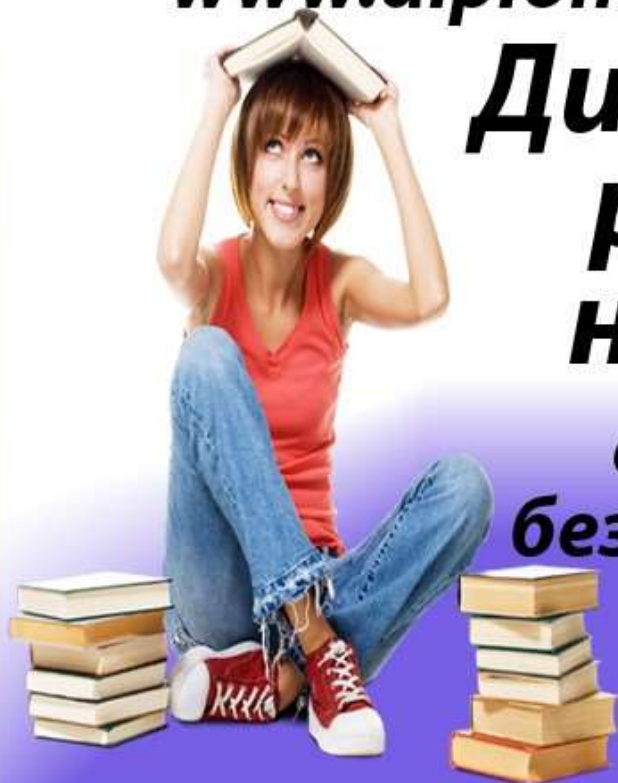


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Понятие «сервис» и сущность управления сервисом.....	9
1.2. Концепции управления сервисной деятельностью в современной практике.....	15
1.3. Методы управления сервисной деятельностью	21
Выводы	27
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «ДИАЛОГ ФРАХТ ИНТЕРНЕЙШНЛ»	29
2.1. Общая характеристика предприятия.....	29
2.2. Анализ организационной структуры и системы управления транспортными услугами ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»	32
2.3 Анализ рынка транспортных услуг	39
2.4. Анализ деятельности организации ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».....	44
Выводы	50
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «ДИАЛОГ ФРАХТ ИНТЕРНЕЙШНЛ»	52
3.1. Разработка проекта мероприятий по совершенствованию сервисной деятельностью	52
3.2 Прогноз эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления сервисной деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»	76
Выводы	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Тема квалификационной работы – «Анализ и совершенствование управления сервисной деятельностью организации (на примере ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»).

Деловая активность людей делится на производство товаров и оказание услуг. В последние десятилетия сервис быстро развивается во всех ведущих странах мира: все меньше людей занимаются производством товаров и все больше – производством услуг.

Экономика России развивалась, и вместе с ней росло и расширялось поле деятельности сферы услуг. Рост экономического благосостояния и развитие деловой экономической жизни сформировали спрос на новые виды услуг, повысили требования к качеству обслуживания потребителей.

В настоящее время клиенты, приобретая определенную услугу, имеют перед собой широчайший выбор фирм – поставщиков данной услуги. Конкуренция в бизнесе очень высока. Это связано, в первую очередь, с развитием процесса глобализации. Глобализация потребления товаров и услуг, вступление России в ВТО потребовало от сервисных организаций приведения услуг в соответствие с требованиями международных стандартов качества. Для достижения этой цели сервисным организациям необходим грамотный, психологически подготовленный персонал, способный организовать сервисную деятельность и обеспечить своевременное, комфортное и безопасное обслуживание потребителей.

Количество компаний, предлагающие услуги одного типа, растет из года в год. Конкурируя за целевые рынки потребителей, фирмы модифицируют, улучшают свою услугу, ориентируясь на потребности клиентов, проводят всевозможные акции, предлагают специальные цены – формируют лояльность потребителей к своему продукту и в целом к предприятию и бренду. В таких условиях на первое место для любой компании выходит не только привлечение новых клиентов, но и удержание

постоянных клиентов, то есть увеличение числа постоянных клиентов и повышение их интереса к организации.

Российские организации сервисного обслуживания совершенствуют формы и методы управления, обслуживания, технику оказания услуг, стремятся удовлетворить растущие запросы потребителя.

Борьба за выживание и расширение бизнеса становится повседневной заботой для многих участников рынка сферы услуг. Чтобы выживать и расширяться, предприятию необходимы средства: доход и прибыль. Для предприятий сферы услуг источником поступления денежных средств является клиент. А современный клиент стал избирательным и требовательным. Он желает приобрести качественную услугу у надежного партнера.

Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Для эффективной работы предприятия все участники предприятия должны четко знать цели предприятия, эти цели не должны противоречить их собственным. В случае несовпадения этих целей предприятию грозит провал. Поэтому структуру управления можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления). Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры должны иметь четкое и полное представление о деятельности организации, её миссии, предназначении, стратегии, целях, планах. Зная все вышеперечисленные элементы управленческой деятельности, менеджер будет иметь четкое представление о деятельности организации, четкое представление о своей деятельности и своём предназначении в организации и будет стремиться к эффективной деятельности, к увеличению прибыли предприятия и своей

прибыли, к увеличению клиентской базы и к совершенствованию качественного обслуживания клиентов.

В современных условиях компаниям, оказывающим различные услуги, прежде всего, необходимо совершенствование системы клиентского сервиса и сервиса коммуникаций, что помогает обеспечить стратегическое преимущество компании. Культура обслуживания клиентов обладает эффектом мультипликатора: она умножает результаты, достигнутые рекламой, маркетингом и продажами. В основе этого мультипликативного эффекта – позитивное отношение к компании, которое создается у клиентов благодаря качественному личному обслуживанию и мотивирует их рекомендовать компанию другим людям.

Актуальность выбранной темы обоснована тем, что открывающиеся перспективы роста объемов предоставления услуг делают этот сектор весьма привлекательным для инвестиций и предпринимательской активности. И выйти на данный рынок и закрепить на нем свои позиции смогут те предприятия, услуги которых будут соответствовать мировым стандартам качества и обладать высокой ценностью для потребителей, выгодой от ее приобретения. Компания предлагает на рынке не только услуги, но и качество своей деятельности. Это и определяет ряд особых требований к управлению, которое должно учитывать близость к потребителю, изменения предпочтений, особую роль человеческого фактора, важность информационной поддержки услуг и другие, а значит, обладать рядом определенных отличительных свойств, обеспечивающих достижение этих целей.

Целью дипломной работы состоит в проведении анализа управления сервисной деятельностью ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» и разработке предложений направленных на повышения эффективности управления.

Задачи дипломной работы:

- раскрытие понятия «сервисной деятельности»;

- рассмотреть теоретические основы управления сервисной деятельностью;
- провести анализ предпринимательской деятельности и структуры управления ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»;
- выявить недостатки, существующие в управлении;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления сервисной деятельности;
- провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Предметом исследования дипломной работы является управление и пути развития сервисной деятельности в условиях рынка.

Объектом исследования является ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» (г. Санкт–Петербург).

Теоретической основой послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области совершенствования управления, его эффективности и конкурентоспособности, менеджмента качества и экономики сферы услуг. Наиболее высокую значимость при исследовании вопросов совершенствования системы управления имеют работы таких признанных ученых, как Друкер П., Коротков Э.М., Питерс Т., Имаи М., Харрингтон Дж., посвященные поиску и разработке концепций превосходства в деятельности и менеджменте.

Методы исследования составили общенаучные методы и приемы: традиционный анализ документов, наблюдение, опрос, SWOT-анализ, статистические и математические методы обработки данных, системный подход.

Структура квалификационной работы. Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и источников, приложений.

В первой части дипломной работы будут раскрыты понятия услуг и сервисной деятельности, уровня обслуживания клиентов, определены

способы оценки обслуживания клиентов, а также рассмотрены особенности организации управления фирмой в сфере услуг.

Во второй части дипломной работы приведена общая характеристика предприятия ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл», проведен анализ финансовых показателей и структуры управления, проанализирована система обслуживания ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

В третьей части дипломной работы на основе проведенного анализа, будут разработаны мероприятия по совершенствованию управления сервисной деятельностью в ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

В заключении будут подведены итоги дипломного исследования.

Научная новизна исследования состоит в теоретическом исследовании возможностей и разработке рекомендаций по совершенствованию управления предприятием в сфере услуг в условиях рынка. А практическая значимость заключается в возможности использования его результатов в предпринимательской деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие «сервис» и сущность управления сервисом

Сфера услуг играет значительную роль, воздействуя на динамику экономических процессов, функционирование материального производства, создавая возможности для более полного удовлетворения и расширения потребностей потребителей.

Сервисную деятельность, как область экономики, преимущественно рассматривают через совокупность отраслей, предоставляющих различные услуги. Наиболее распространены понятия, определяющие данную сферу на основе классификации услуг по видам деятельности¹. В соответствии с ней выделяется десять видов сервисной деятельности, которые по потребительскому назначению относятся к сфере услуг:

1. Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых товаров и предметов личного пользования;
2. Гостиницы и рестораны;
3. Транспорт, складское хозяйство и связь;
4. Финансовая деятельность;
5. Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
6. Государственное управление и обеспечение военной безопасности, обязательное социальное страхование;
7. Образование;
8. Здравоохранение и предоставление социальных услуг;
9. Прочие коммунальные, социальные и персональные услуги;
10. Предоставление услуг по ведению домашнего хозяйства.

¹ Бурменко Т.Д. Сфера услуг: менеджмент: учебное пособие / Т. Д. Бурменко, Н. Н. Даниленко, Т. А. Туренко. М.: КНОРУС, 2015. С. 416

Основным звеном сферы услуг является предприятие, главное назначение которого – оказание различных видов услуг. Деятельность предприятия услуг можно разделить на основную – совокупность процессов по оказанию различных видов услуг и согласующую, регулирующую – управление. Как объект управления предприятие целесообразно рассматривать через взаимодействие внешней и внутренней среды. Предприятия сферы услуг отличает особый результат деятельности – услуга, который, следовательно, определяет и специфику управления.

Для понимания сущности услуги имеет значение сравнение ее с материальным благом (товаром). Среди основных свойств услуги, которые могут быть присущи ей в большей или меньшей степени, следует указать:

- неосязаемость;
- процесс, деятельность, которые не могут накапливаться;
- производство и потребление осуществляются одновременно;
- потребитель участвует в производственном и сервисном процессах;
- непостоянство качества (качественная неопределенность);
- отсутствие передачи собственности.

Попробуем разобраться в понятии «услуга». Для этого проведем анализ мнений зарубежных и отечественных авторов в отношении термина «услуга». Данные приведены в табл. 1 (с. 10–11).

Таблица 1

Анализ взглядов ученых на понятие «услуга»

Автор	Трактовка понятия «услуга»
1	2
Котлер Ф.	Сервис, или услуги – любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо.

Продолжение таблицы 1

1	2
Дойль П.	Услуга является действием или выгодой, ее покупатель не получает права собственности на какой-либо материальный объект.
Бурменко Т.Д.	Экономический продукт в виде услуги – новое качество, возникающее в процессе и благодаря экономической деятельности.
Восколович Н.А.	Услуга в наибольшем понимании представляет собой не вещь, а процесс, деятельность, которую одна сторона – поставщик (производитель) может предложить другой стороне – потребителю либо предоставляет по его желанию с целью получения определенной выгоды (как в виде дохода, прибыли, так и в виде социального эффекта). Услуга выступает в форме «потребительского производства».
Предпринимательство: словарь-справочник	Услуги – любые нематериальные виды экономической деятельности, которые прямо или косвенно способствуют удовлетворению человеческих потребностей.
Райзберг Б.Л.	Услуги – это один из распространенных видов работ, экономической деятельности, результатом которой является изменение качества уже существующих, произведенных вещей.
Карнаухова В.К.	Услуга – работа (совокупность мероприятий), выполняемая для удовлетворения нужд и потребностей клиентов, обладающая законченностью и имеющая определенную стоимость.

На основе приведенных точек зрения можно сделать вывод, что услуга это неосязаемый процесс, где участвует сам потребитель. В результате чего клиент удовлетворяет те или иные потребности. В некоторых случаях предоставление услуг связано с материальными продуктами, в других не имеет к ним никакого отношения.

Можно также обосновать следующее утверждение: понятие «услуга» сосредоточивает внимание на самой сущности отношений производителей и потребителей, а обслуживание воспринимается как технология познания, То есть процесс взаимодействия (акт услуги), выражающийся в категориях коммуникации. В совокупности это обосновывает разновидности услуг, время обслуживания; особенности услуги (неосязаемость, несохраняемость), функциональное назначение, характер услуги.

Менеджмент услуг становится приоритетной функцией в большинстве сервисных компаний, особенно тех областей бизнеса, которые характеризуются жесткой конкуренцией, быстрой имитацией продукта и образованными клиентами. Это привело к созданию целой науки – сервисного менеджмента.

Теперь рассмотрим понятие «сервисное управление», или «сервис-менеджмент». Само понятие «сервисный менеджмент» (автор термина Р. Норманн) вошло в научный и практический оборот в начале 80-х. годов XX века сначала в Швеции и Великобритании. Постепенно оно стало общепринятым, обозначающим принципиальную направленность управленческой деятельности².

Сервисный менеджмент – это философия управления, согласно которой оно принципиально ориентируется на удовлетворение потребностей конкретного клиента.

Изменения в области сервиса потребовали нового уровня управления и нового подхода к маркетингу услуг. Одной из особенностей нового подхода

² Свириденко Ю.П. Сервисная деятельность: учеб. пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. М.: АЛЬФА-М, 2011. С.208

является понимание того, что существуют отличия менеджмента в производственной сфере от сервис-менеджмента. Это определяется базовыми различиями между товаром и услугой.

Сервисная система любого предприятия включает в себя 2 части: фронт-часть (видимую для клиента) и бэк-часть (невидимую для клиента). На отношение потребителя к компании влияют обе части сервисной системы.

Предприятие предлагает на рынке не только услугу, но и качество своей деятельности, а также – миссию, имидж, культуру, научный потенциал, технологическое совершенство. Сегодня покупателю важна не только сама услуга, но и качество и культура обслуживания. Поэтому ответ на вопрос, что такое услуга как результат деятельности управления, каковы ее компоненты, формирование которых представляет собой набор задач для руководства организации, следует искать, также рассматривая критерии качества услуг.

Качество услуги (полезный эффект, получаемый от оказания услуги) определяется основными свойствами природы услуги и факторами, которые влияют на производство и потребление. Как правило, природа услуги является комплексной, то есть сервисная деятельность представляет собой оказание не одной, а целого набора услуг, в котором основная, профильная услуга часто дополняется сопутствующими услугами. Природа услуги и ее неосвязаемость затрудняют решение проблемы измерения качества сервиса и стандартизации, а, следовательно, создают немалые трудности контроля за качеством в сравнении с промышленным производством. Под качеством услуг рассматривается набор характеристик, относящихся к способности услуги удовлетворять потребности и отвечать ожиданиям потребителя.

