности финансового обеспечения для его дальнейшего развития. Оперативный сервис, номенклатура и количество, качество, цена, надежность сервиса являются показателями, выполнение которых повышает прибыльность компании [13].

Обслуживание потребителей – это комплекс действий, осуществляемых в процессе выполнения заказов, ориентированных на удовлетворение потребностей покупателей и направленных на формирование у него мнения о сервисе данной компании. Обслуживание клиентов можно рассматривать как процесс предоставления существенных преимуществ с добавленной стоимостью в цепочку поставок и оправдания затрат.

Обслуживание покупателей:

- выявление желаний и потребностей потребителя в логистических услугах

- определение степени восприимчивости к каждой из ранее определённых потребностей
- определение исходя из результатов определенных стандартов обслуживания путем оказания определенных логистических услуг.

Систематическое повышение уровня обслуживания клиентов существенно увеличивает качественные показатели обслуживания покупателей. Для потребителя возможность оформить заказ на товар, прямым из дома, с дальнейшей доставкой, по выбранному покупателем адресу, внушительно повышает качество обслуживания клиентов, увеличивает лояльность клиентов и их количество, так как создает для них большие удобства и позволяет сэкономить время. При этом доставка товаров может быть бесплатной, что позволит потребителю дополнительно сэкономить средства [25].

Существует множество методов разработки стратегии обслуживания потребителей.

Наиболее востребованными методами являются следующие:

- определение каналов обслуживания на основе реакции потребителей. Данный метод дает возможность выбора определенного канала обслуживания, который в свою очередь может максимально удовлетворить всевозможные потребности потребителя, в таком случае мнение покупателя о приобретении товара будет весьма положительным [18];
- соотношение затрат и доходов. Общее количество затрат на логистические операции, к примеру, как обработка поступающих заказов, их транспортировка и хранение, рассматривается как затраты на сервисное обслуживание клиентов. Предприятие нуждается в интегрированной логистической системе. Однако, чтобы уменьшить количество некоторых логистических затрат, руководству придется снизить число общих затрат на логистику данного сервиса.

- Целесообразно сравнить необходимый рост объема продаж, для покрытия затрат, связанных с улучшением качества обслуживания [22];
- ABC-анализ обслуживания. Определенно, можно сказать, что некоторые товарные единицы и покупатели увеличивают прибыль предприятия в разы больше, чем другие категории товаров. Из этого можно сделать вывод, что в интересах компании сохранить, по большей части, выгодные комбинации «товар-покупатель» на должном уровне сервисного обслуживания [15];
 - сервисный аудит. Аудит должен выявить ключевые элементы обслуживания, средства мониторинга производительности и систему внутренней коммуникации. Процедура аудита должна включать в себя четыре этапа: внешний аудит, внутренний аудит, поиск потенциальных решений и установление стандартов обслуживания. Данные полученные в результате проведения аудита позволяют применить метод «Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами» [19].

На рисунке 2. продемонстрирован данный метод, который включает в себя прогрессивность стратегического планирования, благополучное процветание компании и постоянный поиск путей развития.

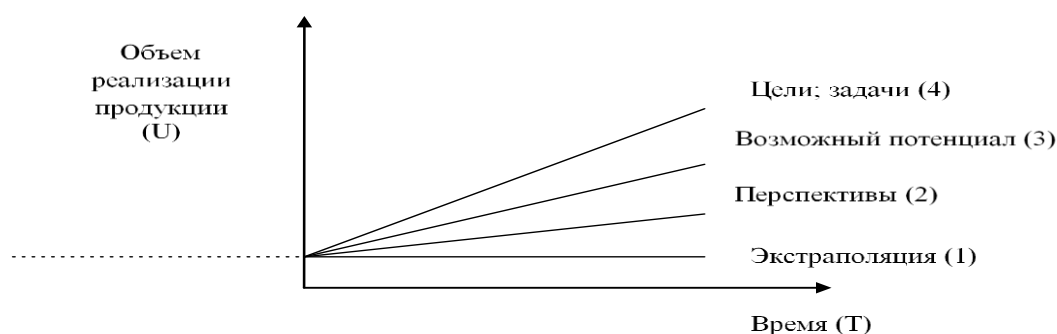


Рисунок 2 – Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами

(1) – склонность к формированию экстраполяции.

(2) – перспективы (анализ перспектив и позиций в конкурентной борьбе).

(3) – возможный рост (сортировка видов деятельности, повышение уровня качества и конкурентоспособности).

(4) – Желаемый результат (производственная диверсификация).

Используя один из перечисленных методов разработки стратегии обслуживания потребителей следует понимать, что в целях удовлетворения требований покупателей требуется внедрять стратегии, ориентированные на повышение качества обслуживания.

К показателям качества обслуживания потребителей также можно отнести рост экономических показателей деятельности компании – объем выручки, прибыли, производительность труда. При этом эффективным направлением также является логистический подход к оказанию услуг потребителю. Поэтому множество фирм используют сервисную логистику в своей деятельности [20].

Подводя итог, можно сказать, что нужно своевременно и по всем критериям оценивать качество обслуживания потребителей, при этом отталкиваясь, в первую очередь, от их мнения и устранять обнаруженные недостатки, максимально улучшая качество обслуживания. Всевозможные торговые компании нацелены исключительно на потребителя, и финансовые результаты их деятельности напрямую зависят от количества продаж – ведь они рассчитаны на это [24]. Вследствие этого, качество обслуживания потребителей имеет основную роль в обеспечении эффективной и конкурентоспособной деятельности предприятия на рынке. Сервисная логистика содействует повышению уровня качества осуществляемых работ, а также услуг, которые находятся на стадии организации и реализации. Таким образом, можно сделать вывод, что сервисная логистика подразумевает предоставление различных услуг потребителям, путем их наибольшего удовлетворения.

2 Анализ обслуживания потребителей ЗАО «Компасс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество ЗАО «Компасс» – это компания, которая осуществляет оптовую и розничную торговлю персональными компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением. ЗАО «Компасс» является одной из старейших организаций на рынке г.Тольятти и Самарской области по реализации высокотехнологичной компьютерной техники.

Организация была создана в феврале 2003 года и в настоящий период активно развивается.

Юридический адрес: 445042, Самарская область, город Тольятти, улица Дзержинского, дом 2 строение а.

Миссия ЗАО «Компасс» – это поставка высококачественных, передовых товаров и предоставление услуг по минимальной цене для успешного развития бизнеса клиентов.

Основной целью предприятия является продвижение узнаваемых мировых брендов электронной техники по доступным ценам.

Основными задачами деятельности организации являются:

- формирование и развитие потребностей рынка;
- удовлетворение спроса потребителей;
- выбор надежных поставщиков с целью обеспечить потребителя качественной продукцией;
- политика продаж должна быть максимально сориентирована на удобство потребителей.

Главные ассортиментные группы реализуемого товара: продажа компьютеров и их комплектующих, лицензионного программного обеспечения, сетевого и офисного оборудования и т.д.

ЗАО «Компас» обладает надежными партнерами среди ведущих поставщиков и производителей компьютерного и сетевого оборудования, а также востребованными разработчиками программного обеспечения.

Стратегические партнёры, с которыми подписаны долгосрочные контракты:

- Dr. Web,
- ТРАНСКАРГО,
- Яндекс.Маркет,
- IT Partner,

Также партнёрами ЗАО «Компас» являются:

- Acer,
- ASUS,
- Defender,
- Kingston,
- Dell, D-Link,
- Intel,
- Canon,
- Microsoft,
- Lenovo,
- Hewlett-Packard,
- 1С и многие другие [21].

Компанией ЗАО «Компас» реализовано множество государственных заказов с бюджетными учреждениями из разных отраслей по г. Тольятти и Самарской области.

