

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.06. Торговое дело
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Совершенствование сервисной деятельности как стратегия повышения конкурентоспособности спортивного магазина «Limpro Outdoor»

УДК 339.137.2:338.46

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3B21	Мещанкина Софья Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Давлетгареев Наиль Рынадович	К.Э.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Баннова Кристина Алексеевна	К.Э.Н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Штейнле Александр Владимирович	К.М.Н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

Томск – 2017 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ТОРГОВОЕ ДЕЛО»**

БАКАЛАВР (38.03.06)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Способность к письменной и устной коммуникации в профессиональной среде и в обществе, использовать базовые знания в области менеджмента, в том числе организационно-техническую и проектную работу.
P2	Разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты своей деятельности.
P3	Командная и индивидуальная работа над проектами, эффективное распределение полномочий и ответственности при решении маркетинговых задач.
P4	Осознавать социальную, культурную, экономическую значимость своей профессии, обладать высокой мотивацией, организованностью, ответственностью, трудолюбием, исполнительностью и профессиональной этикой.
Профессиональные компетенции	
P5	Способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения, разрабатывать и реализовывать проекты маркетинговой деятельности, пользоваться современными информационными технологиями в работе и исследованиях.
P6	Проводить научно-исследовательскую работу в маркетинговой сфере, систематизировать и обобщать информацию по ресурсам, затратам, рискам реализации проекта, использовать нормативные документы по качеству,

	стандартизации в практической деятельности, излагать суть проекта, представлять схему решения.
P7	Применять основные методы работы в маркетинговой, экономической и социальной сферах, с учётом действующего законодательства и различных нормативных документов при решении профессиональных задач.
P8	Управлять качеством товаров и услуг, ассортиментом на основе выявления и удовлетворения потребностей покупателей и прогнозирования спроса товарного рынка.
P9	Способность воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования, прогнозировать и оценивать бизнес-процессы предприятия, управлять его торгово-технологическими процессами.
P10	Обеспечить материально-техническое снабжение и продажу товаров и услуг, управление товарными запасами предприятия.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы специалиста

Студенту:

Группа	ФИО
3 -3В21	Мещанкина Софья Александровна

Тема работы:

Совершенствование сервисной деятельности как стратегия повышения конкурентоспособности спортивного магазина «Limporo Outdoor»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№ 1646/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	02.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Отчеты организации; литература российских и зарубежных авторов различного рода: учебная литература, периодическая печать, информация с сайтов компьютерной сети Интернет
--	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (соотносится с названием параграфов или задачами работы).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – определить понятие и значение процесса сервисной деятельности в деятельности предприятия; – проанализировать основные экономические показатели деятельности магазина «Limporo Outdoor». – исследовать маркетинговую среду магазина «Limporo Outdoor». – разработать мероприятия, направленные на повышение качества сервисной деятельности магазина «Limporo Outdoor».
--	---

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Глава 4. Социальная ответственность</p>	<p>Штейнле Александр Владимирович</p>
<p>Глава 5. Финансовый менеджмент</p>	<p>Баннова Кристина Алексеевна</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</p>	<p>15.12.2016</p>
---	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Ст. преподаватель	Н. Р. Давлетгареев	К.э.н.		
----------------------	--------------------	--------	--	--

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 -3В21	Мещанкина Софья Александровна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа имеет 83 страницы, 1 рисунок, 12 таблиц, 8 диаграмм, 26 источников.

Ключевые слова: сервисная деятельность, конкурентоспособность, рынок, услуга, эффективность.

Объектом исследования является сервисная деятельность спортивного магазина «Limporo Outdoor».

Предметом исследования выступает управление процессом обслуживания в «Limporo Outdoor».

Цель дипломной работы - разработка мероприятий по совершенствованию сервисного обслуживания, как стратегии повышения конкурентоспособности спортивного магазина «Limporo Outdoor».

Актуальность работы.

Совершенствования сервиса направлено на создание конкурентоспособного уровня обслуживания и завоевания конкурентного преимущества за его счет.

В процессе исследования проводились: оценка экономической деятельности магазина «Limporo Outdoor», анализ ассортимента, исследования конкурентов, потребителей, и уровень сервисного обслуживания клиентов.

В результате исследования: систематизированы результаты исследований, и на этой основе разработаны KPI показатели качества сервисной деятельности магазина «Limporo Outdoor».

Теоретическая и практическая значимость работы.

Представленные в работе теоретические подходы по совершенствованию сервисной деятельности как стратегии повышения конкурентоспособности могут найти применение при разработке стратегий укрепления конкурентных позиций предприятий.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что итоги разработок, полученные автором в результате исследования, могут быть

использованы компанией в качестве инструментария по разработке стратегий повышения конкурентоспособности.

Область применения: в практике предприятия.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

Сервис – это система обеспечения, позволяющая покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, а также экономически выгодно эксплуатировать его в течение обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя

Сервисная деятельность – это целенаправленное удовлетворение потребностей человека посредством услуг.

Сервисология – наука о сервисе, которая сейчас находится в стадии формирования и структурирования.

Современное обслуживание — это стремление к абсолютному качеству через индивидуальный подход к клиенту.

KPI (Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности – система количественных индикаторов, отражающих результативность работы каждого сотрудника.

КПС – конкурентоспособность.

Оглавление

Введение.....	11
Глава 1. Значимость сервисного обслуживания в деятельности предприятия ..	13
1.1. Понятие сервиса как стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.....	13
1.2. Основные категории услуг (элементов) при обслуживании клиентов	23
1.3. Оценка уровня обслуживания клиентов.....	29
Глава 2. Исследование сервисной деятельности спортивного магазина «Limporo Outdoor»	34
2.1. Характеристика деятельности магазина «Limporo Outdoor»	34
2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности Limporo-Outdoor за 2014-2016 гг.	39
2.3. Анализ ассортимента «Limporo-Outdoor»	45
2.4. Анализ маркетинговой среды магазина «Limporo-Outdoor».....	47
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию сервисной деятельности Limporo-Outdoor.....	59
3.1. Расчет персонального рейтинга оценки качества, предоставляемых сотрудниками Limporo-Outdoor, услуг сервисного обслуживания	59
3.2. Разработка показателей качества сервисной деятельности в «Limporo-Outdoor»	62
Глава 4. Социальная ответственность.....	67
4.1. Техногенная безопасность	67
4.2. Региональная безопасность	68
4.3. Организационные мероприятия обеспечения безопасности.....	68
4.4. Особенности законодательного регулирования проектных решений	68
4.5. Безопасность в чрезвычайных ситуациях	68
Глава 5. Финансовый менеджмент	70
5.1. SWOT-анализ	70
5.2. Планирование научно-исследовательских работ	72
5.3. Разработка графика проведения научного исследования.....	73
5.4. Бюджет научно-исследовательской работы	74
Заключение	78
Список литературы	81

Введение

Важность сервиса непрерывно возрастает, что объясняется многими причинами, в частности, социальными программами, принимаемыми различными странами; развитием общей индустрии сервиса и концентрацией в ней всё большего количества компаний и трудоспособного населения; нацеленностью в своей деятельности многих фирм на конечного потребителя; развитием концепции всеобщего управления качеством в индустрии сервиса.

В свою очередь стратегия совершенствования сервиса направлена на создание конкурентоспособного уровня обслуживания и завоевания конкурентного преимущества за его счет. Развитие потребления услуг в странах с высокоразвитой промышленностью является одним из самых значительных явлений экономической жизни.

Сегодня покупатель предъявляет производителю товара или услуги жесткое требование: сервис должен обеспечивать качественное обслуживание потребителей, клиентов, работоспособность купленного оборудования, машин и механизмов в течение всего срока службы. Заботящиеся о себе и своей репутации предприятия стремятся оправдать ожидания покупателя, клиента. Организация сильной сервисной службы и ее эффективное функционирование – предмет заботы всех фирм, успешно выступающих на внешнем и внутреннем рынках. Выходящие на рынок сервисные службы и вообще специалисты по сервису являются основным источником актуальной информации, необходимой для создания идей новых услуг, товаров.

Таким образом, сервисное обслуживание потребителей - это результат деятельности всего предприятия, который отражает ее эффективность. Уровень обслуживания потребителей непосредственно влияет на рыночную долю компании, на ее общие логистические издержки, и, в конечном счете, на рентабельность, определяя приверженность не только уже имеющих, но и потенциальных потребителей. Все это делает актуальной проблему

формирования эффективного механизма управления качеством логистического обслуживания.

Целью дипломной работы является – разработка мероприятий по совершенствованию сервисного обслуживания, как стратегии повышения конкурентоспособности спортивного магазина «Limporo Outdoor».

Достижение цели возможно при постановке и реализации следующих задач:

- определить понятие и значение процесса сервисной деятельности в деятельности предприятия;
- проанализировать основные экономические показатели деятельности магазина «Limporo Outdoor».
- исследовать маркетинговую среду магазина «Limporo Outdoor».
- разработать мероприятия, направленные на повышение качества сервисной деятельности магазина «Limporo Outdoor».

Объектом исследования является сервисная деятельность спортивного магазина «Limporo Outdoor».

Предметом исследования выступает управление процессом обслуживания в «Limporo Outdoor».

Глава 1. Значимость сервисного обслуживания в деятельности предприятия

1.1. Понятие сервиса как стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Развитие потребления услуг в странах с высокоразвитой промышленностью является одним из самых значительных явлений экономической жизни второй половины XX и начала XXI века. Сфера услуг занимает доминирующее положение в экономике развитых и развивающихся стран, включая страны с экономикой переходного типа.

В этой связи нужно говорить о сервисной деятельности и сервисе в целом как явлении эпохи потребления. Мировая практика свидетельствует, что доля сервисного обслуживания в затратах ряда фирм колеблется на уровне, а иногда и выше рекламных затрат, то есть 30 – 70% цены продажи товара [8].

Итак, в современных обществах потребление выступает как социальный институт и обеспечивается через расширяющуюся систему сервиса. Социальная система все больше нуждается в людях не как в трудящихся, а прежде всего как в потребителях. Поскольку в этой функции человек незаменим, общество постмодернизма стремится развивать систему сервисного обслуживания населения настолько широко и разветвленно, насколько может уловить импульсы человеческих потребностей.

Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими устойчивыми объективными тенденциями:

- ростом конкуренции на все более насыщаемых товарных рынках;
- усложнением промышленных изделий и вследствие этого появлением дополнительных требований к квалификации кадров эксплуатационников, к качеству проведения ремонтных и обслуживающих работ;

- быстрым моральным старением производственного аппарата, вызванным ускорением научно-технического прогресса, которое приводит к необходимости выполнения принудительной модернизации;
- повышением требований к качеству промышленных изделий вследствие изменения ситуации в отношениях между потребителем и производителем;
- истощением источников естественных ресурсов и возрастанием роли вторичных ресурсов;
- возрастания покупателей имеет возможность для решения проблем, возникающих в процессе использования приобретенного товара.

Производители должны осознавать, что вопрос о продаже решается не однократным актом покупки их товара, а созданием предпосылок покупки и в будущем. Выходящие на рынок сервисные службы и специалисты по сервису являются основным источником маркетинговой информации, необходимой для создания идей новых товаров и модификации уже производимых. Доминирование в потреблении услуг естественным путем меняет и само понятие сервис.

Чаще всего определение сервиса связывают с деятельностью как работой по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо потребностей, в то время как сервисная деятельность – это целенаправленное удовлетворение потребностей человека посредством услуг.

Сервис – это система обеспечения, позволяющая покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, а также экономически выгодно эксплуатировать его в течение обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя¹.

Такое определение сервиса в большей степени отражает сервисную деятельность, например приобретение товара.

¹ Федько В.П. Основа маркетинга. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 385 с.

Современный сервис предполагает ряд общепринятых норм:

- 1) обязательность предложения. Компании, производящие высококачественные товары, но плохо обеспечивающие их сопутствующие услугами, ставят себя в невыгодное положение;
- 2) необязательность использования. Фирма не должна навязывать потребителю сервис;
- 3) эластичность сервиса. Пакет сервисных мероприятий фирмы может быть достаточно широк: от минимально необходимых до максимально целесообразных;
- 4) удобство сервиса. Сервис должен предоставляться в том месте, в такое время и в такой форме, которые устраивают потребителя.
- 5) техническая адекватность сервиса. Современные предприятия все в большей мере оснащаются новейшей техникой, резко усложняющей технологию изготовления изделия. Так, если технический уровень оборудования и технологии сервиса не будет адекватен производственному, трудно рассчитывать на необходимое качество сервиса. Отсюда возникает необходимость создания оригинальных технических решений специально для технологии сервиса.
- 6) Информационная отдача сервиса. Руководство фирмы должно прислушиваться к информации, которую может дать служба сервиса об эксплуатации товаров, оценках и мнениях потребителей, поведении и приемах сервиса конкурентов и т.д.
- 7) Разумная ценовая политика в сфере сервиса. Сервис должен быть не столько источником дополнительной прибыли, сколько стимулом для приобретения товаров фирмы и инструментом укрепления доверия потребителей.
- 8) Гарантированное соответствие производства сервису. Добросовестно относящийся к потребителю производитель будет строго и жестко соразмерять свои производственные мощности с возможностями сервиса и никогда не поставит потребителя в условия «обслужи себя сам».

