

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)

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 ООО «МВМ»)

Студент

Д.Е. Воронцов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д. Е. Воронцов

Тема работы: «Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ООО «МВМ»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии обслуживания потребителей.

Объектом исследования является ООО «МВМ». Это предприятие, основной деятельностью которого является розничная торговля бытовой техникой и электроникой.

Предметом исследования является организация обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ».

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

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первой главе рассматриваются понятие, сущность виды стратегии, значение и способы выполнения стратегии обслуживания потребителей. Вторая глава включает в себя технико-экономическую характеристику ООО «МВМ», анализ качества обслуживания потребителей на предприятии. В третьей главе рассмотрена и проанализирована рекомендуемая стратегия для ООО «МВМ».

Практическая значимость заключается в том, что разработанная в ходе исследования стратегия обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ» может быть использована для повышения качества работы с потребителями на любом предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 47 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 11.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей б	
1.1 Процесс обслуживания потребителей как важная часть сферы услуг	6
1.2 Сущность понятия стратегия. Виды стратегий.....	10
1.3 Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.....	14
2 Анализ стратегии обслуживания потребителей ООО «МВМ»	22
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «МВМ»	22
2.2 Анализ качества обслуживания клиентов ООО «МВМ».....	28
3 Мероприятия по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей ООО «МВМ»	33
3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию качества обслуживания на предприятии ООО «МВМ»	33
3.2 Оценка эффективности разработанного мероприятия для ООО «МВМ»	38
Заключение	43
Список используемой литературы	45
Приложение А Основные стратегии развития компании	47

Введение

Работа по повышению качества обслуживания потребителей входит в число основных значимых экономических проблем. При наличии жесткой конкуренции залогом продуктивной деятельности предприятия будет являться экономически верная организация работы с потребителем.

Актуальность выбранной темы исследования определена значением обеспечения качественного обслуживания потребителей для поддержания успешного функционирования предприятия и формирования его конкурентного превосходства.

Целью исследования является разработка стратегии обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ».

Задачи работы:

- рассмотреть понятие обслуживание потребителя;
- проанализировать понятие и основные этапы разработки стандартной стратегии обслуживания потребителя;
- проанализировать основные показатели деятельности ООО «МВМ»;
- разработать стратегические мероприятия по обслуживанию потребителей ООО «МВМ»;
- проанализировать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий для ООО «МВМ».

Объектом исследования является предприятие ООО «МВМ», осуществляющее розничную торговлю электроникой и бытовой техникой.

Предметом исследования является процесс обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ».

Методологические основы исследования представляют научные труды зарубежных ученых И. Ансоффа, М.Х. Мескона, П. Друкера, П. Хейне и др. В отечественной экономической практике рассмотрены работы И.М. Лифиса, Г.Л. Багиева, М.И. Круглова, Т. Н. Костюченко, а также других ученых.

В данной исследовательской работе были применены методы стратегического планирования и анализа, методы финансового планирования, методы анализа и наблюдение.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являлись официальные статистические показатели ООО «МВМ»; статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «МВМ».

Практическая значимость работы заключается в разработанной в ходе исследования стратегии обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ», которая может быть использована для повышения конкурентоспособности любого предприятия или организации.

Теоретическая значимость заключается в обобщении опыта теоретического и практического изучения проблемы стратегического управления предприятиями и организациями различного профиля.

По своей структуре работа состоит из введения, трех глав, содержащих параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений. Список используемой литературы включает 22 наименования. Введение содержит описание фактов, подтверждающих актуальность выбранной темы, формулировку предмета, объекта, цели и задач исследования. В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки стратегии обслуживания потребителей. Вторая глава работы представляет собой анализ основных структурных и технико-экономических показателей ООО «МВМ». В третьей главе проанализированы мероприятия, способствующие повышению качества обслуживания потребителей на предприятиях ООО «МВМ», проанализирована их эффективность. Заключение содержит выводы и итоги исследования.

1 Теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей

1.1 Процесс обслуживания потребителей как важная часть сферы услуг

В число важнейших социально - экономических проблем входит улучшение сферы обслуживания потребителей на предприятиях, относящихся к сфере сервиса и услуг. Развитие любого материального производства напрямую зависит от прогрессивного функционирования организаций отраслей сфер обслуживания [19]. К нарушению пропорционального развития любого предприятия или организации может привести отсутствие должного внимания к сфере обслуживания потребителей. Данная сфера требует постоянного контроля и анализа [21].

Процесс обслуживания потребителя занимает одно из главных мест в деятельности предприятий сферы сервиса и услуг. Главной задачей предприятий сферы услуг является удовлетворение основных потребностей покупателей, обеспечение необходимыми товарами и услугами. Чтобы обеспечить высокий спрос, предприятие предлагает потребителю большое количество товаров и услуг, способствует разнообразию их ассортимента, улучшает качество товара, повышает культуру обслуживания [2].

Для предприятий сферы сервиса и услуг характерна взаимосвязь процессов производства товаров и обслуживания потребителей. Соответственно, правильная организация обслуживания оказывает основное влияние на положительное отношение потребителя к предприятию и его продуктам деятельности. Это способствует повышению конкурентоспособности данного предприятия, что значительно увеличивает основной доход [1].

Таким образом, обслуживание потребителей входит в состав организации деятельности предприятия и оказывает прямое влияние на рост его эффективности. Предприятие сферы сервиса или услуг можно рассматривать как комплекс мероприятий, позволяющих удовлетворять

потребности потребителя с наименьшими затратами для предприятия. При разработке подобного комплекса мероприятий предметом изучения будут являться взаимоотношения между предприятием и потребителем [9].

Как было отмечено выше, процессы предоставления услуг и обслуживания потребителя находятся в тесной взаимосвязи. Оба процесса оказывают в значительной мере влияние друг на друга. Благоприятные условия для эффективной организации обслуживания потребителей могут быть обеспечены только правильной организацией предоставления услуг. Благополучная работа предприятий напрямую зависит от качества обслуживания потребителя. Потребитель будет чаще обращаться к услугам данного предприятия при условии лучшего обслуживания [11]. Данное преимущество позволяет повысить конкурентоспособность предприятия, а также обеспечивает возможность максимально продуктивно организовать процесс производства услуг [18].

Количество потребителей определяет объём прибыли предприятия. Полная загрузка производства является залогом успеха любого предприятия. Хотя в реальной действительности полная загрузка практически невозможна, так как на потребителей и их покупательскую способность оказывает влияние множество внешних факторов [15]. Сюда можно отнести уровень доходов потребителей, сроки эксплуатации товаров и услуг, большое количество предприятий, предоставляющих аналогичные услуги. Следовательно, важно регулярно взаимодействовать с потребителями и уделять достойное внимание организации обслуживания [20].

Большинство предприятий сервиса и услуг самостоятельно работают над улучшением качества обслуживания потребителей. Но в современном обществе функционируют предприятия по подготовке специалистов по разработке стандартов качества обслуживания потребителей. Основные цели на предприятии подобных специалистов сводятся к разработке, анализу и контролю за соблюдением стандартов обслуживания [7].

При разработке необходимой для предприятия стратегии обслуживания необходимо учитывать ряд факторов, которые могут влиять на работу с потребителем:

- между интересами предприятия и потребителя могут возникать естественные и неизбежные противоречия (сомнения в качестве товаров и услуг, неудобное местоположение и т.д.);

- причины, снижающие количество обращений потребителей на предприятие сферы услуг (некачественное выполнение услуги, отсутствие гарантий, невнимательное отношение к потребителю и т.д.);

- на работу с потребителем влияют предпринимаемые действия предприятия по улучшению качества взаимодействия с ним. Полезен опыт отечественных и зарубежных предприятий, необходим постоянный анализ самого процесса обслуживания;

- каждый потребитель может предъявлять свои требования к качеству и стоимости товара и самому процессу обслуживания;

- размеры и потенциал предприятия сферы услуг. Крупные элитные предприятия обеспечивают высокое качество продукта и его презентацию, благодаря высокому уровню технологий, используемых на производстве. Предприятия небольшого размера оперируют ценообразованием, максимально снижая цены, учитывая требования потребителей, и таким образом обеспечивая большой поток клиентов [3].

Таким образом, можно сформулировать основные цели организации работы с потребителем:

- активное привлечение потребителя, благодаря использованию различных рекламных акций;

- добиваться эффективного сотрудничества с потребителем;

- стараться закреплять каждого потребителя в качестве постоянного;

- привлечение потребителя как распространителя положительной информации о предприятии.

Предприятию сферы услуг важно учитывать требования, наиболее часто предъявляемые к нему потребителем:

- свести к минимуму отказы в оказании услуги;
- время оказания услуги должно быть максимально коротким;
- потребителю должны быть созданы максимальные удобства;
- качество услуги должно быть высоким;
- стоимость услуги должна быть максимально низкой [7].

При организации обслуживания потребителей можно включить:

- современные формы обслуживания;
- рациональное расположение помещений и отделов предприятия;
- постоянная работа, направленная на повышение культуры обслуживания;
- утверждение удобного режима работы предприятия;
- рекламная деятельность;
- добавление элементов эстетики в оформление предприятия [2].

