

*На правах рукописи*

**Смирнова Анна Владимировна**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ  
ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ  
(НА МАТЕРИАЛАХ МОСКОВСКОГО РЕГИОНА)**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
(1.6 Сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Москва 2012

Диссертационная работа выполнена на кафедре коммерции и технологии торговли автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

Научный руководитель: **Памбухчиянц Ольга Валерьевна**,  
кандидат экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Веселовский Михаил Яковлевич**,  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой управления ГБОУ ВПО  
Московской области «Финансово-Технологическая  
Академия»

**Мухина Инесса Игорьевна**,  
кандидат экономических наук, доцент кафедры  
управления рекламным бизнесом ФГБОУ ВПО  
«Московский государственный университет печат-  
ти имени Ивана Федорова»

Ведущая организация: ОАО «Институт исследования товародвижения и  
конъюнктуры оптового рынка»

Защита диссертации состоится «29» ноября 2012 г. в 12.00 ч на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 513.002.02 при Российском университете кооперации по адресу: 141014, Московская область, г. Мытищи, ул. В.Волошиной, д. 12/30 в зале заседаний диссертационного совета (корпус 4, ауд. 235)

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Российского университета кооперации. Автореферат диссертации размещен на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации [www.vak.edu.gov.ru](http://www.vak.edu.gov.ru), на официальном сайте Российского университета кооперации [www.ruc.su](http://www.ruc.su)

Автореферат разослан «26» ноября 2012 г.

Ученый секретарь  
совета по защите докторских и  
кандидатских диссертаций Д 513.002.02,  
доктор экономических наук, профессор

А. В. Ткач

## **I. Общая характеристика работы**

**Актуальность темы исследования.** Переход от рынка продавца к рынку покупателя и ужесточение конкуренции в сфере торговли актуализирует построение деятельности торговой организации на основе покупательского спроса. Современные покупатели отличаются повышенной чувствительностью к качеству обслуживания со стороны торговой организации. В связи с этим отсутствие пакета услуг при продаже товара зачастую негативно влияет на покупательский спрос.

Технологические процессы в торговле, как правило, имеют выход на покупателя и воспринимаются им как обслуживание. Обеспечение товара пакетом услуг, т.е. обслуживание покупателей на надлежащем уровне, является фактором конкурентоспособности торговой организации в целом.

Качественное обслуживание покупателей, как средство повышения конкурентоспособности, обеспечивает не только повышение дохода торговой организации, но также требует затрат. Чем выше качество обслуживания покупателей, тем выше затраты торговой организации. Качество обслуживания оценивается таким показателем как «уровень обслуживания». Низкие значения уровня обслуживания могут повлечь за собой потери дохода на рынке, высокие – резкий рост затрат. Определение оптимума между доходом и затратами на обслуживание покупателей требует учета большого числа факторов и в общем случае трудно формализуемо.

Применение к управлению процессом обслуживания оптовых покупателей дифференцированного подхода, предполагающего выделение значимых элементов обслуживания и с последующим акцентированием на них управленческого внимания, позволит повысить эффективность обслуживания.

В условиях жесткой конкуренции организации оптовой торговли вынуждены повышать качество обслуживания покупателей, переводя значение показателя уровня обслуживания в область значений, превышающих 90%, что вызывает резкий (экспоненциальный) рост затрат, связанный с обеспечением этого уровня. В данной диссертационной работе исследуется малоизученный в на-

стоящее время механизм управления обслуживанием оптовых покупателей при высоких значениях уровня сервиса. Таким образом, возрастающая конкуренция в сфере торговли, обуславливающая необходимость постоянного обеспечения торговой организацией высокого уровня обслуживания, и слабая научная проработанность методов принятия управленческих решений при работе в данной области уровня сервиса определяют актуальность темы исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** В создании теоретического базиса организации обслуживания оптовых покупателей, определении влияния обслуживания покупателей на конкурентоспособность торговой организации существенный вклад внесли такие ученые, как: Л.П. Дашков, О.В. Долматова, Л.Г. Дьяченкова, В.К. Памбухчиянц, Ф.Г. Панкратов, Л.А. Сосунова, Н.И. Фадеев и др. Проблемы обслуживания оптовых покупателей отражены в работах Д.Дж. Бауэрсокса, А.М. Гаджинского, М. Кристофера, Э. Мате, Л.Б. Миротина, В.И.Сергеева, В.Н. Стаханова, Дж.Р. Стока, Ы.Э. Ташбаева, Р.В. Шеховцова. Моделирование бизнес-процессов, рассматриваемое в ключе настоящей диссертации, отражено в работах Б. Андерсона, В.Г. Елиферова, В.В. Репина, М. Робсона, Ю.Ф. Тельнова, Ф. Уллаха и других отечественных и зарубежных ученых.