Итак, в основные задачи системы современного сервиса входит:

- консультирование потенциальных покупателей перед приобретением ими изделий данного предприятия, позволяющее им сделать осознанный выбор;
- подготовка покупателя (персонала его компании или его самого) к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретаемой техники;
- передача необходимой технической документации, позволяющей специалистам покупателя должным образом выполнять свои функции;
- предпродажная подготовка изделия во избежание малейшей возможности отказа его в работе во время демонстрации потенциальному покупателю;
- доставка изделия к месту эксплуатации таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность любого повреждения в пути;
- приведение изделия (техники) в рабочее состояние на месте эксплуатации (установка, монтаж) и демонстрация его покупателю в действии;
- обеспечение полной готовности изделия к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителя;
- оперативная поставка запасных частей и содержание для этого необходимой сети складов, тесный контакт с изготовителями запасных частей;
- сбор и систематизация информации о том, как эксплуатируется техника потребителями (условия, продолжительность, квалификация персонала и т.д.) и какие при этом высказываются замечания, жалобы, предложения;
- участие в совершенствовании и модернизации потребляемых изделий по результатам анализа указанной выше информации;
- сбор и систематизация информации о том, как ведут сервисную работу конкуренты, какие новшества сервиса они предлагают клиентам;

- помощь службе маркетинга предприятия в анализе и оценке рынков, покупателей и товара.

На современном этапе развития можно отметить бифункциональность (двойственность) сервисных технологий. Например, процесс предоставления услуги можно условно разделить на две составные:

- 1) Производство услуги с помощью технологических операций с материальными объектами;
- 2) Обслуживание индивидуального потребителя, взаимодействие потребителя и производителя услуги с использованием гуманитарных технологий.

Между тем сервис не исчерпывается простым набором действий, удовлетворяющих запросы того или иного клиента. Для его успешного осуществления необходимы выработка стратегии, анализ и прогноз развития сервисной деятельности, который зависит от ситуации в экономике, в политической среде, от культурных традиций, психологии потребителя и т.п. Поэтому появляется новая область человеческих знаний – сервисология – наука о сервисе, которая сейчас находится в стадии формирования и структурирования.² Только идет выделение ее специфики, предмета и методов исследования. Объектом изучения является сервисная деятельность. Очевидно, что главная задача в сервисологии на текущий период – научиться изучать, проектировать и управлять этими деятельностьюными сервисными системами.

Объектами профессиональной деятельности сервисолога и специалиста по сервису является³:

1. Человек и его потребности в индивидуальных услугах;
2. Способы и методы выявления и формирования этих потребностей с доведением их до устойчивого спроса в отношении различных индивидуальных услуг;

² Удальцова М.В. Сервисология. Человек и его потребности: Учебн. пособие. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. – С. 12.

³ Удальцова М.В. Сервисология. Человек и его потребности: Учебн. пособие. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. – С. 12.

3. Методы моделирования, диагностики и разработки материальных объектов и услуг по индивидуальным заказам потребителя;
4. Технологические процессы, оборудование, машины для осуществления технологических процессов сервиса.

Таким образом, изучение, проектирование и управление сервисной деятельностью – один из путей развития культуры в современном мире.

Сервис и гарантийное обслуживание являются неотъемлемыми элементами товарной политики. Они представляют собой услуги, которые предоставляются покупателям до и после приобретения того или иного товара.

Сервис рассматривается как система обслуживания покупателей, цель которого предложить покупателям имеющийся товар и оказать им помощь в получении наибольшей пользы от приобретения товара.

Основными функциями сервиса как инструмента маркетинга являются:

- привлечение покупателей;
- поддержка и развитие продаж товара;
- информирование покупателей.

Сервис как систему обслуживания можно разделить на два вида: техническое обслуживание и торговое обслуживание⁴ (таблица 1).

Таблица 1 - Формы обслуживания потребителей

Вид сервиса	Действия сервисной службы	
	до покупки товара	после покупки товара
Техническое обслуживание	Технические консультации; Разработка заказных проектов; Предложения по решению проблем покупателя; Поставка товаров для опробования;	Реконструкция; Монтаж; Снабжение запасными частями и деталями; Ремонтное обслуживание; Профилактические испытания;

⁴ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб: Питер, 2015. – С. 283.

Торговое обслуживание	Места для пребывания детей; Отдел заказов; Места для парковки автомобилей; Советы и информационные справки.	Право обмена товара; Поставка; Упаковка; Обучение покупателей эксплуатации товара.
------------------------------	--	---

По временным параметрам сервис подразделяется на предпродажный и послепродажный, а последний – на гарантийный и послегарантийный.

Предпродажный сервис связан с подготовкой изделия для представления потенциальному или реальному покупателю. Предпродажный сервис всегда бесплатный. Он содержит шесть основных элементов:

- 1) проверка;
- 2) консервация;
- 3) укомплектование необходимой технической документацией, инструкциями о пуске, эксплуатации, техническом обслуживании, элементарных ремонтах и т.д. Техническая документация должна быть напечатана на языке страны покупателя оборудования, а если в стране имеются большие группы населения, говорящие на разных языках, считается целесообразным издавать документацию специально для них (при условии, что они являются массовыми покупателями данного товара);
- 4) расконцентрация и проверка перед продажей;
- 5) демонстрация;
- 6) концентрация и передача потребителю.

Сервис в гарантийный период охватывает принятые на гарантийный период виды ответственности, зависящие от продукции, заключенного договора и политики конкурентов. Он включает:

- 1) расконсервацию при потребителе;
- 2) монтаж и пуск;
- 3) проверку и настройку;
- 4) обучение работников правильной эксплуатации;

- 5) обучение специалистов по поддерживающему сервису;
- 6) наблюдение изделия в эксплуатации;
- 7) осуществление предписанного технического обслуживания;
- 8) осуществление (при необходимости) ремонта;
- 9) поставку запасных частей.

Гарантийное обслуживание призвано подтвердить покупателю условия качественного послепродажного обслуживания приобретенного товара со стороны производителя, продавца. В условиях развитых рыночных отношений возможно расширение гарантийных услуг по объему и продолжительности в зависимости по ситуации.

Сервис в послегарантийный период. В наиболее распространенном случае нужно выполнять следующие условия:

- 1) наблюдать за изделием в эксплуатации;
- 2) обеспечить поставку запасных частей;
- 3) при необходимости производить ремонт;
- 4) оказывать разнообразную техническую помощь;
- 5) обязать специалистов по сервису провести повторные курсы для клиентов.

Существенное отличие послегарантийного сервиса состоит в том, что он осуществляется за плату, а его объем и цены определяется условиями контракта на данный вид сервиса, прейскурантами или иными подобными документами.

Приобретенные изделия эксплуатируются пользователями в течение всего срока службы. Выходящие из строя детали периодически заменяются, частично утрачиваемые функции восстанавливаются с помощью ремонтов. По истечению срока службы, когда ремонт и замена становятся невыгодными, изделие выбывает из потребления, взамен аналогичным образом приобретается другое, и описанный цикл повторяется вновь. Изготовитель отвечает за качественные характеристики выпущенной им продукции и устраняет возникающие поломки только в течение гарантийного срока службы.

Во многих случаях представляется целесообразным сохранение связей изготовителя и потребителя в течение всего периода эксплуатации. К подобным формам хозяйственных отношений можно отнести фирменный сервис по всему жизненному циклу изделий.

Основная особенность фирменного сервиса – это активное участие изготовителя в процессе эксплуатации, что весьма актуально при изготовлении сложной техники, внедрение которой получило широкое распространение на современном этапе развития экономики.

Таким образом, фирменный сервис можно определить как систему взаимоотношений между изготовителем и потребителем промышленной продукции, характеризующуюся непосредственным участием изготовителя в обеспечении эффективного использования изделия на протяжении всего жизненного цикла, в поддержании машин, оборудования, устройств в постоянной готовности к использованию. В основе этой системы лежит ответственность изготовителя за организацию обслуживания выпущенного им изделия в течение всего срока службы этого изделия.

К основным преимуществам фирменного сервиса можно отнести:

- возможность повышения уровня индустриализации работ по техническому обслуживанию и ремонту, широкое применение профилактических мер;
- осуществление постоянного информационного отслеживания качества изделий по всем этапам их жизненного цикла и повышение вследствие этого эффективности конструкторских решений;
- оказание потребителям комплекса услуг, связанным с консультированием по эксплуатации техники, обеспечением ее запасными частями, информацией о технических новинках;
- рационализацию процессов утилизации остатков отслуживших свой срок изделий, усиление на этой основе ориентации на источники вторичных ресурсов при изготовлении продукции.

Итак, в случае наиболее полной реализации фирменный сервис включает ряд элементов, отражающих жизненный цикл изделия с момента его изготовления до момента выбытия из потребления.

В развитых странах фирменный сервис занимает центральное место в организации отношений между изготовителем и потребителем.

Констатируя тенденции последнего времени, нужно отметить, что все большее значение играют интеллектуальные услуги, а не чисто технические работы. Отсюда и происходит деление сервиса по содержанию работ:

- жесткий сервис, который включает в себя все услуги, связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы товара;
- мягкий сервис, включающий весь комплекс интеллектуальных услуг, связанных с индивидуализацией, т.е. с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у данного потребителя, а также просто с расширением сферы полезности товара для него.

Грамотный производитель стремится сделать для покупателя максимум возможного в любой ситуации. Когда производитель обеспечивает фермеру квалифицированную оценку наиболее эффективных режимов обработки почвы на купленном тракторе – это прямой сервис. А если для поддержания хороших взаимоотношений с клиентом дилер приглашает жену фермера на бесплатные курсы «Домашний бухгалтер», организованный специально для жен клиентов фирмы, то здесь речь идет о косвенном сервисе. Это прямого отношения к покупке трактора не имеет, но клиенту это полезно и приятно.⁵

Вывод в данном случае можно сделать следующий, благодаря сервисному обслуживанию и введению системы гарантий фирма создает благоприятные доверительные отношения с покупателями и формирует основы для продолжения эффективных коммерческих коммуникаций.

⁵ Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. – СПб: Питер, 2010. – С. 24.

1.2. Основные категории услуг (элементов) при обслуживании клиентов

В условиях «рынка покупателя» продавец вынужден строить свою деятельность исходя из покупательского спроса. При этом спрос не ограничивается спросом на товар. Покупатель диктует свои условия также и в области состава и качества услуг, оказываемых ему в процессе поставки этого товара.

Услуга, в общем понимании этого термина, означает чье-либо действие, приносящее пользу, помощь другому. Работа, по оказанию услуг, т. е. по удовлетворению чьих-нибудь нужд, называется сервисом.

Обслуживание потребителей включает [2, 26] три основные категории услуг (элементов услуг): услуги, предоставляемые компанией до заключения сделки (до заключения сделки), во время заключения сделки (во время продажи) и после сделки (после продажи), как показано на рисунке 1. Элементы, выполняемые компанией до заключения сделки, осуществляются отделами маркетинга и продаж при поддержке других отделов

Эффективное обслуживание клиентов требует определенной гибкости в предоставлении услуг и быстрой адаптации к изменениям внешней среды и к растущим потребностям клиентской базы.

Эти требования ставят перед руководителями отделов условия необходимости регулярного (периодичность устанавливается компанией) проведения самоанализа по предоставлению основных услуг (элементов), особенно обеспечивающих конкурентные преимущества компании.

Анализируя ту или иную услугу (элементы), предоставляемую клиентам, с определенной периодичностью или в зависимости изменившихся условий на рынке, необходимо определить адекватность услуги и условий ее предоставления, а так же оценить уровень предоставления услуг клиентам (уровень обслуживания).

С этой целью в компаниях принято проводить аудит обслуживания потребителей, который включает, как правило, несколько этапов.

1. Проведение оценки уровня обслуживания клиентской базы; определение качества предоставляемых услуг по оценке потребителей (эту процедуру принято называть внешним аудитом).

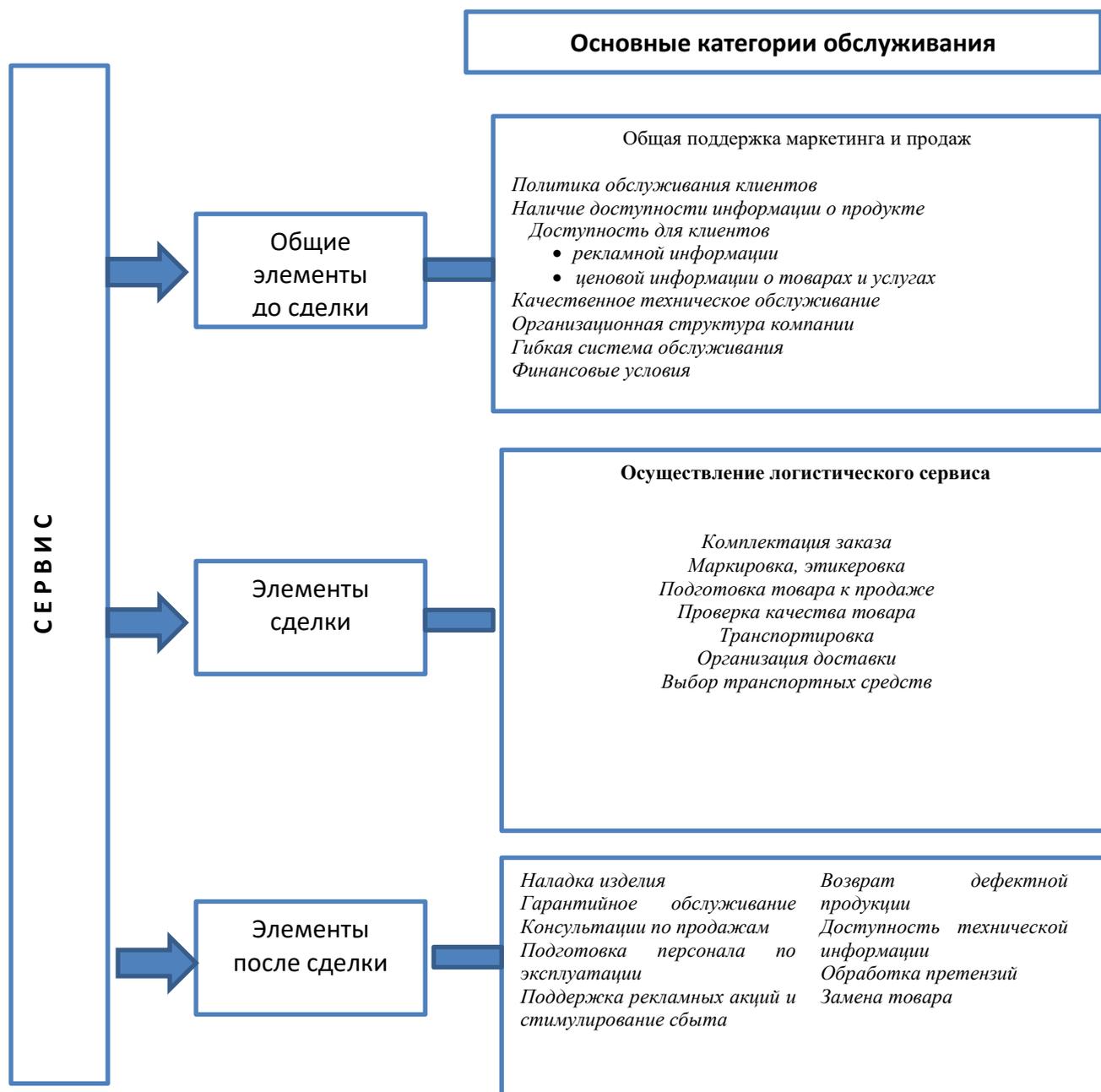


Рисунок 1 – Основные категории услуг (элементов) при обслуживании клиентов⁶

⁶Дыбская В.В. Логистика/В.В. Дыбская, Е.И.Зайцев, В.И.Сергеев, А.Н.Стерлигова; под ред. В.И. Сергеева. – М., Эксмо, 2014. – 994 с. – (Полный курс МВА)