Сочетание целей предприятия сферы услуг по работе с потребителем и требований клиентов обеспечивает сотрудничество, благоприятное для обеих сторон. Потребитель получает услуги высокого качества, а предприятие имеет достойную прибыль. Анализ опыта перспективных предприятий доказывает, что грамотная организация обслуживания потребителей, позволяет избежать противоречия, возникающие между производителем услуг и потребителем [18].

Таким образом, под обслуживанием потребителей в широком смысле понимается система разнообразных действий, которые осуществляют предприятия по отношению к потребителю, удовлетворяя его запросы и предоставляя ему необходимые товары и услуги. Правильное и грамотное обслуживание потребителей укрепляет положительный имидж предприятия, способствует увеличению прибыли. Для того чтобы разработать план действий в организации экономически выгодного обслуживания потребителей, необходимо грамотно ориентироваться в вопросах

стратегического планирования. Основные взгляды на понятие стратегия и её сущность рассмотрены в следующем параграфе.

1.2 Сущность понятия стратегия. Виды стратегий

Исследования и нововведения обуславливают появление новых потребностей среди населения. Что существенно меняет положение потребителя в системе «спрос диктует предложение». Масштабы бизнеса становятся более широкими, следовательно, повышается уровень конкуренции. Всё большую популярность и ценность приобретает стратегическое управление предприятием или организацией [5]. Всем предприятиям для обеспечения высокой конкурентной способности необходимо постоянно анализировать внутреннюю среду, а также разработать стратегию, которая позволит находиться на высоком уровне длительный период времени [22].

Каждое отдельное предприятие характеризуется своими отличительными чертами. Следовательно, стандартной и общей для всех организаций стратегии управления не может существовать, нет и единого для всех стратегического плана. Чтобы разработать стратегию для предприятия, необходимо проанализировать его позицию, скрытые возможности, конкурентоспособность.

Понятие «стратегия» (от греч. strategos — вести войска) пришло из древних времен и изначально употреблялось только в военной сфере. В современном мире стратегия входит в основные характеристики любого эффективного предприятия. Исходя из знаний опыта отечественных и зарубежных предприятий, высокой конкурентоспособности можно добиться только при наличии чёткой стратегии функционирования [12].

Профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале Генри Минцберг определил пять возможных толкований понятия «стратегия»:

– на предприятии определяется курс на несколько лет вперед, коррективы вносятся по ходу при наличии изменений в решающих факторах. В данном случае стратегия выступает в качестве «плана» действий;

– при анализе положения предприятия по отношению к конкурентам на первый план выступает стратегия в виде позиции. Она и будет способствовать удержанию определенных высот длительный период времени;

– иногда предприятию достаточно использования одного особого приёма, чтобы длительное время быть впереди всех. В данном случае стратегия выступает как ловкий прием;

– стратегию можно рассматривать и как перспективу, в данном случае предприятия выбирает определенный принцип пути, который обеспечит прогресс в будущем;

– предприятиям часто приходится подстраиваться под меняющиеся внешние условия, в таких случаях предприятия используют некий шаблон действий в зависимости от складывающейся ситуации. Данный шаблон и будет являться стратегией поведения [8].

Таким образом, стратегия - это система целенаправленных действий, необходимых для достижения высокой конкурентной способности и максимального увеличения прибыли предприятия. Координируя и распределяя ресурсы предприятия, формируются основные пути достижения целей, и предприятие получает единое направление действий. Сущность стратегии состоит в том, чтобы с наименьшими потерями обеспечить переход предприятия из прошлого в предприятие, процветающее в будущем. Стратегия определяет область возможных действий предприятия.

Рассмотрим основные характеристики стратегии:

– изменения в окружающем мире происходят постоянно, научно-технический прогресс вносит определенные коррективы, поэтому и содержание стратегии не может быть повторяющимся;

– при разработке стратегии изменения затрагивают как предприятие, так и его окружение;

- стратегия не должна быть простой;
- стратегия оказывает прямое влияние на успех предприятия;
- стратегия предполагает разнообразные мыслительные процессы, которые сводятся к одному единственному процессу;
- не представляется возможным продумать стратегию до конца;
- теория стратегии изучает предпринимаемые действия, из которых состоит основной процесс, а также методы принятия решений. Стратегия предприятия в начале своей деятельности, на вершине развития и реализуемая могут отличаться друг от друга;
- помимо корпоративной стратегии у предприятия может быть и бизнес-стратегия [13].

Поскольку возможные изменения в будущем невозможно предугадать, необходимость разработки стратегии возрастает. Знания и информация стремительно растут, происходят изменения во внешней среде, поэтому, возможность прогнозирования будущих проблем обеспечивает стратегическое планирование. Следует отметить, что стратегия является стержнем основного пути развития предприятия на длительный период времени. Очевидно, что крупные отечественные или зарубежные предприятия, функционирующие длительное время, активнее проявляют свое отношение к изменениям факторов внешней среды. Разработка стратегии снижает риск принятия неправильного решения. Стратегия обеспечивает предприятие определенностью, возможностью предвидеть изменения во внешней среде [12].

Сформулированная стратегия — это система действий на основе основополагающих принципов и правил. Для успешной деятельности предприятия наряду со стратегией важно сформулировать основные принципы поведения для персонала, учитывая меняющиеся условия деятельности.

Основными элементами стратегии являются гибкое отношение к внешней среде, внутренняя сбалансированность, обеспечение длительной конкурентоспособности, решение о размещении и потреблении ресурсов.

Как правило, стратегия рассчитана на длительный период с расчетом на будущее с постепенным процессом реализации. Именно стратегия формирует направление деятельности предприятия. Благодаря стратегии понятно, где и когда увеличить или сократить финансовые или трудовые ресурсы, каков уровень конкурентоспособности предприятия, какой товар найдет наибольший отклик у потребителя. Таким образом, разработать стратегию организации — значит отметить способы и методы развития для обеспечения высокой конкурентоспособности на длительный период времени и других важных целей предприятия [13].

В научных источниках существует несколько классификаций видов стратегии предприятия (Приложение А). С учетом различных типов развития предприятия выделяют стратегии:

- сокращения предприятия, уменьшение основных затрат и выпуска готовой продукции;
- ликвидации предприятия, в данном случае становится более выгодным создание нового предприятия, чем инвестирование старого;
- объединение предприятий, являющихся звеньями одной технологической цепи;
- развития продукции, увеличение ценности продукта;
- развития сферы деятельности;
- полноценного роста предприятия, увеличение активов и инвестиций [10].

Следует отметить, что в крупных предприятиях, в состав которых входят филиалы, стратегии могут разрабатываться по областям и направлениям деятельности. Структурные части могут не совпадать с основной миссией, а в отдельных случаях могут даже противоречить ей.

В зависимости от характера развития предприятия различают стратегии:

- лидерство в издержках. Другими словами, это обеспечение лидирующей позиции благодаря изготовлению продукции со сниженной себестоимостью за счет сокращения издержек;
- изготовление продукта из определенной рыночной сферы;
- дифференциация. Рассмотрение вариантов производства новой для предприятия продукции [12].

Практика показывает, что для повышения конкурентоспособности многими предприятиями в качестве рабочей стратегии используется синтез нескольких подходящих стратегических планов. Такая стратегия может воплощаться в формате смешения следующих типов:

- прогрессивной. Развитие предприятия предполагается за счет создания подразделений с собственной структурой, находящихся между производителем и потребителем;
- регрессивной. Рост предприятия осуществляется за счет сотрудничества с поставщиками и покупки у них нового сырья;
- горизонтальной. Постепенное движение вперед, поглощая конкурентов или строго контролируя их.

Таким образом, стратегию следует рассматривать как комплексный план, позволяющий предприятию наиболее эффективно идти к достижению цели. Стратегия позволяет оперативно реагировать на изменения в окружающей среде и определяет появление нововведений. Основные этапы, используемые в экономике для разработки стратегии предприятия, рассмотрим в следующем параграфе.

1.3 Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты

Большинство успешных организаций или предприятий имеет свой подход к выбору и построению стратегии успешного функционирования. Формулирование стратегии представляет собой процесс разработки и определения системы операций и действий, обеспечивающих эффективность

деятельности предприятия. Одинаковых стратегий не существует, однако есть общая закономерность в организации этого процесса. Рассмотрев литературу разных авторов, занимающихся вопросами стратегии, следует отметить, что взгляды на процесс разработки и реализации стратегии неоднозначны. Так, например, основатель концепции стратегического менеджмента И. Ансофф выделяет следующие шаги, используемые при формулировании стратегии:

- определение возможностей предприятия,
- анализ результатов взаимодействия с внешней средой,
- постановка целей и задач предприятия,
- определить направление предприятия,
- планирование взаимодействия с аналогичными предприятиями,
- работа над запасными вариантами [4].

Процесс планирования стратегии английские экономисты С. Вутон и Т. Хорн представляли состоящим из трех взаимосвязанных этапов:

- исследование особенностей внешней и внутренней среды;
- прогнозирование, определение направления деятельности предприятия и его целей; выявление возможных несоответствий между прогнозами и результатами;
- проверка на практике предполагаемой стратегии, исследование альтернативных вариантов [14].