Исследования зарубежных авторов, по обобщению П. Дойля, позволили выявить основные критерии оценки услуг потребителями³.

³ Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4 изд. – СПб.: Питер, 2007. – С.544.

1. Критерии качества результатов предоставления услуг:

- надежность (соответствие потребностям, доверие потребителей услугам);
- доступность (доступ к услугам, время ожидания);
- репутация (доверие к предприятию);
- безопасность;
- понимание потребителей (действия предприятия по выявлению потребностей клиентов).

2. Критерии качества процесса обслуживания:

- отзывчивость персонала;
- компетенция;
- вежливость;
- коммуникации;
- осязаемые факторы.

Важнейшую составляющую в сервисной системе играет культура обслуживания. Культура обслуживания является частью организационной культуры предприятия.

Термин «уровень обслуживания клиентов» в большинстве случаев рассматривается как один из вариантов, раскрывающих понятие тождественное термину «уровень сервиса» – деятельность исполнителя при непосредственном контакте с потребителем услуги.

Категорию уровня обслуживания следует рассматривать не только с точки зрения широты ассортимента предлагаемых услуг (основных и дополнительных), но и, прежде всего, с позиции качества и культуры обслуживания. Качество обслуживания клиентов начинается с удовлетворенности потребителя.

Конкурентоспособность предприятия определяется не только ассортиментом реализуемых услуг и уровнем цен на них, но и качеством обслуживания. Именно качество основной услуги и дополнительный сервис, привлекают потребителя.

Предприниматели, менеджеры, коллектив фирмы в целом и каждое ее подразделение ориентируется на изучение конкурентов, предоставление конкурентоспособной услуги и качества обслуживания, быструю переработку информации о конъюнктуре рынка, овладение рекламой и другими приемами, формирующими спрос на услуги фирмы.

1.2 Концепции управления сервисной деятельностью в современной практике

Философия сервисного управления (менеджмента) базируется на принципах обеспечения потребностей каждого из клиентов, будь то физическое или юридическое лицо. Это направление вбирает в себя и определенные маркетинговые функции, и управление трудовым коллективом, и элементы операционного менеджмента.

Специфика услуг, как результата деятельности и факторов, оказывающих влияние на их качество, определяет систему целей предприятия сферы услуг. И выдвигает ряд особых требований к управлению, которое должно учитывать близость к потребителю, изменения предпочтений, особую роль человеческого фактора, важность информационной поддержки услуг и другие. Управление подразумевает воздействие субъекта управления на объект управления; вид деятельности, направленный на обеспечение функционирования и развития объекта управления в соответствии с поставленными целями⁴.

Управление предприятием в сфере услуг представляет собой систему воздействия на основные, обеспечивающие и вспомогательные процессы, результатом которых является услуга, обладающая указанными выше параметрами, что обуславливает ее востребованность на рынке. Менеджмент призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития всех видов услуг, координировать различные

⁴ Виханский О.С. Менеджмент: учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., - М.: Магистр : Инфра-М, 2014. – С.576.

направления деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов.

Управление сервисом требует иного подхода к управлению операционной деятельностью предприятия. Сервис-менеджмент – это взаимодействие всех подразделений организации, которое позволяет создать высокое качество сервиса в восприятии клиента и основывается на постоянном развитии и совершенствовании, как самого продукта, так и процессов.

Управление в сфере услуг призвано учитывать различия между организационными формами, используемыми технологиями и условиями хозяйствования предприятий в процессе разработки управленческих решений по всем аспектам деятельности с тем, чтобы получить наилучшие результаты для всех участников экономических отношений. Управлению должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации труда, финансового состояния и других параметров функционирования организации сферы услуг. Оно предусматривает многовариантность подходов к разработке конкретных управленческих решений в различных процессах деятельности предприятия услуг.

Управление в сфере услуг должно быть ориентировано на стратегические цели развития организации. С учетом основного содержания управления сервисной деятельностью формируются его цели и задачи. Миссию предприятия сферы услуг можно сформулировать так: предоставление потребителям услуг необходимого качества по соответствующей цене. Основной целью является получение максимальной прибыли при минимальных затратах и рост рыночной стоимости.

Исходя из главной цели, управление сервисной деятельностью организации решает следующие основные задачи:

1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на услуги в рамках избранного сегмента потребительского

рынка. Эта задача решается через поиск компанией своей рыночной ниши на потребительском рынке и выявление основных параметров спроса покупателей в данном сегменте рынка. Также эта задача реализуется за счет формирования эффективной политики, направленной на удовлетворение спроса на услуги и обеспечение устойчивости спектра услуг, реализуемых предприятием.

2. Создание услуг, обладающих привлекательностью для потребителей. Воплощается в достижении нужных клиентам результатов по всем элементам услуги: материальная составляющая (стоимость), время и условия оказания, информационное сопровождение, имидж фирмы и непосредственное обслуживание (взаимодействие, общение с потребителем).

3. Обеспечение высокого уровня обслуживания покупателей. Эта задача реализуется путем удовлетворения всех основных требований клиента к уровню обслуживания, сущность которых сводится к тому, чтобы с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести необходимые услуги.

4. Осуществление процессов оказания услуг при достаточной экономичности. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных процессов и операций, связанных с формированием компонентов услуги и обслуживанием клиентов.

5. Максимизация суммы прибыли и обеспечение эффективного использования. Эта задача может быть решена путем оптимизации объема продаж услуг компании, а также эффективного управления его активами. Проведения ценовой, амортизационной и налоговой политики.

6. Минимизация уровня рисков, связанных с деятельностью предприятия сферы услуг. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими, финансовыми, инвестиционными и другими рисками, связанными с сервисной деятельностью предприятия.

7. Обеспечение постоянного роста рыночной стоимости организации. Эта задача в основном реализуется за счет высокой инвестиционной активности предприятия, его способности повышения финансовой устойчивости. Кроме того, также оказывает влияние деловая репутация компании, завоеванные ею позиции на рынке и другие «неосязаемые» активы, способные приносить предприятию дополнительную прибыль.

Управлять сервисом, применяя традиционные технологии, которые неплохо работают в общем управлении компанией, не получается. Причина простая: природа услуги сложнее природы материального товара, ведь у услуги есть ряд отличий, которые пока мешают, это неосязаемость, неотъемлемость, непостоянство и не сохранность. Но об этих свойствах услуги просто знать недостаточно, надо уметь их учитывать на практике.

Управление сервисом имеет свои признаки:

- часто ассоциируется с организацией и руководством деятельностью сервисных организаций по производству и продаже услуг как специфической функция компании;
- роль сервиса в получении общей прибыли компании определяется через сумму платежей за предоставленные услуги;
- ответственность за сервисную деятельность компании несёт руководитель;
- большинство сотрудников компании считают, что они не имеют к сервису никакого отношения.

Можно также попробовать сформулировать признаки сервисного управления, называемого также сервисным менеджментом:

- предполагает основную стратегию ориентации на потребителя услуг, и это означает, что он находится в центре внимания предприятия;
- источником достижения целей компании (в т.ч. и прибыли) является максимально возможное удовлетворение потребностей

конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (услуги);

- в организации создаются возможности и условия для предоставления конкурентноспособных услуг (обеспечение обученным персоналом, материальными ресурсами, технологиями);
- увязываются цели и интересы всех вовлеченных в сервисную деятельность сторон (организаций, клиентов, сотрудников);
- материальный продукт превращается в носителя (условие оказания) услуги.

Конечно, многое из того, что включает в себя теория сервисного управления, было и есть сейчас. В наше время известно достаточно наработок из области сервис-менеджмента: в изучении потребительских предпочтений и оценки качества сервиса, контроля качества работы персонала и её стандартизации, систем мотивации. Эти так называемые «готовые решения» отдельных компонентов сервисного управления даже поступили на российский рынок в виде книг сервис-гуру. Например, такие книги, как «Четыре ключа к маркетингу услуг», «Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг» автором которых является Гарри Беквит. Его называют ведущим в мире специалистом в области продвижения услуг, используя примеры из реального бизнеса показывает, как на практике использовать такие маркетинговые инструменты, как цена, бренд, "упаковка" услуги и взаимоотношения с клиентом. Хотя издания и представляют интерес для специалистов в области маркетинга услуг, но они не могут быть практическим руководством к действию менеджера-практика. Более того, это может принести вред по двум причинам:

- недостаточно учитываются взаимосвязи всех составляющих реального бизнеса в России;
- многие «решения» родились на Западе, базируются на практике крупных корпораций и, будучи перенесёнными в другую среду, значительно видоизменяются.

Концепция менеджмента в сервисной организации отражает философию обслуживания, которая интегрирует ее совместную деятельность (факторы, процессы, отношения) для максимального удовлетворения потребностей конкретного клиента, его нужд, предпочтений и повышения эффективности функционирования организации.

Основные положения управления сервисной деятельностью:

- управление осуществляется с помощью не только определенных действий (планирование, организация, мотивация, контроль), но и процессов (коммуникационные, процессы принятия решений и координация);

- при изменении внешних и внутренних факторов система управления должна перестраиваться и правильно реагировать на эти изменения, т.е. быть гибкой;

- коммуникации включают в себя многообразие межличностных отношений, поэтому необходимо формировать организационную культуру, куда должны входить следующие процедуры: преодоление трудового стресса, проектирование труда, постановка целей, навыки ведения переговоров, формирование команд, стили лидерства, корпоративная культура, организационное развитие и методы принятия решений;

- для реализации теории на практике необходимо сформировать интеграционные процессы управления функциональными подсистемами и обеспечить прохождение информации по всем каналам обратной связи;

- координация, принятие решений, коммуникации важны в управлении внутренними процессами, при этом значительную роль играют коммуникационные процессы на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что необходима методика, технология постановки управления сервисной деятельности организации. Такая, используя которую, руководитель будет способен постепенно, в зависимости от имеющихся ресурсов, оптимизировать работу компании, делая её всё более эффективной. Управление сервисом в любой компании не

может быть автономным, оно эффективно лишь увязанное в общую систему управления. Необходима интеграция функций как минимум маркетинга, управления операциями и управления человеческими ресурсами.

1.3 Методы управления сервисной деятельностью

Сервисная деятельность отличается от прочих видов деятельности. Основное отличие можно представить следующим образом: сервис – это не просто работа по оказанию услуг, по удовлетворению чьих-либо потребностей, а работа, предложенная на рынке (в противном случае все виды деятельности окажутся сервисом).

Процесс управления сервисной организацией имеет много общего с управлением любым предприятием, работающим в производственной сфере.

Управление сервисной деятельностью на предприятии складывается из формирования качества предоставления сервисных услуг, в частности культуры обслуживания – психологической, этической, эстетической.

Управление сервисным предприятием рассматривается как многофункциональная активность, нацеленная на прогнозирование и планирование его деятельности, организацию и руководство персоналом, учет и анализ материально-финансовых ресурсов, всесторонний контроль. В менеджменте выделяются такие блоки, как текущее и стратегическое управление, управление персоналом, финансовый, социальный менеджмент.

Центральное место в управлении предприятием сферы услуг занимает маркетинговые исследования и прогнозирование спроса как метод управления рынком сферы услуг.

Формирование управления сервисной деятельностью требует выполнения следующих общих организационно-управленческих требований:

- всесторонний учёт факторов внешней среды;
- внутренняя согласованность взаимосвязей и взаимоотношений всех структурно-функциональных элементов;

- сбалансированность различных видов ресурсов;
- приоритетность развития персонала;
- гармоничная совместимость стратегии с организационной культурой; формирование и укрепление конкурентных преимуществ;
- рациональное сочетание системного и ситуационного подходов в управлении процессами жизнедеятельности.

Культура обслуживания клиентов – это важнейшая составляющая маркетинга современного предприятия, представляющая собой комплекс услуг, дополняющих основную услугу или товар. Культура обслуживания определяется квалификацией и мотивированностью персонала, а также общей клиентоориентированностью предприятия.

Зачастую успех и популярность предприятий находится в прямой зависимости от культуры и качества обслуживания, от внимательного и вежливого отношения персонала к посетителям.

Таким образом, можно сделать вывод о том что, совершенствование системы клиентского сервиса:

- повышает продажи (и, как следствие, обеспечивает гарантированный рост прибыли);
- дает конкурентное преимущество и путь к доминированию на рынке;
- позволяет сформировать лояльность клиентов к товару/услуге;
- сокращает бюджеты на маркетинг, рекламу и PR;
- снижает текучесть кадров, привлекает в компанию лучших специалистов;
- повышает трудовую дисциплину, и производительность благодаря позитивному настрою персонала.

Совершенствование управления сервисной деятельностью и функционирующей в рамках рынка услуг требует внедрения современных методов и приемов, позволяющих обеспечить удовлетворение потребностей клиента.

Управление – это направленное со стороны управляющего органа воздействие на объект управления с целью получения установленного результата, согласования и корректировки действий исполнителей. Оно включает предвидение, планирование, организацию, контроль и регулирование процессов исполнения работ.

Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора.

Управление, в строгом смысле слова, есть воздействие на работников с целью достижения целей, стоящих перед предприятием и его членами. Оно базируется, с одной стороны, на многих областях знаний, таких, как экономика и политология, социология и психология, инженерные дисциплины, статистика, а с другой – на непосредственном обобщении опыта управления различными предприятиями, организациями и компаниями в ходе длительной истории развития человеческой деятельности.

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение («исследование») имеет два значения: первое – способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе – прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические. В последнее время приобретают значение и социологические методы. Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы.

В процессе обслуживания происходит взаимодействие между производителем и потребителем. В связи с этим необходимо рассматривать особенности методов управления в сервисной деятельности, применяемые и к клиенту, и к персоналу. Если методы воздействия на сотрудников приобретают функционально отчетливый характер, то по отношению к потребителям они сглаживаются, становятся порой скрытыми, однако приобретают наибольшую важность в результатах обслуживающей

деятельности. Систематизация методов управления сервисной деятельностью приведена в табл. 2 (с. 24).

Таблица 2

Классификация методов управления в сервисной организации

Потребители (клиенты)	Методы	Производители (персонал)
С помощью формирования правил обслуживания; использование согласованных форм (консультации, комисс). В результате: рекомендации, пожелания	Административные	Прямые административные указания, правила стандартов контроль и надзор. В результате: дисциплинированность, выполнение задания в срок
Регулирование потребительского потребления (разработка ценовой политики, приемы экономического поощрения постоянных клиентов). В результате: принятие решение о покупке, повторное обращение, система предварительных заказов	Экономические	Экономическое стимулирование и экономические санкции, применяемые к сотрудникам. В результате: повышение благосостояния приводит к удовлетворению и стремлению лучше работать
Способы повышения потребительского поведения разных групп клиентов (внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, акции PR, участие в ярмарках, выставках, профессиональных смотрах и конкурсах). В результате: положительный имидж, распространение положительной информации среди постоянных и потенциальных клиентов	Социально-психологические	Стимулирование творческого труда, повышение уровня самостоятельности работников, высокая степень социальной защищенности работника, возможность повысить квалификацию, получение образования, привлечение работников в социальном управлении. В результате: стабильность в работе, уверенность, удовлетворение

Процесс управления включает измерение планируемых показателей и критериев и сравнение их с фактическими. Если решения принимаются с использованием анализа, основанного на экономико-статистических методах, то эти решения хорошо структурированные, если с использованием шкалы взвешенных критериев, то это слабоструктурированные решения. В данном случае мы использовали круг конкурирующих оценок. Результатом такого подхода является выбор методов воздействия на человека как главного участника сервисной организации.