1. Внутренний аудит обслуживания потребителей, в том числе анализ уровня предоставления услуг в соответствии с позиционируемой политикой обслуживания и условиями функционирования компании.
2. Выявление отклонений от заявленного уровня обслуживания и причин, вызвавших эти несоответствия.
3. Разработка предложений по совершенствованию политики обслуживания и стандартов услуг, с учетом выявленных изменений внешней среды и внутренних условий компании.

На практике компании чаще всего осуществляют внешний аудит обслуживания клиентов, и гораздо реже можно видеть проведение внутреннего аудита. А между тем использование самоанализа как основы внутреннего аудита должно стать обязательным условием в работе руководителей любого уровня при анализе и оценке деятельности, за которую он несет ответственность. Это напрямую относится и к обеспечению обслуживания клиентов. Цель внутреннего аудита — выявить несоответствия между предложениями, методами и способами, применяемыми компанией, и ожиданиями потребителей.

При этом важно учитывать доступность показателей клиентам и проверять достоверность оценки (восприятия) этих показателей потребителями, поскольку последние могут воспринимать показатели обслуживания иначе (более низкие результаты), чем они есть на самом деле. В такой ситуации компания должна найти способы изменить восприятие потребителей, а не снижать уровень предоставляемого обслуживания.

Помимо внутреннего аудита руководству компании целесообразно довести до понимания руководителей подразделений, а лучше — всех ответственных исполнителей необходимость проведения самоанализа. Все подразделения, отвечающие за предоставление услуг клиентам, должны научиться ставить вопросы, ответы на которые позволят нарисовать объективную картину по обслуживанию клиентов, и разработать предложения

по улучшению организации предоставляемых услуг, что, в конечном счете, позитивно отразится на уровне сервиса.

Так, например, отдел маркетинга, отвечающий за разработку политики обслуживания, периодически должен проверять соответствие декларируемых услуг и условий их предоставления требованиям спроса потребителей, ставить следующие вопросы.

Объективно ли рассчитана тарифная сетка услуг?

Учитывает ли политика обслуживания особенности рынка сегодняшнего дня?

Охватывает ли эта политика анализ всех конкурентов?

Достаточно ли гибкая система скидок?

Есть ли у компании новые ресурсы для ее изменения?

Передается ли эта политика внутри компании?

Насколько с указанной политикой знакомы те, от кого зависит ее исполнение?

Понимается ли эта политика всеми исполнителями?

Соответствует ли политика условиям рынка, требованиям клиента?

Учитывает ли политика обслуживания разный уровень обслуживания потребителей в зависимости от вида продукта, специфики заказа или специальных требований потребителя?

Как закрепляются за выполняемыми услугами ответственные исполнители? Сколько сотрудников закреплено? Расписаны ли основные операции и обязанности, возложенные на этих сотрудников? Какое подразделение отвечает за выполнение услуги или объем работ?

Какими показателями оценивается уровень обслуживания клиентов?

Кто осуществляет контроль над показателями обслуживания?

Аналогичным образом должен проводиться внутренний аудит всех основных элементов сервиса, в том числе логистического. А руководство подразделений и ответственные исполнители должны проводить самоанализ подготовки и организации процессов.

Выполнение заказа

Каково общее затраченное время с момента получения заказа до поставки?

Установлены ли показатели времени выполнения заказа? Как они варьируются в зависимости от специфики заказов клиентуры?

Какова готовность заказа к сроку? Проводится ли постоянная оценка готовности заказа?

Какая часть заказа выполнена полностью в срок? Что явилось причиной срыва (задержки) сроков поставки?

Степень выполнения заказа по ассортименту? С чем связано отсутствие необходимых для заказа товарных позиций?

Как можно оптимизировать процесс?

Входят ли показатели, связанные с выполнением заказа, в систему стимулирования сотрудников?

Как быстро компания реагирует на жалобы клиентов на выполнение заказа и на возвраты дефектной продукции? Оценивается ли объективно причина возврата?

Как обрабатывается возврат товара? Существует ли система работы с возвратом?

Устраивает ли клиентов выбранная технология товародвижения (товароносители и виды транспортных средств)?

Насколько эффективна система учета товарных запасов с позиции выполнения заказов? Является ли эта система причиной сдерживания уровня выполнения заказов? Обеспечивает ли она учет товара в режиме реального времени?

Как осуществляется связь с клиентами в случае возникновения проблем по выполнению заказа? Сколько требуется для этого времени?

Оценивается ли степень удовлетворения клиентов ответственными действиями исполнителя?

Как осуществляется обмен информацией о состоянии выполнения заказа внутри компании?

Полнота и уровень контроля над обслуживанием потребителей в компании в значительной степени определяется системой коммуникаций.

Многие [2, 10, 26] подчеркивали, что «без хорошего контроля над информационным потоком в компании и между компанией и ее потребителями функция обслуживания потребителей обычно низводится до функции статистики и реагирования на возникающие проблемы». Вот почему внутренний аудит должен оценить как коммуникационный поток от потребителей в компанию, так и аналогичный поток внутри компании, а также рассмотреть систему измерения и учета обслуживания потребителей. Аудит должен помочь руководству высшего уровня хорошо разобраться в сущности коммуникаций компании с ее потребителями.

Большую часть коммуникаций между потребителями и компанией можно сгруппировать в следующие категории, классифицированные относительно времени выполнения заказов, их отправки и сопровождающей работы со счетами:

- прием заказа;
- возникающие после приема запросы и внесение изменений;
- доставка заказа;
- следующие за доставкой отчеты о повреждениях, недостатках завышении цены за заказ;
- работа со счетами-фактурами.

То, как эти коммуникационные действия организуются и управляются, может существенно повлиять и на рыночную долю компании, и на ее рентабельность. Оценить эффективность этих коммуникаций и затраты на них помогает аудит. Оцениваются системы измерения и учета, используемые для обслуживания потребителей. На их основе определяется:

- как происходит процесс измерения, о какие применяются показатели,

- на основе каких стандартов, о каковы текущие результаты,
- о как происходит контроль в этой сфере, о каковы источники данных,
- каковы форматы учета и методы сбора данных, какова частота отчетов,
- для каких исполнителей предназначаются отчеты,
- кому они рассылаются и какие используются способы рассылки.

Важно понять, как потребители получают информацию от компаний. Поэтому внутренний аудит должен определить типы информации, доступной для потребителей, для сотрудника, предоставляющего нужную информацию, и способ выхода потребителей на каждое из подразделений, среднее время, затрачиваемое на ответ, связанный с запросом потребителя, доступность необходимой информации для лиц, отвечающих на запросы [26].

Именно поэтому насыщение рынка и рост конкуренции диктуют иной подход к завоеванию или удержанию клиентов, перехода от стандартизации к индивидуализации при их обслуживании.

Современное обслуживание — это стремление к абсолютному качеству через индивидуальный подход к клиенту.

Предложения должны сводиться не к стандартному портфелю комплекса услуг, а к гибкой организации обслуживания, к дифференцированию услуг для более полного удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов. Все определения качества сервиса должны исходить от клиентов, и оценка работы сервисных служб должна проводиться в соответствии со значимыми для клиента параметрами [3].

1.3. Оценка уровня обслуживания клиентов

Появилось понятие «управление клиентами» [10]. Важнейшей задачей управления клиентами является определение реальной рентабельности клиентов и разработка стратегии сервиса, которая увеличит рентабельность их всех. Основной принцип анализа рентабельности клиентов заключается в поиске способов отнесения конкретных затрат на отдельных клиентов.

Устанавливая уровень обслуживания клиентов, компания должна определить оптимальный уровень сервиса индивидуально для каждого клиента, так как запросы клиентов часто существенно разные. Сложность решения этой задачи заключается в том, что необходимо определить «золотую середину» индивидуально для каждого клиента (категории клиентов). Ошибка в обслуживании дорого обходится компании: недостаточный уровень сервиса может привести не только к снижению продаж, но и к потере клиентов, а излишнее внимание к сервису может значительно увеличить затраты, которые не будут компенсироваться на уровне прибыли компании.

Применяемая компанией стратегия обслуживания должна быть гибкой, зависеть от изменений внешней среды и меняться вместе с изменением спроса на услуги (на обслуживание).

Для реализации стратегии обслуживания, гарантирующей рентабельность и адаптацию к условиям изменения спроса клиентов, необходимо:

- разработать политику предоставления услуг, предусматривающую: гибкое обслуживание клиентов, с учетом их реакции на дефицит, приоритеты в обслуживании клиентов, гибкую систему скидок с учетом тарифной сетки на услуги;

- провести анализ соотношения затрат на обслуживание клиентов (и на конкретную услугу) и доходности компании от предоставления сервиса (и от конкретной услуги);

- определить оптимальную систему обслуживания и уровень сервиса каждому клиенту на основе аудита.

Измерение качества сервиса должно основываться на критериях, используемых покупателями услуг для этих целей. Когда покупатель оценивает качество сервиса, он сравнивает некоторые фактические значения «параметров измерения» качества с ожидаемыми им величинами этих параметров, и если эти ожидания совпадают, то качество признается им удовлетворительным.

Качество сервиса будет определяться совокупным ожиданием покупателя в смысле минимальных расхождений между ожиданиями и фактическими

параметрами, хотя, конечно, оценка расхождения и самих измерений будет субъективна. Наиболее важными компонентами (параметрами) измерения качества сервиса будут следующие:

- надежность поставки;
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров;
- гибкость поставки;
- наличие запасов на складе поставщика;
- возможность предоставления кредитов, а также ряд других.

Надежность поставки. В общем случае под надежностью понимают комплексное свойство системы, заключающееся в ее способности выполнять заданные функции, сохраняя свои характеристики в установленных пределах.

Надежность поставки — это способность поставщика соблюдать обусловленные договором сроки поставки в установленных пределах. Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки.

Существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков поставки.

Полное время от получения заказа до поставки партии товаров, которое включает в себя:

- время оформления заказа;
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанные товары сначала должны быть еще и изготовлены);
- время упаковки;
- время отгрузки,
- время доставки.

Гибкость поставки – означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов. Сюда относят:

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- отношение к жалобам при некомплектных поставках.

Соотношение значимостей отдельных показателей может меняться [8].

Важным критерием, позволяющим оценить систему обслуживания как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического сервиса. Расчет данного показателя выполняют по следующей формуле (1):

$$\eta = m/M \cdot 100\%, \quad (1)$$

где η — уровень сервиса;

M — количественная оценка теоретически возможного объема сервиса;

m — количественная оценка фактически оказываемого объема сервиса.

Для оценки уровня сервиса выбираются наиболее значимые виды услуг, т. е. услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами, а не оказание — с существенными потерями на рынке.

Для того чтобы повысить значение уровня сервиса, необходимо понести дополнительные расходы в связи с увеличением запаса, применением более совершенной системы управления, а также по ряду других причин.

С увеличением уровня сервиса затраты на сервис, естественно, возрастают, причем рост имеет нелинейный характер. Причина заключается в том, что субъект сервиса, то есть лицо, оказывающее услуги, в первую очередь применяет те из них, которые даются ему малыми затратами.

Уровень сервиса можно оценивать также и сопоставляя время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг со временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего

комплекса возможных услуг в процессе той же поставки. Расчет выполняют по следующей формуле (2):

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^{\bar{n}} t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \times 100\% \quad (2)$$

где N — количество услуг, которое теоретически может быть оказано;

\bar{n} - фактическое количество оказываемых услуг;

t_i - время на выполнение i -й услуги;

$\sum_{i=1}^{\bar{n}} t_i$ - суммарное время, фактически затрачиваемое на оказание услуг;

$\sum_{i=1}^N t_i$ - время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение его комплекса возможных услуг [23].

С увеличением уровня сервиса затраты на сервис, естественно, возрастают, причем рост имеет нелинейный характер. Причина заключается в том, что субъект сервиса, т. е. лицо, оказывающее услуги, в первую очередь применяет те из них, которые даются ему малыми затратами.