Американский теоретик М. Мескон процесс разработки стратегии видит состоящим из нескольких этапов:

- формулировка целей и задач предприятия;
- исследование внешней среды;
- расстановка акцентов, определение преимуществ предприятия, анализ угроз со стороны внешних факторов;
- выбор стратегии, наиболее подходящей для предприятия;
- проверка на практике и оценка эффективности стратегии [10].

Авторы учебника по стратегическому менеджменту А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают процесс формулировки стратегии как выполнение определенных действий:

- задать направление сферы деятельности и определить стратегические установки;
- постановка целей и задач;
- построение стратегии для достижения прогрессивных результатов деятельности производства;
- проверка на практике выбранного стратегического плана;
- выявление уровня эффективности стратегической позиции, при необходимости изменение плана [16].

Основоположник российской школы менеджмента О. Виханский процесс формулировки стратегии рассматривает, как систему, состоящую из связанных между собой действий:

- исследование особенностей внешней и внутренней среды;
- постановка целей и задач;
- определение и реализация стратегии;
- оценка эффективности и контроль реализации.

Анализируя содержание, при изучении различных точек зрения, отражающих особенности вопросов стратегического планирования, важно отметить, что наибольшей популярностью пользуется теория И. Ансоффа и Г. Минцберга. По их мнению, структура стратегического управления состоит из двух обуславливающих друг друга систем:

- оценка и определение стратегической позиции (требует подробного анализа достоинств предприятия, а также возможных угроз со стороны внешней среды);
- апробирование выбранной стратегии и оценка эффективности (особое внимание уделяется изменениям в количестве прибыли, росту конкурентоспособности) [6].

Стандартная схема построения стратегического плана представлена на рисунке 1:



Рисунок 1 – Структура разработки стратегии по М. Мескону

Таким образом, в процессе разработки стратегии можно выделить четыре взаимосвязанных этапа:

- исследование (постановка целей, определение направления деятельности предприятия, анализ внешнего и внутреннего окружения);
- планирование (составление плана стратегии, постановка задач);
- исполнение (разработка и опробирование намеченного, осуществление необходимых изменений);
- анализ эффективности (распределение средств, управление, оценка и контроль) [13].

Рассмотрим подробнее каждый этап.

На развитие и успешное функционирование любого предприятия оказывает влияние среда, в которой оно находится. В менеджменте это явление называется предпринимательская среда. Предпринимательская среда состоит из условий и факторов, которые влияют на функционирование

предприятия. Для того чтобы существование предприятия в окружающей его предпринимательской среде было наиболее успешным, необходимо принимать управленческие решения, направленные либо на устранение внешних или внутренних условий, либо приспособление к ним.

Любое предприятие или организация включает в себя внешнюю и внутреннюю сферу. Внешняя среда подразделяется на микросреду и макросреду [14]. Предприятие находится в постоянном взаимодействующем контакте с внешней средой, она обеспечивает предприятие ресурсами, необходимыми для эффективного функционирования. Стратегическое управление на предприятии необходимо и для успешного пользования ресурсами, обеспечивающее высокую конкурентоспособность [13]. Говоря об анализе внешней среды, подразумевается изучение макросреды - среды косвенного воздействия и микросреды - среды прямого воздействия. Метод, используемый при анализе предприятия и его внешней и внутренней среды, получил название SWOT- анализ. Внешние факторы составляют факторы макросреды, они являются переменными, которые невозможно контролировать [4]. Основные внешние факторы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Примеры факторов макросреды

Общественные факторы	Технико-экономические факторы	Экономические факторы	Государственно-правовые факторы
<ul style="list-style-type: none"> -изменения демографии планеты; -изменение ценностей потребителя; -приоритеты общества; -образование; -условия жизни; -культурный фактор <p style="text-align: right;">в социальном развитии человека</p>	<ul style="list-style-type: none"> -разнообразие способов предоставления услуг и добычи ресурсов; -государственные акценты в вопросах научно-технического прогресса; -научно-технические открытия; -развитие коммуникации. 	<ul style="list-style-type: none"> - инфляция; -разница издержек и доходов местных и федерального бюджетов; -количество безработных; -стоимость энергоносителей. 	<ul style="list-style-type: none"> -политика правительства; -управление политическими партиями; -правовая культура населения; -регулирование правительством различных форм собственности.

Анализ и изучение микросреды предприятия представляет собой анализ внешнего окружения. Сюда относят потребителей, поставщиков ресурсов, конкурентов, инвесторов, кредиторов. С ними предприятие находится в постоянном взаимодействии. Для исследования внешних факторов, которые могут оказывать влияние на предприятие, подходит методика «Пять сил Портера» (рисунок 2). Её разработчиком является профессор Майкл Портер. Она появилась в 80-х годах прошлого столетия и рассматривает влияние на предприятие по следующим показателям среды:

- аналогичные товары,
- поставщики ресурсов,
- конкуренты,
- потребители,
- новые конкуренты [33].

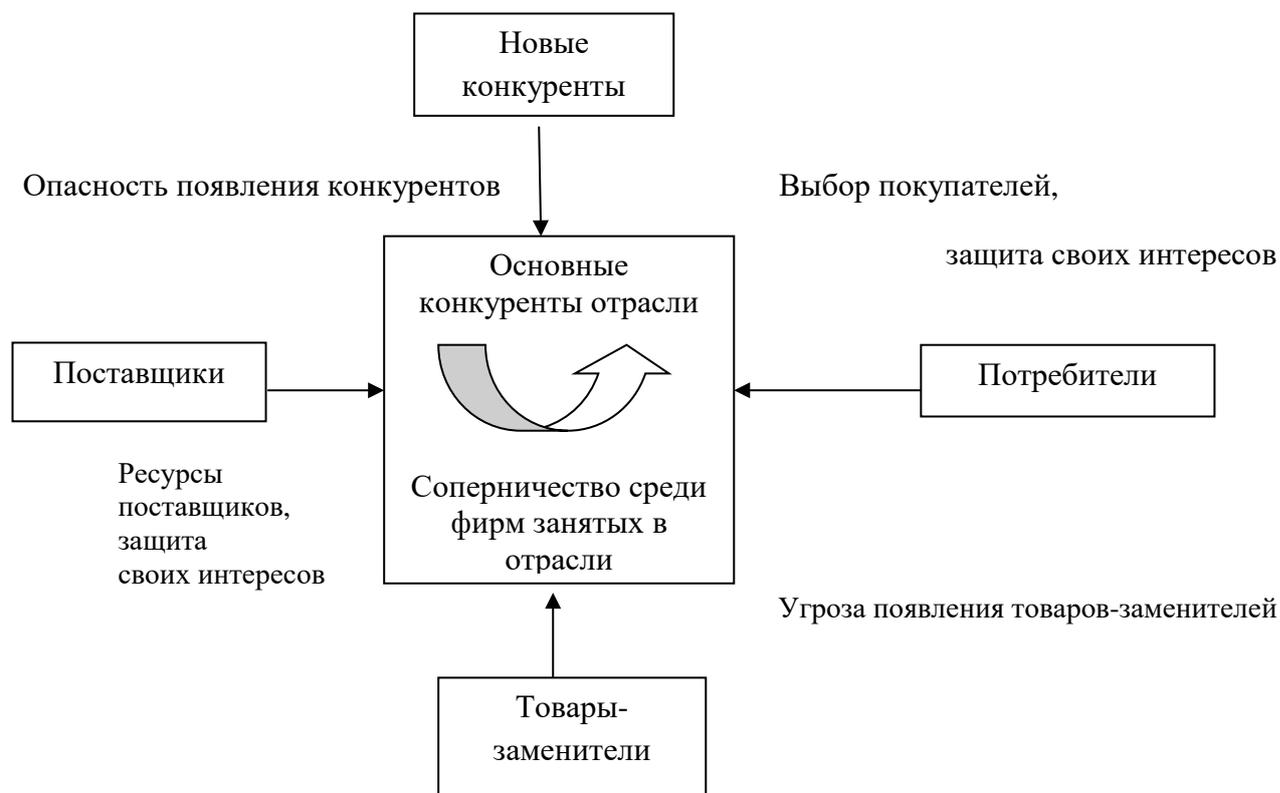


Рисунок 2 – Методика анализа макросреды «Пять сил Портера»

Внутренняя среда предприятия представляет собой основные процессы, обеспечивающие его жизнедеятельность. В неё включают финансовые, производственные, страховые, транспортные и другие процессы. С одной стороны, за счет внутренней среды предприятие может достичь высот, используя её как аккумулятор, но с другой стороны внутренняя среда может привести к регрессу предприятия и даже гибели, при неграмотном управлении [16]. Анализ внутренней среды сводится к определению реальных возможностей предприятия и проводится по следующим направлениям:

- маркетинг,
- производство,
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР),
- финансовая составляющая,
- персонал предприятия,
- структура управления предприятием.