Процесс управления происходит не только с помощью методов в зависимости от средств, характера используемых стимулов (экономические, административные и социально-психологические). А также с помощью способов воздействия на сложившуюся ситуацию: прямое – непосредственное, косвенное – постановка задачи и создание стимулирующих условий, а также через систему ценностей. В сервисной организации генерирование услуги происходит во время взаимодействия сотрудника и клиента, поэтому необходимо рассматривать особенности методов управления, применяемые и к клиенту, и к персоналу. Для достижения максимальной эффективности помимо принципов социального управления важно обозначить принципы комплексности и специфичности. Комплексный подход в управлении включает эти методы и систему стимулирования, а также способы воздействия (прямое, косвенное и через систему ценностей).

Цель управления сервисной деятельностью – это удовлетворение потребностей клиентов. Основой системы «сервис» является звено «потребитель – производитель», так как следствием процесса предоставления услуги является удовлетворенность, признание услуги (оплата), повторное посещение, положительная информация о фирме. Процесс управления сервисной организацией в первую очередь должен быть подчинен общим задачам рыночного развития производства услуг. Вместе с

тем управление в сервисной организации приобретает свои особенности, которые обусловлены производственно–обслуживающим процессом (одновременность производства и потребления); неравномерной загрузкой организации; варьированием качеством услуги и высокой субъективностью ее оценки. Поэтому в процессе управления необходимо учесть следующие аспекты: роль и значение осязаемой и неосязаемой информации; система дифференцированных цен, предварительных заказов, профессиональная и социально–психологическая подготовка персонала, качество услуг, с одной стороны, соответствующее стандартам, с другой – с учетом индивидуальных запросов. Это обуславливает значение косвенных элементов, наличие оперативной обратной связи. К этому же относится появление сервисного менеджмента, основная концепция которого – ориентир на потребителя, при этом качество обслуживания выступает главной движущей силой.

Выводы

Сервисная деятельность – это вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей людей путем оказания услуг. Сервисной деятельностью занимаются индивидуальные предприниматели и сервисные организации, которые оказывают материальные и социально–культурные услуги. Услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности человека. Услуга – это деятельность по удовлетворению нужд и потребностей людей.

Были рассмотрены методы управления, такие как экономические, административные и социально–психологические.

Управление сервисом требует иного подхода к управлению операционной деятельностью предприятия. Управлять сервисом, применяя традиционные технологии, которые неплохо работают в общем управлении компанией, не получается. Причина простая: природа услуги сложнее

природы материального товара, ведь у услуги есть ряд отличий, которые пока мешают, это неосвязаемость, неотъемлемость, непостоянство и не сохранность. Но об этих свойствах услуги просто знать недостаточно, надо уметь их учитывать на практике.

Совершенствование управления сервисной деятельностью и функционирующей в рамках рынка услуг требует внедрения современных методов и приемов, позволяющих обеспечить удовлетворение потребностей клиента.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «ДИАЛОГ ФРАХТ ИНТЕРНЕЙШНЛ»

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Диалог Фрахт Интернейшнл» – является транспортно-экспедиционным предприятием, предлагающее полный комплекс высокопрофессиональных услуг по доставке грузов «от двери до двери», включая организацию перевозки, страхования, хранения, терминальной обработки, а также таможенное оформление и консультирование своих клиентов в области таможенного законодательства и внешней торговли.

Компания была организована в 1993 году, как небольшая компания-посредник, осуществляющая для своих клиентов услугу внутрипортового экспедирования в Морском порту Санкт-Петербурга. Со временем грузопоток, обрабатываемый компанией, увеличился, количество клиентов возросло, и появилась необходимость в создании отделов экспедирования.

Также в связи с ростом объемов обрабатываемых грузов, было решено отказаться от услуг сторонних брокеров и организовать собственный отдел таможенного оформления, со штатом декларантов и получения лицензии ГТК РФ.

Компания расположена по адресу: Санкт-Петербург, пр. Стачек д. 47, БЦ «Шереметев», офис 339. К услугам, предоставляемым предприятием ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» относятся:

1) Международные перевозки:

- организация доставки «от двери до двери»;
- разработка оптимальных логистических схем;
- подготовка полного комплекта транспортных и товаросопроводительных документов.

2) Таможенное оформление:

- разработка оптимальных схем импорта/экспорта «под ключ»;
- декларирование и оперативное таможенное оформление грузов;
- консультирование в области ВЭД;
- подготовка всей необходимой документации для таможенного оформления;
- помощь в оформлении импортных/экспортных грузов на таможенных терминалах Санкт-Петербурга;

3) Услуги по сертификации:

- получение сертификатов соответствия и происхождения;
- получение фитосанитарных, санитарно-эпидемиологических и ветеринарных свидетельств;

4) Внутрипортовое экспедирование.

Также в услуги компании входит страхование грузов – возмещение реальной стоимости груза в случае его полной или частичной утраты по любой причине, в том числе – в результате аварии, кражи или ограбления, стихийного бедствия, военных действий, ареста, конфискации, неправомерных действий государственных органов, изменения действующего законодательства т.д.

Для выполнения функций компании идет работа с агентами морских линий, со структурами порта Санкт-Петербург, с перевозчиками и экспедиторами России и зарубежья, страховыми компаниями, таможенными терминалами и коммерческими складами.

Большой опыт взаимодействия с таможенными органами, профессионализм сотрудников и индивидуальный подход к каждому клиенту дают компании возможность проводить таможенное оформление и таможенную очистку грузов в самые короткие сроки.

Многолетний опыт работы и официально заключенные договора с агентами морских линий, стивидорными компаниями, крупными

транспортными компаниями дает компании возможность предоставлять свои услуги на высоком уровне. Но растущая с каждым годом конкуренция на рынке транспортно-экспедиторских компаний, а особенно в Санкт-Петербурге, где их бесчисленное множество заставляет руководство компании искать способы и направления для улучшения качества услуг и соответственно привлечения все большего количества клиентов.

Необходимо подчеркнуть, что рассматривать работу компании как осуществляющую отдельно транспортно-экспедиторскую и брокерскую деятельность крайне сложно. В наше время внешние условия и растущая конкуренция среди аналогичных компаний, заставляют компании предлагать своим клиентам именно комбинированную услугу. В случае предоставления которой клиент получает полный пакет услуг с доставкой от дверей до дверей, решение всех вопросов с таможенным оформлением и, как правило, общую целостную ставку на все услуги, которая может измениться только в случае форс-мажорных обстоятельств, что дает клиенту более безопасную, надежный сервис, услугу в комплексе. А компании, с другой стороны, позволяет наиболее удачно скоординировать процессы внутри фирмы, избежав при этом проблемы с разделением потоков информации и документооборота по разным экспедиторским и брокерским компаниям. и оказать услугу более качественно и эффективно.

Основой политики Общества с ограниченной ответственностью «Диалог Фрахт Интернейшнл» является гибкость и способность максимально отвечать интересам клиентов. Использование в своей деятельности транспортных документов Международной Ассоциации Экспедиторских Организаций ФИАТА, членом которой является компания, дает клиенту дополнительные гарантии надежности и получения экспедиторских услуг высшего качества.

Главным критерием, которым руководствуется компания, является: мобильность, скорость предоставления услуг, их неизменно высокое качество в сочетании с конкурентными ценами. У компании есть и

корпоративные клиенты и клиенты, обращающиеся за разовой или периодическими услугами. Компания успешно работает на рынке транспортно-логистических услуг, постоянно наращивая свой потенциал и совершенствуя свой опыт.

2.2 Анализ организационной структуры и системы управления транспортными услугами ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

Процессы управления транспортно-экспедиционным предприятием ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» в их совокупности обеспечивают единство действий и целенаправленность работы персонала всех основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия для успешного выполнения услуг на основе эффективного использования наличных трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Организационно-правовая форма предприятия «Диалог Фрахт Интернейшнл» – Общество с ограниченной ответственностью. Учредителем является физическое лицо. Руководство ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» осуществляет генеральный директор на основании утвержденного Устава.

Под организационной структурой предприятия понимается весь пакет взаимных договоренностей о разделении задач и полномочий внутри организации.

Организационная структура транспортно-экспедиторского предприятия обусловлена такими факторами, как размер предприятия и объем выполняемой деятельности. Оптимальной организационной структурой для современного транспортно-экспедиторского предприятия является линейно-функциональная⁵, т.к. позволяет:

- повысить прозрачность всех процессов;
- увеличить ответственность персонала за свою работу;

⁵ Дмитриев А.В. Логистика транспортно-экспедиторских услуг: учебное пособие / Дмитриев А.В., Афанасьев М.В. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – С.104.

- снизить риски для компании (утечка информации и т.д.);
- уменьшить штат персонала;
- увеличить доходы за счет более профессионального подхода к предоставлению услуг, оперативности их оказания.

Концепция построения данной организации основана на четко определенной иерархии, жестком разделении функций и четко определенными правами и обязанностями.

Организационная структура ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» утверждается генеральным директором в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности специалистов, служащих с учетом объемов работ и особенностей работы компании.

Организационная структура управления включает в себя руководство, специалистов, служащих, рабочих и представлена на рис.1 (с. 32).

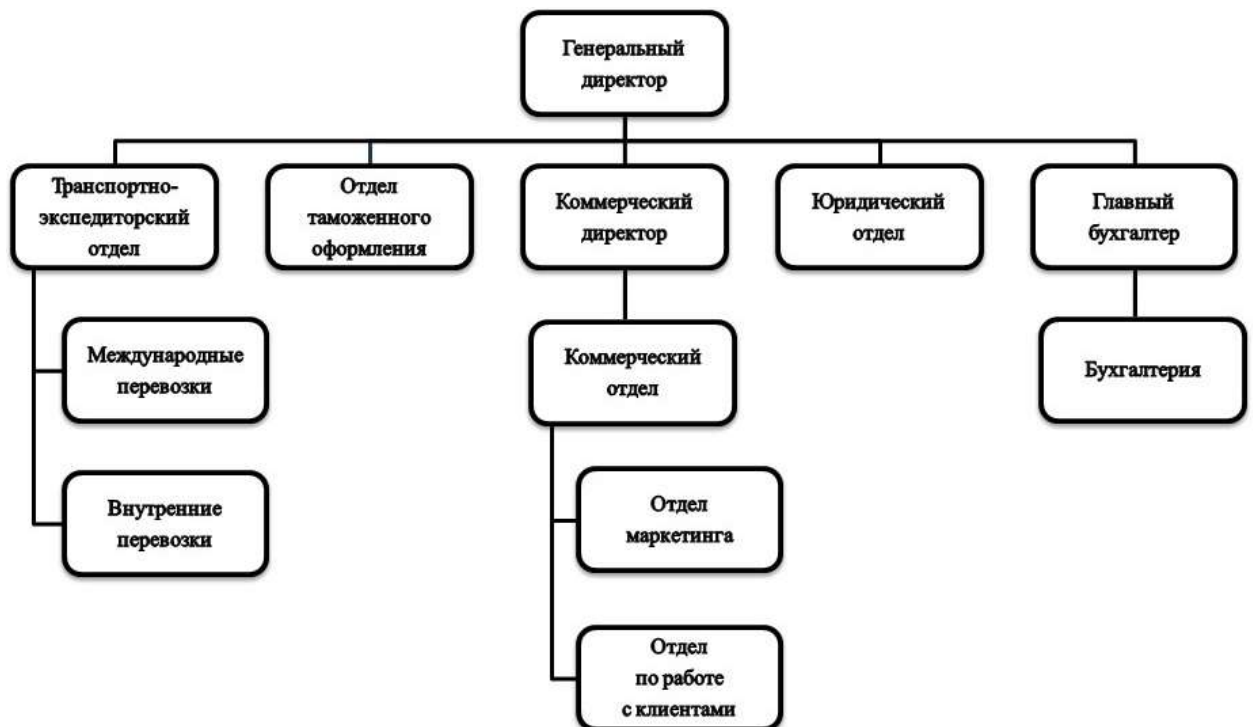


Рис.1 - Организационная структура управления ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

На данный момент такая структура управления является наиболее приемлемой для ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл». При этом стоит

отметить, что изменение организационной структуры в настоящий момент представляется нецелесообразным. Данный факт обусловлен тем, что существующий штат сотрудников справляется с объемом работ и полностью выполняет все виды деятельности, необходимые для эффективной работы предприятия (управление финансами, управление продажами, оказание транспортно-экспедиционных услуг и др.).

Линейно-функциональные организационные структуры управления обладают достоинствами как линейных, так и функциональных. Их достоинства проявляются в управлении предприятиями, обслуживающих много однотипных объектов.

Стоит отметить, что такая структура наиболее эффективна в стабильной среде, рассчитана на использование действующих технологий, содействует эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий, ориентирована на ценовую конкуренцию. Она наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Недостатки линейно-функциональной структуры являются нарушение принципа единоначалия, трудности в принятии и реализации согласованных управленческих решений. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только «своей» функции, что характерно для функциональных подразделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, межфункциональных задач возникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления. Это обстоятельство осложняет использование рассматриваемой структуры управления, поскольку она наименее восприимчива к прогрессу в области науки и техники.

На предприятии принято функциональное разделение труда. Оно предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения.

Генеральный директор осуществляет управление Компанией в целом: представляет интересы предприятия, отвечает за принятие важнейших решений, подписывает контракты по оказанию перевозок, контролирует финансовую деятельность, определяет задачи предприятия в области ценовой политики, осуществляет стратегическое управление и др.

Коммерческий директор руководит экономической работой, коммерческой деятельностью, в его ведении находятся вопросы организации и исполнения функций отделов, а также выполняет функции генерального директора в его отсутствие.

Коммерческий отдел – является координирующим отделом в общей системе, через него проходят практически все информационные и документальные потоки компании. Также в коммерческий отдел входят функции: составление планов продаж, налаживание и развитие контактов с новыми заказчиками.

Менеджеры разделены на подгруппы по функциональным обязанностям. Поиск клиентов и их разработкой занимаются — менеджеры по продажам, непосредственно ведением груза конкретного клиента – менеджеры по работе с клиентам.

Также неформально каждый из менеджеров является специалистом по определенному типу грузов. Это позволяет им наиболее полно использовать свои возможности.

Отдел маркетинга занимается изучением рынка, планированием, ценообразованием, продвижением сервисных услуг, поиском новых заказчиков. Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов и программ маркетинговой деятельности.

Отделом маркетинга ведется несистематическое наблюдение за деятельностью конкурентов. Товарная и ценовая политика, политика

продвижения, проводимые конкурентами принимаются во внимание при планировании маркетинговых действий.