Глава 2. Исследование сервисной деятельности спортивного магазина «Limporo Outdoor»

2.1. Характеристика деятельности магазина «Limporo Outdoor»

Limporo-Outdoor уникальный и крупный центр сосредоточения спорттоваров и товаров outdoor индустрии, более 10 лет успешной работы на рынке. Находится сеть магазинов Limporo-Outdoor на территории Республики Казахстан (РК). Географически сеть магазина Limporo-Outdoor расположена в 5 крупных городах: г. Алматы, г. Астана, г. Караганда, г. Усть-Каменогорск, г. Шымкент.

В Limporo-Outdoor более 5000 наименований. Самый большой выбор велосипедов в Казахстане – это магазин Лимпопо Outdoor. Сосредоточено здесь большинство качественных и проверенных брендов - Author, Giant, Cannondale, Agang, Cube, Centurion. К качеству этих марок придраться сложно. Для искателей приключений Limporo-Outdoor открывает миллион возможностей, чтобы сделать отдых на природе и занятия спортом максимально комфортным. Правильно подобранная спортивная одежда и спортивный инвентарь от магазина создадут лучшие условия для безопасного восхождения и эффективной тренировки.

В Limporo-Outdoor можно купить все *для лета* – велосипеды, ролики, скейтборды, всё для походов – всесезонные рюкзаки, палатки, спальники от лидеров индустрии Red Fox, VauDE; походный инвентарь Kovea. Все для активного *зимнего отдыха* – лыжи, сноуборды, коньки. В нашем магазине вы подберёте самое технологичное и модное снаряжение. Спортивная одежда для любого сезона. Зимняя спортивная одежда для экстремальных видов спорта и погодных условий. *Спортивная обувь* для альпинизма, треккинга, бега, хайкинга – хайкинговая и треккинговая обувь Zamberlan, La Sportiva, AKU, и INOV8. *Всё для тенниса, для плавания.* Инвентарь для профессионального и промышленного альпинизма со всеми необходимыми аксессуарами к каждому

направлению. Часы, велокомпьютеры, спортивное питание и многое другое. Являясь дистрибьюторами многих брендов, Limporo-Outdoor гарантирует лучшие цены и проверенное качество спортивных товаров. Ассортимент Limporo-Outdoor – это легальная продукция от производителей, которую магазин тщательно выбирает с учетом того, чтобы собрать весь необходимый комплект. Limporo-Outdoor гордится сотрудничеством с производителями одежды, обуви и спортивной экипировки: Red Fox, La Sportiva, Salomon, Zamberlan, Osprey, VauDe, Author, Cannondale, Centurion, Cube, Giant, WeThePeople, Dahon, DK, Kink, Botas, Risport, Fischer, Atomic, Dynastar, Elan, Fischer, K2, Burton, K2, Ride, Arena, Nike и других.

Limporo-Outdoor предлагает расширенную линейку детских товаров от одежды, обуви и рюкзаков до горнолыжной и сноубордической экипировки.

«Limporo-Outdoor» сегодня – это эффективная, динамично растущая, конкурентная, инновативная и технологичная, интернациональная компания, оперирующая на международных рынках.

Целью деятельности Limporo-Outdoor является извлечение прибыли с максимальным удовлетворением потребностей покупателей.

Задачами деятельности Limporo-Outdoor являются:

- получение максимальной прибыли;
- удовлетворение потребностей покупателей;
- снижение себестоимости;
- рост товарного ассортимента в связи с потребностями рынка.

Анализируя организационную структуру управления, можно сделать вывод о том, что структура управления Limporo-Outdoor является линейно-функциональной. Помимо кадров управления на предприятии есть обслуживающий персонал и вспомогательный персонал: продавцы - консультанты, кассиры, персонал центра диагностики, кладовщики, водители, грузчики, охранники и уборщицы.

Limporo-Outdoor имеет отдел продаж, он же отдел маркетинга, т.е. его работники фактически совмещают работу по другой должности. Все функции

маркетинговой службы распределены между товароведом и отделом продаж (коммерческий директор и менеджеры по продажам).

Товаровед занимается изучением рынка, исследует спрос на товары Limpopo-Outdoor, прогнозирует и устанавливает цены на товары, осуществляет контроль за хранением и своевременным пополнением товарных запасов.

Отдел продаж отвечает непосредственно за сбыт товара: поиск клиентов; организация рекламных кампаний; проведение анкетирования и опроса покупателей; организация и проведение акций, распродаж; предоставление скидок на товары, пользующиеся небольшим спросом или для постоянных клиентов и др. Здесь можно сказать о том, что система маркетинговой информации недостаточно развита, так как нет самостоятельного подразделения в этой области. Большое количество необходимой информации не доходит до предприятия, так как на работников, указанных выше, возложено слишком много функций.

Задачи начальника отдела маркетинга - прежде всего коммуникационная политика, координация работы с другими отделами и начальством, а также аналитическая работа по основным, наиболее важным задачам. Начальник отдела также организует работу мерчендайзеров и промоутеров и отслеживает их эффективность. Основной задачей маркетолога - аналитика естественно аналитическая работа, также в круг его задач входит проведение работ по автоматизации и оптимизации деятельности отдела маркетинга. Круг задач отдела маркетинга постоянно расширяется. На сегодняшний день, отдел маркетинга Limpopo-Outdoor выполняет следующие функции:

1. Аналитическая работа. Данная задача является основной для отдела маркетинга и занимает 70% рабочего времени. На основании собственной базы данных, а также данных о динамике рынка спортивных товаров отдел маркетинга проводит различные кабинетные исследования. Основными направлениями анализа является изучение потребителей (сегментирование клиентов, динамика продаж по клиенту, выявление лучших клиентов); изучение конкурентов (изменение долей рынка в целом по РТ, по сегментам

продукции, по регионам, по клиентам, оценка сильных и слабых сторон конкурентов); изучение брендов (с целью выявления наиболее успешных спортивных брендов и дальнейшем включении их в прайс). Также отделом маркетинга подготавливаются другие аналитические отчеты, необходимые руководству для принятия управленческих решений;

2. Работа по проведению рекламных мероприятий. Проводятся рекламные акции совместно с поставщиками продукции, с целью стимулирования сбыта их товаров. Организацией их проведения, а также подготовкой отчетов по их итогам занимается отдел маркетинга;

3. Креативная работа по созданию концепций рекламных акций, разработка рекламных материалов (буклеты, плакаты). Разработка слоганов для различных рекламных акций;

4. Работы по оптимизации и автоматизации деятельности службы маркетинга. С целью повышения эффективности работы, и уменьшения количества рутинных и монотонных задач, отделом маркетинга разрабатываются автоматизированные обновляемые отчеты на базе ППП MS Excel.;

5. Разработка стратегии маркетинга, перспективное планирование. В рамках данной задачи отдел маркетинга подготавливает проекты по выходу или уходу с определенных сегментов, возможности развития новых видов бизнеса. Это направление работы еще только зарождается, но в будущем планируется уделять стратегии больше внимания;

Другие специфические функции, носящие периодический характер, и выполняемые по мере необходимости.

Одним из основных путей совершенствования организации маркетинга в Limpopo-Outdoor является внедрение в работу службы маркетинга современных информационных технологий и автоматизация работ и процессов, выполняемых службой маркетинга. Это позволит значительно повысить эффективность работы отдела маркетинга, снизить количество рутинных операций и освободить время для более творческих и аналитических задач. В

рамках данного направления сотрудниками службы маркетинга проводятся работы по оптимизации и автоматизации работы с использованием ППП MS Excel, с помощью которого ими создаются автоматизированные обновляемые отчеты, используемые в дальнейшем для анализа. Также начинается внедрение программного продукта «БЭСТмаркетинг», с помощью которого предполагается проводить анализ данных собранных в результате маркетинговых исследований, проводимых фирмой. Использование данного программного продукта позволит точнее обрабатывать полученные данные, и соответственно получать более надежные результаты. Являясь лидером в РК, Limpopo-Outdoor уделяет большое внимание развитию используемых в работе информационных технологий. Естественно, что в своей работе, отдел маркетинга также использует современные информационные технологии. Их применение способствует повышению эффективности и производительности труда маркетологов, снижению доли рутинных процессов в работе, и высвобождению времени для более творческих и аналитических задач. Основными программными продуктами, применяемыми отделом маркетинга в своей работе являются:

- Пакет Microsoft Office 2010, и наиболее плотно программа Microsoft Excel 2010;
- OLAP технологии для обработки аналитических данных, которые также были реализованы посредством Excel;
- SQL query analyzer;
- элемент системы Microsoft SQL server, позволяющий получать информацию напрямую из базы данных.

Таким образом, организационная и торгово-производственная структура Limpopo-Outdoor свидетельствует о том, что структура управления организована в соответствии с масштабами деятельности и преимуществами системы управления являются следующие факторы: освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов и др.; построение связей «руководитель - подчиненный»

по иерархии, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю; каждый работник знает свою роль в организации и выполняет поставленную перед ним задачу более четко.

2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности Limporo-Outdoor за 2014-2016 гг.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности Limporo-Outdoor. В Limporo-Outdoor выручка от продажи за весь исследуемый период выросла на 45,60 %, в том числе за последний год темп прироста составил 23%. Это свидетельствует о тенденции ускоренного экономического роста.

Темп роста себестоимости проданных товаров увеличился на 42,1 % за период 2014-2016 гг.

Среднесписочная численность работников на протяжении всего анализируемого периода не менялась. Следовательно, темп роста выработки за исследуемый период соответствует темпу роста выручки от продажи, а именно 45,6 %.

Валовой доход в Limporo-Outdoor в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 6646,9 тыс. руб. или на 53,8 %, по сравнению с 2015 г. 25,7 %. Уровень валового дохода показывает, какую долю он занимает в выручке от продажи. В Limporo-Outdoor он составляет в 2016 году 31 %. Этот показатель свидетельствует о достаточно высокой эффективности деятельности Limporo-Outdoor.

За три года управленческие и коммерческие расходы увеличились на 22,8 %, в том числе за последний год темп прироста составил 10,6 %.

Рост управленческих и коммерческих расходов определен увеличением заработной платы, а также повышением уровня арендной платы, коммунальных услуг, транспортных тарифов.

Уровень управленческих и коммерческих расходов показывает, что доля издержек в выручке от продажи по сравнению с 2014 и 2015 гг. уменьшилась и составила в 2016 году 16,8%.

Таким образом, издержкоемкость уменьшилась на 3,2 % Издержкоотдача имеет тенденцию к увеличению. В целом за период каждый рубль затрат в среднем обеспечил выручку на 0,9 коп. больше чем в 2014 году. Прибыль от продаж определяется путем вычитания из валового дохода управленческих и коммерческих расходов.

На анализируемом предприятии наблюдается тенденция роста прибыли: в 2016 году она составила 8695,1 тыс. руб., при этом темп прироста к предыдущему году составил 50 %.

Рентабельность продаж показывает результативность текущих затрат. Уровень рентабельности продаж в Limpopo-Outdoor увеличивается ежегодно и в 2016 году он составил 14,2 %, что больше значения этого показателя в предыдущем году на 2,6%.

Таким образом, исследование основных экономических показателей деятельности Limpopo-Outdoor свидетельствует о том, что предприятие работает рентабельно, увеличиваются основные показатели деятельности, такие как выручка от продажи, валовой доход, прибыль от продаж, уровень рентабельности.

Источниками информации для анализа структуры и динамики выручки от продаж Limpopo-Outdoor послужили данные о структуре населения, его денежных доходах и покупательских способностях; данные бухгалтерского учета и отчетности. Последние включают: бухгалтерский баланс (форма №1), отчет о прибыли и убытках (форма №2), отчет о движении денежных средств, а также инвентаризационные описи, составленные за 2014,2014 и 2016 гг.

Анализ динамики выручки от продаж Limpopo-Outdoor за 2014, 2015 и 2016 года приведен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ динамики выручки от продаж Limpopo-Outdoor за 2013-2015 гг.

Год	Выручка от продажи, тыс. руб.	Абсолютный прирост 2015, руб.	Темп роста 2015, %	Темп прироста 2015, %	Значение одного % прироста, тыс. руб.
2014	42050,0	19161,0	145,57	45,57	420,474
2015	49755,0	11456,0	123,02	23,02	497,654
2016	61211,0	15378,0	134,01	25,03	434,785

Анализируя данные таблицы 2 можно заметить, что выручка от продажи товаров неуклонно растет. В последнем году темп роста определен в размере 123,02% по отношению к предыдущему 2015 году.

Абсолютное значение одного % прироста объема выручки от продаж составило в 2016 году 497,654 тыс. руб., что на 77,18 тыс. руб. больше предыдущего года. В среднем за весь период исследования, данный показатель определен в размере 420,474 тыс. руб.

Следовательно, в 2016 году на каждый процент изменений продаж приходился объем выручки от продаж на 77,18 тыс. руб. больше по сравнению с предыдущим годом, что говорит об увеличении интенсивности изменений. Среднегодовой темп роста объема выручки от продаж Limpopo-Outdoor за период 2014-2016 годы: 143,32%, что характеризует ускоренное развитие данного показателя и свидетельствует о растущем спросе на реализуемые товары. Анализ обеспеченности и структура численности трудовых ресурсов Limpopo-Outdoor за 2014-2016 гг. свидетельствует о том, что структура рабочей силы Limpopo-Outdoor за 2014-2016 г. не менялась. Это обусловлено тем, что на предприятии действуют сетевые стандарты, которые строго регламентируют численность и структуру рабочей силы. Доля продавцов в общей численности персонала составляет 58,82%, при этом в общей численности торгово-оперативных работников равна 76,92%.