Линейно-функциональная организационная структура ЗАО «Компас», характеризуется компетентным распределением основных трудовых функций среди работников данной организации. Организационная структура ЗАО «Компас» наглядно представлена на рисунке 3.

Высшим органом управления компании является генеральный директор. Напрямую ему подчиняются директор и бухгалтер.

Менеджеры проводят консультации по телефону либо на официальном сайте организации по всем товарам, которые продает ЗАО «Компас».

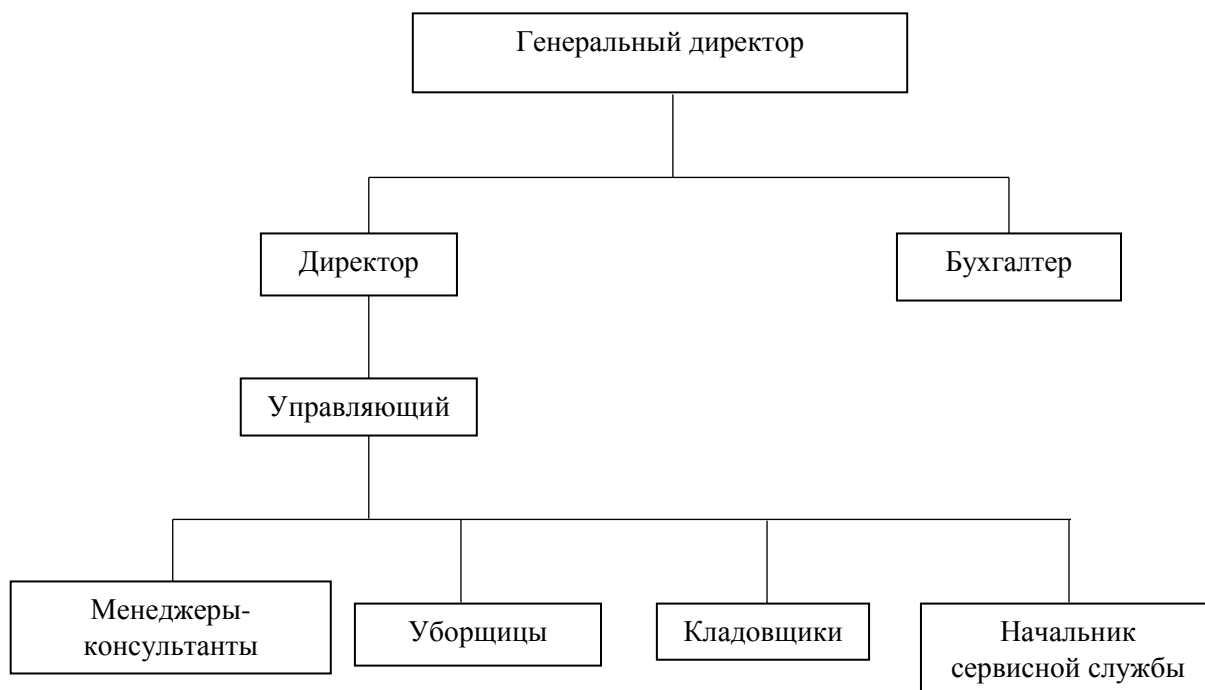


Рисунок 3 – Организационная структура управления ЗАО «Компас»

Транспортно-логистические работы основываются на доставке товаров, которую выполняют водители при помощи служебного грузового транспорта, также погрузку и выгрузку товара на склад, хранения товаров соответствующим образом, так как в основном это сверхтехнологичная и крайне уязвимая ко внешним факторам техника. Товар хранится на надежных, устойчивых стеллажах и выдаётся покупателям при помощи терминала самообслуживания. В магазине находится одно крупное складское помещение. В общем и целом, транспортно-логистические работы выполняются должным образом.

Основные экономические показатели деятельности ЗАО «Компас» за 2016-2018гг. представлены в таблице 1.

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

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	82566	87979	76611	5413,0	6,5	-11368,0	-12,9
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	75117	80442	70018	5325,0	7,1	-10424,0	-13,0
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	7449	7537	6593	88,0	1,2	-944,0	-12,5
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	9119	7334	6585	-1785,0	-19,6	-749,0	-10,2
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-1670	203	8	1873,0	112,2	-195,0	-96,1
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	-1499	1	4	1500,0	100,1	3,0	300,0
7. Основные средства, тыс. руб.	22	3	3	-19,0	-86,4	0,0	0,0
8. Оборотные активы, тыс. руб.	11995	10043	8220	-1952	-16,3	-1823	-18,2
9. Численность ППП, чел.	21	21	21	0,0	0,0	0,0	0,0
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	7313,6	7313,6	6751,9	0,0	0,0	-561,7	-7,7
11. Производительность труда работающего, тыс. руб.	3913,7	4189,5	3648,1	275,8	7,1	-541,4	-12,9
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	348,3	348,3	321,5	0,0	0,0	-26,8	-7,7
13. Фондоотдача	3753,0	29326,3	25237,0	25573,3	681,4	-4089,3	-13,9
14. Оборачиваемость активов, раз	6,9	8,8	9,3	1,9	27,5	0,5	-5,7
15. Рентабельность продаж, %	-2,0	0,2	0,1	2,2	-110,0	-0,1	-50,0

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать вывод, что рассмотренный отчетный период произошли существенные изменения показателей хозяйственной деятельности компании. Как показывает анализ, темп прироста выручки от продаж в 2017 году в сравнении с 2016 годом составил 6,5%. В абсолютном значении выручка увеличилась на 5 413 тыс. руб. В 2018 году по сравнению с 2017 годом темп прироста выручки уменьшился на 12,9 %, в абсолютном значении снижение составило 11 368 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2017 году в сравнении с 2016 годом увеличилась на 5 325 тыс. руб., а темп прироста составил 7,1 %. В 2018 году, в сравнении с 2017 годом, темп снижения себестоимости составил 13 %, что в абсолютном значении составляет 10 424 тыс. руб.

Динамика показателей выручки и себестоимости продаж ЗАО «Компас» изображена на рисунке 4.

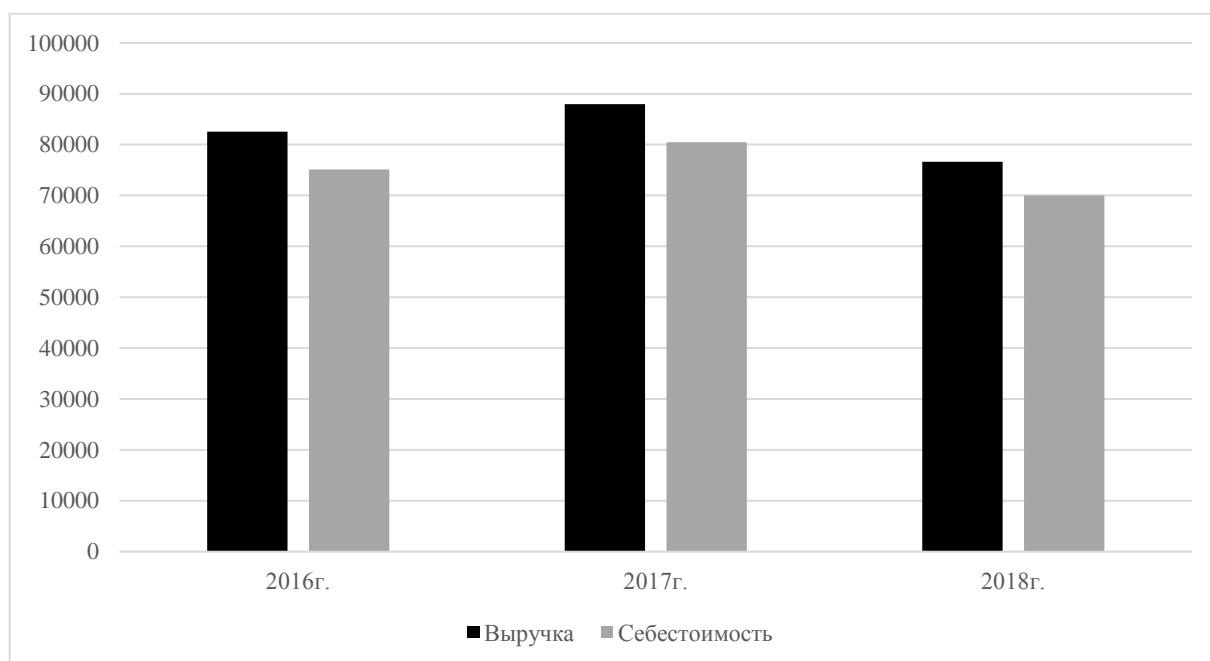


Рисунок 4 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж ЗАО «Компас» тыс. руб