Бухгалтерский аппарат является неотъемлемым участником любой сделки с клиентом. Через него проходят все оплаты клиентам, оплаты по платежам в таможенные органы, оплаты транспортным компаниям и агентам морских линий.

Юридический отдел – занимается урегулированием правовых вопросов, причем с разных сторон, между клиентами и компанией, между компанией и таможенными органами, готовят договора различных типов.

Отдел таможенного декларирования выполняет основную функцию компании, как таможенного брокера. Декларанты подготавливают необходимый пакет документов, соблюдая все законодательные нормы, для подачи в таможенную и декларирования грузов. Его сотрудники, находящиеся непосредственно на терминалах и в порту занимаются подачей деклараций непосредственно в таможенную, контролируют процедуры досмотров, различные дополнительные таможенные процедуры и координируют процесс выпуска товаров в свободное обращение.

С качественной точки зрения управленческие функции распределены рационально в соответствии с должностными инструкциями.

Генеральный директор осуществляет стратегическое планирование путем анализа отчетности о деятельности предприятия за последний год, на основе которого он формирует стратегический план развития предприятия в письменном виде.

Однако, стратегическое планирование является, по сути, формальным, так как имеется документальное выражение стратегии развития лишь в виде планов по продаже услуг ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл», которые составляет коммерческий директор при согласовании с генеральным директором.

Среднесписочная численность работников предприятия ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» составляет 894 чел., а это на 3,14% ниже показателя предыдущего года, рис.2.

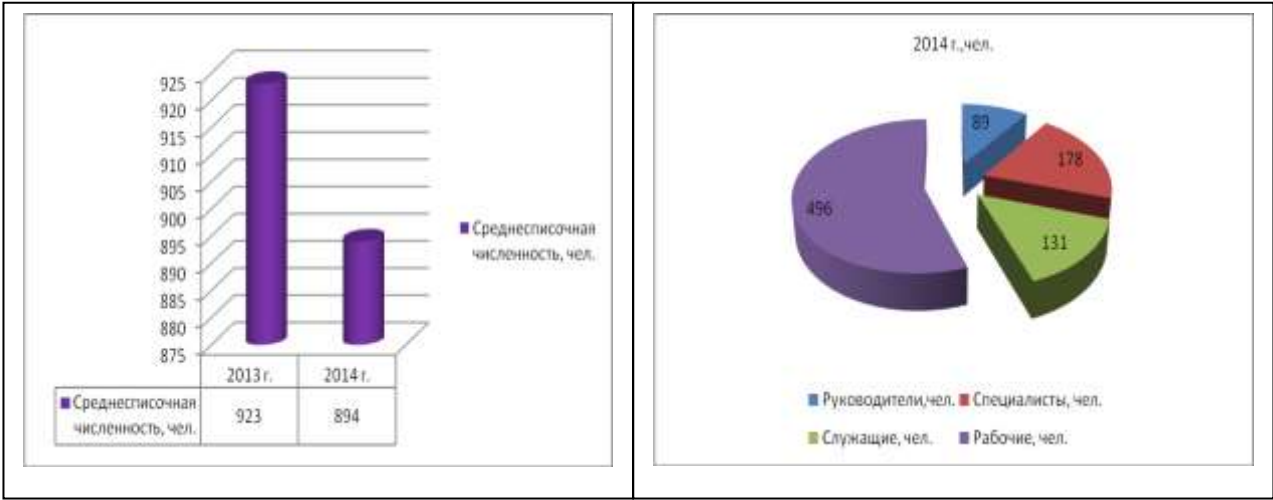


Рис. 2. Динамика и структура численности работников предприятия ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» с 2013-2014 г.г.

При этом наибольший удельный вес приходится на рабочих и по данным на 2014 г. число рабочих составило 496 чел., а это 55,48% от общего числа работающих на предприятии. Число служащих и специалистов составило 131чел. и 178 чел.соответвенно, небольшой удельный вес приходится на руководителей и составляет 9,95% от общего количества, число руководителей в 2014 г. составило 89 чел., рис.2.

Большинство работников предприятия являются мужчинами, и занимают долю 77,96%, небольшой удельный вес приходится на женщин и составляет 22,04%, рис.3.

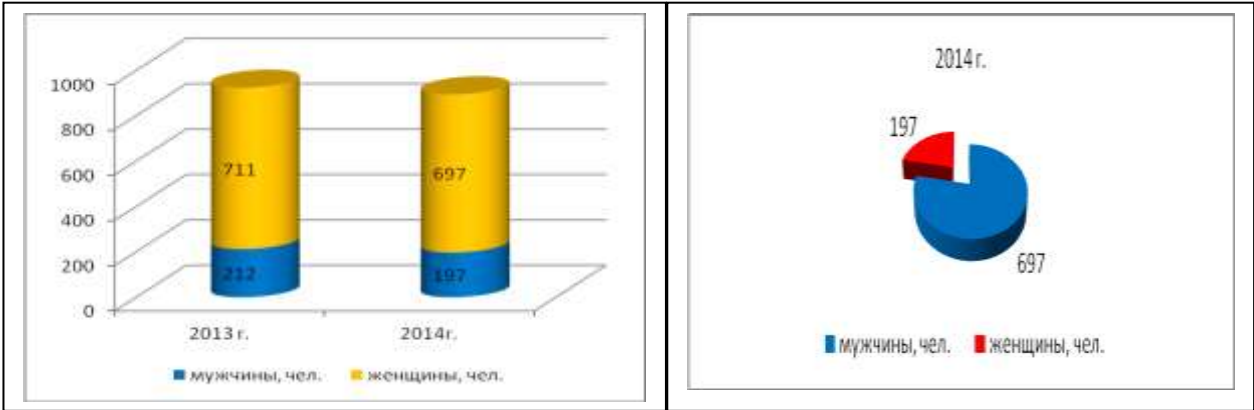


Рис. 3. Структура работников предприятия по полу ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» в 2014 г.

Уровень образования работников предприятия ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» нельзя назвать достаточно высоким, так как наибольший удельный вес работников имеют среднее-специальное образование и их доля составляет 60,08%, небольшой удельный вес занимают работники с высшим образованием и со средним и составляют 29,97% и 9,95% соответственно, рис.4.

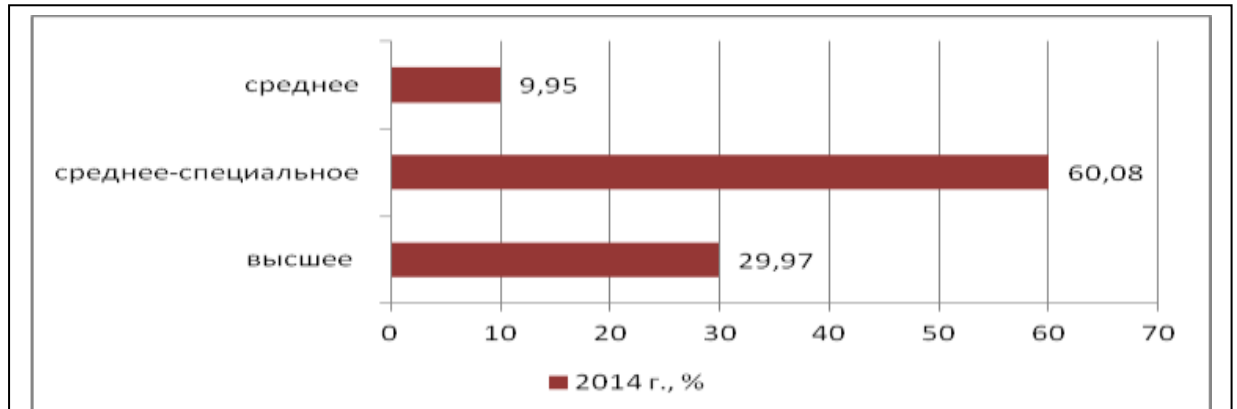


Рис.4. Структура работников предприятия ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» по уровню образования в 2014 г.

Коллектив предприятия ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» является достаточно стабильным, так как большинство работников работают на предприятии от 5 и более лет. В частности, доля работников со стажем от 5 до 10 лет составляет 49,88%. Небольшая доля приходится на персонал, имеющих стаж работы менее года, их доля составляет 2,01%, рис.5.

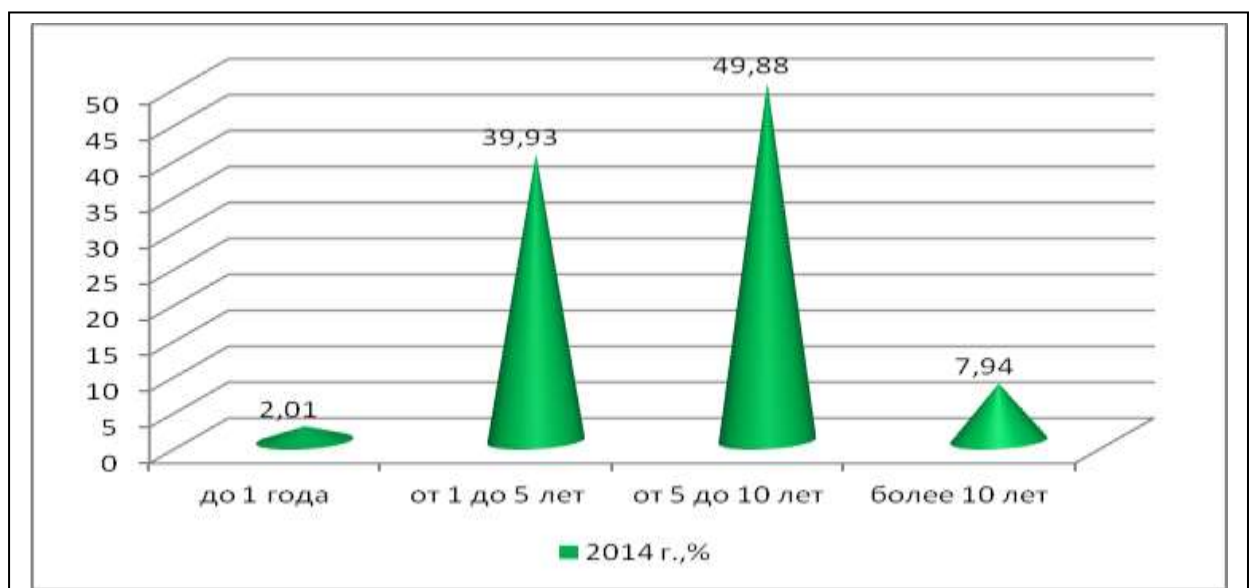


Рис.5. Структура работников предприятия ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» по стажу работы в 2014 г.

Таким образом, на предприятии существует линейно-функциональная структура управления. В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета).

2.3 Анализ рынка транспортных услуг

Ориентация транспортно-экспедиционных компаний на требования потребителей предопределяет необходимость уделять повышенное внимание формированию и реализации комплекса дополнительных услуг. Решение подобной задачи в деятельности транспортно-экспедиционных компаний может быть осуществлено посредством развития логистического сервиса.

Осуществление транспортной деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» находится под влиянием рыночной среды, составной частью которой является взаимодействие субъектов рынка. Основные субъекты рынка и факторы, влияющие на осуществление транспортной деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» представлены в табл. 3 (с. 37).

Таблица 3

Факторы, влияющие на осуществление транспортно-экспедиционной деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

Характеристика	Значения
Клиенты	Количество, концентрация, размер средней отгрузки, сегментация, особенности покупательского поведения и процессов принятия решения
Транспортные услуги	Тип услуги, качества, предлагаемый ассортимент услуг
Конкуренция	Количество конкурентов, их концентрация и применяемые методы организации транспортировки, а также уровень предоставляемого сервиса
Логистические посредники	Организационная структура, финансовое положение, масштабы деятельности, конкурентоспособность.
Инфраструктура	Количество инфраструктурных подразделений, уровень сервиса, стоимость услуг.

Эффективность и целесообразность предлагаемого логистического сервиса определяются результатами маркетинговой деятельности. И наоборот, неэффективность предлагаемого сервиса является побудительным мотивом к осуществлению маркетинговой деятельности. Таким образом, маркетинг и логистика выступают взаимосвязанными категориями, влияющими на поведение компании.

Необходимо разделять транспортно-экспедиционную и транспортно-экспедиторскую деятельность. Последняя, предполагает необходимость сопровождения груза экспедитором, то есть лицом ответственным за сохранность груза. Экспедиторская деятельность используется в основном на автомобильном транспорте при перевозках опасных и особо ценных грузов. Транспортно-экспедиционная деятельность рассматривается как

комплексное обслуживание клиентов в процессе грузоперевозок, включая и транспортное экспедирование.

К числу задач, решаемых транспортно-экспедиционными компаниями можно отнести предоставление сервиса, который имеет свои отличительные особенности, связанные с организацией доставки грузов. Можно выделить три основных направления транспортного сервиса в деятельности компаний, осуществляющих доставку грузов, которые представлены в табл. 4 (с. 38).

Таблица 4

Основные определения осуществления транспортного сервиса

Направление транспортного сервиса	Характеристика
1	2
Сервис, предшествующий процессу транспортировки	<ul style="list-style-type: none"> – Забор груза у отправителя. – Подготовка необходимых транспортных документов. – Оказание при необходимости услуг по таможенному оформлению. – Консолидация мелких отправок груза с целью снижения затрат на транспортировку. – Упаковка груза в соответствии с принятыми стандартами фирмы-перевозчика. – Осуществление погрузочных работ при необходимости хранения груза. – Страхование груза.
Сервис, сопровождающий процесс транспортировки	<ul style="list-style-type: none"> – Контроль за осуществлением транспортировки – Координация действий, вовлеченных в процесс транспортировки груза. – Мониторинг движения груза с целью предотвращения неблагоприятных ситуаций.
Сервис, завершающий процесс транспортировки	<ul style="list-style-type: none"> – Уведомление грузополучателя/грузоотправителя о прибытии груза. – При необходимости оказание услуг по таможенному оформлению груза. – Осуществление разгрузочных работ. – Проверка состояния и уровня сохранности груза. – Доставка груза получателю.

Конкуренентоспособность транспортно-экспедиционной компании определяется не только тарифной политикой, но и уровнем предлагаемого сервиса, а также комплексом дополнительных услуг.

Необходимость оказания комплекса транспортных услуг требует от транспортно-экспедиционных компаний разработки и принятия соответствующих логистических решений в области реализации сервиса. Применение логистических инструментариев в деятельности транспортно-экспедиционных фирм направлено не только на организацию и контроль процесса доставки груза, но и связано с созданием инфраструктуры, надлежащего качества.

Развитие транспортно-экспедиционных услуг позволяет получить их потребителям следующие преимущества:

- возможность предоставления грузоотправителям необходимых видов транспортных средств (достигается за счет того, что транспортно-экспедиционная фирма имеет агентские договоры с несколькими различными перевозчиками);
- гибкость в переговорах с клиентом, возможность предоставления ему дополнительных услуг;
- возможность комплексного обслуживания грузоотправителя, то есть планирование, организация и осуществления всех транспортных операций, необходимых грузоотправителю;
- использование различных способов организации грузоперевозок (например, интер- и мультимодальные перевозки).