Выработка одного продавца на протяжении трех лет значительно больше, чем торгово-оперативного работника, что в отчетном периоде по отношению к базисному году составила 958,1 тыс. руб. Так же увеличиваются показатели среднегодовой заработной платы, увеличение заработной платы одного продавца составляет 20% по сравнению с 2014 годом. Фонд оплаты труда работающих за три года увеличивается на 9,3 % и составляет около 993,6 тыс. руб. В целом по предприятию рост заработной платы объясняется эффективной работой сотрудников, увеличением числа постоянных покупателей, завоеванием устойчивой позиции на данном рынке, и как результат, увеличение премий и различного рода вознаграждений. опережение темпов роста производительности труда над темпами роста среднегодовой заработной платы на протяжении всего исследуемого периода отражает относительную экономию расходов по оплате труда, однако не снижает мотивацию работников к труду, т.к. на Limpopo-Outdoor существует дополнительная система мотивации, формируемая из прибыли предприятия.

Управленческие и коммерческие расходы в 2015 году составляли 8390,72 тыс. руб., а в в 2016 году 10301,46 тыс. руб., при этом их уровень к обороту составил 20,0 и 16,8% соответственно. Рост выручки от продаж превышал рост управленческих и коммерческих расходов. Издержкостность в 2016 году имеет наименьшее значение за весь исследуемый период и составляет 16,8% , что свидетельствует о том, что в каждом рубле, полученной выручки на 3,2 копейки стало меньше затрат по отношению к базе. Управленческие и коммерческие расходы подразделяют на переменные и постоянные. Деление издержек связано с тем, что статьи затрат переменных управленческих и коммерческих расходов зависят от объема выручки, а постоянных – соответственно не зависят.

Удельный вес условно-постоянных издержек в общем объеме затрат в 2014 году составляет 50%, а к 2016 году они занимают 52%.

Темп прироста условно-постоянных управленческих и коммерческих расходов в 2016 году по отношению к 2014 году больше, чем условно-переменных на 9,99% (27,75% -17,76%).

На протяжении всего исследуемого периода наибольший прирост управленческих и коммерческих расходов приходится на расходы по аренде торговых площадей, которые в 2014 году составили 1974,00 тыс. руб., темп прироста за три года составил 31,71%. В Limpopo-Outdoor затраты, связанные с выплатой заработной платы с 2015 по 2016 годы выросли на 26,29% у работников, связанных с управлением и на 21,44% у остальных работников. Однако темп роста в отчетном году по отношению к предыдущему у работников не связанных с управлением больше на 1,46%, чем у работников связанных с управлением (108,39%).

В связи с увеличением выручки на протяжении трех лет соответственно, увеличиваются расходы на транспортировку (на 13,47%), расходы от потери и порчи товара (на 33,33%), а также расходы, связанные с хранением, подработкой и подсортировкой товара (на 17,86%). По сравнению с базисным годом в 2013 году расходы на рекламу сокращаются на 100,50 тыс. руб., однако стимулирование продаж продолжает осуществляться, т.к. в 2015 году на рекламу было потрачено 480,0 тыс. руб., что больше на 19,85% предыдущего периода. Таким образом, по всем статьям затрат, кроме расходов на рекламу наблюдается тенденция роста.

Далее необходимо провести анализ валового дохода Limpopo-Outdoor за 2014-2016 гг. В Limpopo-Outdoor наблюдается рост выручки, валового дохода при росте себестоимости товаров и управленческих и коммерческих расходов. Темп роста валового дохода 2016 года по сравнению с 2014 годом (53,8%) опережают темпы роста выручки (45,6%), себестоимости товаров (42,1%) и управленческих и коммерческих расходов (22,8%) за этот же период. По показателям эффективности отсутствуют отрицательные изменения за рассматриваемый период, наибольшие темпы роста отмечаются по уровню

валового дохода к управленческим и коммерческим расходам 125,29% в 2015 году по отношению к базисному и 113,67% в отношении 2015 года.

Финансовый результат деятельности предприятия характеризуется показателями прибыли (убытка). Известно, что без получения прибыли коммерческое предприятие не может развиваться, поэтому задача улучшения финансового результата жизненно важна для хозяйствующего субъекта.

Отношение прибыли к объему продаж и другим показателям называют рентабельностью (прибыльностью). Показатели рентабельности результата от продаж по отношению к валовому доходу управленческим и коммерческим расходам возросли в отчетном периоде. Причем по отношению к валовому доходу увеличение рентабельности оказалось наименьшим, так как уровень валового дохода имеет в 2015 году по отношению к базисному периоду наибольший рост (1,67%) по сравнению с уровнем издержек (-3,12%). В целом прибыль от продаж за три года увеличилась на 4736,16 тыс. рублей. Налог на прибыль составляет 24%.

Далее следует произвести анализ рентабельности Limpopo-Outdoor за 2014-2016 гг. Рентабельность отражает степень прибыльности работы предприятия. Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней прибыли по отношению к различным показателям и их динамики. Оборотные средства – это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств. Основные фонды - это материально-вещественные ценности, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени и утрачивающие свою стоимость по частям (оборудование, инструмент, хозяйственный инвентарь и другое).

Рентабельность продаж – коэффициент, который показывает долю прибыли, приходящуюся на 1 рубль объема продаж. Увеличение данного показателя за 2014-2016 гг. на 0,05 свидетельствует о росте эффективности товарного обращения. Рост управленческих и коммерческих расходов на протяжении всего исследуемого периода приводит к росту рентабельности

управленческих и коммерческих расходов (0,84 в 2015 оду) и отражает прибыль, приходящаяся на 1 рубль затрат.

Рентабельность оборотных средств и расходов на оплату труда также возрастает на протяжении всего исследуемого периода.

Рентабельность основных фондов имеет тенденцию снижения с 0,13 до 0,07 и характеризует величину прибыли, приходящуюся на единицу стоимости основных фондов.

2.3. Анализ ассортимента «Limpopo Outdoor»

Что касается технологии торговой деятельности, то предприятие оснащено новым оборудованием: компьютеры, орг. техника, кассовые аппараты, различные стеллажи, витрины, прилавки и другое торговое оборудование. Также на Limpopo-Outdoor находится самое совершенное оборудование в центре диагностики, которое позволяет максимально качественно и быстро обслужить клиентов.

Предприятие оборудовано мебелью из высококачественных материалов, используемой для работы и отдыха.

Организационная структура предприятия достаточно хорошо организована. Для персонала разработаны нормы, правила, процедуры их работы. Права, обязанности и ответственность отражены в положениях должностных инструкций работников. Также определены штрафные санкции и меры наказания за невыполнение служебных обязанностей. Разработана система мотивации и стимулирования работников, которая включает в себя 7 основных положений.

Стиль руководства авторитарно-демократический: директор выслушивает замечания и предложения работников, учитывает их мнения, предоставляет определенную самостоятельность, но в то же время осуществляет строгий контроль за предприятием и принимает единоличные решения.

В Limpopo-Outdoor процесс товарного обеспечения в 2016 году по сравнению с 2015 годом протекал более стабильно, без особых колебаний. В

течение 2016 года ассортимент удавалось поддерживать на хорошем уровне (порядка 1000 наименований), за исключением отдельных позиций, спрос по которым стал падать. Поставки осуществлялись с учетом сезонного спроса и уровня денежных ресурсов: наблюдается рост поставок в 3, 4 кварталах и их снижение в 1, 2 кварталах как в 2015 году, так и в 2016 году, причем менее резкие колебания прослеживаются в 2016 году. По структуре поставок значительных изменений не наблюдается.



Диаграмма 1 - Структура ассортимента Limpopo-Outdoor в 2016 году

Удельный вес товаров в объеме закупок 2016 года (диагр.1) распределился следующим образом: наибольшую долю товарам для туризма и отдыха (36%) и спортивная обувь (14%); товары для игровых видов спорта и спортивный инвентарь занимают 18% и 19% соответственно; наименьшая доля принадлежит тренажерам (5%) и занимают спортивные товары для детей (8%).

Таким образом, в ассортименте товаров Limpopo-Outdoor в 2016 г. наибольшее место принадлежит спортивным товарам туризма и отдыха (36%) и спортивный инвентарь занимают 19% и и товары для игровых видов спорта 18% соответственно.

На Limpopo-Outdoor 190 работников имеют высшее образование. В общей численности это составляет 75%. Коэффициент квалификации работников равен 0,82. Значит, все работники фирмы имеют соответствующий уровень образования. Проанализировав значения данных коэффициентов, можно сделать вывод о том, что система и процесс управления на данном предприятии рационально и эффективно организованы.

2.4. Анализ маркетинговой среды магазина «Limpopo-Outdoor»

Для изучения спроса на продукцию магазина Limpopo-Outdoor было опрошено 100 человек города Астаны с различным социальным положением и уровнем доходов. Структура покупателей спортивных товаров Limpopo-Outdoor по возрастному критерию в 2016 году представлена на диаграмме 2.

Данные диаграммы 2 показывают, что в структуре покупателей спортивных товаров Limpopo-Outdoor преобладают клиенты в возрасте от 35 до 44 лет, их доля равна 32%, на втором месте клиенты в возрасте от 25 до 34 лет (26%) и на третьем месте – клиенты в возрасте от 45 до 55 лет (20%).

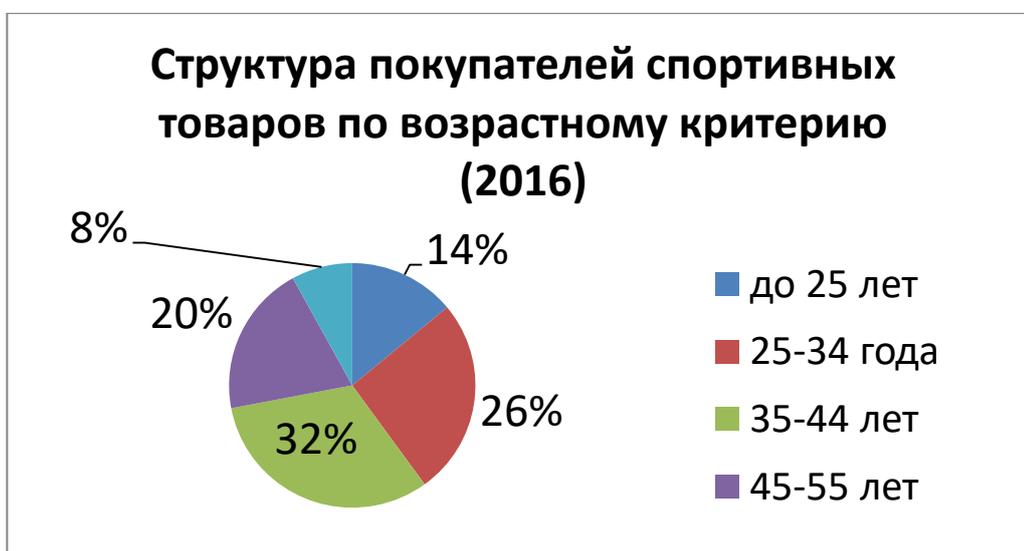


Диаграмма 2 - Структура покупателей спортивных товаров по возрастному критерию (2016)

Структура клиентов Limpopo-Outdoor по полу представлена на диаграмме 3.



Диаграмма 3 - Структура покупателей спортивных товаров по половому критерию (2016)

Данные диаграммы 3, показывают, что в структуре покупателей спортивных товаров Limporo-Outdoor незначительно преобладают клиенты мужского пола, их доля – 58%.

Данные диаграммы 4, показывают, что в основном (32%) клиенты приобретают спортивные товары Limporo-Outdoor более 4-х раз в год.

Данные диаграммы 5, показывают, что к основным критериям выбора магазина спортивных товаров являются рекомендации друзей (31%). Если потребитель покупает, то зачем пришел и на высоком уровне, получив при этом положительные эмоции, он как следствие рекомендует совершить покупки в данном магазине и своим друзьям. Большой процент говорит о присутствии качественного сервисного обслуживания в магазине. Следующие позиции заняли: реклама (23%), по месту жительства (13 %), по ценам (12%), случайно (10%).

Структура покупателей спортивных товаров по частоте потребления

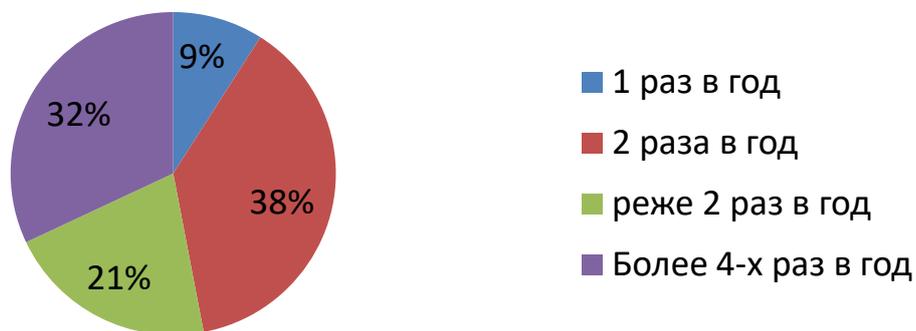


Диаграмма 4 - Структура покупателей спортивных товаров по частоте потребления спортивных товаров

Структура покупателей спортивных товаров по критериям выбора магазина спортивных товаров

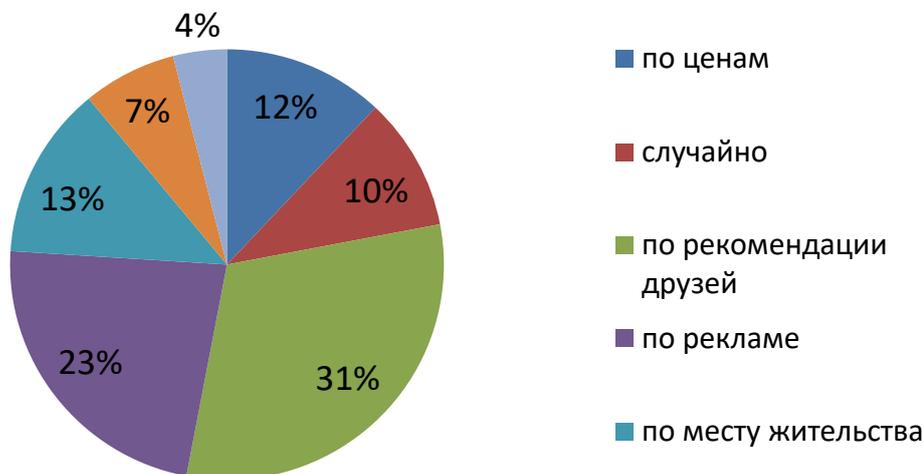


Диаграмма 5 - Структура покупателей спортивных товаров по критериям выбора магазина спортивных товаров



Диаграмма 6 – Частота обращения за помощью к консультанту



Диаграмма 7 – Удовлетворенность компетентностью продавца-консультанта

Опрос показал, частое обращение потребителей за помощью к продавцам - консультантам (диагр. 6), но на диаграмме 7 видно, что удовлетворены компетентностью продавцы большинство, при этом разница в

неудовлетворении составляет 5%. Следовательно, необходимо повышать качество уровня обслуживания персонала магазина.