Чистая прибыль предприятия ЗАО «Компасс» в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 1 500 тыс. руб., а темп прироста составил 100,1 %. В 2018 году по сравнению с 2017 годом чистая прибыль выросла на 3 тыс. руб., темп прироста за данный период составил 300 %. Динамика чистой прибыли ЗАО «Компасс» изображена на рисунке 4.

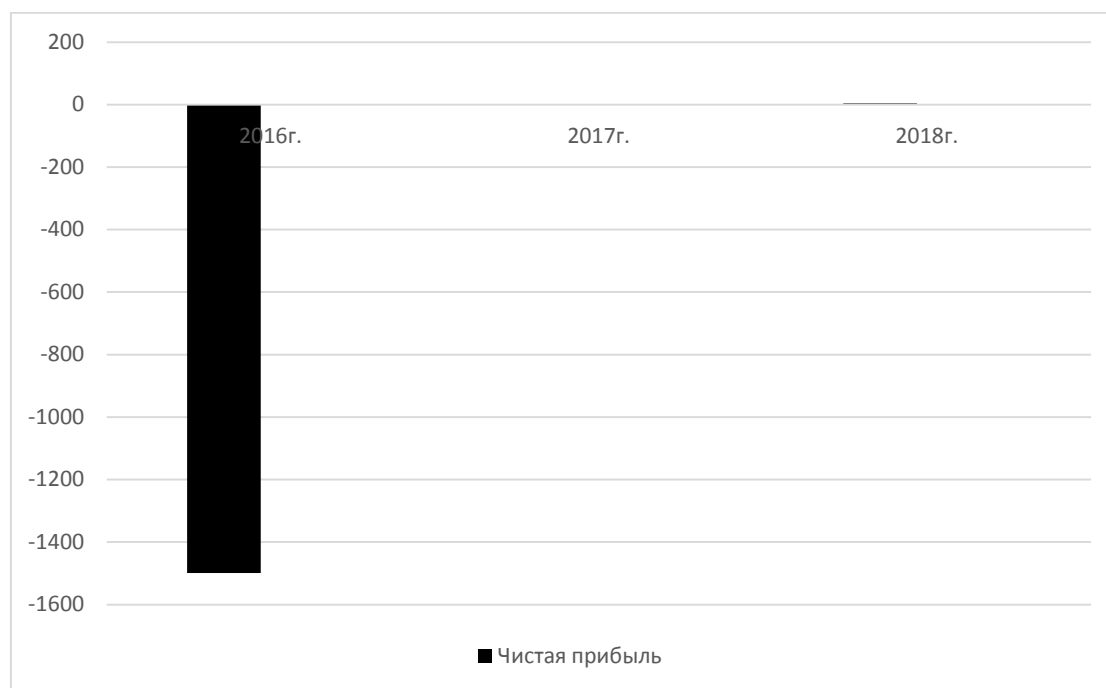


Рисунок 5 – Изменения показателя чистой прибыли ЗАО «Компасс» тыс. руб

В результате анализа показателя валовой прибыли ЗАО «Компасс» было выявлено, что в 2017 году валовая прибыль по сравнению с 2016 годом увеличилась на 88 тыс. руб., а темп роста составил 1,2 %, тогда как в 2018 году по сравнению с 2017 годом валовая прибыль снизилась на 944 тыс. руб. А темп снижения составил 12,5 %. Динамика показателя валовой прибыли ЗАО «Компасс» изображена на рисунке 6.

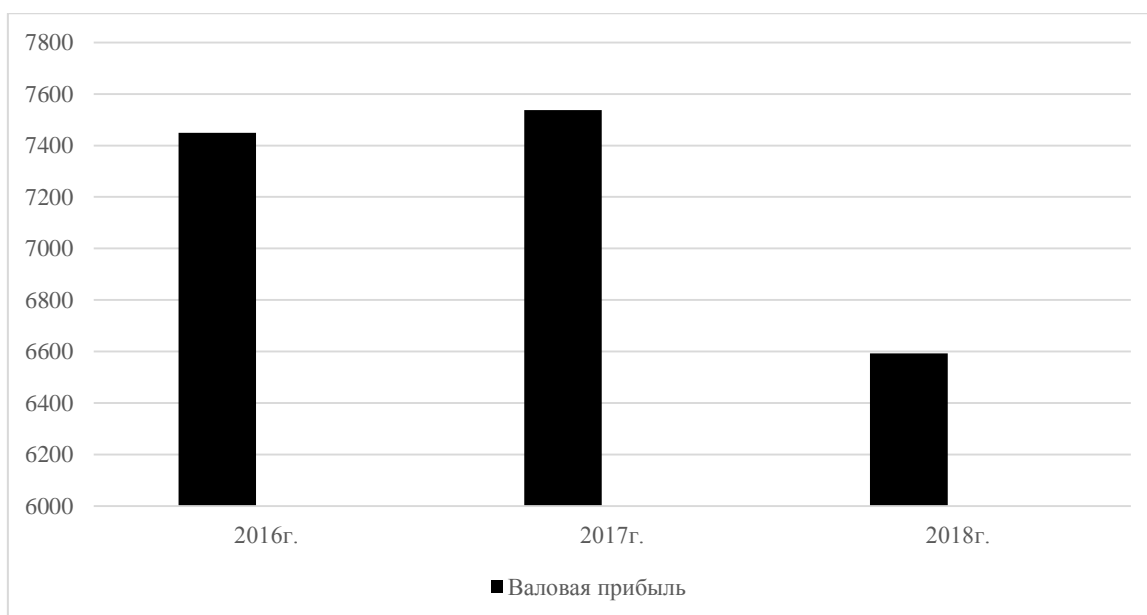


Рисунок 6 – Изменения показателя валовой прибыли ЗАО «Компасс» тыс.руб.

Главным показателем эффективности деятельности компании считается рентабельность продаж.

Его анализ показывает, что в 2017 году в сравнении с 2016 годом он увеличился на 2,2 %. В 2018 году по сравнению с 2017 годом рентабельность продаж снизилась на 0,1 %.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационно-экономические показатели деятельности ЗАО «Компасс» демонстрируют нестабильную динамику, что связано с изменением спроса на продукцию.

2.2 Оценка обслуживания потребителей ЗАО «Компасс»

Клиентами ЗАО «Компасс» являются розничные и оптовые покупатели. В основном, розничными покупателями являются в основном жители г. Тольятти и Самарской области, которые забирают свой товар на складе, но есть и клиенты, которые оформляют заказ на сайте организации с доставкой посредством различных транспортных компаний. Оптовые

покупатели – это разнообразные небольшие и крупные фирмы, основной вид деятельности которых связан с розничной торговлей компьютерной техникой и электроникой, а также офисы, call-центры и т. п.. Кроме того, клиенты компании – крупные муниципальные и государственные бюджетные учреждения, и организации Самарской области из различных сфер: образовательные учреждения, предприятия сектора информационных технологий, промышленные предприятия и прочие.