Таким образом, выбрать эффективный путь развития для предприятия возможно путем анализа внешних факторов, используя методику «Пять сил Портера». Это обеспечит гармоничное взаимодействие с внешней средой и гарантирует извлечение максимальной прибыли. Анализ внутренней среды позволит определить максимальные возможности предприятия.

Важным этапом в последовательности разработки стратегии является «планирование». На данном этапе происходит формулировка цели предприятия, которая устанавливает, что нужно достичь, чтобы получить желаемый результат. Благодаря расстановке плана действий предприятия получает преимущества:

- анализ возможностей предприятия для достижения цели;
- определение возможных проблем и неожиданных последствий;
- поиск наиболее эффективных путей достижения цели;
- оценка затрат и разработки бюджетов, годовых планов и ресурсов;

– установление гармоничных и эффективных рабочих взаимоотношений [17].

На основе данных, полученных в ходе анализа внешней и внутренней среды, осуществляется «разработка» стратегии. В ходе данного этапа организация выбирает стратегию, соответствующую потребностям и способную обеспечить надежную перспективу в будущем. В мировой экономике существует множество корпоративных моделей, из которых каждое предприятие может выбрать наиболее подходящую и следовать ей. Основное направление этапа «реализация» в процессе стратегического управления способствовать эффективному достижению поставленных целей. Стратегическое планирование приобретает смысл на этапе реализации. На данном этапе важно, чтобы выбранная стратегия предприятия была известна каждому сотруднику. Это значительно увеличивает шансы предприятия на успешное функционирование, ведь каждый работник сможет осознать свою роль в общей структуре и с наибольшей отдачей стремиться к достижению цели. Важно понимать, что реализовать запланированную стратегию можно, если обеспечить всеми необходимыми ресурсами [17]. Заключительным этапом формирования стратегического плана является процесс «оценки и контроля». Предприятие функционирует установленный промежуток времени, после которого наступает необходимость проверки и оценки результатов выбранного стратегического плана. В этом основной смысл заключительного этапа. Его задачей является определение уровня достижения целей, выявление проблем и их причин, выявление изменений в личных потребностях потребителей и вознаграждение за эффективную работу сотрудников предприятия. Подводя итог первого раздела можно сказать, что эффективно подобранная стратегия становится залогом обеспечения успешной и плодотворной деятельности любого предприятия. Знание основных этапов формирования стратегии позволяет создать стандартную, либо индивидуальную для конкретного предприятия стратегию.

2 Анализ стратегии обслуживания потребителей ООО «МВМ»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «МВМ»

Разработка стратегии обслуживания потребителей рассмотрена на примере деятельности ООО «М.Видео Менеджмент» («МВМ») № 156 г. Тюмень, являющегося торговым предприятием розничной сети ПАО «М.Видео». ПАО «М.Видео» - это одна из ведущих отечественных сетей, специализирующаяся на реализации мелкой и крупной бытовой техники.

Функционирование сети «М.Видео» начинается в 1993 году, когда она была основана Павлом Бреевым и братьями Александром и Михаилом Тынкованом. Тогда в Москве, на улице Маросейка открылся первый магазин «Мир Видео». В 90-х компания функционировала только в Москве. И в первые пять лет работы количество магазинов увеличилось до 7. На данный момент компании принадлежит в среднем 1120 магазинов в 314 городах России.

Основная миссия ООО «МВМ» - выстраивание рентабельного предприятия по сбыту техники и электроники в разных городах Российской Федерации. Цель реализуется за счёт выполнения задач:

- предоставить потребителю доступность техники для быта высокого качества;
- сохранять качество обслуживания;
- обеспечить комфортные условия рабочим коллективам компании;
- способствовать увеличению сфер деятельности;
- работать над условиями, обеспечивающими рентабельность производства.

Главные управленческие решения в ООО «МВМ» принимает директор магазина сети «М.Видео». Директор осуществляет руководство основным функционалом магазина «М. Видео» и решает все организационные вопросы. Его обязанности включают соблюдение законодательства РФ, директор руководствуется требованиями, прописанными в Уставе. Руководитель

должен осуществлять свою деятельность в интересах потребителей. Всем магазинам торговой сети присуща единая структурная организация. Структура управления ООО «МВМ» является линейно-функциональной. При линейно-функциональном управлении основные подразделения принимают решения, а функциональные составляющие исполняют, информируют и помогают руководителю в производственных вопросах.

Структура функционального распределения персонала предприятия ООО «МВМ» г. Тюмень изображена на рисунке 3.

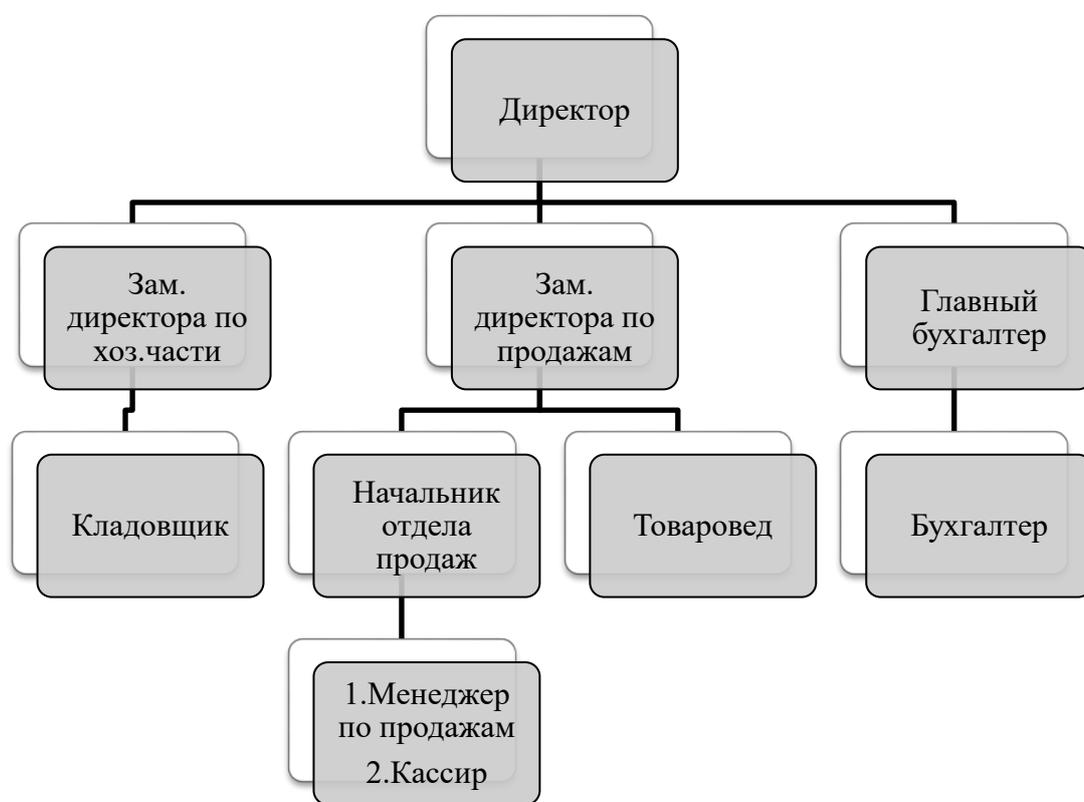


Рисунок 3 – Структура функционального распределения персонала ООО «МВМ» г. Тюмень

Для оценки эффективности деятельности предприятия и выявления достоинств и недостатков необходимо проанализировать основные экономические показатели ООО «МВМ» № 156 г. Тюмень за 2019–2021 гг. С этой целью проанализируем таблицу 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели ООО «МВМ» г. Тюмень

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка, тыс. руб.	87565	112937	139593	25372	28	26656	23,6
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	85423	100856	128478	15433	18	27622	27,3
3.Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	21448	26637	32955	5189	24,1	6318	23,7
4.Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	18115	22937	27584	4822	26,6	4637	20,2
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4533	6249	7535	1716	37,8	1286	20,5
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	2231	3384	4142	1153	51	758	22
8.Основные средства, тыс. руб.	7291	6789	5737	-501	-6,9	-1053	-15,5
9.Оборотные активы, тыс. руб.	15645	15789	16148	144	0,92	359	2,2
10.Численность ППП, чел.	29	29	29	0	0	0	0
11.Фонд оплаты труда, ППП, тыс. руб.	13115	14637	15287	1522	11,6	650	4,4
12.Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр10)	3019	3894	4813	875	28,9	919	23,6
13. Среднегодовая з/плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	452,2	504	527	51,8	11,4	23	4,5
14. Фондоотдача	5,87	10,2	13,5	4,63	78	3,3	32,2
15.Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5,5	7,1	8,6	1,6	29	1,2	16,9

Продолжение таблицы 2

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	Изменение			
				2020-2019 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
1	2	3	4	5	6	7	8
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1)*100%	5,1	5,5	5,3	0,4	7,8	-0,2	-
17.Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5))*100%	4,3	5,0	4,8	0,7	16,2	-0,2	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.	118,2	109	111	-9,2	-	2	-

Изменения показателей выручки, валовой прибыли и себестоимости представлены на рисунке 4.