Диаграмма 8 – Уровень сервиса в магазине

Диаграмма 8 так же доказывает о необходимости совершенствовать сервисную деятельность в магазине.

Анализ конкурентов

По оценкам Macquarie Research, мировая индустрия спортивных товаров сейчас составляет около 300 млрд евро. В глобальных масштабах этот рынок с 2005 года рос в среднем на 4,3% (что в полтора раза превышает темпы роста потребительского сектора в целом), и, по прогнозам, к 2020 году ежегодный рост продаж будет составлять 5,6% в год. Генеральный тренд — в XXI веке спортом и активным отдыхом увлечено больше людей. Практиковать йогу, бегать марафоны или заниматься кроссфитом — модно. В то же время спортивная одежда и обувь из разряда нишевых продуктов перепрыгнули в разряд повседневных. Люди не только хотят заниматься спортом, но и выглядеть спортивными. Спортритейлеры теперь продают не кроссовки и «треники», а образ жизни.

Мода на спорт не прошла мимо Казахстана. По оценкам игроков рынка, до 2014 года он рос на 15–20% в год. Негативные явления в экономике в 2014–2015 годах динамику ощутило замедлили, но сейчас на рынке наблюдается восстановление и можно говорить о 10–12% ежегодного прироста. Объем рынка спорттоваров в РК, по субъективным оценкам его участников, — 60 млрд тенге. При этом насыщенность его далека от предела и составляет 50–60%.

Несмотря на оптимистичные показатели отрасли и явные ее перспективы, в 2016 году об уходе с рынка и переключении на другой вид бизнеса объявила компания «Мегаспорт».

Limpopo-Outdoor — тяготеет к теме экстрима и outdoor, монобрендовые сети Adidas, Reebok, Nike в основном продают повседневную спортивную одежду и обувь. Несколько магазинов, в том числе в регионах, работают по франшизе — представляя, например, монобрендовые проекты Columbia,

При этом доля монобрендовых магазинов на рынке спортивного ритейла РК остается незначительной.

На этом фоне появление на рынке компании «Спортмастер» — российского мультиформатного игрока — стало буквально новым словом для местного спортивного ритейла. Стартовав в девяностых в Москве и Московской области, в начале прошлого десятилетия «Спортмастер» освоил российские регионы и Украину с Беларусью, а в 2011 году вышел в Казахстан. Компания открыла первые магазины одновременно в трех городах — Алматы, Астане и Караганде. За пять лет сеть «Спортмастера» расширилась до 22 магазинов в 13 городах республики. Судя по темпам развития сети, проект в Казахстане себя полностью оправдывает. Теперь среди мультиформатных продавцов спортивных товаров в РК положение «Спортмастера» стремится к монопольному. Мультиформатные спортритейлеры традиционно рассчитывают на широкую аудиторию — в их ассортименте представлены и спортивная экипировка, и спортивный инвентарь и для детей, и для подростков, и для взрослых. При этом целевая аудитория таких магазинов — не

спортсмены-профессионалы, а сторонники здорового образа жизни и активного отдыха.

Еще один фактор, повлиявший на успех российского ритейлера в Казахстане, — демократичная ценовая политика. Возможность достаточно свободно играть ценами российскому ритейлеру дает та часть ассортимента, которую он продает под собственными торговыми марками (например, бренды Outventure, Termit, Demix).

Идея выхода на рынок со спортивной экипировкой с лучшим соотношением цена/качество за счет использования собственного бренда не нова, одним из первопроходцев в этом направлении стал французский Decathlon. Первый магазин этот французский ритейлер открыл в 1976-м, предложив инновационный для спортивных магазинов того времени концепт «широкий ассортимент, низкие цены». Лет через десять, чтобы обеспечить сравнительно низкие цены при достойном качестве, французы занялись производством спортивных товаров под собственными брендами — этот подход позволил компании стать серьезным игроком международного уровня. Компания показывает стабильный рост годовых оборотов (см. график). На 31 декабря 2016 года у Decathlon 1176 магазинов в 28 странах, 49 магазинов — в РФ, куда французская компания зашла в 2006 году. Стандартный ассортимент магазина Decathlon — около 30 тыс. наименований товаров, при этом 90% из них — собственные бренды компании (Quechua, Tribord, Domyos и так далее, всего два десятка брендов). За счет демократичных цен Decathlon часто называют дискаунтером, но, тем не менее, в Европе этот ритейлер прочно ориентирован на средний класс.

Слухи об интересе французского ритейлера к казахстанскому рынку спортивного ритейла курсируют в отрасли уже года три. С большой вероятностью новый крупный игрок на рынке спортивного ритейла РК появится уже в начале 2018 года. Decathlon явно усилит конкуренцию в среднем и низком ценовом сегменте казахстанского спортивного ритейла и, вполне вероятно, немного потеснит часть узкоспециализированных игроков,

поскольку большинство его собственных брендов ориентировано на конкретные виды спорта.

К наиболее сильным конкурентам магазина Limpopo-Outdoor относится магазин «Спортмастер», наименее Adidas, Reebok, Nike. Для изучения конкурентов можно воспользоваться методом по взвешенной оценке (см. табл.2).

Таблица 2 - Изучение конкурентов по взвешенной оценке

Показатели конкурентоспособности	Весомость	Баллы		К-способность	
		Limpopo Outdoor q_{ϕ}	Спорт-мастер $q_{\phi k1}$	K_{ϕ}	$K_{\phi k1}$
1.Ассортимент	0,19	5	5	0,95	0,95
2.Качество продукции	0,15	5	4	2,5	2
3.Уровень цен	0,2	4	5	0,6	1
4.Спрос	0,09	5	5	0,45	0,45
5.Качество обслуживания	0,1	5	5	0,5	0,5
6.Интерьер	0,03	5	4	0,15	0,15
7.Состав материала	0,17	5	5	0,85	0,85
8.Режим работы	0,07	5	5	0,35	0,35
<i>Общая весомость</i>		39	38	6,35	6,22
<i>КСП</i>				1,02	0,97

Процедура оценки конкурентоспособности.

Позиция нашего предприятия и конкурентов оценивается по каждому показателю экспертным путем по пятибалльной шкале, где 1 – наиболее слабая позиция, а 5 – наиболее сильная.

Определяем конкурентоспособность нашего предприятия K_{ϕ} и конкурентов $K_{\phi k}$, (расчетные данные занесите в табл. 1), расчет конкурентоспособности K выполняется по следующей формуле:

$$K = \sum (a_i \times q_i), \quad (3)$$

где K – конкурентоспособность фирмы;

a_i – весомость i -го показателя, проставляемая в долях единицы;

q_i – балл i -го показателя;

$i = 1, \dots, n$ – количество рассматриваемых показателей.

⇒ рассчитываем коэффициент конкурентоспособности предприятия по формуле:

$$k_{kc} = K_{\phi} / K_{\phi k},$$

если $k_{kc} > 1$, то предприятие считается конкурентоспособным, если же $k_{kc} < 0,8$, то положение предприятия достаточно тяжелое и ему следует пересмотреть свою стратегию.

Из анализа данных таблицы видно, что на первом месте по весомости характеристик предприятий для потребителей стоит цена на реализуемый товар. Второе место по важности для покупателей занимает качество товара, а третье – качество обслуживания. Исходя из таблицы видно, что в магазине «Спортмастер» более низкие цены, поэтому он привлекает большую часть потенциальных клиентов магазина. По качеству продукции и обслуживания лидирует Limpopo-Outdoor. В нем ежедневно работают по три высококвалифицированных продавца, которые умело, работают с потребителями. Исходя из полученных по взвешенной оценке результатов, можно сказать о лидирующей ситуации магазина Limpopo-Outdoor (1,02 балла) в сравнении с выбранным конкурентам, но стоит только расслабиться, как «Спортмастер» опередит Limpopo-Outdoor в борьбе за потенциальных клиентов.

Для анализа сильных и слабых сторон организации Limpopo-Outdoor, а также возможностей и угроз, для реализации возможности оценки конкурентного потенциала и конкурентоспособности предприятия, проведем SWOT-анализ. Итак, критерий доступности заключается в том, что услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления. Поэтому сам магазин находится в удобном месте для покупателей. Кроме того, предприятие работает без перерыва на обед и без выходных (7 дней в неделю). Что касается ожидания предоставления товара, то в этом направлении руководство предприятия принимает все меры, чтобы не

допустить скопления ожидающих покупателей (очереди). Критерии – коммуникабельность, компетентность, отзывчивость и обходительность предъявляют требования к обслуживающему персоналу, его знаниям и навыкам, манерам поведения.

Доверительность. Данный критерий заключается в том, что на предприятие можно положиться, поскольку оно стремится удовлетворить любые запросы клиентов. В рамках специфики своей деятельности и своих возможностей Limpopo-Outdoor старается полностью удовлетворять пожелания покупателей. К примеру, если покупатель не обнаружил на полках магазина или в интернет-магазине нужный ему товар или марку товара, то сотрудники Limpopo-Outdoor могут предложить оформить заказ и пообещать поставить данный товар в удобные для покупателя сроки. Доверие клиентов предприятие стремится удовлетворить также соблюдая закон о защите прав потребителей, а также реализуя товары хорошего качества.

Надежность заключается в том, что Limpopo-Outdoor старается предоставлять товар аккуратно и на стабильном уровне. Безопасность – это гарантия того, что предоставляемые товары не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких либо сомнений. Этот критерий напрямую связан с качеством товаров, реализуемых в магазине Limpopo-Outdoor и процессом производства услуги. Предприятие старается закупать продукцию у непосредственных представителей, что позволяет избежать риска поддельной продукции. Осязаемость, заключается в осязаемых компонентах услуги, которые верно отражают ее качество. Здесь имеется в виду внешнее и внутреннее оформление магазина. Предприятие Limpopo-Outdoor постаралось создать приветливый дизайн помещений с присущей строгостью. Особое внимание при этом уделяется чистоте как внутри помещений, так и на прилегающей территории. Понимание клиента. Критерий реализуется тем, что персонал Limpopo-Outdoor стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

Таблица 3 - SWOT-анализ магазина Limpopo-Outdoor

Сильные стороны	Слабые стороны
1) наличие устойчивого спроса на реализуемую продукцию; 2) закрепление положительного имиджа в сознании потребителей; 3) территориальная близость к жилым домам, крупной автодороге; 4) отсутствие более сильных конкурентов; 5) реклама в виде светового короба; 6) постоянный состав торгово-оперативного и административного персонала; 7) доброжелательное, «домашнее» отношение к покупателям; 8) облагороженные примыкающие к магазину территории, создающие образ «ухаживаемости», заботы об эстетическом облике предприятия: наличие скамеек для отдыха урн для мусора рядом с магазином, небольшого палисадника и газона.	1) ограниченные торговые площади; 2) недостаточная квалификация персонала; 3) ограничение доступа покупателей в магазин во время еженедельного проведения ревизии длительностью до 16 часов.
Возможности	Угрозы
1) расширение торговой площади за счет перепланировки торгового зала; 2) повышение квалификации персонала; 3) застройка новых домов в квартале;	1) неплатежеспособность покупателей; 2) высокий уровень налогообложения; 3) появление более сильного конкурента; 4) неблагоприятные демографические изменения

Отметим позиции, выявленные SWOT-анализом, которые характерны для магазина Limpopo-Outdoor:

-рекламная деятельность в совокупности с возникающими возможностями составляют наиболее сильные позиции;

-возможность расширения торговой площади, опирающаяся на совокупность сильных сторон предприятия может дать наиболее положительный эффект;

-круглосуточный график работы в случае возникновения угроз из внешней среды может вызвать рост издержек и привести к нежелательным финансовым итогам;

-при неблагоприятной экономической ситуации, влекущей снижение покупательской способности, сохранение сильных сторон предприятия может привести к отрицательным экономическим результатам;

-проблема ограниченности торговых площадей решается возможностями расширения в результате перепланировки;

-повышение квалификации персонала автоматически перекрывает слабые стороны предприятия и может успешно учитываться как один из возможных путей реализации стратегии;

-ограниченные торговые площади и возможные угрозы представляют реальную опасность для функционирования предприятия;

-появление более сильного конкурента при несвоевременном укреплении слабых позиций может существенно сократить долю рынка, завоеванную предприятием Limpopo-Outdoor.