Для предоставления услуг по доставке товаров ЗАО «Компасс» сотрудничает со следующими транспортными компаниями:

- «ТРАНСКАРГО»,
- «Деловые линии»,
- «СДЭК».

Актуальной проблемой для клиентов ЗАО «Компасс» является то, что компания не несет ответственности за несоблюдение температурного режима, целостности упаковки электроники, а также сохранности товара при перевозке вышеперечисленными транспортными компаниями.

Преимущественно, розничные покупатели г. Тольятти и Самарской области приезжают в магазин на личном либо служебном транспорте, поэтому для удобства клиентов, возле здания организации, оборудована комфортная парковка, способная вместить большое количество автомобилей. В таблице 2. представлены ключевые ассортиментные группы товаров компании ЗАО «Компасс», на основании которых производится анализ устойчивости и широты ассортимента.

В структуре ассортимента товаров организации доминируют основные группы, на реализации которых и специализируется компания:

Компьютерная техника всевозможных производителей – 32 %, 28 % – сетевое и коммуникационное оборудование, 24 % – устройства ввода, 16 % – остальные ассортиментные группы.

Это позволяет в полной мере удовлетворить потребительский спрос, а разнообразие товаров позволяет подобрать необходимый вариант даже для самых требовательных клиентов.

Таблица 2 – Ассортиментные группы товаров, реализуемых ЗАО «Компасс»

№ п/п	Ассортиментные группы товаров	Фактическое/базовое количество разновидностей в однородной группе товаров	Наличие устойчивого спроса, обновления
1	2	3	4
1	Сетевое оборудование	14/14	Устойчивый спрос, обновление
2	Гарнитуры, наушники и микрофоны	26/28	Устойчивый спрос, обновление
3	МФУ и копиры	18/19	Устойчивый спрос, обновление
4	Видеооборудование	24/27	Устойчивый спрос, обновление
5	Компьютерные кресла	8/10	Новый товар
6	Лицензионное программное обеспечение	6/6	Устойчивый спрос
7	Звуковое оборудование	15/17	Устойчивый спрос, обновление
8	Компьютеры, моноблоки, ноутбуки	23/24	Устойчивый спрос, обновление
9	Флэш-память	12/12	Устойчивый спрос, обновление
10	Принтеры, плоттеры, принт-серверы	9/9	Устойчивый спрос, обновление
11	Устройства охлаждения	5/5	Устойчивый спрос
12	Источники питания	13/14	Устойчивый спрос, обновление
13	Климатические системы	5/5	Устойчивый спрос
14	Жесткие диски и SSD	6/6	Устойчивый спрос, обновление
15	Устройства ввода	13/14	Устойчивый спрос, обновление
16	СКС и монтажное оборудование	9/9	Устойчивый спрос, обновление

Чтобы провести оценку таких показателей как устойчивости и полноты ассортимента воспользуемся следующими показателями:

По формуле 1. рассчитаем широту ассортимента:

$$K_{ш} = (Ш_{д} / Ш_{б}) \times 100 \quad (1)$$

где $Ш_{д}$ – фактическое количество видов, разновидностей и наименований товаров, которые имеются в наличии;

$Ш_{б}$ – широта, взятая за основу для сравнения.

$$K_{ш} = 16/20 \times 100\% = 80 \%$$

$Ш_{д} = 16$, $Ш_{б} = 20$ – количество разновидностей товара, предельно допустимое по прейскуранту компании.

Таким образом, потребителю доступно 80% представленного товара, что характеризует высокую насыщенность товарами и обуславливает высокое качество клиентского сервиса, так как, по большей части, все товары присутствуют в наличии у магазина и потребителю не приходится ожидать поставки или искать нужный товар в другом магазине (несколько групп товаров пользуются невысоким спросом среди потребителей и поставляются только по заказу, о чем они заранее проинформированы).

Затем вычислим полноту ассортимента, характеризующую соответствие фактического наличия видов товаров относительно к разработанному ассортиментному перечню, текущему спросу на товары, рассчитав отдельно для каждой группы товаров коэффициент полноты (формула 2.).

$$K_{п} = П_{д} / П_{б} \times 100, \quad (2)$$

где Π_d – показатель полноты характеризуется фактическим количеством

видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы;

Π_b – базовый показатель полноты характеризуется регламентируемым или планируемым количеством товаров однородной группы.

В таблице 3. произведен расчет полноты перечня по каждой отдельной ассортиментной группе товаров.

Таблица 3 – Расчет полноты по каждой группе товаров ассортиментного перечня

Название коэффициента	Обозначение	Особенность	Расчет
1	2	3	4
Коэффициент полноты ассортимента	K_n	Полнота ассортимента должна быть рациональной, так как чрезмерное увеличение полноты может затруднить выбор потребителя.	$K_{n1}=14/14 \times 100 \% = 100 \%$
			$K_{n2}=26/28 \times 100 \% = 92,9 \%$
			$K_{n3}=18/19 \times 100 \% = 94,7 \%$
			$K_{n4}=24/27 \times 100 \% = 88,9 \%$
			$K_{n5} = 8/10 \times 100 \% = 80 \%$
			$K_{n6} = 6/6 \times 100 \% = 100 \%$
			$K_{n7}=15/17 \times 100 \% = 88,3 \%$
			$K_{n8}=23/24 \times 100 \% = 95,8 \%$
			$K_{n9}=12/12 \times 100 \% = 100 \%$
			$K_{n10}= 9/9 \times 100 \% = 100 \%$
			$K_{n11} = 5/5 \times 100 \% = 100 \%$
			$K_{n12}=13/14 \times 100 \% = 92,9 \%$
			$K_{n13}=5/5 \times 100 \% = 100 \%$
			$K_{n14} = 6/6 \times 100 \% = 100 \%$
			$K_{n15}=13/14 \times 100 \% = 92,9 \%$
			$K_{n16} = 9/9 \times 100 \% = 100 \%$
$K_{\text{пообщ.}} = (100 \% + 92,9 \% + 94,7 \% + 88,9 \% + 80 \% + 100 \% + 88,3 \% + 95,8 \% + 100 \% + 100 \% + 100 \% + 92,9 \% + 100 \% + 100 \% + 92,9 \% + 100 \%) / 16 = 1526,4 / 16 = 95,4 \%$			

Следовательно, полнота ассортимента организации ЗАО «Компас» является достаточно высокой, 95,4% ассортимента товаров имеется в наличии. Чем больше полнота ассортимента, тем вероятнее, что спрос каждого потребителя на товары конкретной ассортиментной группы будет удовлетворен.

Для того чтобы найти устойчивость ассортимента воспользуемся формулой коэффициента устойчивости (формула 3.)

$$K_y = \frac{\text{Ш}_y}{\text{Ш}_d} \times 100 \quad (3)$$

где Ш_y – количество наименований товаров, которые пользуются устойчивым спросом у покупателей;

Ш_d – общее количество наименований товаров тех же однородных групп.

$$K_y = 15/16 \times 100 = 93,8\%$$

Таким образом, можно сделать вывод, что 93,8% товаров пользуются постоянным спросом и текущий ассортимент способен удовлетворить потребительский спрос, что превышает оптимальное значение и оказывает положительное влияние на качество обслуживания потребителей (для специализированных компаний оптимальным является значение коэффициента, равное 0,75). Чем больше данный показатель приближен к единице, тем устойчивее и насыщеннее ассортимент магазина.