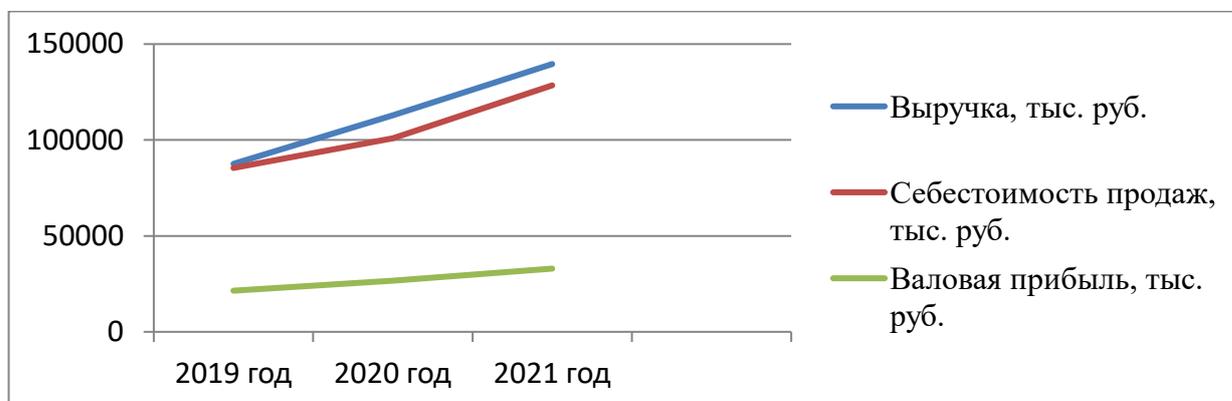


Рисунок 4 – Изменение основных показателей ООО «МВМ» (2019-2021 гг)

Чистая прибыль «МВМ» возросла с 2019 по 2020 год на 24,1% до 112937 млн. рублей, а с 2020 по 2021 год на 23,6 % до 139593 млн. рублей. Валовая прибыль увеличилась на 24,1% (2019-2020 гг.), на 23,7 (2020-201 гг.), что в наличных составляет около 33 млн. рублей. В 2020 году ПАО «М. Видео» внесло изменения в издержки, приходящиеся на перемещение товара со склада

в магазины. Соответственно, валовая прибыль изменилась и составила 26,5 млн. рублей или 23,7%. Показатели прибыли от продаж и чистой прибыли наглядно представлены на рисунке 5.

Данные показатели были обусловлены внесенными изменениями в регулировании первоначальной стоимостью товара и корректировками товарного разнообразия. В период снижения рыночных цен «М. Видео» оставалось конкурентоспособным за счёт выгодного сотрудничества с поставщиками и изготовителями ресурсов. Компания использовала различные рекламные акции, привлекая к этому подрядные организации. Большое внимание уделялось реализации высоко-маржинальных товаров, что укрепляло позиций поставщиков на отечественном рынке, что позволяло им предоставлять Компании дополнительные скидки, снижение платежей в связи с необходимостью доставки товаров в города и регионы.

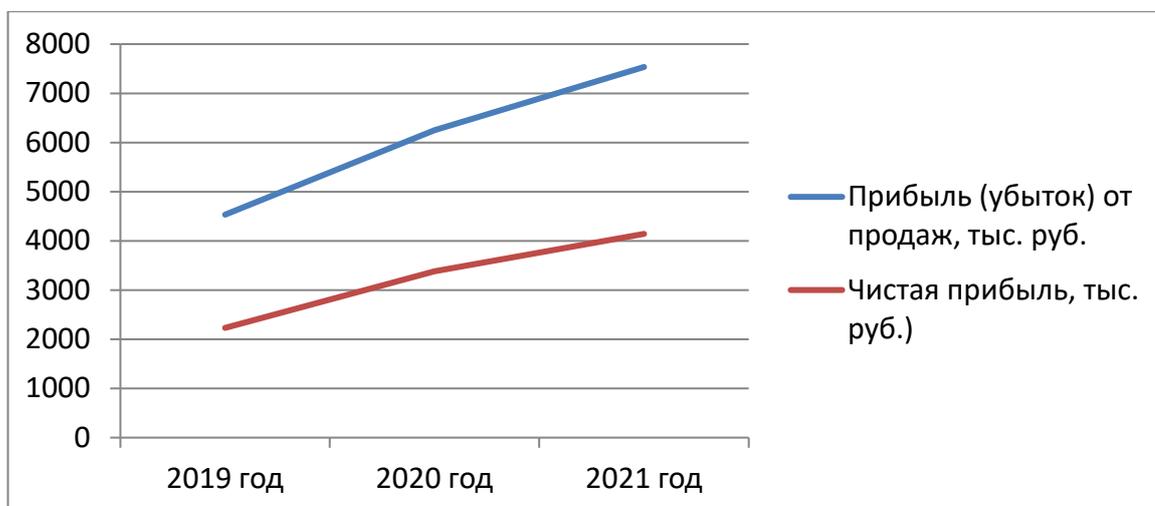


Рисунок 5 – Динамика роста прибыли и чистой прибыли ООО «МВМ» (2019-2021 гг.)

Было проведено улучшение использования транспорта, что позволило повысить результативность проектирования и пополнения товарных запасов. Компания реализовывала ИТ – проекты с целью эффективного контроля поставок.

Изменения показателей рентабельности продаж и производства представлены на рисунке 6.

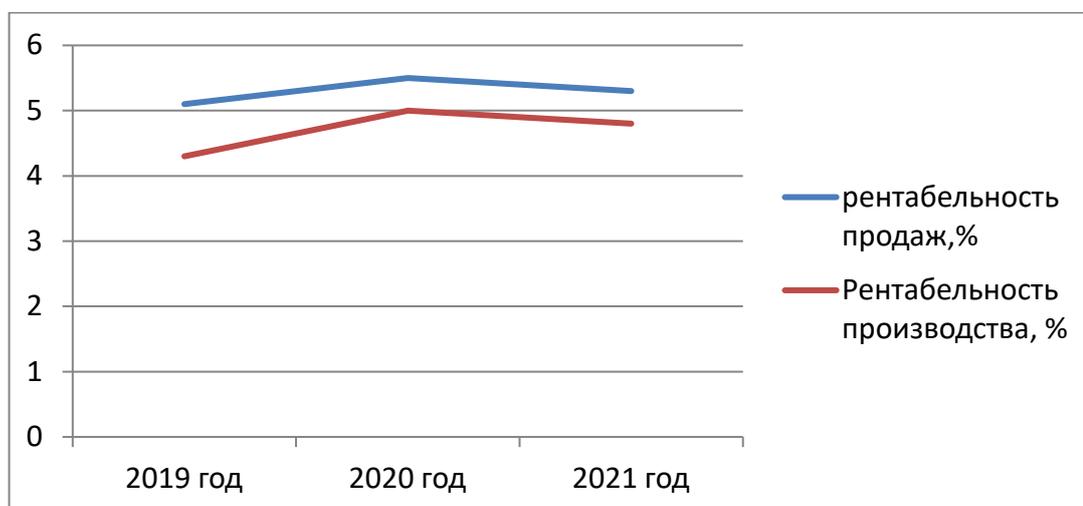


Рисунок 6 – Показатели рентабельности продаж и производства ООО «МВМ» (2019-2021 гг.)

В течение 2019- 2021 гг. рентабельность продаж увеличилась на 0,4 %, однако с 2020 по 2021 снизилась на 0,2 %. В таком же направлении изменялась рентабельность производства, а именно: с 2019 по 2020 гг. она увеличилась на 0,7%, а с 2020 по 2021 гг. снизилась на 0,2 %.

В 2020, 2021 годах фиксировалось увеличение сумм, отводящихся на фонд заработной платы и соответствующих налогов. Это составило 11,6 %. Расходы были обусловлены увеличением размера прожиточного минимума. Расходы ООО «МВМ» по выплате социального налога возросли за счет введения системы налогообложения, применяемой к персоналу с определенным уровнем квалификации и находящимся в центральном офисе. Заработная плата персонала, работающего непосредственно в магазине, формируется с учетом уровня эффективности продаж. Премияльное поощрение сотрудников торгового персонала осуществляется по результатам анализа основных показателей. Существенный минус данного подхода состоит в том, что в период реконструкции отдельных магазинов сети невозможно значительно сократить издержки.

Расходы на рекламу в 2020 году незначительно снизились. Торможение роста цен на рекламу положительно сказалось на стоимости рекламы, размещаемой на телевидении. Большой объем средств был вложен в развитие торговой марки и рекламу в интернете. Издержки на рекламные баннеры, использование листовок увеличились, по сравнению с предыдущими периодами.

В связи с развитием и большой популярностью покупок, с использованием сети интернет, возникла необходимость учёта дополнительных издержек, связанных с доставкой товара потребителю. Практически все товары, покупаемые в сети интернет, отправляются потребителю домой.

Расходы, приходящиеся на коммунальные платежи, незначительно увеличились в 2020 году на 0,04%. Рост электропотребления удалось компенсировать замедлением сопоставимых продаж.

В течение прошлых лет Компанией «М. Видео» не оформлялись займы, в иностранной валюте.