Limpopo-Outdoor является вполне конкурентоспособным, в частности по уровню качества обслуживания, удобному месторасположению, наличию скидок, предоставлению дополнительных услуг (услуги центра диагностики), однако предприятие в целом занимает далеко не доминирующее положение на рынке по продаже спортивных товаров, поэтому для поддержания его конкурентоспособности необходимо, прежде всего, найти пути снижения себестоимости, разработать программу лояльности клиентов, использовать рекламу в период спада спроса на товары, выбрать оптимального поставщика, предоставляющего гибкую систему скидок с учетом неизменного качества, определить оптимальное количество запаса определенных товаров на складах.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию сервисной деятельности Limpopo-Outdoor

3.1. Расчет персонального рейтинга оценки качества, предоставляемых сотрудниками Limpopo-Outdoor, услуг сервисного обслуживания

Качество сервисного обслуживания также часто зависит и от квалификации персонала.

Основным критерием оценки работников является их трудовая деятельность, образование, они должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовые рисковать и нести ответственность. Эталонами их трудовой деятельности должны быть коммуникабельность, пунктуальность, ответственность, владение иностранными языками, скорость в работе, умение формировать собственную клиентскую базу.

Рассчитаем персональный рейтинг оценки качества, предоставляемых сотрудниками Limpopo-Outdoor, услуг сервисного обслуживания и выясним необходимость повышения квалификации сотрудников.

Определим Ω показатель для каждого сотрудника по формуле:

$$\Omega = \frac{\text{значение } \Omega}{\text{эталон}}, \quad (4)$$

Каждому эталону зададим Ω значимость, по которой в дальнейшем определим интегральные показатели рейтинга:

- ✓ Коммуникабельность – 0,9;
- ✓ Ответственность – 0,9;
- ✓ Пунктуальность – 0,9;
- ✓ Владение иностранными языками – 1;
- ✓ Умение формировать клиентскую базу – 0,6;
- ✓ Скорость работы – 1.

Полученные показатели значимости подставляем в таблицу 4.

Таблица 4 - Персональная рейтинговая оценка и качества работ, предоставляемых сотрудниками Limpopo-Outdoor

Сотрудник	Коммуникабельность	Ответственность	Пунктуальность	Владение иностранными языками	Умение формировать клиентскую базу	Скорость работы	∑ интегральных показателей работников
1	0,9	1	0,9	0,5	1	1	0,88
2	1	0,9	0,8	0,7	1	0,6	0,83
3	0,6	1	0,7	0,8	1	0,8	0,81
4	0,7	0,9	1	1	1	0,9	0,91
5	0,9	1	0,7	0,4	1	0,6	0,76
6	1	0,9	0,8	0,8	1	0,5	0,83
7	0,8	1	0,9	0,6	1	0,2	0,75
8	0,9	1	0,7	0,7	1	0,7	0,83
9	0,9	1	0,7	0,4	1	0,6	0,76
Эталон	1	1	1	1	1	1	1
Значимость фактора	0,9	0,9	0,9	1	0,6	1	

Из полученных данных таблицы определим ∑ интегрального показателя рейтинга услуг каждого работника по формуле:

$$\Sigma = \frac{\sum(\Omega * \text{значение})}{M\Omega}, \quad (5)$$

Рассчитаем ∑ интегральных показателей каждого сотрудника:

$$1. \Sigma = \frac{0,9+1+0,9+0,5+1+1}{6} = 0,88$$

$$2. \Sigma = \frac{1+0,9+0,8+0,7+1+0,6}{6} = 0,83$$

$$3. \Sigma = \frac{0,6+1+0,7+0,8+1+0,8}{6} = 0,81$$

$$4. \Sigma = \frac{0,7+0,9+1+1+1+0,9}{6} = 0,91$$

$$5. \Sigma = \frac{0,9+1+0,7+0,4+1+0,9}{6} = 0,76$$

$$6. \Sigma = \frac{1+0,9+0,9+0,8+1+0,5}{6} = 0,83$$

$$7. \sum = \frac{0,8+1+0,9+0,6+1+0,2}{6} = 0,75$$

$$8. \sum = \frac{0,9+1+0,7+0,7+1+0,7}{6} = 0,83$$

$$9. \sum = \frac{0,9+1+0,7+0,4+1+0,9}{6} = 0,76$$

Из полученных данных в таблице можно сделать вывод, что практически все сотрудники соответствуют эталону, но плохое владения иностранными языками снижает уровень фирмы, работающей и на международном рынке.

Рассчитаем затраты на обучение сотрудников. Если затраты по курсам обучения иностранных языков составляют – 30600 руб., а численность направляемых курьеров составляет – 3 человека. Комплекс тренингов, состоящий из 3-х занятий составляет на 9 сотрудников - 25 000руб.

В таблице 5 приведена совокупность затрат на повышение образовательного уровня сотрудников Limporo-Outdoor с целью повышения качества их работы и дохода предприятия.

Таблица 5 – Затраты на мероприятия по повышению качества услуг работников Limporo-Outdoor

Мероприятия по повышению качества услуг	Количество направляемых работников	Стоимость курса для одного работника (руб.)	Совокупные затраты (руб.)
Курсы по иностранным языкам	3	30 600	91 800
Тренинги, с целью повышения качества обслуживания клиентов	9	25 000	25 000

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что на обучение сотрудников совокупные затраты составляют 116 800 руб., при этом экономическая эффективность проведенных мероприятий состоит в том, что повысится качество услуг которое приведет к повышению дохода и прибыли предприятия.

3.2. Разработка показателей качества сервисной деятельности в «Limporo Outdoor»

В «Limporo-Outdoor» атрибуты функционирования сервисной деятельности, рассмотренные в 1-й главе работы, распределены и закреплены за сотрудниками магазина, в соответствии с занимаемой должностью и выполняемыми функциональными обязанностями:

1. Надежность доставки: правильный продукт - в нужное время - в требуемом состоянии и упаковке - заданного качества и количества - с правильно оформленными документами нужному потребителю.

2. Быстрота реакции поставок: скорость, с которой с которой доставляют товары потребителям.

3. Производительность: способность элементов транспортной, складской и информационной инфраструктуры обеспечить потребности клиентов.

4. Затраты связанные с сервисной деятельностью.

5. Управление запасами.

Но представленные процессы не измерялись и, следовательно, терялась ценность влияния сервиса на эффективность деятельности компании, которая должна демонстрироваться как внутри компании, так и вне – её для клиентов.

Таким образом, вызвана необходимость в разработке показателей КРІ для оценки качества обслуживания сервисных процессов. Разработанные показатели сведены в таблицу 6.

Таблица 6 - Показатели качества обслуживания сервисной деятельности в «Limporo-Outdoor»

Показатель	Ед. изм	Цель	Определение показателя	Формула расчета	Комментарии	Ответственные за выполнение
I. KPI «Надежность доставки заказов»						
1.Доля «совершенных заказов»	%	Определить качество обслуживания покупателей	Показатель числа «совершенных заказов», которые доставлены клиентам по их заявкам в нужном количестве, в нужное время и без повреждений Показатель рассчитываем за месяц	Выполнение заказа = число «идеальных заказов/общее число заказов x 100%	Общее количество заказов в месяц = 500 487 заказов были доставлены покупателям в нужное время в нужном количестве В 13 заказах были нарушены сроки % совершенных заказов – $487/500 \times 100\% = 97,4\%$	Водитель-курьер, менеджер по работе с клиентами, специалист по продажам
2.Претензии потребителей	%	Оценить работу службы доставки с точки зрения клиентов	Определение общего числа контактов с клиентами по поводу претензий к доставке, числа, качества, срывов и сроков поставок, задержек в доставке, поведения курьера, качество подвижного транспорта	Претензии потребителей = число полученных претензий/общее число заказов x 100%	Общее количество заказов в месяц = 500 8 претензий были получены от клиентов по телефону и через прямой контакт Претензии потребителей – $8 / 500 \times 100 = 1,6 \%$	Водитель-курьер, менеджер по работе с клиентами, специалист по продажам
II. KPI «Общие сервисные издержки»						
1.Общие сервисные издержки	%		Включают все затраты на складирование, транспортировку, управление и администрирование, так же на упаковку и управление возвратами.	Отношение общих затрат к общему объему продаж	$350\,000 / 4\,000\,000 \times 100 = 8,75\%$	Директор, специалист по продажам

III. КРІ «Эффективность управления запасом продукции»

1.Запас продукции	дни	<p>Определение количества продукции к продажам заказов. Отражает уровень капитала, связанного с продукцией, а так же ассортимент продукции, гибкость процедуры планирования.</p>	<p>Показатель товарного запаса (упаковка) рассчитываем на основании периодов времени хранения</p> <p>Рассчитываем за год как общий показатель</p>	<p>Запас (объем) = запас на конец периода / прогноз продаж на следующий период в единицах / число дней в периоде</p>	<p>Расчет по объему</p> <p>На конец года запас компании = 49 610 шт.</p> <p>Прогноз продаж на следующий год 56 000 шт. / В году 12 м. = 4 666,6 шт. за 1 месяц</p> <p>Запас = $49\ 610 / 4\ 666,6 = 10,6$ месяцев хранения</p>	<p>Специалист по продажам</p>
--------------------------	-----	--	---	--	--	-------------------------------

Представленные показатели позволяют оценивать качество работы компании, и результаты подтверждают положительное резюме о деятельности компании на рынке. Проанализируем каждый показатель.

I. КРІ «Надежность доставки заказов»

1. Доля «совершенных заказов» - 97,4%, доказывает существование небольшого процента в отклонение сроков доставки заказов. В этом направлении важным остается поддерживать гибкость маршрутной сети.

2. Претензии потребителей - 1,6 %. Процент претензий очень маленький и не существенно снижает качество в данном показателе, но важно держать его на контроле, не допуская его роста.

II. КРІ «Общие сервисные издержки»

1. Общие сервисные издержки - 8,75%.

Процент издержек не большой, что положительно характеризует компанию в этом направлении и дает возможность вкладывание собственных инвестиций, например, на приобретение еще собственного автомобиля, повышение квалификации сотрудников, проведение рекламной компании, в общем тех не достающих мероприятий, выявленных в ходе исследования.

III. КРІ «Эффективность управления запасом продукции»

1. Запас продукции - 10,6 месяцев хранения.

Данный показатель так же подтверждает качественную работу в управление запасами.

Следовательно, уровень сервисного обслуживания потребителей компании «Limporo-Outdoor» находится на достаточно высоком уровне и компании необходимо поддерживать и совершенствовать разработанные показатели.

СО задание

Глава 4. Социальная ответственность

Социальная ответственность предприятий любого масштаба должна присутствовать. Во всем мире наблюдается рост числа несчастных случаев, аварий и катастроф. Люди склонны игнорировать правила безопасности и рабочие инструкции во всём мире, в Казахстане, в основном, этому не уделяют должного внимания.

В моей дипломной работе нет технологических разработок и инноваций, все работы связаны с применением персонального компьютера на рабочем месте в офисном помещении или работой в торговом зале спортивного магазина "Limporo Outdoor", г. Астана.

4.1 Техногенная безопасность

4.1.1 Анализ вредных факторов производственной среды

При работе (постоянно или периодически) за персональным компьютером (далее - ПК) на человека воздействуют вредные факторы, особенно это было актуально когда ПК только начали появляться, в основном это касается монитора. Сейчас на рынке представлено множество мониторов, разработанных с удивительными технологиями. Высокое разрешение (Full HD, 4K), изогнутые экраны (Curved), которые повторяют форму глаз и позволяют естественно воспринимать глазом изображение на мониторе, и многие другие. Однако некоторые требования техники безопасности остались неизменны, такие как:

- уровень освещенности;
- повышенные зрительные нагрузки и адинамиа глазных мышц, т.е. их малая подвижность в течение длительного времени;
- физическое напряжение из-за нерациональной организации рабочего места (неудобные кресла, столы, отсутствие подставок для

текста, для ног и кистей рук и др.), что в значительной степени усиливает напряжение мышц позвоночника, ног, рук, шеи, глаз.

4.1.2 Анализ опасных факторов производственной среды

Опасные факторы в ходе реализации дипломной работы отсутствуют.

4.2 Региональная безопасность

Источников загрязнения окружающей среды, возникающих в ходе реализации дипломной работы не возникает.

4.3 Организационные мероприятия обеспечения безопасности

Рабочим местом сотрудников магазина является торговый зал. Торговое оборудование безопасно, имеется кухня и сан. узел. Рабочий день сотрудников торгового зала составляет 10 часов, из них 1 час – обеденное время, два перерыва по 15 мин, остальное время сотрудники работают в зале.

4.4 Особенности законодательного регулирования проектных решений

Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работ, утверждены Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 03.06.2003 № 118 «О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03».

4.5 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Не актуально в связи с географическим местоположением.

ФМ задание

Глава 5. Финансовый менеджмент

5.1. SWOT-анализ

SWOT – Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) – представляет собой комплексный анализ научно-исследовательского проекта. SWOT анализ применяют для исследования внешней и внутренней среды проекта.

Таблица 7 - Матрица SWOT

Сильные стороны научно-исследовательского проекта: С1. Экономическая эффективность разработанной системы учёта показателей эффективности. С2. Положительная тенденция использования аналогичных систем в мировой практике.	Слабые стороны научно-исследовательского проекта: Сл1. Неквалифицированные сотрудники в магазине. Сл2. Отсутствие сравнения с реальным результатом другой компании.
Возможности: В1. Лояльность и изменчивость системы в ходе использования. В2. Применение системы в других магазинах сети «Limporo Outdoor»	Угрозы: У1. Отказ сотрудников магазина от изменений в оценке эффективности сервиса и работы. У2. Более эффективная маркетинговая политика у конкурентов.