Новизна (обновление) ассортимента характеризуется при помощи коэффициента новизны (формула 4.):

$$K_n = \frac{H}{\text{Ш}_d} \times 100 \quad (4)$$

где N – количество новых товаров;

$Ш_d$ – общее количество разновидностей товаров тех же однородных групп.

$$K_n = 13/16 \times 100 = 81,3 \%$$

Отсюда следует, что 81,3 % всего ассортимента компании ЗАО «Компас» регулярно обновляется и потребители всегда могут найти как товары, пользующиеся стабильным спросом, так и новейшие модели компьютерной техники и прочего оборудования. Рациональность ассортиментного перечня товаров оценивается с помощью коэффициента рациональности (формула 5.):

$$K_p = K_{ш} \times ВШ + K_{п} \times ВП + K_{у} \times ВУ + K_{н} \times ВН / 4, (5.)$$

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

$ВШ$, $ВП$, $ВУ$, $ВН$ – коэффициенты весомости, которые формируются экспертным путем и определяют удельную часть показателя при создании потребительских предпочтений, оказывающих значительное влияние на реализацию товаров.

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

$$K_p = 0,8 \times 3 + 0,95 \times 0,2 + 0,93 \times 0,2 + 0,81 \times 0,3 / 4 = 0,75$$

Следовательно, можно сделать вывод, что реализуемый организацией ассортимент товаров способен удовлетворять потребности различных потребителей на 75 %, что характеризует ассортиментный перечень компании как приемлемо рациональный.

Процесс приобретения товаров выполняется в следующей последовательности: первоначально клиент оформляет заказ на

определенный товар на сайте компании через интернет, затем приезжает в магазин, где получает свой товар лично или оформляет доставку посредством одной из транспортных компаний. Кроме того, если клиенту необходимо доставить товар в другой город, он может так же воспользоваться услугами транспортных компаний.

В ЗАО «Компасс» требовательно относятся к соблюдению технологии обслуживания потребителей. Поскольку заказ оформляется на сайте компании и оплата совершается только по безналичному расчету, то при получении товара потребителем оплата уже не требуется и это значительно сокращает время на обслуживание.

Схематично представим процесс обслуживания покупателей при получении заказа (рисунок 7.).

В процессе обслуживания клиента принимает участие:

- менеджер-консультант – встречает клиента, консультирует и рассчитывает клиента, выдает чек;
- кладовщик – выдает товар.

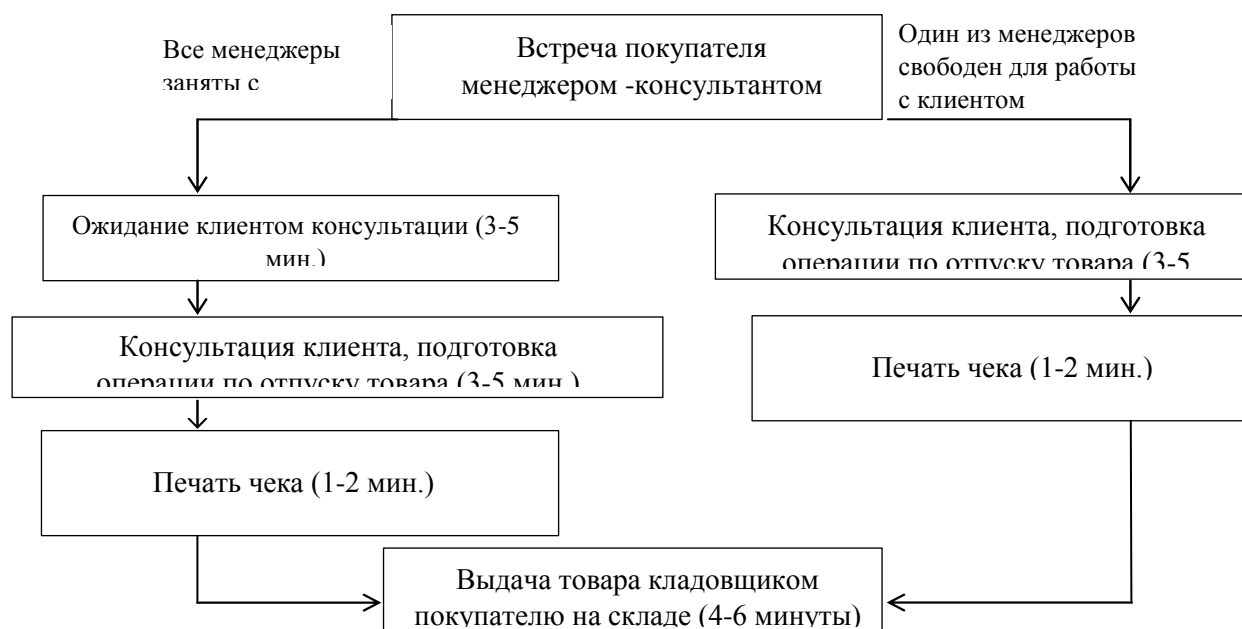


Рисунок 7 – Технология обслуживания клиентов в ЗАО «Компасс»

Таким образом, в ЗАО «Компасс» используются основные требования рациональной технологии обслуживания потребителя, такие, как:

- своевременная приемка товара,
- тщательная подготовка товара к продаже,
- рациональное размещение товаров в соответствии с их особенностями,
- пополнение товарного запаса в соответствии с потребительским спросом,
- четкое соблюдение условий хранения и реализации товаров, высокий уровень технического сопровождения, а это обуславливает высокое качество обслуживания и лояльность потребителя.

Рассчитаем в таблице 4 время, потраченное потребителем на покупку товаров в ЗАО «Компасс».

Таблица 4 – Время, которое клиент затрачивает на приобретение товаров в г. Тольятти

Вид затрат времени	Максимальное время, мин.	Минимальное время, мин.	Среднее значение, мин.
1	2	3	4
Ожидание обслуживания	5	3	4
Ожидание консультации от менеджера	5	3	4
Печать и выдача чека	2	1	1,5
Выдача товара покупателю в терминале самообслуживания	6	4	5
Итого	18	11	14,5

Следовательно, среднее время, которое потребитель тратит на покупку товаров в магазине $T = 14,5$ мин., что является приемлемым значением, поскольку данный магазин является специализированным. Однако внушительную часть от этого времени (до 6 минут) занимает ожидание клиентом выдачи товара кладовщиком на терминале самообслуживания. Данная задержка связана с неудовлетворительной логистикой на складе и погрешностями в товарной комплектации при бумажном учете работы склада.

Оказание потребителям дополнительных услуг побуждает клиентов к приобретению товаров именно в данном магазине. В таблице 5 произведено сравнение перечня предоставляемых покупателю дополнительных услуг в ЗАО «Компасс» с основными конкурентами компании – ООО "Ситилинк" и ООО "Днс Ритейл".

Таблица 5 – Дополнительные услуги, предоставляемые в ЗАО «Компасс»

Вид услуги	ЗАО «Компасс»	Основные конкуренты	
		ООО "Ситилинк"	ООО "Днс Ритейл"
1	2	3	4
предпродажный сервис (консультация по установке и использованию различных видов техники)	есть	нет	есть
установка и наладка, замена частей в установленном оборудовании	есть	есть	есть
подбор комплектующих, сборка компьютера и т.д.	есть	есть	есть
дополнительная упаковка приобретенного товара	нет	нет	есть

Продолжение таблицы 5

послепродажный сервис (консультация по товарам и услугам после покупки)	есть	есть	есть
бесплатная доставка приобретенных покупателем товаров по Тольятти и 50км за пределы города	нет	нет	есть
Подъем товара на этаж	есть	есть	есть
Итого	5	4	7

Исходя из данных таблицы, делаем вывод, что ЗАО «Компас» предоставляет пять из семи возможных дополнительных услуг.

Коэффициент дополнительного обслуживания потребителей рассчитывается по формуле 6.:

$$K_d = Y_{\phi} / Y_{\max}, \quad (6)$$

где Y_{ϕ} – фактическое количество предоставляемых потребителю дополнительных услуг, в розничном торговом предприятии;

Y_{\max} – максимальное количество предоставляемых услуг, которое может быть оказано конечному потребителю в розничном торговом предприятии с учетом спектра услуг конкурентных компаний на данном рынке.