Специфика рынка транспортных услуг заключается в том, что для успешной деятельности на этом рынке необходимо не только анализировать основные тенденции его развития, состояние внешней и внутренней среды, но и осуществлять маркетинг товарных рынков. Последнее определяется тем, что наличие спроса на определенную продукцию влечет за собой необходимость ее транспортировки покупателю. Осуществление маркетинга товарных рынков позволяет транспортно-экспедиционным компаниям

выявлять новые сегменты, расширять клиентскую базу и своевременно адаптироваться к возможным изменениям конъюнктуры на данном рынке.

В связи с этим, можно выделить следующие основные направления осуществления маркетинговой деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»:

- оперативный маркетинг – направлен на поддержание эффективной деятельности транспортной компании на рынке транспортных услуг;
- стратегический маркетинг – связан с изучением конъюнктуры товарных рынков, что способствует развитию ассортимента оказываемых услуг и позволяет определять новые рыночные ниши.

Также видится необходимость описать основные факторы риска, связанные с деятельностью ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

1. Страновые и региональные риски: Страновые и региональные риски связаны, прежде всего, с экономическими, социальными и политическими условиями стран или регионов партнеров по договорам.

2. Финансовые риски: Связаны с влиянием на финансовое состояние предприятия, неблагоприятного изменения процентных ставок. Этот риск находит свое отражение как в получаемых предприятием доходах, так и в стоимости его активов, обязательств и внебалансовых статей.

3. Правовые риски: Правовой риск заключается в риске изменения законов, регулирующих деятельность сельскохозяйственных предприятий, риске возникновения ошибок при разработке внутренних нормативных актов.

4. Налогообложение: Налоговое законодательство России подвержено изменениям, что осложняет налоговое планирование Общества и связанные с ним решения коммерческих вопросов и может неблагоприятно сказаться на его деятельности.

2.4 Анализ деятельности организации ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

Основной целью любой коммерческой организации является получение прибыли. В достижении этой цели ключевым фактором является наличие экономически обоснованного управления деятельностью предприятия, основанием для составления которого выступает именно финансовый анализ.

Такой анализ проводится для того, чтобы иметь возможность оценить информацию, представленную в отчетности, которая и будет основанием для дальнейших управленческих решений относительно тенденций развития предприятия, повышения ее конкурентоспособности, оценки работы с партнерами, привлечения инвестиций. Кроме того, финансовый анализ помогает оценить, насколько эффективно используются трудовые, материальные и производственные ресурсы.

Структура выручки по видам услуг ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» в 2013-2014 году представлена в табл. 5 (с.41). В качестве базового показателя определена сумма выручки предприятия в 2014 году в сумме 123 млн. руб.

Таблица 5

Динамика объемов реализации услуг ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

Вид услуг	Выручка от продаж, млн. руб.		Изменение (+,-)	Темп роста, %
	2013 г.	2014 г.		
1	2	3	4	5
Комплексное транспортно-экспедиторское обслуживание импортных и экспортных грузов (организация международного фрахта, перевозка таможенного груза, таможенное оформление, организация хранения на СВХ, доставка груза до конечного получателя)	44,1	49,28	5,18	111,75

1	2	3	4	5
Таможенные услуги (предложение участникам внешнеэкономической деятельности услуги в сфере таможенного оформления как отдельно, так и в комплексе с другими логистическими услугами)	39,06	34,22	-4,84	87,6
Транспортно-экспедиторское обслуживание по России (ж/д, морским, авиа и автомобильным транспортом), доставка «от Двери до Двери»	42,84	39,5	-3,34	92,2
Итого	126,00	123,00	-3,00	97,61

Также можно графически отобразить структуру объемов выручки по видам услуг ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» в 2013–2014 гг., которая представлена на рис. 2 (с. 42).

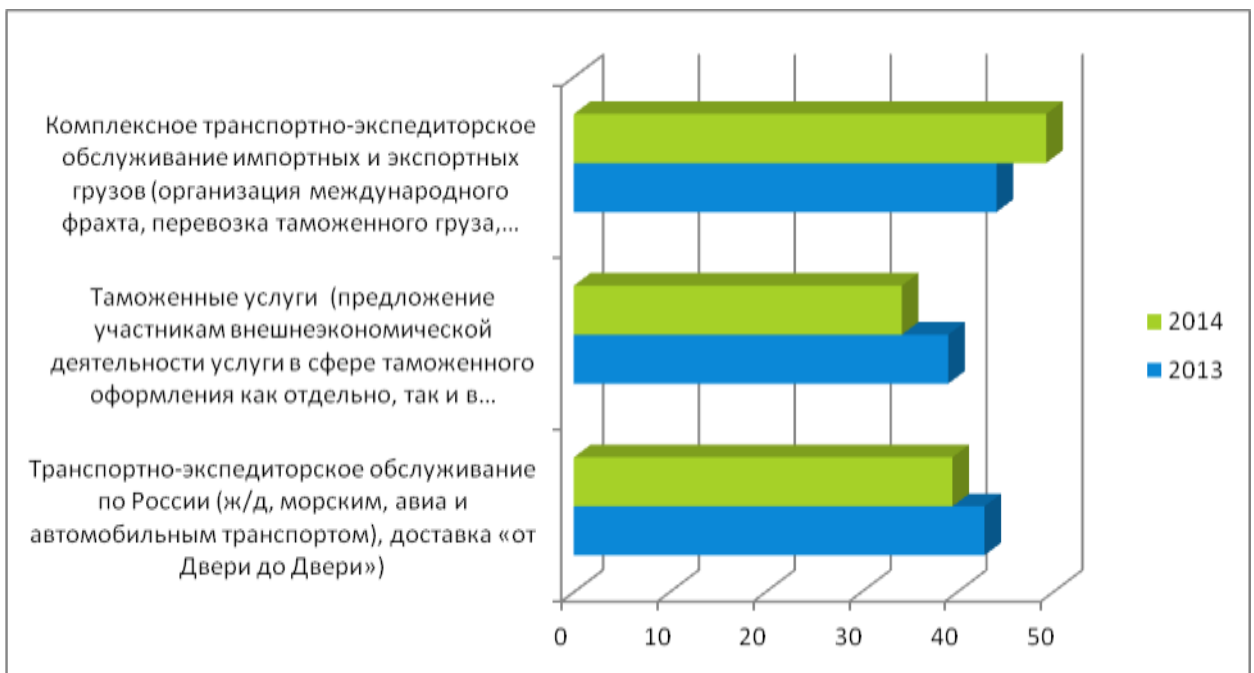


Рис.2 Динамика объемов реализации услуг ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

На основе этого анализа, можно сделать вывод о том, что у предприятия произошло уменьшение выручки в 2014 году по всем видам

оказываемых услуг, кроме услуги комплексного обслуживания – рост выручки по ним на 5,18 млн. руб. обеспечил компенсацию уменьшения выручки по другим видам услуг. В целом общая сумма выручки уменьшилась на 3 млн. руб.

Общее снижение по показателям объемов реализации большинства услуг можно объяснить в целом кризисными явлениями в экономике России, снижением объемов производства и как следствие платежеспособного спроса по причине мирового финансового кризиса и снижения потребления в целом. Однако детальный анализ причин конкретно по каждому направлению позволит выявить истинные причины и по возможности ликвидировать их негативное влияние на рост объемов продаж.

Данные об объеме реализации, себестоимости и прибыли приведены в табл. 6 (с. 43).

Таблица 6

Динамика и структура прибыли от реализации ООО «Диалог Фрахт
Интернейшнл»

№	Показатель	Ед. изм.	2013 г.	2014 г.	Отношение 2014 к 2013 гг.	
					Абс.	%
1.	Выручка (объем реализации)	млн. руб.	126	123	-3	97,61
2.	Себестоимость реализации	млн. руб.	81	86	5	106,17
3.	Затраты на 1 руб. реализации	руб./руб.	0,64	0,7	0,0851	109,37
4.	Прибыль от реализации	млн. руб.	45	37	-8	82,22
5.	Рентабельность продаж	%	35,71	30,08	-5,63	84,23
6.	Рентабельность деятельности	%	55,55	43,02	-12,53	77,44

.Увеличение себестоимости составило в 2014 году 5 млн. руб. по сравнению с показателем 2013 года. Оценивая темп роста выручки от продаж и темп роста себестоимости можно отметить следующее: темп роста себестоимости (106,17%) выше темпа роста выручки от продаж, которая наоборот снизилась в 2014г. по сравнению с 2013г., что отрицательно влияет на показатели эффективности деятельности предприятия в целом.

Прибыль предприятия в 2014 г. значительно снизилась на 8 млн. руб. или 17,78%, в связи с тяжелым социально-экономическим положением на рынке и низкой ценовой конкурентоспособности предприятия.

Анализируя показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия, можно отметить, что в 2014 г. показатели рентабельности продаж и рентабельности деятельности составили 30,08% и 43,02% соответственно, что ниже значений аналогичных показателей в 2013 году, составлявших 35,71% и 55,55% соответственно. Данное снижение показателей обусловлено значительным ростом в 2014 году удельных затрат на 1 руб. произведенной продукции (на 9,37%).

В целом положение предприятия можно признать удовлетворительным, т.к. предприятие является прибыльным.

Оценку сил ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» целесообразно провести с помощью SWOT-анализа, см. табл. 7 (с.44).

SWOT-анализ заключается в определении сильных и слабых сторон процесса продаж, существующих опасностей и угроз.

Техника проведения SWOT-анализа заключается в получении информации и распределении ее по основным направлениям:

1) имеющимся ресурсам (их отсутствию), способствующим или препятствующим (при их отсутствии) выполнению поставленных целей предприятия;

2) потенциал предприятия, использование которого позволит достигать поставленных целей, а так же причины, по которым его цели не могут быть достигнуты.

Выбор направлений улучшения деятельности может быть основан на выявлении слабых сторон компании, негативно влияющих на ее деятельность. Подобная задача может быть решена посредством применения SWOT-анализа, который позволяет определить не только сильные и слабые стороны компании, но и выявить потенциальные возможности и угрозы. И позволяет:

Таблица 7

SWOT - анализ ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

Сильные стороны	Слабые стороны
Многолетний опыт работы на рынке Возможность доставки «от двери до двери» Широкий выбор предлагаемых услуг Многогранность сервиса Тесные отношения с партнерами	Недостаточное внимание к рекламной политике компании Недостовверный мониторинг рынка Недостатки организационной структуры Недостатки в системе финансового управления Отсутствие базы данных по клиентам
Возможности	Угрозы
Появление новых клиентов Появление новых партнеров Снижение налогов и пошлин Совершенствование менеджмента Расширение спектра предоставляемых услуг Разработка рекламной стратегии Разработка системы обучения персонала; Повышение уровня качества услуг	Конкуренция со стороны других компаний Несовершенство законодательства Потеря клиентов Усиление конкуренции Рост налогов и пошлин

- Укреплять сильные стороны и использовать их для достижения поставленных целей.
- Постоянно работать над слабыми сторонами, стараясь их изменить или превратить в возможности для предприятия.

Проблема совершенствования деятельности может быть решена с помощью проведения маркетинговых исследований, которые позволяют определить неудовлетворенные потребности клиентов, удовлетворение которых может стать для компании конкурентным преимуществом. Кроме того, маркетинговые исследования позволяют сравнить деятельность своей компании с деятельностью конкурентов, на основе чего можно выработать определенную стратегию по формированию конкурентных преимуществ на рынке.

Обеспечение потребностей партнёров и клиентов компании посредством компетентного и ответственного отношения к делу - главное направление развития. Клиентами ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

являются многие фирмы, большинство из них являются постоянными клиентами и партнёрами фирмы.

От контроля логистической деятельности в ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» зависит очень многое, и своевременные поставки товаров, и своевременная оплата, и отсутствие возможных штрафных санкций со стороны контрагентов, а также отсутствие претензий со стороны налоговых органов. К основным задачам проведения контроля относятся такие важные задачи, как своевременное заключение договоров, прохождение согласований, согласование исполнения условий договора, контроль оплаты, минимизация рисков, связанных со штрафными санкциями, претензионная работа, возможность уменьшения дебиторской задолженности.

Процесс контроля за доставкой груза в логистической системе не закончен, пока не сделано сравнение показателей логистической деятельности с целями или нормативами и не предприняты корректирующие действия, если показатели выходят за приемлемые пределы.

В ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» необходимо четко регламентировать договорную работу с помощью локального акта, которым могут руководствоваться все службы компании, в котором были бы прописаны вопросы проверки контрагентов, утверждения проекта договора, согласования, претензионной работы. Следует при этом отметить, что локальные нормативные акты, связанные с контролем договорной работы, могут носить как комплексный характер.

На основе финансового состояния и SWOT-анализа к реализации предлагаются следующие мероприятия:

Организация обучения персонала ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»;

- Внедрение системы стимулирования и мотивации персонала
- Внедрение информационной системы электронного обмена данными;
- Расширение маркетинговой и рекламной деятельности.

На основании проведенного анализа в третьей главе разработаем рекомендации по совершенствованию процессов оказания сервисных услуг ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

Выводы

В рамках второй главы был проведен анализ и оценка системы управления логистическими процессами ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» является транспортно-экспедиционным предприятием.

Управление предприятием осуществляется директором. Проведенный анализ показал, что организационная структура управления ООО «Диалог Фрейт Интернейшнл» является линейно-функциональной и в целом соответствует целям и концепции деятельности предприятия.

Проведенный экономический анализ деятельности компании показал, что, не смотря на занимаемые компанией позиции в сфере предоставления транспортно-экспедиционных услуг, основные финансовые показатели организации снижаются. Данная тенденция вызвана высокой конкуренцией на рынке транспортно-экспедиционных услуг, снижением доходной ставки на единицу продукции.

Несмотря на положительную динамику основных экономических показателей, характеризующих эффективность управления ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл», есть серьезные опасения, удастся ли и в последующих периодах сохранить данную положительную динамику при отсутствии должного внимания маркетинговому подходу в управлении предприятием. Анализ результатов использования основных групп методов управления предприятием представляет собой сложную задачу. Предприятию

необходимо разрабатывать новые и совершенствовать существующие методы управления организацией, которые бы влияли на повышение показателей, характеризующих эффективное функционирование и развитие предприятия.

На основании полученных данных были разработаны мероприятия по совершенствованию управления транспортно-экспедиционной деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «ДИАЛОГ ФРАХТ ИНТЕРНЕЙШНЛ»

3.1. Разработка проекта мероприятий по совершенствованию сервисной деятельностью

Проанализировав состояние деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» было выявлено несколько недостатков в ее работе. Для того, чтобы восполнить эти недостатки был разработан комплекс практических рекомендаций и мероприятий по совершенствованию управления деятельностью ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

Проблема отсутствия планирования должна решаться в первую очередь, так как эта проблема является первоисточником других вытекающих из неё проблемных вопросов, которые снижают эффективность работы.