Таблица 8 - SWOT-анализ

Сильные стороны научно-исследовательского проекта: С1. Экономическая эффективность разработанной системы учёта показателей эффективности. С2. Положительная тенденция использования аналогичных систем в	Слабые стороны научно-исследовательского проекта: Сл1. Неквалифицированные сотрудники в магазине. Сл2. Отсутствие сравнения с реальным результатом другой компании.
---	--

мировой практике.		
<p>Возможности: В1. Лояльность и изменчивость системы в ходе использования. В2. Применение системы в других магазинах сети «Limporo Outdoor»</p>	<p>Экономическая эффективность работы и её лояльность дают возможность разработки более обширного комплекса по улучшению и совершенствованию сервиса во всей сети магазинов, т.к. имеется положительная тенденция.</p>	<p>Так как в сети магазинов, в основном, работают молодые люди и рынок труда насыщен предложениями, переход к новой системе реален. Ведь не квалифицированность можно исправить, а сама система изменчива.</p>
<p>Угрозы: У1. Отказ сотрудников магазина от изменений в оценке эффективности сервиса и работы. У2. Более эффективная маркетинговая политика у конкурентов.</p>	<p>Возможность постепенного перехода к новой системе реальна за счёт эффективности и положительной тенденции, даже если есть риск отказа. Эффект от системы, при активности конкурентов, лишь снижается.</p>	<p>Не обученные сотрудники, новизна с сети системы, психологические барьеры сотрудников могут привести к долгому переходу к новой системе совершенствования сервиса или отказ от неё в связи с более сложной ситуацией на рынке в будущем.</p>

Разработанная в дипломной работе система совершенствования сервиса позволит в дальнейшем давать ответы на следующие важнейшие вопросы:

- 1) Как оценивают уровень сервиса внутренние и внешние клиенты;
- 2) Какие процессы могут обеспечить реализацию сервисной стратегии;
- 3) Каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения);
- 4) Как оценивают деятельность топ-менеджмент компании (финансовый аспект).

5.2. Планирование научно-исследовательских работ

Планирование комплекса предполагаемых работ осуществляется в следующем порядке:

- определение структуры работ в рамках научного исследования;
- определение участников каждой работы;
- построение графика проведения научных исследований.

Таблица 9 - Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Разработка задания	1	Составление и утверждение задания	Научный руководитель
Выбор направления исследований	2	Подбор и изучение материалов по теме	Научный руководитель, студент
	3	Выбор направления исследования	Научный руководитель, студент
	4	Календарное планирование работ	Научный руководитель
Теоретические и практические исследования	5	Сбор и анализ всей теоретической информации по теме	Студент
	6	Сбор информации по практической части темы	Студент
	7	Анализ практической информации по теме	Студент
	8	Разработка и анализ методов совершенствования сервисной деятельности	Студент
Обобщение и	9	Оценка	Студент

оценка результатов		экономической эффективности полученных результатов	
	10	Определение целесообразности проведения исследования	Студент
Оформление дипломной работы по методическим указаниям	11	Структурирование всей собранной информации	Студент
	12	Итоговая подготовка дипломной работы	Научный руководитель, студент

5.3. Разработка графика проведения научного исследования

Диаграмма Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ.

Таблица 8 - Календарный план-график проведения НИОКР по теме

№ работ	Вид работ	Исполнители	T _{кi} , кал. дн.	Продолжительность выполнения работ													
				дек.		янв.		фев.		март		апр.		май			
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
1	Составление задания	науч. рук.	3	■													
2	Подбор материалов по теме	науч. рук., студ.	10		■	■											
3	Выбор направления исследования	науч. рук., студ.	4			■	■										
4	Календарное планирование работ	науч. рук.	5				■										
5	Сбор и анализ теоретической информации	студ.	10					■	■								
6	Сбор информации практической части темы	студ.	12						■	■							
7	Анализ практической информации	студ.	5							■							

Основная заработная плата руководителя (от ТПУ) рассчитывается на основании отраслевой оплаты труда.

Таблица 10 - Расчёт основной заработной платы

Исполнители	к _т	З _{те} , руб.	к _{пр}	к _д	к _р	З _м , руб.	З _{дн} , руб.	Т _р , раб. дн.	З _{осн} , руб.
Научный руководитель		320		0	1.3	28 000	1 272	34	43 248
Студент		190		0	1.3	9 000	409	89	36 401
Итого З_{осн}									79 649

На 2017 г. в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2009 №212-ФЗ установлен размер страховых взносов равный 30.2%.

Таблица 11 - Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнители	Основная заработная плата, руб.	Дополнительная заработная плата, руб.
Научный руководитель	43 248	0
Студент	36 401	0
Коэффициент отчислений во внебюджетные фонды	30.2%	
Итого	2 405.4	

Отчисление во внебюджетные фонды является важной частью не только финансового менеджмента, но и социальной ответственности работы.

Таблица 12 - Итоговый бюджет дипломной работы

Затрат по статьям	Сумма, руб.
Материальные затраты НИИ	192.75
Основная заработная плата исполнителей темы	79 649
Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)	2 405.4
Итого:	82 247.15

Итоговый бюджет составлен включая все использованные статьи затрат, по нынешнему курсу рубля к тенге (1 рубль = 5,54 тенге).

В ходе написания данной главы дипломной работы мною была описана финансовая составляющая исследования, насколько это важно и как финансовый менеджмент влияет на ход выполнения работы, изучен ассортимент товара магазина outdoor-направленности Limpopo-Outdoor, сервисная стратегия, проведён конкурентный анализ и проанализирована внутренняя среда магазина.

На основе анализа внутренней среды Limpopo-Outdoor сделаны следующие выводы:

1) Limpopo-Outdoor занимает определенную нишу в торговой деятельности РК по продаже спортивных товаров. По масштабу деятельности предприятие является средним, целью деятельности, как и у любого другого коммерческого предприятия, является извлечение прибыли с учетом удовлетворения потребностей покупателей. Особенностью предприятия является то, что ассортимент продукции представлен спортивными товарами высокого качества, которые созданы производителями известных мировых брендов.

2) На протяжении всего анализируемого периода наблюдается рост основных финансовых результатов деятельности Limpopo-Outdoor. Так, рост выручки от продаж в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составил 45,6%, валового дохода – 53,8%, рентабельности продаж – 4,8%.

3) Существенным недостатком кадровой составляющей является низкий уровень квалификации продавцов (по результатам анализа внутренней среды – 3 балла из 5-ти возможных).

Анализ SWOT-матрицы для моей работы показал, что исследования имеют потенциал в практическом применении. Спортивный магазин Limpopo-Outdoor имеет достаточно сильных сторон и возможностей со стороны рынка,

чтобы занять свое место и обеспечить себе конкурентное преимущество. Наиболее необходима для развития спортивного магазина Limpopo-Outdoor будет активизация маркетинговой деятельности и модернизация стратегии управления персоналом, которая позволит привлечь новых клиентов путём улучшения сервиса, лучше знать своих конкурентов, предпочтений клиентов, а также следить за изменениями на рынке.

Многочисленными разработаны эффективные методы оценки качества сервисной деятельности. Представленные показатели позволяют оценивать качество работы компании. В работе есть исследования, которые подтвердили достаточно высокий уровень сервисного обслуживания потребителей Limpopo-Outdoor и компании необходимо поддерживать и совершенствовать разработанные показатели.

Заключение

Люди не только хотят заниматься спортом, но и выглядеть спортивными. Спорт-ритейлеры теперь продают не просто кроссовки, а образ жизни. Рост рынка сопровождается ростом конкуренции и ценовые методы не всегда привлекают потребителей, альтернативой последнее время выступает сервисная деятельность.

Исследование проводилось на примере спортивного магазина Limpopo-Outdoor.

Автором проведен экономический анализ деятельности магазина, который показал, что в Limpopo-Outdoor выручка от продажи за весь исследуемый период выросла на 45,60 %, в том числе за последний год темп прироста составил 23%. Это свидетельствует о тенденции ускоренного экономического роста.

Валовой доход в Limpopo-Outdoor в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 53,8 %, по сравнению с 2015 г. - 25,7 %. Уровень валового дохода показывает, какую долю он занимает в выручке от продажи. На 2016 год в Limpopo-Outdoor он составляет 31 %. Этот показатель свидетельствует о достаточно высокой эффективности деятельности Limpopo-Outdoor. Уровень рентабельности продаж в Limpopo-Outdoor увеличился в 2016 году он составил 14,2 %.

Среднегодовой темп роста объема выручки от продаж Limpopo-Outdoor за период 2014-2016 годы: 143,32%, что характеризует ускоренное развитие данного показателя и свидетельствует о растущем спросе на реализуемые товары.

В Limpopo-Outdoor процесс товарного обеспечения в 2016 году по сравнению с 2015 годом протекал более стабильно, без особых колебаний. В течение 2016 года ассортимент удавалось поддерживать на хорошем уровне (порядка 1000 наименований), за исключением отдельных позиций, спрос по которым стал падать. Поставки осуществлялись с учетом сезонного спроса и

уровня денежных ресурсов: наблюдается рост поставок в 3, 4 кварталах и их снижение в 1, 2 кварталах как в 2015 году, так и в 2016 году, причем менее резкие колебания прослеживаются в 2016 году. В ассортименте товаров Limpopo-Outdoor в 2016 г. наибольшее место принадлежит спортивным товарам туризма и отдыха (36%) и спортивный инвентарь занимает 19% и на 3-м месте товары для игровых видов спорта 18% соответственно.

В структуре покупателей спортивных товаров Limpopo-Outdoor преобладают клиенты в возрасте от 35 до 44 лет, большая часть представители мужского пола.

Опрос показал частое обращение потребителей за помощью к продавцам-консультантам. При этом удовлетворены компетентностью продавцов большинство, но разница в неудовлетворении составляет 5%. Следовательно, необходимо повышать качество уровня обслуживания персонала магазина, что доказывает о необходимости совершенствовать сервисную деятельности в магазине.

Анализ полученной SWOT- матрицы показал, что магазин «Limpopo-Outdoor» имеет достаточно сильных сторон и возможностей со стороны рынка, чтобы занять свое место и обеспечить себе конкурентное преимущество. Наиболее необходим для развития «Limpopo-Outdoor» будет активизация сервисной и маркетинговой деятельности, которая позволит привлечь новых клиентов, лучше знать своих конкурентов, предпочтений клиентов, а также следить за изменениями на рынке.

На основе анализа внутренней среды Limpopo-Outdoor сделаны следующие выводы: Limpopo-Outdoor занимает определенную нишу в торговой деятельности РК по продаже спортивных товаров. По масштабу деятельности предприятие является средним, целью деятельности, как и у любого другого коммерческого предприятия, является извлечение прибыли с учетом удовлетворения потребностей покупателей. Особенностью предприятия является то, что ассортимент продукции представлен спортивными товарами

высокого качества, которые созданы производителями известных мировых брендов.

В целях повышения конкурентных позиций «Limpopo-Outdoor» на рынке по отношению к конкурентам, автор рекомендует следующие стратегии развития компании: разработать мониторинг рынка предоставляемых товаров; организовать контроль качества выполнения услуг; рейтинг и качество работ, предоставляемых сотрудниками «Limpopo-Outdoor» и разработать показатели оценки качества сервисной деятельности.

Автором разработаны показатели КРІ для оценки качества обслуживания сервисных процессов. Представленные показатели позволяют оценивать качество работы компании, и результаты подтверждают сделанный анализ деятельности компании во 2-й главе. Выделены и рассчитаны 3 основных показателя: КРІ «Надежность доставки поставок», КРІ «Затраты в цепи поставок», КРІ «Эффективность управления запасом продукции», которые подтвердили достаточно высокий уровень сервисного обслуживания потребителей компании «Limpopo-Outdoor» и компании необходимо поддерживать и совершенствовать разработанные показатели.

Список литературы

1. Абаева Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина, под ред. Т. Г. Старостиной. – Ульяновск : УлГТУ, 2010 – 91 с.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб: Питер, 2015. – 283 с.
3. Бауэрсокс Д. Дж, Клосс Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2001. – 640 с.
4. Бланк И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк. – М.: Ассоциация авторов и издателей: ТАНДЕМ. Изд-во ЭКМОС, 2004. – 416 с.
5. Голубков Е.П. Маркетинг. – М.: Изд-во "Финпресс", 2008. – 416 с.
6. Гаджинский А.М. Основы логистики. – М.: ИВЦ Маркетинг, 2012. – 195с.
7. Галабурда В.Г. Транспортный маркетинг: Учебник для вузов. – М.: Маршрут, 2006. – 456 с.
8. Голова, А.Г. Управление продажами: учеб. для студ. экон. вузов, обуч. по направлению "Экономика" и спец. "Маркетинг", "Реклама" / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2013. - 277 с.
9. Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Современная логистика, 7-е изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. – 158с.
- 10.Кристофер М. Пэк Х. Маркетинговая логистика/ М.: ИД «Технологии», 2005. – 200 с.
- 11.Ковалев А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. – М.: Изд-во Центр экономики и маркетинга. – 2-е изд., перераб. и доп., 2000.– 256 с.
- 12.Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. - 139 с.
- 13.Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. – СПб: Питер, 2015. – 403 с.

- 14.Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
- 15.Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2013. - 148 с.
- 16.Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 380с.
- 17.Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э., Касенов А.Г. Логистика: обслуживание потребителей. – М.: Инфра, 2012. – 190 с.
- 18.Пономарева Т.П., Супрягина М.С. Как на практике оценить качество через количество // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №1. – с. 37-42.
- 19.Савчук Г.А., Управление маркетингом на предприятии, учебное пособие, Савчук Г.А., Мокерова Ю.В., М, 2014 – 220 с.
- 20.Семененко А.И. Предпринимательская логистика. – СПб.: Политехника, 2010. – 231 с.
- 21.Сергеев В. И. Управление качеством логистического сервиса// Логистика сегодня. – 2008. - № 5.
- 22.Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: ИНФА – М, 2014. – 608 с.
- 23.Соловьев Б. А., Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 335 с.
- 24.Энджел Д. Поведение потребителей.– СПб.: Изд-во ПитерКом, 2010.–768 с.
- 25.Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг. 5-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф Минобр. науки РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 351 с.
- 26.Федько В.П. Основа маркетинга. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 385 с.