Рассчитаем коэффициент дополнительного обслуживания покупателей ЗАО «Компас»:

$$K_d = 5/7 = 0,7$$

Следовательно, компания предоставляет лишь 70% дополнительных услуг от максимально возможного.

Как показывает анализ, услуга по доставке товаров осуществляется разными транспортными компаниями. По Тольятти и за пределы города на 50км, стоимость доставки колеблется от 300 до 1000 рублей. В то же время, эти компании ответственности за соблюдение условий грузовых перевозок не несут, например, за соответствие температурного режима, необходимого для транспортировки высокотехнологичной, но уязвимой компьютерной техники.

Элементы сервисного обслуживания потребителей, которые реализуются в совокупности на протяжении всей сделки, помогают формировать качество логистического обслуживания, предоставляемого компанией, в котором потребитель меняет своё текущее представление об ожидаемом уровне обслуживания, относительно предоставленного ему сервиса. Эти элементы являются основой системы измерения логистического сервиса. Количество показателей и их конкретный перечень могут быть разными и зависеть от спектра предоставляемых услуг и их значимости с учетом цели, и задач организации.

Рассчитаем показатели качества логистического сервиса за 2017 год (формула 7). Расчет показателя «идеальных заказов»:

$$ВЗ = K_{из} / K_{оз} \times 100\% \quad (7)$$

где ВЗ – идеальное выполнение заказа;

$K_{из}$ – количество идеальных заказов;

$K_{оз}$ – общее количество заказов.

$$ВЗ = 13719/15953 \times 100\% = 85,99 \%$$

заказы, доставленные покупателям по их заявкам в нужном количестве, точно в срок и идеального качества.

Расчет показателя объема товара, доставленного к заказанному (формула 8):

$$BЗ = K_{з,д} / K_{оз} \times 100\% \quad (8)$$

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

$$BЗ = 15486/15953 \times 100\% = 97,07 \%$$

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

Расчет показателя «претензии клиентов» (формула 9.):

$$П_k = K_{пп} / K_{оз} \times 100\%, \quad (9.)$$

где $П_k$ – претензии клиентов;

$K_{пп}$ – количество претензии полученных от клиентов.

$$П_k = 426/15953 \times 100\% = 2,67 \%$$

оценка работы службы доставки с точки зрения клиентов.

Определение показателя «сервис по доставке товара» (формула 10.):

$$П_{сер} = K_{п} / K_{ф} \times 100\%, \quad (10.)$$

Эффективность работы службы доставки при доставке товаров покупателям характеризуется исходя из расчета, что по г. Тольятти заказ должен быть доставлен в течение следующего дня с момента заказа и оплаты. В то же время происходят частые задержки на 1-2 дня.

Если поставка будет задержана на 24 часа, показатель составит:

$$P_{\text{сер}} = 24/48 \times 100\% = 50\%$$

Если же поставка будет задержана на 48 часов, показатель составит всего 37,5 %.

Конечно, каждая фирма прилагает все усилия, для того чтобы достичь «идеального уровня обслуживания» для своих покупателей. Однако, не следует забывать, что индивидуальное обслуживание, подразумевает свой личный коэффициент «идеального уровня обслуживания» для любого покупателя.

У компании ЗАО «Компас» было выявлено две явных проблемы при обслуживании потребителей: по показателям «претензии клиентов» и «сервис по доставке товара». Поскольку доставка товаров зависит непосредственно от выполнения логистических операций, то для того чтобы устранить выявленные недостатки, требуется создать стратегию по улучшению качества логистического обслуживания.

3 Разработка стратегии обслуживания потребителей ЗАО

«Компасс»

3.1 Мероприятия по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей организации

Проведенный анализ, по выявлению проблем во второй главе дипломной работы показал, что все они непосредственно связаны с недостаточной эффективностью выполняемых на складах логистических операций и при осуществлении транспортировки продукции в компании ЗАО «Компасс». С целью устранения выявленных проблемных показателей следует выработать стратегию повышения качества логистического сервиса.

В процессе разработки вышеупомянутой стратегии основная трудность исполнения обязательств связана с многомерным характером логистических операций и функций, которые осуществляет предприятие и ее логистические партнеры. Одним из главных процессов деятельности высшего руководства считается формирование и развитие общего осмысления позиции предприятия среди персонала, в общепринятой стратегии улучшения качества сервиса.

Значит, контроль качества предоставляемых услуг и обслуживания покупателей потребует от работников предприятия, которые несут ответственность за осуществление логистических операций, обеспечения непрерывного контроля показателей, характеризующих эффективность логистического сервиса. Внедрение логистических задач, также, как и разработанной системы логистического обслуживания, остальные логистические задачи потребуют усиленного контроля над обслуживанием клиентов, проведения аналитики, контроля за складскими и транспортными операциями.

Под стратегией улучшения качества логистического сервиса для ЗАО «Компасс» будем понимать совокупность решений, планов, а также

мероприятий, которые связаны с эффективным управлением не только материальными, но и информационными потоками для удовлетворения требований покупателей.

Разберем важнейшие направления стратегии повышения качества логистического обслуживания для предприятия ЗАО «Компас»:

- нанять менеджера по логистике, который примет на себя обязанности по выполнению транспортных и складских операций, и будет контролировать послепродажное обслуживание.
- минимизировать время доставки товара, тем самым осуществить быструю доставку согласно указанному заказчиком времени;
- усовершенствовать качество выполнения логистических операций (транспортировка, хранение, складирование и упаковка товаров);

Проанализируем данные направления более подробно.

Поскольку основной задачей для организации является выполнение заказов с повышенным качеством сервиса и в кратчайшие сроки для покупателей, то для этого предлагается на замену управляющему принять в штат сотрудников менеджера по логистике. Менеджер по логистике подчиняется директору. (рисунок 8.)

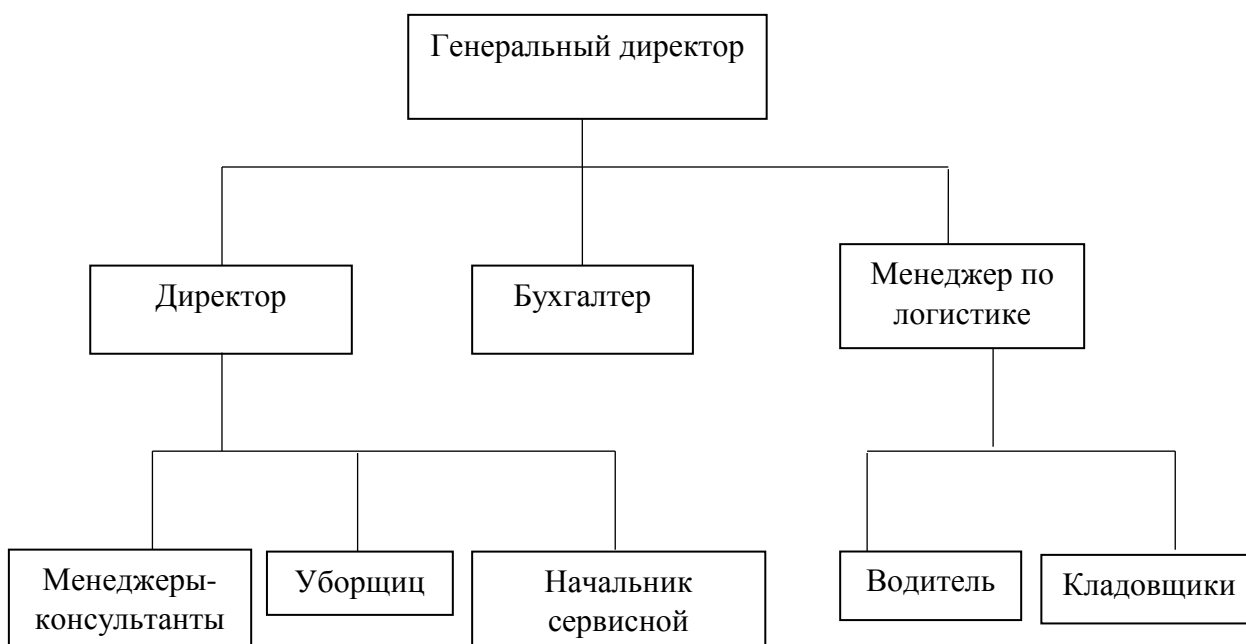


Рисунок 8 – Организационная структура управления ЗАО «Компас»

На должность менеджера по логистике следует назначить лицо, отвечающее следующим критериям: наличие высшего профессионального образования, дополнительная специализация в сфере «Логистика», опыт работы в данной области не менее года.