Для успешного результата следования выполнения поставленных целей и задач предприятия руководитель должен выработать систему мотивации, поощрения персонала, так как известно что материальное и моральное стимулирование работников имеет прямое воздействие на прибыль организации. Но создавая мотивационную политику нельзя допустить чтобы она превратилась в настоящую конкурентную борьбу между сотрудниками. Для повышения профессионального уровня постоянно проводить занятия с менеджерами по продажам. Следует уделить внимание повышению профессионализма, сплоченности и грамотности менеджеров.

В связи с увеличением доли конкурентов на рынке транспортных услуг нужна срочная выработка стратегии действий по удержанию своей доли рынка и завоеваний новой. Требуется разработка актуальных мероприятий по повышению своей конкурентоспособности и заинтересованности клиентов.

Для улучшения маркетингового положения ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» необходимо уделить внимание рекламе, методах продвижения своей фирмы. Нужно разработать программы данного продвижения. Требуется обновление и совершенствование сайта организации в интернете.

В настоящее время для развития логистики транспортного предприятия, в условиях жесткой конкурентной борьбы необходимо постоянно совершенствовать свою деятельность. В предыдущей главе был проведен анализ деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл». Дерево целей по повышению эффективности сервисной деятельностью ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» представим на рисунке 3.

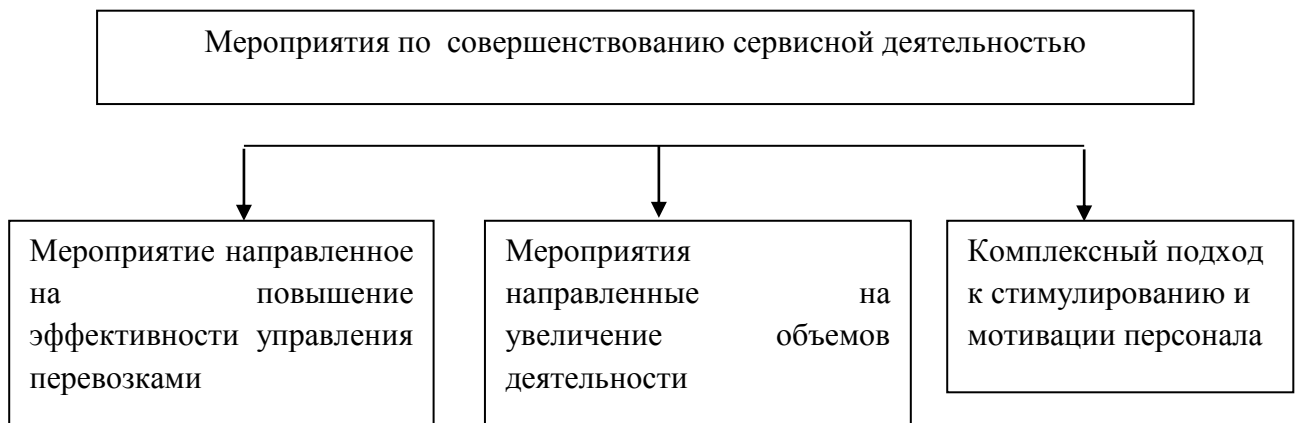


Рис. 3 - Дерево целей по повышению эффективности сервисной деятельностью ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

1. Мероприятие, направленное на повышение эффективности управления перевозками за счёт предварительного планирования, контроля основных этапов перевозки, оптимизации взаиморасчетов с заказчиками и поставщиками услуг.

Внедрение единой корпоративной информационной системы управления грузоперевозками «Бизнес Про 4», которая позволит работать как в онлайн, так и при отсутствии соединения с Интернетом.

Некоторые особенности сферы услуг делают управление сервисной деятельностью сложнее, чем в промышленности. Для более эффективного

управления необходимо расширение ресурсной базы обслуживания. Решить данную проблему возможно за счет информационных ресурсов, доступность которых обеспечивается благодаря использованию современных информационных технологий. Информационные технологии являются тем компонентом, от полноты и качества которого во многом зависит конечный результат, то есть качество услуги. В современном информационном обществе создание системы обеспечения информационного менеджмента – это важная задача, которая может решаться за счет организации отдельной службы, непосредственно занимающейся хранением, обработкой, передачей информации, а также контактами со всеми службами предприятия сервиса, передающими данные, а в дальнейшем получающими необходимую информацию, что способствует эффективной работе предприятия.

В узком смысле – информационный менеджмент представляет собой круг задач управления, прежде всего производственного и технологического характера, решение которых обеспечивает достижение целей организации в основной ее деятельности за счет эффективного согласованного управления как элементами, процессами, ресурсами собственно информационной системы, так и другими элементами и процессами предприятия.

Итак, информационный менеджмент – управление деятельностью по созданию и использованию информации в интересах организации. Это процесс управления на базе компьютерных технологий обработки информации с применением управленческих информационных систем.

Целью внедрения комплексной системы управления грузоперевозками является решение целого ряда актуальных бизнес-задач. В настоящее время для учёта компания использует собственную разработку, требующую постоянного соединения с Интернетом. Сложности возникают в случае обрыва канала связи, приходится вручную заполнять бумажные бланки, а затем после восстановления связи повторно вносить эти данные в систему. Помимо этого, для выбора клиента из списка приходится загружать весь

справочник контрагентов размером 2-3 Мб, что отнимало много времени.

Кроме того, существует ряд проблем:

- отсутствие настраиваемых прав доступа сотрудников к информации;
- отсутствие системы планирования доставки грузов, т.к. распределение заказов нигде не фиксировалось;
- невозможность расчёта полной себестоимости перевозки.

Целью внедрения является решение следующих задач: сформировать единую информационную среду, в рамках которой будут выполняться основные бизнес-процессы компании, обеспечение единства процессов.

Для достижения этой цели должны быть реализованы следующие задачи:

- реализация при построении системы принципа однократного ввода в систему первичных данных, которые используются на всех уровнях, охваченных реализацией данного проекта.
- свести в единую базу информацию по движению грузов и финансовым взаиморасчётам;
- получить удобный инструмент для коллективной работы, оптимизировать человеческие ресурсы;
- избежать повторного ввода данных в другие системы учета;
- сделать возможным мгновенное получение любых отчетов.

Рассмотрев несколько предложений, существующих на сегодняшний день на рынке IT-технологий, мною была выбрана система управления грузоперевозками «Бизнес Про 4».

Ключевыми факторами выбора системы были:

- максимальное соответствие решения всем поставленным задачам;
- профессиональное отраслевое решение для транспортно-экспедиционных компаний;
- простой и удобный в работе интерфейс;
- высокая скорость внедрения, возможность доработки и интеграции системы с используемым программным обеспечением;

– приемлемый бюджет проекта.

Система «Бизнес Про 4» позволит начать работу практически сразу после ее установки. Это возможно благодаря реализации обобщённых бизнес-процессов транспортно-экспедиционных компаний, а также наличию в системе целого ряда необходимых печатных документов, форм и отчетов. Имеется возможность формирования альтернативных проектов грузоперевозки. Система позволяет провести предварительное планирование и разработать оптимальные маршруты движения груза, учитывая все этапы: прохождение контрольных точек, перегрузку, оказание различных услуг на маршруте, а также время прохождения отдельных этапов и всего маршрута в целом.

Возможность составления различных проектов экспедирования позволяет хранить историю вариантов предложений перевозки грузов клиентам. В итоге, специалисты компании могут оперативно предложить новому клиенту различные варианты грузоперевозки, из которых он выберет оптимальный по стоимости и срокам маршрут.

Система «Бизнес Про 4» также обеспечивает управление местной доставкой для выполнения перевозок «от двери до двери». Учет заявок на местную доставку ведется как в ручном, так и в автоматическом режиме. На основании принятых заявок формируются маршруты развозки с возможностью планирования очередности, времени погрузки или разгрузки грузов по каждой заявке. Для прокладки оптимальных маршрутов возможно сопряжение системы с электронными картами местности.

Система позволяет осуществить калькуляцию всего процесса перевозки, с момента размещения заказа до выдачи груза клиенту. Предусмотрена возможность автоматического расчета стоимости услуг по перевозке грузов по алгоритмам, настроенным под конкретного пользователя. Калькуляция доходов и расходов может быть выполнена в целом по рейсу и по каждому грузу в отдельности.

Внедрение системы «Бизнес Про 4» состоит из нескольких этапов:

1. Экспресс-обследование

На этапе экспресс-обследования производится изучение предприятия, с целью выяснения особенностей существующих бизнес-процессов, требований, предъявляемых Заказчиком, к будущему решению, а также формирования целей внедрения системы автоматизации и критериев их достижения. Для повышения эффективности процесса сбора информации формируется группа внедрения из числа сотрудников предприятия Заказчика. Производится ознакомление группы внедрения с базовым функционалом системы. На основе полученной информации, определяются ориентировочные сроки внедрения, предварительная конфигурация системы и бюджет проекта.

2. Разработка проекта

По результатам экспресс-обследования разрабатывается проект внедрения с рассмотрением организационной структуры предприятия, формируется перечень автоматизируемых рабочих мест и необходимого функционала на отдельных местах или группе рабочих мест, схема взаимодействия территориально удаленных объектов информационной системы Заказчика. Разрабатывается контрольный пример, включающий в себя описание последовательности действий сотрудников Заказчика, перечень вводимых данных, правила вычисления финансовых показателей, возможность взаимодействия территориально удаленных подразделений в единой информационной среде. Разрабатывается перечень и описание необходимых дополнительных функций, отсутствующих в базовой конфигурации системы. Производится обучение группы внедрения. Детализируется план внедрения с графиком поставки и разбивкой по этапам, уточняются сроки проведения модификаций и доработок.

3. Моделирование

Целью этапа моделирования является проведение настроек в системе в соответствии с данными, полученными от Заказчика на этапе разработки

проекта. Проводится согласование с Заказчиком предлагаемых модификаций, сроки и порядок проведения доработок функционала. Группой внедрения формируются требования к составу и виду форм отчетности. Производится установка системы на части рабочих мест Заказчика. Проводится обучение сотрудников в соответствии с этапами внедрения.

4. Проектирование

На данном этапе производится разработка дополнительного функционала и модификаций в соответствии с проектом внедрения, последующее тестирование и отлаживание. Совместно с группой внедрения настраиваются основные справочники системы. Результаты доработок передаются Заказчику для комплексного тестирования и последующего исправления ошибок. Производится подготовка системы к сдаче – приемке.

5. Опытная эксплуатация

Установка системы на всех рабочих местах Заказчика, обучение пользователей. Настройка взаимодействия территориально удаленных подразделений. Ввод начальных остатков, переход к реальному ежедневному документообороту. Тестирование выполнения контрольного примера. Проведение сдачи – приемки системы в соответствии с критериями достижения целей внедрения, сформулированными на этапе экспресс-обследования.

6. Рабочая эксплуатация

После передачи системы в рабочую эксплуатацию происходит переход в режим сопровождения. В рамках сопровождения проводится: консультирование сотрудников Заказчика по текущим вопросам работы с системой посредством электронной почты, телефона, а также с выездом специалиста на место установки программы. Предоставление новых версий продукта, содержащих наращивание базового функционала системы, исправление выявленных ошибок, учет изменений в законодательстве.

Инвестиции на осуществление проекта

– приобретение стартового пакета лицензий

- Стоимость проведения предпроектного обследования, разработки и написания технического задания, стоимость программирования, тестирования и внедрения.

Следует еще раз подчеркнуть, что неоспоримым плюсом внедряемой системы является возможность работать в режиме оффлайн, при возобновлении связи с Интернетом все данные автоматически синхронизируются. Система «Бизнес Про 4» решит целый ряд основных бизнес-задач: приём заказов на грузоперевозки (в том числе через Интернет), регистрация грузов и всех операций над ними в процессе перевозки, ведение базы данных транспортных средств и стандартных маршрутов перевозки, отслеживание состояния заявок, находящихся в стадии выполнения, регистрация взаиморасчётов, ведение истории взаимоотношений. Таким образом, за счет автоматизации большинства бизнес-процессов увеличение скорости обработки заявок как минимум в 3 раза, что, несомненно, повысит качество предоставляемых услуг.

Таким образом, внедрение системы «Бизнес Про 4» не только позволит сформировать единую информационную среду, в рамках которой будут выполняться основные бизнес-процессы компании, увеличить скорость обработки заявок, как минимум в 3 раза, но и эффективно с экономической точки зрения.

2. Мероприятия, направленные на увеличение объемов деятельности, обеспечивающие рост продаж.

Основную часть маркетингового плана любого транспортно-экспедиционного предприятия составляет комплекс стимулирования, обеспечивающий рост продаж предоставляемых услуг. Комплекс стимулирования состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа. Поскольку грузовые перевозки являются промышленной услугой, то самым значимым средством воздействия для транспортно-экспедиционного предприятия будет личная

продажа, затем в порядке уменьшения значимости – стимулирование сбыта, реклама, пропаганда.

Личная продажа отличается от других средств воздействия и носит личностный характер. Директор отдела продаж собирает информацию о предприятиях. Менеджеры данного отдела по телефону общаются с клиентами, представляя, таким образом, транспортно-экспедиционное предприятие. Если клиента заинтересовало предложение, то перед встречей с ним обсуждают общие условия сделки (тарифы, сроки и т.д.), назначают время встречи. В условленное время менеджер приезжает к клиенту. При этом у менеджера имеются бланки договоров. С клиентом более подробно обсуждаются условия договора, дается дополнительная информация. Если в процессе обсуждения обе стороны оказались удовлетворены, то происходит заключение договора. Далее менеджер привозит договор и отдает его директору отдела.

Средствами стимулирования сбыта могут быть скидки на перевозку груза. Скидки могут иметь временный характер (предоставляются всем клиентам в определенный период времени), или зависеть от объема перевозки (скидки предоставляются крупным грузоотправителям или грузополучателям). Также фирма может бесплатно предлагать сувениры своим клиентам при визите менеджера. В качестве сувениров могут использоваться, например, ручки, календари и кепки с логотипом фирмы. Средства стимулирования сбыта обладают следующими характерными качествами: побуждение воспользоваться услугой (скидки при перевозке больших партий грузов), приглашение к совершению сделки (четкое предложение незамедлительно совершить сделку – временные скидки), привлекательность и информативность (сувениры, которые привлекают внимание и содержат информацию о фирме), технология стимулирования сбыта.

Клиенты не хотят иметь дело с неизвестными фирмами, так как боятся обмана. Отличиями рекламы от других средств воздействия являются:

общественный характер (узаконивание товара и придание уверенности клиентам), способность к увещанию (используется многократное повторение сообщения), экспрессивность.

В отделе рекламы рассматриваются не все средства рекламы: из-за своей дороговизны отсекаются такие средства как телевидение и радио. Остаются реклама в специализированных изданиях, direct mail, реклама на страницах Интернета. На современном этапе развития общества Интернет играет важную роль в информационном обеспечении деятельности участников рынка грузоперевозок. Для многих транспортных компаний Интернет-сайт является основной рекламной площадкой компании, а также он обеспечивает дополнительный онлайн-сервис для клиентов по отслеживанию местонахождения и статуса грузов.

Таким образом, маркетинговые мероприятия транспортно-экспедиционной организации, базирующиеся на комплексе стимулирования, а также на последних достижениях науки и техники обеспечивают эффективную деятельность предприятия и увеличивают его рыночную долю.