В 2019 году эффективная ставка налога на прибыль составила 27,5%. В 2020 году она упала до 25,3%. Рост прибыли можно объяснить усилением контроля продвижения товарных запасов.

Таким образом, проведенный анализ экономических показателей ООО «МВМ» г. Тюмень за 2019, 2020, 2021 год показал стабильную динамику роста.

2.2 Анализ качества обслуживания клиентов ООО «МВМ»

Удовлетворенность потребителей напрямую воздействует на успешность и эффективность деятельности предприятия, что отражается на росте доходов и формировании лояльности клиентов. Лояльность потребителей – это намерение вновь обратиться за товаром или услугой в ту же организацию. Как известно, довольным потребителям свойственно возвращаться за покупками в понравившийся магазин снова и снова. Следует

отметить, что лояльный покупатель становится распространителем позитивной информации о Компании, что существенно повышает престиж и доходы предприятия.

Преимуществом компании «МВМ» среди аналогичных предприятий является то, что она предлагает своим покупателям огромный выбор доступных и качественных товаров. В магазинах сети «М.Видео» работе с потребителями уделяется большое внимание, поэтому покупателям обеспечено качественное обслуживание благодаря компетентности продавцов.

Ассортимент товаров магазинов «МВМ» включает десятки тысяч наименований мелкой и крупной бытовой электроники и аксессуаров, а также товаров для развлечения. Основной объем товара представлен в выставочных залах. Остальные запасы располагаются в подсобных или складских помещениях. Соотношение ассортимента товаров удобно рассмотреть на примере магазина ООО «МВМ» в городе Тюмень (рисунок 7).

Специалистами ООО «МВМ», на основе опыта западных экономистов и собственных исследований, совместно с профессиональными консультантами был разработан особый розничный формат, который обязателен для всех магазинов торговой сети. Суть концепции заключалась в особой организации торгового пространства, позволяющей получить преимущества среди потребителей. Концепция дизайна была единой, как и формат торгового помещения. Площадь торговой зоны не должна быть меньше 1500 кв.м. Она должна быть удобной в расположении для покупателей, совмещать все необходимые сведения о товарах, имеющихся в наличии, а также о всевозможных акциях.

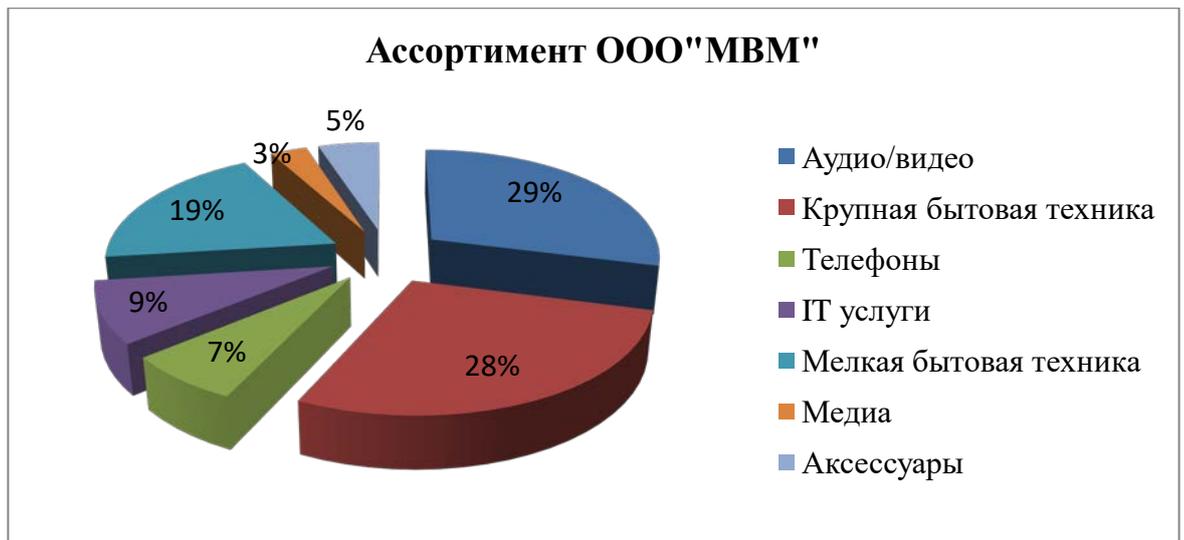


Рисунок 7 – Ассортимент товаров в магазине ООО «МВМ» г. Тюмень

Клиентам ООО «МВМ» доступна горячая линия по вопросам использования магазина. Каждый покупатель может получить по телефону интересующую его информацию по любому товару. Высококвалифицированные операторы помогут определиться с выбором необходимой техники, назовут основные технические характеристики товара. В перечень вопросов к операторам горячей линии входят вопросы гарантийного обслуживания товаров, случаи приобретения некачественного товара.

Потребители могут оставить свои запросы, разместить положительные или отрицательные отзывы и предложения, используя электронную почту. Запрос рассматривается в течение суток, но, если вопрос предполагает быстрое решения, покупателю рекомендуют обратиться на горячую линию.

Для измерения и отслеживания удовлетворенности потребителей ООО «МВМ» использует следующие меры:

- наблюдение за процессом взаимодействия, которое происходит ежедневно при оказании услуг;
- анкетирование или опрос на этапе завершения покупки (таблица 3);

– анализ отзывов и предложений на сайте Компании и электронной почте.

Таблица 3 – Анкетирование покупателей

Вопрос	Ответ покупателя
Пожалуйста, оцените качество обслуживания в нашем магазине (от 1 до 5)	-
Посоветуете ли вы наш магазин друзьям, родственникам и т.д.	-
Посетите ли вы наш магазин повторно?	-
Дата. Ваши предложения	-

На основе анализа отзывов и предложений потребителей ООО «МВМ» в городе Тюмень, были выявлены основные причины недовольства покупателей (рисунок 8).

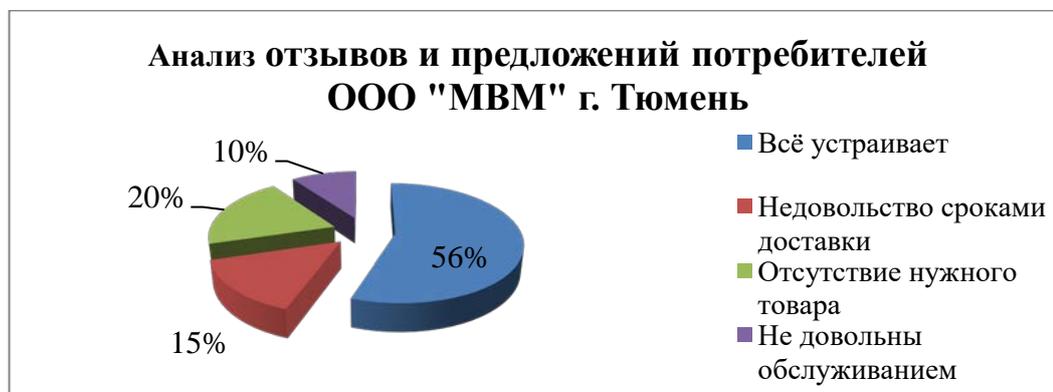


Рисунок 8 – Диаграмма результатов анализа отзывов и предложений покупателей ООО «МВМ»

Таким образом, было отмечено, что часть потребителей недовольна задержками поставок (15%), а также отсутствием определенного товара (20%).

Также были проанализированы 100 анкет, заполненных покупателями после посещения магазина ООО «МВМ» (рисунок 9).



Рисунок 9 – Диаграмма проанализированных данных анкет покупателей
ООО «МВМ» г. Тюмень

Основной проблемой ООО «МВМ» является несоблюдение сроков поставки и недостаточный контроль ассортимента предприятия. Следовательно, в управлении предприятием не совсем эффективно рассчитана транспортная составляющая, позволяющая обеспечивать потребителей товаром точно в срок.

Подводя итог второго раздела можно сказать, что в городе Тюмень было выявлено много преимуществ, позволяющих сохранять лидирующие позиции на отечественном рынке бытовых товаров и услуг. В числе недостатков, снижающих получение прибыли в полном объеме, были отмечены недоработки в системе логистического сервиса. Это накладывает отпечаток на эффективное функционирование предприятия, а также способствует появлению претензий и недовольства среди потребителей. Для сохранения престижа и повышения прибыли предприятия ООО «МВМ» предлагается разработка эффективной стратегии, позволяющей устранить проблемы логистической направленности.

3 Мероприятия по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей ООО «МВМ»

3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию качества обслуживания на предприятии ООО «МВМ»

В результате проведенного анализа деятельности предприятия ООО «МВМ», находящегося в городе Тюмень, сильных сторон и преимуществ было выявлено больше, чем слабых.

Анализируя качество обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ», было отмечено недостаточно высокое количество «идеальных заказов». Идеальный заказ - это заказ, который доставляется потребителю в нужное время и в идеальном состоянии. Качество товара и упаковки реализуемого ООО «МВМ» не вызывают претензий, но сроки доставки и наличие нужного товара на складе или в магазине обеспечивают появление негативных отзывов.