В его прямые обязанности будет входить:

- формирование логистических прогнозов и планов продаж.
- координация закупки товаров у поставщиков на основании плана продаж и текущего спроса.
- планирование объемов запасов на складах, которые необходимы для эффективного, безошибочного выполнения заказов клиентов с увязкой с затратной базой на хранение и обслуживание запасов.
- организация инвентаризации запасов; контроль состояния текущих запасов.
- определение условий отгрузки продукции заказчикам, координация работы по послепродажному обслуживанию.
- управление транспортировкой товаров: определение перевозчика грузов; заключение договоров на перевозку, экспедирование грузов и другие услуги, связанные с перевозкой грузов; разработка планов перевозок; организация технологического процесса перевозки; обеспечение документооборота транспортно-технологического процесса; анализ качества перевозок и своевременности поставки грузов.
- обеспечение страхования продукции в складских помещениях, грузов, ответственности перевозчиков; организация мероприятий по обеспечению сохранности грузов при транспортировке, продукции при хранении и внутреннем перемещении.

Чтобы минимизировать время доставки товара, и тем самым осуществить быструю доставку согласно указанному заказчиком времени, а также повысить качество выполняемых компанией транспортных и

логистических операций, предлагается реализовать услугу бесплатной доставки товаров, специализированного магазина «Компасс», до дома или офисного здания. При проведении анализа было выявлено, что приблизительно 60 % клиентов оформляют заказы на доставку товаров и 40% получают товар лично в магазине.

Органичным продолжением торгово-технологического процесса в компании является предоставление клиентам различных видов дополнительных услуг. Компания ЗАО «Компасс» не предоставляет одну из важнейших услуг, предоставляемых покупателям конкурентами на рынке – это бесплатная доставка товаров до дома или офиса, используя собственный транспорт, который адаптирован для перевозки, высокотехнологичной и уязвимой в процессе перевозки, электроники с соблюдением температурного режима. ЗАО «Компасс» берет на себя ответственность за сохранность товара, при транспортировке собственным транспортом.

Стоимость услуги по доставке приобретенных товаров покупателям по Тольятти и 50 км за пределы города, до дома или офисного помещения приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Стоимость предоставления услуги по доставке товаров

Условие предоставления услуги	Стоимость предоставления услуги
1	2
Сумма покупки менее 10000 руб.	Варьируется от местонахождения заказчика (300-1000 руб.)
Сумма покупки 10000 руб. и более	Услуга предоставляется бесплатно

Если общая сумма покупки, не превышающую 10 000 рублей средняя стоимость услуги составит 650 рублей по Тольятти и 50 км за пределы города.

Сроки доставки товара зависят от временного промежутка, в который покупатель оформил заказ. Сроки доставки товара напрямую связаны с

автомобильными заторами на дорогах вечером и утром, поэтому в данные временные промежутки наблюдается увеличения срока доставки товара до потребителя. Проведенный анализ показал, что зачастую доставка может быть осуществлена только на следующий день после оформления заказа клиентом. Организация доставки товара собственными силами позволит ЗАО «Компасс» сократить это время.

Взаимосвязь сроков доставки и времени заказа услуги покупателем представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Зависимость сроков доставки от времени заказа услуги по доставке товаров

Время заказа услуги клиентом	Срок предоставления услуги
1	2
с 9.00 до 10.00	около четырех часов
с 10.00 до 14.00	около трех часов
с 14.00 до 18.00	около двух часов

Для определения доли покупателей, которые осуществляют покупки на сумму свыше 10 000 руб., проведем анализ структуры чеков согласно суммарной стоимости покупки за прошедший месяц. В таблице 8 представлено процентное соотношение чеков по сумме покупок.

Таблица 8 – Структура чеков согласно сумме покупки

Покупка совершена на сумму	Доля чеков на сумму
1	2
до 1000 руб.	17 %
от 1000 до 5000 руб.	10 %
от 5000 до 10000 руб.	55 %
более 10000 руб.	18 %

Следовательно, приблизительно 18 % клиентов совершают покупки на сумму более 10 000 руб., 82 % – до 10 000 руб., обеспечивая компании ЗАО «Компасс» объем выручки 76 611 тыс. руб. в год.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Для организации услуги по бесплатной доставке компании ЗАО «Компасс» нужно выполнить ряд условий:

- дополнительный автомобиль – у фирмы имеется, заправляется газом;
- нанять на работу водителя – принимается на работу с водительскими правами, стажем вождения от 1 года и опытом работы в данной сфере.

Трудовой график водителя: с понедельника по пятницу с 9.00 до 18.00, суббота, воскресенье – выходные дни.

Затраты компании на оказание услуги по доставке товаров будут включать в себя следующие элементы (таблица 9.).

Таблица 9 – Затраты ЗАО «Компасс» на оказание дополнительной услуги по доставке товаров клиентам

Вид затрат	Сумма затрат в год, тыс. руб.
1	2
Оплата труда водителя в год	306,0
Затраты на техническое обслуживание и ремонт автомобиля	50,4
Затраты на топливо для заправки автомобиля	58,320
Итого	414,720

Водителя принимают на работу с водительскими правами, опытом вождения от 1 года и опытом работы в данной сфере. Стоимость пропана и горюче-смазочных материалов – при расходе 240 л в месяц приблизительная стоимость в городе за один литр пропана 15,25 руб. – 8 046,50 руб. в месяц и

1 200 руб. на смазочные материалы, получаем 4 860,00 руб. в месяц, 58 320,00 руб. в год.

Предоставленная услуга крайне удобна при заказе товаров на официальном сайте компании и оплате товаров по безналичному платежу, потребителю не потребуется посещать магазин чтобы забрать свой товар, особенно, если стоимость покупки превышает 10 000 руб.

Финансовая эффективность внедрения услуги по доставке товаров выражается в росте продаж за счет увеличения лояльности потребителей и возможности совершать покупки крупнее чем обычно. С целью раскрытия показателя суммы добавочной выручки от увеличения объемов продаж проводился опрос 40 покупателей о необходимости введения для них дополнительной услуги по доставке товаров на дом и в офис. Результаты данного опроса описаны в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты опроса потребителей ЗАО «Компасс» о предоставлении услуги по доставке товаров

Вопрос	Вариант ответа	Количество ответивших, чел.	Процент от общего числа опрошенных, %
1	2	3	4
Опрошено 40 чел.			
Хотели бы Вы воспользоваться услугой по доставке товаров?	Да	26	65
	Нет	14	35
Опрошено 26 чел. (сказавшие «да»)			
Вы готовы оплатить данную услугу?	Да	10	25
	Нет	16	40
Опрошено 10 чел. (готовы оплатить услугу)			
Сколько в среднем составила Ваша сумма покупки?	До 10000 руб.	3	7,5
	Свыше 10000 руб.	7	17,5

Продолжение таблицы 10

Опрошено 16 чел. (не готовы оплатить услугу)			
Сколько в среднем составила Ваша сумма покупки?	менее 10000 руб.	12	30
	более 10000 руб.	4	10
Готовы ли Вы увеличить сумму покупки до суммы более 10000 руб., чтобы воспользоваться услугой бесплатно?	Да	10	25
	Нет	6	15

В процессе изучения сумм чеков 10 разных покупателей, готовых увеличить свою покупку на сумму до 10 000 руб. были получены следующие данные (таблица 11.).