2.1 Мероприятия направленные на привлечение новых клиентов

В целях пропаганды услуг, оказываемых ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» предлагается разработка мероприятий, направленные на создание положительного имиджа предприятия.



Рис.4. Мероприятия, направленные на привлечение новых клиентов

2.1.1. Привлечение в штат компании менеджера по маркетингу, основной задачей которого является маркетинг транспортно-экспедиционных услуг в Интернете

В настоящее время Интернет-маркетинг транспортно-экспедиционных услуг приобретает все большее значение. Анализ работы транспортно-экспедиционных компаний показывает тесную взаимосвязь уровня продаж компании от степени ее присутствия в Интернете. А ведь часть российских транспортных предприятий до сих пор не осознают значимость Интернет-коммуникаций, и в настоящий момент даже не имеют собственного Интернет сайта, не говоря уже о проведении постоянных работ связанных с Интернет-маркетингом и Интернет-рекламой. Опираясь на тенденции развития Интернет-инструментов продаж, мною было предложено привлечь в штат компании менеджера по маркетингу, основной задачей которого является маркетинг транспортно-экспедиционных услуг в Интернете. Основной его деятельностью является продвижение, оптимизация и поддержка Интернет-ресурсов компании в сети Интернет. Данное нововведение

позволит компании отказаться от услуг сторонних организаций, предоставляющих услуги, связанные с продвижением Интернет-ресурсов в сети, их оптимизацией и поддержкой.

Данной сфере компания уделяет особое внимание в связи с ее интенсивным развитием. Так как в ряду информационных систем для логистики отдельно стоят информационные ресурсы в Интернете, играющие роль электронных бирж логистических услуг. В качестве примера можно привести информационный портал Перевозки.ру, содержащий разнообразные данные о поставщиках и потребителях логистических услуг. Участие в проекте интересно для транспортных компаний, экспортеров и импортеров, логистов, таможенных брокеров и других. На сегодняшний день в проекте зарегистрировано более 5,5 тысяч компаний.

В связи с тем, что в штате ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» нет специалиста в области Интернет-маркетинга, то все эти работы выполняли сторонние организации и ежегодно на оптимизацию своих Интернет-сайта и на Интернет-маркетинг компания тратит около 500000 рублей. После привлечения в штат компании специалиста в области Интернет-маркетинга все эти работы будут выполняться им.

Оптимизация и продвижение Интернет-ресурсов компании, проводимые менеджером по маркетингу приведут в будущем к повышению рейтингов ресурсов организации (Интернет-сайта) в поисковых системах, что в дальнейшем позволит сократить до минимума размещение рекламы в сети Интернет.

Текущие затраты

Заработная плата менеджера по маркетингу – 30 000 руб. в месяц, 360000 руб. в год.

Экономия от внедрения мероприятия

Таким образом, компания сэкономит 140 000 руб. (Расходы на Интернет-маркетинг (500 000 руб.) – Годовой фонд оплаты труда менеджера по маркетингу (360 000 руб.)).

Помимо снижения расходов на маркетинг, рост Интернет-продаж транспортно-экспедиционных услуг «Диалог Фрахт Интернейшнл» за год должен увеличиться на 35%.

2.1.2. Проведение рекламных акций на основе использования инструментов директ-маркетинга

Сегодня в практике продаж многих компаний активно используются инструменты директ-маркетинга.

Директ-маркетинг (direct marketing, прямой маркетинг) – это комплекс мероприятий, с помощью которых компании успешно выстраивают прямые маркетинговые коммуникации персонально с каждым потребителем своих товаров и услуг и устанавливают с ними длительные взаимовыгодные отношения. При этом коммуникации носят двухсторонний характер: применяя инструменты direct marketing, компания не только обращается непосредственно к клиентам, но и устанавливает эффективную обратную связь, получая ответную реакцию на предложения от своих потребителей.

Суть мероприятий директ-маркетинга можно сформулировать как «маркетинг прямого действия», и все они предполагают непосредственное (и, как правило, персональное) обращение к клиентам. Среди них такие инструменты, как direct mail, курьерская доставка, телемаркетинг, факс-рассылка, e-mail рассылка. Краткая схема мероприятий директ-маркетинга выглядит следующим образом:

- 1) приобретение необходимой клиентской базы для рассылки писем с предложением сотрудничества конкретным лицам;
- 2) рассылка корреспонденции по выбранным адресам;
- 3) последующий обзвон клиентов, которым были разосланы письма;
- 4) встречи с клиентами, которых заинтересовали услуги компании.

В настоящее время в структуре ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» не существует отдела продаж как такового, и роль менеджеров по продажам совмещают специалисты различных отделов службы транспортно-экспедиционной деятельности. Предлагается проводить

рекламные акции с использованием инструментов директ-маркетинга силами собственного отдела по работе с клиентами.

Текущие затраты

Расходы на подобные акции будут сводиться к стоимости рассылки и приобретению дополнительной клиентской базы.

Стоимость проведения одной подобной акции для 1000 потенциальных клиентов составляет:

- среднерыночная стоимость одного контакта – 10 руб. ($1\ 000 * 10 = 10\ 000$ руб.)
- 25 рублей расходы на конверты, бумагу, рассылку ($25 * 1\ 000 = 25\ 000$ руб.).

Таким образом, стоимость приобретения клиентской базы на 1 000 контактов и почтовых расходов = 35 000 руб.

Ежегодно планируется проведение 4 подобных акций. Для «Диалог Фрахт Интернейшнл» стоимость проведения 4 таких акций составит около 120 тыс. руб.

2.1.3. Расширение и активизация маркетинговой и рекламной деятельности.

Большинство крупных транспортно-экспедиционных компаний занимаются продвижением сайтов, а также ведут активную рекламную деятельность, участвуя в специализированных выставках и размещая рекламу на баннерах.

Так, актуальными для участия транспортно-экспедиционной компании ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» являются такие выставки, как:

- «ЛОГИСТИКА. СЕВЕРО-ЗАПАД»;
- «Транспорт и логистика-2016»;
- СКЛАД. ТРАНСПОРТ. ЛОГИСТИКА-2016
- TRANSRUSSIA'2016 / ТРАНСРОССИЯ-2016.

Разработка рекламной компании включает:

- определение целей рекламной компании;
- выделение целевой группы рекламного воздействия;
- выбор оптимальных каналов распространения рекламы для каждой целевой группы рекламного воздействия;
- выбор носителей рекламы;
- принятие решения о рекламном обращении;
- расчет рекламного бюджета.

В связи с вышесказанным, необходимо отметить, что планирование рекламных мероприятий проводится лишь в разрезе стоимости средств продвижения услуг на рынок, а также сроков осуществления рекламной компании. Однако необходимо отметить, что маркетинговая деятельность слишком часто не дает нужного результата по той причине, что направлена на людей или организации, которые никогда не станут постоянными клиентами, поскольку не являются целевой аудиторией. Поэтому, во-первых, в плане по рекламе необходимо правильно выбрать целевую аудиторию, а во-вторых, необходимо сконцентрировать свои усилия на одной единственной цели. В связи с этим предлагается следующий план рекламных мероприятий.

Цель/описание	Средства	Стоимость (тыс.руб.)
Ознакомление потребителей (потенциальных клиентов)	Выпуск рекламной полиграфической продукции	75
Поддержание благоприятного образа компании	Выпуск сувенирной продукции с фирменным логотипом	75
Создание знаний о фирме, охват самого большого количества потенциальных клиентов	Размещение рекламы в сети Интернет, создание и обслуживание сайта	50
Стабилизировать сбыт, поддерживать узнаваемость фирмы	Участие в выставках	150

Таким образом, представленный план рекламных мероприятий, способствует более эффективному проведению маркетинговой стратегии

предприятия, поскольку правильно выбранная и четко сформулированная цель рекламы, период осуществления и, конечно, целевая аудитория, даже при умеренном вложении средств в данные мероприятия, улучшает имидж фирмы, стабилизирует сбыт и, наконец, приносит доп. прибыль. Кроме того, представленный план определения наиболее эффективного носителя рекламы, может служить основой обоснования силы воздействия того или иного средства продвижения услуг, а также быть основой успешной рекламной компании.

2.3. Мероприятия направленные на удержание клиентов.

Главным ключом к сохранению клиентов является удовлетворение их потребностей. Удовлетворенный клиент надолго сохраняет лояльность определенной фирме, приобретает не только уже существующие товары и услуги, но и новую продукцию, хорошо отзывается как о компании, так и о продаваемых ею товарах и предлагаемых услугах, не обращает внимания на конкурентов и их рекламу, менее чувствителен к уровню цен на товар или услугу.

Сегодня менеджмент многих компаний заявляет о важности удовлетворения и сохранения потребителей. Ведь издержки по привлечению нового покупателя в пять раз превышают затраты, сопряженные с сохранением отношений с уже имеющимся клиентом.

Существует два способа удержания клиентов:

1. Создание условий, препятствующих обращению к другим организациям. Не каждый клиент решится разорвать отношения с проверенным партнером, если разрыв этих отношений может привести его к новым вложениям, затратам на поиск новых партнеров, потере скидок, привилегий.

2. Полное удовлетворение клиента, который вряд ли польстится на предлагаемые конкурентами низкие цены или другие стимулы.

Уделение постоянного внимания клиенту, быстрое реагирование на все возникающие у него вопросы в цепочке взаимоотношений «заказ-перевозка»

обеспечивают полное удовлетворение потребностей клиента и тем самым способствует его лояльности по отношению к компании.

Открытие кредитной линии для постоянных клиентов

В настоящее время предоставление транспортно-экспедиционных услуг в кредит получает все большее распространение. Для клиентов возможность получения кредита, является одним из привлекательных моментов при выборе экспедитора. Конечно, открытие кредитной линии сопряжено с некоторым риском для организации в случае работы с недобросовестными клиентами. Поэтому, автором предлагается открытие кредитной линии для постоянных клиентов, хорошо зарекомендовавших себя на протяжении всего периода совместной работы.

Предполагается формирование собственного кредитного фонда, формируемого из прибыли компании на начало каждого года.

Текущие затраты

Перевод одного из менеджеров на работу с клиентами по кредитной линии с увеличением заработной платы на 2000 руб. в месяц (24000 руб. в год).

Составление формы договора на оформление кредита будет осуществляться сотрудниками собственного юридического отдела и затрат не повлечет.

Введение данной услуги позволит удерживать большее количество клиентов, в частности крупных грузоотправителей, что будет способствовать увеличению объемов перевозочной работы, и, как следствие, наращиванию доходов.

2.3. Работа с претензиями

Задержка в получении груза, задержка в оформлении документов, нетактичное поведение менеджера или оператора контакт-центра – это лишь часть факторов, которые могут вызвать недовольство клиента.

Время реакции на жалобы является критическим фактором для восприятия клиентами качества обслуживания, а необработанные жалобы

становятся причиной еще большего раздражения. Исследование, проведенное компанией «Sertec», занимающейся мониторингом жалоб, установило, что разрешение жалоб в течение 24 часов приводит к удержанию 96% клиентов, а последующая задержка приводит к снижению этого показателя примерно на 10% ежедневно. Поэтому необходимы следующие действия:

- жалобы должны обрабатываться в кратчайшие сроки и с проявлением участия в решении проблем клиентов;
- если возможно, причина жалобы должна быть устранена на месте ее возникновения;
- если проблема не может быть разрешена на месте ее возникновения, клиент должен иметь возможность обратиться к лицу, специально уполномоченному решать проблемы клиентов;
- обращения клиентов должны по возможности разрешаться с первого раза;
- не должно оставаться неразрешенных жалоб.

Правильное обращение и своевременное решение проблем клиентов, столкнувшихся с трудностями, позволяет не только сохранить отношения, но часто и укрепить их.

2.3.1. Обучение контактного персонала работе с «трудными клиентами»

Из числа сотрудников предлагается отбирать наиболее коммуникабельных, доброжелательных и стрессоустойчивых людей, с целью проведения с ними тренингов по выходу из конфликтных ситуаций.

Текущие затраты составят 10000 руб. на организацию 3 тренингов с приглашенным педагогом-психологом.

Нужно учитывать, что жалобы часто являются лишь симптомами. Необходимо анализировать причины возникновения жалоб и предпринимать меры для предотвращения подобных инцидентов.

Анализ причин возникновения жалоб позволит выявить основные

факторы влекущие за собой возникновение конфликта. Также появится возможность выявить недобросовестных и нетактичных сотрудников, жалобы на которых поступают с максимальной частотой. В случае выявления виновности в регулярном создании конфликтных ситуаций сотрудника компании, предлагается применение к нему мер административной ответственности (предупреждения, выговоры, штрафы, увольнение).

Разработка мер для предотвращения конфликтных ситуаций, на основе проведенного анализа позволит в дальнейшем сократить число обращений клиентов с жалобами, что позволит удерживать уже имеющихся клиентов, привлекать потенциальных клиентов.

Предложенные мероприятия по работе с претензиями, позволят более эффективно организовать работу с клиентами, повысить качество работы с клиентами, сформировать положительный имидж ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» в глазах клиента, и, как следствие, увеличить потенциальные объемы продаж

3. Мероприятия к комплексному подходу к стимулированию и мотивации персонала.

Особенности сервисной деятельности, характеризующиеся взаимодействием потребителя и производителя, между которыми возникают экономические, социальные взаимодействия, насыщенные межличностными отношениями, обуславливают высокую роль и значение персонала.

В процессе управления сервисной организацией одним из главных механизмов управления современной организацией становится система работы с персоналом.

Персонал должен быть достаточно осведомлен о потребностях клиентов и способен проявлять в необходимой мере личное участие, решая проблемы клиента. Результатом деятельности сервисной организации является удовлетворение потребителя, который обладает уникальным характером, поведением, настроением, что формирует субъективность оценки качества и полноты услуги.

Это формирует особые требования к персоналу, а именно: высокий уровень его образования, культуры, профессиональную подготовку, важность хорошей психолого-социологической квалификации. Основой стратегии управления в сервисе являются не только непрерывный рост и углубление специализации производства, контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху, но и система ценностей и норм, корпоративная культура и фирменный стиль, формирование и продвижение репутации фирмы, ее первых лиц. Поведенческие стереотипы персонала и процедуры обслуживания должны быть нормированы особенно жестко, прописаны детально.

На практике это означает необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную и социально-психологическую подготовку, но и высокий потенциал, личностные качества, высокий уровень творчества; способность выполнять огромное количество разнообразных задач; высокий уровень коммуникативных способностей (умение за короткий период устанавливать диалоговый контакт с потенциальным потребителем);

- стремление к обновлению, совершенствованию и самоорганизации;
- умение вести себя профессионально в конфликте.

В качестве примера подобной мотивации можно привести японский опыт управления, основными принципами которого являются уважение к личности человека, философия долгосрочного найма, упор на постоянное обучение, продвижение по карьерной лестнице и следственное повышение заработной платы.