Анализ работ выше указанных авторов позволяет сделать вывод о том, что проблема совершенствования качества обслуживания оптовых покупателей торговыми организациями нуждается в дальнейшей научной проработке. В частности, имеется необходимость уточнения применяемого в данной области терминологического аппарата, дальнейшего развития методик идентификации значимых с точки зрения покупателя характеристик обслуживания, а также индуцирующих данные характеристики бизнес-процессов организаций оптовой торговли. Настоящее исследование посвящено решению перечисленных, а также ряда других научных задач.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационной работы является исследование организационно-экономического механизма формирования и управления системами обслуживания оптовых покупателей в

условиях возрастающей конкуренции на рынке оптовой торговли, и разработка комплекса мер, обеспечивающих повышение качества обслуживания в разрезе выделенных приоритетных направлений.

Намеченная цель определила постановку и решение следующих задач:

систематизировать и изложить теоретико-методологические подходы к формированию и управлению системами обслуживания оптовых покупателей, в том числе с учетом зарубежного опыта;

разработать и апробировать метод дифференциации политики продаж организации оптовой торговли (в части обслуживания покупателей), основанный на систематической оценке и ранжировании клиентов;

разработать и апробировать алгоритм определения перспективных направлений совершенствования обслуживания оптовых покупателей, основанный на оценке как значимости отдельных характеристик обслуживания, так и фактического уровня обслуживания, предлагаемого организацией оптовой торговли, с учетом пожеланий клиентов;

выделить и описать бизнес-процессы организации оптовой торговли, индуцирующие характеристики обслуживания и нуждающиеся в первоочередном совершенствовании;

разработать и обосновать рекомендации, обеспечивающие повышение качества обслуживания в разрезе намеченных направлений и, в результате, оказывающие существенное влияние на усиление конкурентоспособности и улучшение показателей экономической деятельности организации оптовой торговли.

**Объектом исследования** являются системы обслуживания оптовых покупателей в организациях оптовой торговли Московского региона.

**Предметом исследования** является оптимизация процессов обслуживания оптовых покупателей на основе реинжиниринга процессов, индуцирующих значимые, с точки зрения покупателей, характеристики качества обслуживания.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством. Ис-

следование соответствует разделу 1.6 Сфера услуг, пункту 1.6.116 Механизм повышения эффективности и качества услуг паспорта специальностей Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации (экономические науки).

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, обзоры периодических изданий по рассматриваемой проблеме. В диссертационной работе использованы следующие методы: Gap-анализ, ранжирование, экспертная оценка, парное сравнение, процессный подход, реинжиниринг бизнес-процессов.

**Информационную и фактологическую основу работы** составили законодательные акты Российской Федерации, аналитические исследования, представленные в периодической печати и в сети Интернет, а также результаты опросов (анкетирований), проведенных автором.

**Научная новизна.** Важнейшие результаты диссертационного исследования, обладающие научной новизной, состоят в следующем:

конкретизировано общее понятие «торговое обслуживание» применительно к оптовой торговле, что позволило предложить методику управления торгово-технологическим процессом предприятия оптовой торговли как процессом обслуживания, с учетом степени полезности результата этого процесса для оптовых покупателей;

разработан метод, основанный на принципе Парето, анализе выгоды, а также на систематической оценке и ранжировании клиентов и позволяющий дифференцировать политику продаж организации оптовой торговли в части обслуживания покупателей; предложены модели политики продаж, применимые для организации оптовой торговли. Установлена взаимосвязь между возможностью обеспечения высокого качества обслуживания оптовых покупателей и привлечением к реализации бизнес-процесса обслуживания организаций-аутсорсеров, специализирующихся на оказании тех или иных услуг;

обоснован алгоритм определения перспективных направлений совершенствования обслуживания оптовых покупателей на основе исследования мнений покупателей, который включает оценку значимости характеристик качества обслуживания, предоставляемого оптовыми торговыми организациями, и оценку качества обслуживания в разрезе выбранных характеристик;

создана и апробирована модель дифференциации и анализа несоответствий фактически предоставляемого качества обслуживания сервисным ожиданиям оптовых покупателей;