Общеизвестно, что надежный процесс поставок – это необходимое условие для качественного функционирования розничной сети. Поставки, гарантирующие получение товаров точно в срок, повышают уровень эффективного взаимодействия с потребителем.

Учитывая географическое положение магазина и удаленность от головного предприятия Компании, ООО «МВМ» в городе Тюмень не всегда обеспечивает потребителя товаром точно в срок. Статистика показала, что за рассматриваемый период времени от 74 до 80% потребителей не имеют претензий при покупке необходимого товара как в магазине, так и через доступный и удобный интернет – сервис. Показатель достаточно высокий, но не максимальный (рисунок 10). Отмечена тенденция спада, что возможно объяснить увеличившимся количеством интернет – заказов.

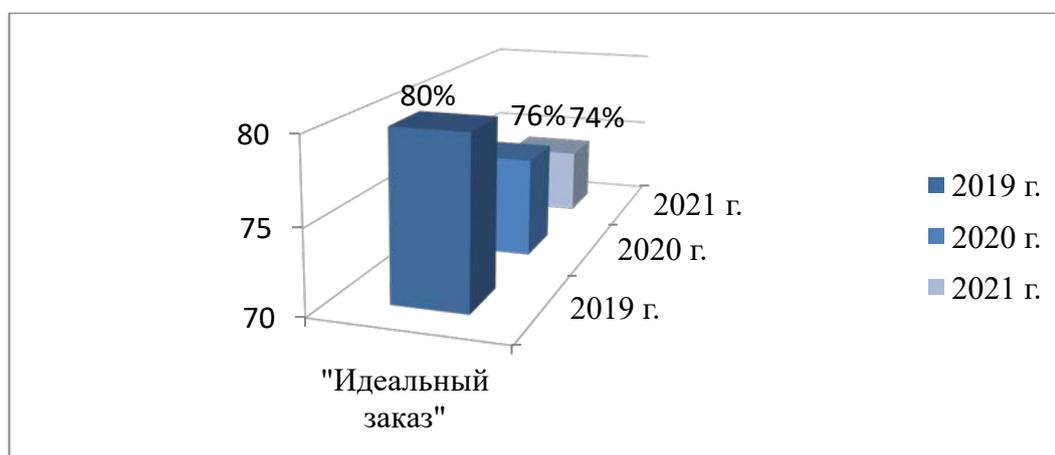


Рисунок 10 – Динамика изменения количества «идеальных заказов» на предприятии ООО «МВМ» (2019 – 2021 гг.)

Можно предположить, что, устранив проблемы логистического характера, можно увеличить количество «идеальных заказов» и снизить процент недовольства покупателей.

Выявленные проблемы, отсутствия необходимого товара на складе и его своевременной доставки потребителю, можно устранить, внедряя в производство стратегию улучшения качества логистического сервиса.

Данная стратегия позволит увеличить количество продаж путем своевременного предоставления товаров в нужное потребителю время и в том количестве, которое необходимо. Использование логистического сервиса поможет предприятию автоматизировать процесс доставки товара, обеспечить взаимосвязь между предприятием и службами сервиса. Реализация логистического сервиса может быть осуществлена либо самим предприятием, либо экспедиторской фирмой.

Реализация данной стратегии требует предварительного анализа логистических процессов.

Стратегия, обеспечивающая улучшение логистического сервиса, содержит:

- анализ заявок на приобретение товара;

- работа с отзывами потребителей. На данном этапе необходимо установить расхождение между показателями реального предоставления услуг и планируемыми показателями, а также поиск факторов, влияющих на это расхождение;

- работа с индивидуальными заказами;
- соблюдение сроков доставки;
- увеличение процента «идеальных заказов»;
- учет и пополнение запасов товара на складе.

Внедрение рекомендуемой стратегии предполагает ввод в штат работников предприятия ООО «МВМ» г. Тюмень вакансию логиста, который обеспечит контроль процесса доставки и наличия необходимого товара. Требования к должности логиста должны предполагать наличие высшего образования, обязательно наличие опыта работы и знания особенностей логистических процессов. Обязанности логиста включают в себя:

- анализ причин нарушения запланированных показателей доставки или наличия товара;
- осуществление контроля процессов, связанных с предоставлением товаров и услуг на этапе планирования или на уровне организации конкретного процесса;
- составление подробного плана действий, направленных на достижение необходимых показателей развития.

Следовательно, благодаря принятому в штат сотрудников ООО «МВМ» логисту будет обеспечено повышение качества предоставления товаров, планирование и контроль логистических процессов. Также будет обеспечен контроль наличия товара на складе предприятия, так как основной процент недовольства потребителей обусловлен отсутствием нужного товара.

Как отмечалось ранее, основной деятельностью ООО «МВМ» является не только розничная продажа, но и реализация товаров бытовой техники через интернет. Анализ количества имеющихся запасов и обеспечение быстрой передачи товара на погрузку поможет автоматизировать использование

информационной системы управления складом WMS (Warehouse Management System). Система предназначена для управления и автоматизации складской деятельности.

Это мероприятие является дорогостоящим и довольно длительным по времени, так как включает в себя закупку оборудования, инструктаж персонала и перепланировку склада.

Для реализации логистической стратегии рекомендуется:

- разделить площадь склада на зоны, удобные для использования;
- ввести адресное хранение товаров;
- проанализировать и совершенствовать выполнение технологических процессов доставки товара;
- ввести подробные инструкции для эффективного ведения складского хозяйства.

Предполагаемый процесс установки и настройки всей системы, а также реконструкция склада займет в среднем 1,5 месяца.

Рассмотрим основные компоненты структуры системы управления складом, она состоит:

- интерфейс, с помощью которого осуществляются основные операции с данными. Также осуществляется планировка задач, формируются необходимые отчеты;
- база данных;
- программы обработки поступающих заказов. Поступившие в базу данные обрабатываются, далее пользователь может оперировать ими через клиентское приложение.

Благодаря использованию предложенной стратегии на предприятии ООО «МВМ» в будущем обеспечены положительные изменения в следующем:

- автоматизация управления запасами позволит избежать недовольства из-за отсутствия необходимого товара;

- улучшится качество обслуживания потребителей за счет повышения регулярности поставок;
- реконструкция складских помещений позволит снизить издержки на обслуживание склада.

Систематизация выполнения складских операций позволит довести до автоматизма процесс доставки товара на предприятие и позволит снизить уровень недовольства среди потребителей.

Возможные результаты внедрения стратегии улучшения качества логистического сервиса способны внести положительную динамику в важные сферы предприятия (рисунок 11).



Рисунок 11 – Изменения в деятельности ООО «МВМ» г. Тюмень при внедрении стратегии улучшения качества логистического сервиса

Таким образом, внедряемая стратегия позволит:

- сократить время обработки товара на складе;
- увеличить выполнение заказов клиентов до 98%;
- привлечь новых потребителей;
- увеличить объемы потребления постоянных клиентов;
- обеспечить прирост прибыли до 3%.

3.2 Оценка эффективности разработанного мероприятия для ООО «МВМ»

Реализация предложенных мероприятий требует определенных расходов. Принятие в штат предприятия нового сотрудника предполагает определенные затраты:

- необходимо исследование рынка;
- поиск специалиста, отвечающего определенным требованиям;
- добавятся издержки на заработную плату;
- оснащение рабочего места всем необходимым для работы;
- начальное обучение и инструктаж.

Обязательно учитывается факт того, что все затраты являются единовременными, исключая заработную плату и социальные отчисления в дальнейшем. В таблице 4 наглядно представлены основные затраты на данном этапе.

Таблица 4 – Затраты, связанные с введением должности логиста

Наименование издержек	Величина издержки, руб.
Оплата работы логиста	50000
Страховые и социальные вычеты	8500
Оборудование рабочего места	82000
Обучение (инструктаж)	7500
Итого	148000

Внедрение WMS-системы, необходимой для повышения эффективности логистической деятельности, требует определенных расходов. Приведем подробный расчет средств реализации WMS-системы для предприятия ООО «МВМ» г. Тюмень (таблица 5).

Таблица 5 – Издержки, связанные с введением системы WMS на предприятии ООО «МВМ» г. Тюмень

Издержки	Величина издержек, руб.
Лицензия на программу «Комплексная система управления складом»	190000
Консультации и установка оборудования	140000
Стоимость оборудования:	
– устройство сбора данных (2 шт.)	198800
–аккумулятор для устройства сбора данных (2 шт.)	7280
– зарядное устройство для аккумуляторов (1 шт.)	14280
–обеспечение беспроводного доступа (1 шт.)	34860
– термотрансферный принтер (1 шт.)	39900
Обслуживание в течение отчетного периода	112000
Итого	737120

Внедрение логистической стратегии на предприятии ООО «МВМ» способно обеспечить следующие показатели:

- увеличение количества довольных потребителей до 98% («идеальные заказы»);
- увеличение количества товара, доставленного вовремя до 98%;
- уменьшение недовольства покупателей, вызванного отсутствием товаров на складе.