Совершенствование системы управления направлена на мотивацию персонала. Мотивация персонала должна быть направлена на формирование привязанности работников к своему предприятию, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для предприятия, а значит, и для самих

работников, на повышение уровня их материального обеспечения, морального удовлетворения, развития их деловой карьеры.

Рассмотрим предлагаемую систему мотивации. Основными целями применяемой системы мотивации являются: привлечение работников на предприятия, их сохранение, стимулирование оптимального производственного поведения.

В обобщенном виде система мотивации труда может быть представлена как совокупность следующих блоков: материально-денежное стимулирование, материально-неденежное стимулирование, нематериальное стимулирование.



Рис. 4 Блоки стимулирования

1) В результате использования экономических методов формируется эффективная система материального стимулирования. Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведшие к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ. В результате повышение отдачи работников и результативность труда.

На предприятиях, часто используются смешанные системы заработной платы – одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая – от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения вызывает у работников неудовлетворенность, как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге приводит к снижению продуктивности труда, нарушению трудовой дисциплины.

Каждый человек сравнивает себя с другими. Он сравнивает размер своей зарплаты с тем, как оплачивается труд других работников. Если человек ощущает, что его за выполненную работу наградили несправедливо, то это серьезно может ухудшить мотивацию. Политика справедливого вознаграждения имеет достаточно веское основание. В первую очередь, важно знать, что поощрять сотрудников – это значит, предоставить им возможность почувствовать свою значимость.

Один из видов вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению – премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющиеся особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое).

Основной акцент в системе стимулирования персонала в ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» сделать на материальные методы стимулирования. Организация должна поддерживать и поощрять тех, кто не только на словах, но и на деле внедряет стандарты, проявляет принципиальность и не идет на компромиссы, – тех, кто проявляет лидерство.

Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий, играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации.

2) Материально-неденежное стимулирование работников ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»:

Помимо зарплаты, можно предложить и другое средство мотивации – внутрифирменные льготы:

- оплата фирмой медицинских услуг;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- страхование на случай длительной потери трудоспособности;
- полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
- предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
- оплаченные праздничные дни и оплаченные отпуска; питание во время работы;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- другие расходы.

3) Нематериальное стимулирование работников ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

Важно создание системы карьерного роста, которая обеспечивает и более высокую заработную плату (также экономический мотив).

Руководство ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» должно осознавать значимость такого мотивационного фактора, как поощрение профессионального роста и должностного продвижения работников.

Организация подготовки работников основывается на следующем:

- принцип всеобщности – обучение охватывает все уровни персонала – от высшего руководства до рабочего;
- принцип непрерывности – обучение и повышение квалификации – планомерный и непрерывный процесс, направленный на профессиональный рост работников, который ведется в течение всей трудовой деятельности.

Так же нужно предоставить сотрудникам возможность постоянно совершенствоваться – это важнейший стимул, позволяющий людям многие

годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии. Нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему-либо поучиться. Также, можно в той или иной форме оплачивать учебу сотрудников.

Система направления сотрудников на учебу, предоставление более интересной, содержательно значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста (перевод на другую должность).

Разработку рекомендаций можно выразить в виде табл. 8

Таблица 8

Рекомендации по совершенствованию трудовой деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

Сфера мотивации	Рекомендации / мероприятия
Совершенствование оплаты труда	<ul style="list-style-type: none"> – Усиление связи заработной платы с результатами труда – Изучать сведения о размере з/п у конкурентов
Совершенствование социальных лифтов	<ul style="list-style-type: none"> – Обучение за счет организации
Внутрифирменные льготы	<ul style="list-style-type: none"> – Оплата медицинских услуг – Страхование на случай длительной потери трудоспособности – Питание за счет фирмы во время работы
Улучшение благоприятной обстановки в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> – Вовлечение персонала в разработку и совершенствование системы мотивации – Руководителю с большим пониманием относится к своим сотрудникам – Корпоративы по случаю праздников
Усиление обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение обратной связи руководителя с подчиненными – Объективно критиковать сотрудников – Обращать внимание не только на недостатки в работе, но и хвалить за достижения

Есть мнение, что при выполнении данных рекомендаций, сотрудники организации будут более ответственно относиться к своим обязанностям, будут более заинтересованы в результатах своего труда, следовательно, это приведет к еще более успешному развитию и процветанию фирмы.

Итак, если руководство ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» применит данные рекомендации по усовершенствованию мотивации сотрудников на практике, хотя бы ради эксперимента, то оно будет довольно результатами. Ведь если людей, работающих, в данной компании будут устраивать условия труда, выполняемая ими работа будет интересна, у них будет возможность усовершенствовать свои знания и умения, и что не мало важно, работа их будет справедливо оплачиваться, у них не будет желания искать работу в другой организации. Следовательно, люди будут с большим усердием трудиться, что приведет к дальнейшему благополучному развитию и процветанию данного предприятия. А значит, от этого выиграют все.

3.2 Прогноз эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления сервисной деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»

Под эффективностью управления следует понимать создание благоприятных условий для достижения коллективом предприятия высоких результатов в обусловленные сроки с наименьшими затратами.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования.

Внедрение предложенных мероприятий позволит транспортно-экспедиционной компании ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл»:

- повысить качество сервисной деятельности;

- повысить качество предлагаемых услуг и конкурентоспособность экспедиторской компании на рынке транспортных услуг;
- обладать высоким уровнем адаптационных свойств к внешним факторам, воздействующим на транспортно–логистическую систему в целом;
- быстро реагировать на изменения рынка транспортных услуг и быстро вносить корректировки в ставки обработки груза, формировать комиссионное вознаграждение экспедитора, а также делать работу компании более гибкой в современных экономических условиях.

Благодаря внедрению мероприятий, направленных на увеличение объемов деятельности, у компании увеличится конкурентная позиция на рынке транспортно-экспедиционных услуг. Результатом будет увеличение прибыли от перевозочной деятельности.

Экспертным путем определено, что благодаря внедрению клиент ориентированных мероприятий, компании ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» удастся заключить договора с новыми клиентами и получить заявки на перевозки больших партий грузов от постоянных клиентов, в результате чего общий объем прибыли увеличится на 40% в первый год после внедрения разработанного мероприятия.

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации персоналом происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения бонусной системы в оплату труда и повышения процента от продаж, а так же скидки на обучение, конкурсы, использование в работе более совершенной техники всё это ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно наблюдать их безразличное отношение к работе, то после внедрения данных мероприятий у сотрудников творческая активность и квалификация повысятся.

Увеличение прибыли после совершенствования маркетинговой деятельности происходит в результате повышения уровня осведомленности клиентов.

Затраты

Мероприятие	Решения по реализации мероприятия	Прогнозируемый прирост прибыли, %	Затраты (тыс. руб.)
Мероприятия, направленные на увеличение объемов деятельности			
Привлечение клиентов	Привлечение менеджера по маркетингу	7	360
	Проведение рекламных акций	3	35
	Проведение рекламной компании	5	350
Удержание клиентов	Открытие кредитной линии для постоянных клиентов	6	24
	Обучение контактного персонала работе с «трудными клиентами»	2	10
Мероприятия по мотивации и стимулирования персонала			
Повышение обучения	Организация тренингов и	10	120

работников	повышения квалификации персонала		
Мотивация персонала		7	600
Итого		40	1 499

Прибыль от реализации транспортно-экспедиционной деятельности в 2014 году составила 37 млн. руб.

Прогнозируемый процент прироста прибыли составляет 40%.

$1,4 * 37 = 51,8$ млн. руб.

Таким образом, прогнозируемый доход в следующем году составит 51,8 млн. руб., но без учета затрат на проведение вышеуказанных мероприятий.

$51800000 - 14990000 = 50,301$ млн. руб.

Прогнозируемый доход, с учетом затрат на проведение мероприятий составляет 50,301 млн. руб.

После всех проведенных расчетов, прирост прибыли составляет 14,301 млн. руб.

В результате проведения предложенных автором мероприятий прибыль компании от транспортно-экспедиционной деятельности уже в первый после внедрения мероприятий год работы увеличится на 35% и составит 51,75 млн. руб., против 38,33 млн. руб. в 2006 году. Также, внедренные мероприятия станут хорошей базой для создания «теплых» отношений с клиентами, увеличится количество постоянных клиентов. Значительное число постоянных клиентов является залогом эффективной и бесперебойной работы любой организации. Прибыль от внедрения автоматизированной системы управления грузоперевозками появится только через 2 года и 7 месяцев, так как именно это время понадобится проекту, чтобы окупиться.

Однако, внедрение системы «Бизнес Про 4» позволит решить целый ряд основных бизнес-задач: приём заказов на грузоперевозки (в том числе через Интернет), регистрация грузов и всех операций над ними в процессе перевозки, ведение базы данных транспортных средств и стандартных маршрутов перевозки, отслеживание состояния заявок, находящихся в стадии выполнения, регистрация взаиморасчётов, ведение истории взаимоотношений. Таким образом, за счет автоматизации большинства бизнес-процессов увеличение скорости обработки заявок как минимум в 3 раза, что, несомненно, повысит качество предоставляемых услуг, что, в свою очередь, положительно скажется на имидже организации и повлечет за собой увеличение числа клиентов.

Выводы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель исследования состояла в анализе организации управления и разработке основных направлений совершенствования управления сервисной деятельностью на предприятии ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

Для реализации поставленной цели в рамках первой главы были изучены теоретические аспекты управления деятельностью предприятия.

На основании изученного материала следует отметить, что процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием. Система управления – это совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности. В качестве управляемой подсистемы предприятия выступает совокупность производственных процессов, реализация которых обеспечивает изготовление продукции или оказание услуг. Управляющая подсистема представляет собой совокупность взаимосвязанных функций и методов управления, реализуемых людьми с помощью технических средств, обеспечивающих эффективное функционирование производства.

В рамках второй главы был проведен анализ и оценка системы управления логистическими процессами ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл».

Проведенный анализ показал, что организационная структура управления ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл» является линейно-функциональной и в целом соответствует целям и концепции деятельности предприятия.

Под транспортно-экспедиционной услугой следует понимать сопутствующие перевозочному процессу операции или работы. Эти операции включают доставку материалов, складирование и хранение, упаковку и агрегирование, а также перевозку любым видом транспорта. Основной тенденцией успешного функционирования транспортно-экспедиционного предприятия в настоящее время является

возможность/невозможность предоставления им комплекса качественного обслуживания. Качество транспортно-экспедиционного обслуживания определяется целым рядом параметров, учитывающих требования клиентов и возможности предприятия, предоставляющего это обслуживание.

Произведенный экономический анализ показал необходимость проведения мероприятий по совершенствованию управления транспортно-экспедиционной деятельности ООО «Диалог Фрахт Интернейшнл». Было предложено проведение мероприятий по нескольким направлениям:

1. Совершенствование эффективности управления перевозками за счёт предварительного планирования, контроля основных этапов перевозки, оптимизации взаиморасчетов с заказчиками и поставщиками услуг.
2. Организация эффективного взаимодействия с клиентами, по средствам проведения комплекса стимулирования клиентов.
3. Комплексный подход к мотивации и стимулированию персонала.

Активное использование информационных технологий и моделей в развитии и управлении транспортно-экспедиционным предприятием становится объективной необходимостью его эффективного функционирования и существования. Информатизация должна охватывать все компоненты и направления транспортно-экспедиционного процесса – документооборот, правовое и бухгалтерское обеспечение, отправление, перемещение и доставку грузов, прогноз и аналитику. Автоматизация управленческой деятельности транспортно-экспедиционного предприятия способствует повышению эффективности функционирования организации, позволяет увеличить качество предоставляемых услуг, повысить скорость обработки заявок.

Учет маркетинговых параметров в деятельности транспортно-экспедиционного предприятия обеспечит ему быстрое реагирование на новые и разнообразные требования клиентуры, а также необходимые условия поддержания качества предоставляемого транспортно-экспедиционного

обслуживания. Маркетинговые мероприятия должны быть тесно связаны и опираться на современные информационные технологии – использование возможностей и ресурсов Интернета и собственных контакт-центров, проведение директ-маркетинговых акций.

Таким образом, современному транспортно-экспедиционному предприятию для успешного развития и функционирования необходимо активно использовать в своей деятельности последние достижения науки и техники, учитывать опыт мировой экономики и тенденции ее развития, знать экономическую ситуацию на национальном рынке и основные направления федерального и регионального управления в сфере транспорта, быстро реагировать на требования и запросы потребителей. Только при таких условиях деятельности транспортно-экспедиционное предприятие на современном рынке сможет оставаться конкурентоспособным и обеспечивать высокий уровень транспортно-экспедиционного обслуживания, отвечающий разнообразным запросам клиентуры и условиям современного общества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Свириденко Ю.П. Сервисная деятельность: учеб. пособие / Ю.П. Свириденко, В.В. Хмелев. М.: АЛЬФА-М, 2011. 208 с.
2. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. 288 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. 320 с.
4. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4 изд. – Спб.: Питер, 2007. 544 с.
5. Дмитриев А.В. Логистика транспортно-экспедиторских услуг: учебное пособие / Дмитриев А.В., Афанасьев М.В. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 104 с.
6. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2014. 416 с.
7. Карнаухова В.К. Сервисная деятельность : учебное пособие / В.К. Карнаухова, Т.П. Краковская; ред. Ю.М. Краковский. – М.: Ростов н/Д: Март, 2006. 254 с.
8. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. –М.: ИНФРА-М, 2012. 282 с.
9. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. 452 с.
10. Аникин Б.А. Логистика / Б.А. Аникин.– М.: ИНФРА-М, 2012. 625 с.
11. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. 640 с.

12. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: монография / М.А.Вахрушина, Л.Б.Самарина. – М. : Вузовский учебник, 2012. 142 с.
13. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2012. 978 с.
14. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, – М.: Дашков и К, 2013. 272 с.
15. Голова, А.Г. Управление продажами : учебник / А.Г.Голова. - М.: Дашков и К, 2013. 277 с.
16. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие для нач. проф. образования / В.А.Одинцов. – М.: Академия, 2013. 252 с.
17. Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 381 с.
18. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. 240 с.
19. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. 64 с.
20. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. 557 с.
21. Гаджинский А. М.Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Маркетинг, 2015. 362 с.
22. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2008. 1472 с.
23. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. 176 с.

24. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. 383 с.
25. Дмитриев А.В. Логистика транспортно-экспедиторских услуг: учебное пособие / Дмитриев А.В., Афанасьев М.В. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 104 с.
26. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: менеджмент: учебное пособие / Т. Д. Бурменко, Н. Н. Даниленко, Т. А. Туренко. М.: КНОРУС, 2015. 416 с.
27. Ерохина Л.И. Экономика организации / Л.И. Ерохина – М.: Кнорус, 2014. 274 с.
28. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. – Москва [и др.]: Вильямс, 2012. 488 с.
29. Восколович Н.А. Экономика платных услуг: учебное пособие / Н.А. Восколович. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 399 с.
30. Нерсисян Т.Я. Предпринимательство: словарь-справочник / Т.Я. Нерсисян. – М.: Анкил, 2007. 792 с.
31. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. 479 с.