Таблица 11 – Расчет дополнительной выручки при условии увеличения потребителем суммы чека

Потребитель	Товара приобретено на сумму, руб.	Сумма, до которой покупатель увеличит чек, руб.	Дополнительная выручка, руб.
1	2	3	4
1	8380	10000	+1620
2	5630	10000	+4370
3	9236	10000	+764
4	9116	10000	+884
5	6462	10000	+3538
6	5548	10000	+4452
7	6369	10000	+3631
8	7370	10000	+2630
9	5660	10000	+4340
10	5090	10000	+4910
Итого	68861	100000	+31139

Данный опрос проводился на протяжении четырех дней. То есть, можно сделать вывод, что за четыре дня выручка компании уже могла

увеличиться на 31 139 руб., в году 279 рабочих дней, таким образом, в этом году можно ожидать прирост выручки компании на 2 171 945 руб., что составит приблизительно 2,8 %.

Рассчитаем доход, который фирма получит, основываясь на проведенном исследовании.

Рост выручки предприятия за год определим по формуле 11.

$$\Delta \text{Выр}_{\text{год}} = \Delta \text{Выр}_{\text{сут}} \times T_{\text{г}}, \quad (11)$$

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

$T_{\text{г}}$ – количество рабочих дней в году, дней.

$$\Delta \text{Выр}_{\text{год}} \text{ руб.} = 7784 \times 279 = 2\,171\,736 \text{ руб.}$$

Рентабельность продаж компании определим по формуле 3.2

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

где Пр – ожидаемая прибыль от продаж, полученная за год, руб.

Выр – ожидаемая выручка за год, руб.

$$P = 2179736 / 78782736 = 2,8 \%$$

Следовательно, рост рентабельности может составить 2,7%.

Разработанные элементы стратегии повышения качества логистического сервиса дадут возможность не только повысить репутацию компании ЗАО «Компасс» на рынке, но и увеличить ее экономические показатели. Рост выручки составит почти 2,2 млн. руб., при этом рентабельность продаж увеличится на 2,7 % по сравнению с 2018 годом.

Заключение

Стратегия повышения качества обслуживания потребителей является гарантией роста конкурентоспособности компании на рынке, значительная база постоянных клиентов, которые порекомендуют предприятие своим знакомым, близким и друзьям. Особую важность качественный сервис приобретает в связи с тем, что в основном это единственное конкурентное преимущество, которым может обладать компания, работающая в отрасли, где множество фирм предлагают одни и те же по сути товары или услуги и единственное различие, которое способен увидеть и оценить потребитель - это различие в качестве обслуживания. Однако именно различие в обслуживании способно создать у клиента позитивный настрой и расположить его как к компании, так и к ее товарам или услугам [16].

Клиентами ЗАО «Компасс» являются розничные и оптовые покупатели. В основном, розничными покупателями являются в основном жители г. Тольятти и Самарской области, которые забирают свой товар на складе, но есть и клиенты, которые оформляют заказ на сайте организации с доставкой посредством различных транспортных компаний. Оптовые покупатели – это разнообразные небольшие и крупные фирмы, основной вид деятельности которых связан с розничной торговлей компьютерной техникой и электроникой, а также офисы, call-центры и т. п.. Кроме того, клиенты компании – крупные муниципальные и государственные бюджетные учреждения, и организации Самарской области из различных сфер: образовательные учреждения, предприятия сектора информационных технологий, промышленные предприятия и прочие.

В выпускной квалификационной работе в соответствии с поставленной целью, было проведено исследование обслуживания потребителей предприятия ЗАО «Компасс» и разработаны элементы логистической стратегии. Основываясь на проведенном исследовании сделаны последующие выводы.

В первой главе бакалаврской были освещены теоретические основы стратегии обслуживания потребителей, раскрыта суть данного обслуживания и обоснована важность повышения его качества, как одного из ключевых критериев, оказавших влияние на рост продаж фирмы, а, значит, и прибыли. Рассмотрены методы разработки стратегии обслуживания клиентов с точки зрения сервисной логистики. Во второй главе дипломной работы, основываясь на рассмотренных теоретических аспектах было проведено практическое исследование ЗАО «Компасс» по вопросам оценки качества обслуживания потребителей, которое на первом этапе включает экономический анализ показателей эффективности исследуемой организации. Не проведя анализ этих показателей невозможно в полной мере дать компетентную оценку реальному состоянию финансовой деятельности компании. Анализ показателей эффективности деятельности исследуемой организации ЗАО «Компасс» позволил сделать следующие выводы:

- ключевые финансово-экономические показатели деятельности предприятия обладают тенденцией к росту, компания функционирует эффективно, обеспечивая непрерывное увеличение выручки и получаемой прибыли;
- товарный ассортимент систематически пополняется и обновляется, в следствии чего растет количество потребителей, удовлетворенных широтой, полнотой, новизной ассортимента, повышается качество обслуживания;
- ЗАО «Компасс» обладает рядом конкурентоспособных показателей, таких как широкий ассортимент реализуемой продукции, применение наравне с розничными и оптовых продаж, дополнительное обслуживание потребителя, стимулирование продаж.

В тоже время у компании ЗАО «Компасс» были найдены проблемы при обслуживании потребителей согласно двум показателям: «претензии клиентов» и «сервис по доставке товара». Поскольку доставка непосредственно связана с выполнением логистических операций, то для устранения проблем, выявленных в ходе исследования, необходимо разработать стратегию повышения качества логистического сервиса.

Данные проблемы привели к тому, что возникла необходимость в разработке стратегии логистического обслуживания клиентов, мероприятий по повышению качества обслуживания потребителей, что было выполнено в третьей главе бакалаврской работы. В целях устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия: прием менеджера по логистике в штат сотрудников, к обязанностям которого отнесли ответственность за выполнение транспортных и складских операций, а также за послепродажный сервис и бесплатная доставка транспортом компании ЗАО «Компасс», с соблюдением особых требований к транспортировке высокотехнологичного и уязвимого ко внешним факторам оборудования. Внедрение данного мероприятия приведет к росту выручки практически на 2 171 736 руб. и росту рентабельности продаж предприятия на 2,7 %.

Таким образом, стратегия, предложенная для повышения качества обслуживания потребителей, показала себя эффективной что позволит компании достичь существенного роста экономических показателей. Главная цель бакалаврской работы была достигнута, все поставленные задачи 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 978-5-39402129-9.
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 9785-98281-403-6.
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 978-5-44880093-1.

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 ЗАО «Компасс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.compass.com.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 // Страховое 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. Бухгалтерская (финансовая) отчетность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1036301009843>

31. Логистика : учебное пособие / сост. Н. В. Правдина ; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 168 с.

32. Brian Clegg. The invisible customer strategies for successful customer service down the wire – London Kogan Page 2000. – 213 с.

33. John A. Goodman. Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits – AMACOM, 2009 – 256 с.

34. Janelle Barlow, Paul Stewart. Branded Customer Service: The New Competitive Edge – Berrett-Koehler Publishers, 2006 – 264 с.

35. Penni McLean-Conner. Customer Service: Utility Style : Proven Strategies for Improving Customer Service and Reducing Customer Care Costs – PennWell Books, 2006 – 325 с.

36. Shep Hyken. The Amazement Revolution: Seven Customer Service Strategies to Create an Amazing Customer (and Employee) Experience – Greenleaf Book Group, 2011 – 214 с.

Приложение А

Таблица затрат времени покупателей

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
Продовольственные магазины		
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
Непродовольственные магазины		
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