Общие расходы, которые необходимы для внедрения стратегии, вычислим по формуле (1):

$$R_{\text{общ}} = R_{\text{лог}} + R_{\text{wms}}, \quad (1)$$

где $R_{\text{лог}}$ – расходы на оплату работы логиста;

R_{wms} – затраты на внедрение логистической системы

$$R_{\text{общ}} = 148000 + 737120 = 885120$$

Соответственно, общие расходы на внедрение логистической стратегии на предприятие ООО «МВМ» г. Тюмень составят 885120 рублей. Следует отметить, что они будут являться единовременными. При этом ожидается увеличение количества потребителей, приобретающих товары через интернет. Процент роста выручки составит 3%, чистая прибыль увеличится до 10 %.

Для оценки эффективности внедряемой стратегии необходимо провести анализ основных экономических показателей ООО «МВМ» в предполагаемый период функционирования логистической стратегии, так и до него. Как отмечалось ранее, у предприятия ООО «МВМ» увеличатся ежемесячные расходы. Рост издержек обеспечат расходы, связанные с введением новой должности, а также связанные с покупкой и установкой WMS-системы. Динамика возможных изменений организационно-экономических показателей до и после внедрения стратегии представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика основных экономических показателей до и после внедрения стратегии на предприятии ООО «МВМ» г. Тюмень

Показатели	2021	Проект	Изменения	
			Разница	Прирост, %
Выручка, млн. руб.	139593	143780	4187	3
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	7535	7761	226	3
Чистая прибыль, млн. руб.	4142	4556	414	10
Оплата труда, руб.	15287	15800	513	3,36
Рентабельность труда, %	12,56	12,57	0,01	-

Анализ деятельности предприятий, работающих с внедренной WMS-системой, показал, что издержки, связанные с проектом, окупаются полностью за 1,5 – 2 года. Учитывая стоимость проекта, и время возврата средств, можно утверждать о высокой эффективности системы.

Срок окупаемости проекта можно рассчитать по формуле 2:

$$\text{Опр.} = \frac{\text{Робщ}}{\text{Пчпр}}, \quad (2)$$

где Робщ – общие расходы на реализацию стратегии, руб.

Пчпр – прирост чистой прибыли, руб.

$$\text{Опр.} = \frac{885120}{414} = 2,1$$

Таким образом, окупаемость проекта полностью планируется в течение 2 лет.

Предложенные мероприятия будут способствовать повышению эффективности работы с потребителями на предприятии ООО «МВМ» в г. Тюмень. Уменьшится количество невыполненных заказов, обусловленных отсутствием товара на складе, увеличится оборот товара на предприятии и, соответственно, увеличится количество «идеальных заказов». Это обеспечит высокую конкурентоспособность предприятия и рост прибыли.

Таким образом, внедрение WMS-системы на складе способствует:

- автоматизации работы склада;
- автоматизации контроля и управления операциями на складе;
- оптимизации логистики предприятия.

В успешном функционировании предприятия склад играет важную роль, а ошибки в его работе обуславливают возникновение проблем в других сферах. Следовательно, внедрение системы WMS продуктивно сказывается на всём предприятии и способствует появлению ресурсов, которые можно направить на развитие предприятия.

Подводя итог третьего раздела можно сказать, что была произведена разработка стратегии улучшения логистического сервиса для ООО «МВМ» города Тюмень. Данная работа включает в себя внесение изменений в

структурную организацию предприятия, а также внедрение новой системы ведения складской деятельности. Использование на предприятии предложенных методов работы значительно увеличит количество потребителей, что будет способствовать увеличению прибыли и конкурентоспособности предприятия.

Единовременные затраты, необходимые на реализацию стратегии, обойдутся предприятию в сумму, которая окупится в достаточно короткий промежуток времени. Предлагаемые мероприятия для реализации стратегии обеспечат увеличение количества «идеальных заказов», что повлияет на повышение качества обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ».

Заключение

Эффективно подобранная стратегия становится залогом обеспечения успешной и плодотворной деятельности любого предприятия. Знание основных этапов формирования стратегии позволяет создать стандартную, либо индивидуальную для конкретного предприятия стратегию. Практические исследования доказывают, что те предприятия, которые применяют в своей деятельности различные стратегии, работают более успешно. Целенаправленная расстановка сил и правильно выбранная стратегия позволяет добиться успеха в любой деятельности и на любой промежуток времени.

Товарооборот предприятия и его эффективность зависит также от качества обслуживания потребителей. Потребитель определяет основной коэффициент соотношения между производством и поставками. Общеизвестно, запросы потребителей основополагающие в вопросах ценообразования, качества товара или услуги. Таким образом, для обеспечения эффективности и конкурентоспособности предприятия необходимо особое внимание уделять вопросам обслуживания потребителей. Для этого разрабатываются стратегии, позволяющие значительно увеличить спрос, а также количество «идеальных заказов».

В данной работе была проанализирована деятельность предприятия ООО «МВМ» г. Тюмень, которое занимается розничной продажей бытовой техники и электроники. Проведённый анализ макроокружения предприятия показал, что возможностей больше, чем угроз. Следовательно, предприятие является конкурентоспособным и перспективным, способным сохранять действующие позиции длительный период времени.

Следует отметить, что данное предприятие большое внимание уделяет качеству обслуживания потребителей. ООО «МВМ» отличается тем, что в магазинах сети предоставлен большой выбор необходимых, качественных

товаров. Благодаря компетентности продавцов обеспечивается качественное обслуживание каждого потребителя.

По результатам анализа деятельности и основных экономических показателей было выявлено, что основной проблемой ООО «МВМ», находящемся в городе Тюмень является несоблюдение сроков поставки и несвоевременный контроль ассортимента предприятия. Следовательно, на предприятии недостаточно внимания уделяется логистической составляющей, отвечающей за выполнением доставки товара точно в срок.

Затруднения в сфере логистики на предприятии ООО «МВМ» в городе Тюмень обуславливают снижение количества «идеальных заказов». Основная причина недовольства потребителя, это отсутствие необходимого товара на складе предприятия в нужное время. Отмеченные недостатки снижают эффективное функционирование предприятия ООО «МВМ», а также ухудшают качество взаимодействия с покупателем.

Для устранения имеющихся проблем на предприятии, было предложено внедрение стратегии улучшения логистического сервиса. Данная стратегия позволит увеличить количество продаж путем своевременного предоставления товаров в нужное потребителю время и в том количестве, которое необходимо. Внедрение стратегии предполагает принятие в штат логиста, который будет анализировать, планировать и контролировать основные складские операции. Автоматизацию складских операций обеспечит установка информационной системы управления складом WMS (Warehouse Management System).

Единовременные затраты, необходимые на реализацию стратегии, обойдутся предприятию в сумму, которая окупится в достаточно короткий промежуток времени. Предлагаемые мероприятия для реализации стратегии обеспечат увеличение количества «идеальных заказов», что повлияет на повышение качества обслуживания потребителей на предприятии ООО «МВМ».

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, задачи решены.

Список используемой литературы

1. Абрамова Е. Р. Теоретические основы логистической координации: монография / Е.Р.Абрамова – М: ИНФА-М, 2017. 69 с.
2. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. – М.: ИНФРА-М, 2018. 276 с.
3. Афанасенко И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2018. 352 с.
4. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия/ А.С.Безносова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2017. - № 4. - С. 121 - 124.
5. Гаджинский А.М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики: учебник / А.М. Гаджинский.- 2-е изд.,стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2020. 322 с.
6. Григорьев, М. Н. Логистика: учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев. — 4-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 836 с.
7. Дроздов П. А. Основы логистики / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2017. - 208 с.
8. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ / П.Ф. Друкер. - М.: Издат. дом "Вильямс", 2017. 398 с.
9. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. 290 с.
10. Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) / С.В.Капитонов // Основы экономики, управления и права. - 2017. - № 2. - С. 64 - 66.
11. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок = Market-driven management: учебник для слушателей, обуч. по программе «Мастер делового администрирования» / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас; [пер. с англ. Под ред. В. Б. Колчанова]. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2017. 927 с.

12. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. / Ю.Н.Лапыгин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 208 с.
13. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях: [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс; пер. с англ. С. А. Воронкова. – 3-изд., стер.-Новосибирск: Сибир. унив. изд-во, 2017. 262 с.
14. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – М.: Издательство Юрайт, 2020. 361 с.
15. Нагапетьянц Н. А. Коммерческая логистика: учебное пособие / Н. А. Нагапетьянц, Н. Г. Каменева, В. А. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2020. 253 с.
16. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд, - Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. 576 с.
17. Троенко В. О. Разработка стратегии развития организации / В. О. Троенко // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). С. 204-207.
18. Руденко Л. Л. Сервисная деятельность: учеб. пособие / Л. Л. Руденко. – 2-изд. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. 208 с.
19. Фролов Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев; под редакцией Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. 154 с.
20. Маркетинг - принципы и особенности развития современного маркетинга // Энциклопедия Экономиста.
21. Методический подход к разработке стратегии развития //АЛЪТМаркетинг - Альтернативные Маркетинговые Технологии.
22. Типовые конкурентные стратегии организации // Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компанией.

Основные стратегии развития компании



Рисунок А.1 – Основные стратегии развития компании