разработана и апробирована методика повышения качества обслуживания оптовых покупателей, которая включает выделение бизнес-процессов, их декомпозицию и последующий реинжиниринг subprocesses.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в обобщении методологического обеспечения систем управления сервисом, а также в разработке методики повышения качества обслуживания оптовых покупателей торговыми организациями. Содержащиеся в работе материалы могут быть использованы в практической деятельности торговых организаций для повышения эффективности и качества обслуживания, а также в учебном процессе по дисциплинам «Организация коммерческой деятельности предприятий (в торговле)», «Коммерческая логистика», «Проектирование логистических процессов на предприятиях торговли» и «Технологические процессы в сервисе».

**Апробация работ и внедрение результатов исследования.** Положения и выводы диссертационной работы докладывались, обсуждались и получили одобрение на научно-практических конференциях: «Взаимодействие общества и государства в период модернизации России» (г. Москва, 2010 г.), «Управление торговлей: теория, практика, инновации» (г. Москва, 2011 г.).

Результаты исследования внедрены в практическую деятельность компаний:

ООО «СтройКомплект-ВСС», справка № 209 от 30 марта 2007 г.;

ЗАО «Т.Б.М.», справка № 1.06 от 28 июня 2007 г.;

ООО «ЮК-Терминал», справка № 12 от 28 марта 2008 г.;

ООО «РПМ Сервис», справка № 97 от 01 марта 2011 г.

**Публикации.** По результатам исследования опубликовано 16 научных работ, общим объемом 3,873 п.л., в том числе три статьи в рецензируемых журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации, общим объемом 1,54 п.л.

**Структура и объем работы** обусловлены целями и задачами, поставленными в диссертационном исследовании. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, который включает 123 источника. Содержание изложено на 165 страницах, содержит 23 таблицы, 33 рисунка.

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, раскрыта степень ее изученности отечественными и зарубежными специалистами, сформулированы цель и научные задачи исследования, определены научная новизна и практическая значимость результатов, объект и предмет исследования, приведены данные по апробации, публикациям автора, объему и структуре работы.

В **первой главе «Организация обслуживания в оптовой торговле в современных условиях»** уточнены понятия «услуга», «обслуживание» («сервис»), конкретизировано определение «торговое обслуживание» применительно к оптовой торговле, обозначены принципы обслуживания, приведена последовательность действий по формированию системы обслуживания в торговой организации, предложена классификация услуг, выполнен анализ зарубежного опыта обслуживания оптовых покупателей.

Во **второй главе «Развитие систем обслуживания в оптовой торговле»** проведен анализ методологического обеспечения систем управления обслуживанием оптовых покупателей, определены современные методы оптимизации обслуживания, обоснованы средства повышения качества обслуживания оптовых покупателей.

В **третьей главе «Управление качеством обслуживания в оптовой торговле»** разработан алгоритм выбора приоритетных характеристик обслуживания для проведения реинжиниринга процессов; обоснована методика со-



вершенствования процесса обслуживания оптовых покупателей на основе моделирования и последующего реинжиниринга, выявленных процессов, в целях повышения качества обслуживания.

В **заключении** обобщены результаты диссертационного исследования и сформулированы основные выводы и предложения.

## **II. Основные положения и результаты работы, выносимые на защиту**

**1. Качество обслуживания оптовых покупателей, также как и качество реализуемого товара, является фактором конкурентоспособности торговой организации. Однако повышение качества обслуживания, обеспечивающее равный с повышением качества товара прирост конкурентоспособности, может быть достигнуто существенно меньшими затратами.**

Технологические процессы в торговле, как правило, имеют выход на покупателя и воспринимаются им как обслуживание. В диссертационном исследовании под «торговым обслуживанием оптовых покупателей» понимают процесс взаимодействия торговой организации и оптового покупателя, результатом которого является удовлетворение его потребностей. Качество обслуживания – это степень соответствия совокупности характеристик обслуживания установленным или предполагаемым потребностям покупателей.

Из работ маркетологов следует, что повышение качества товара и качества обслуживания, при неизменной цене товара, влияют на конкурентоспособность организации. Повышение качества товара возможно при изменении технологии производства, что зачастую требует капитальных вложений и может существенно отразиться на затратах предприятия и стоимости товара. Повышение качества обслуживания достигается с помощью различных организационных мер, как правило, без каких-либо капитальных затрат и, возможно, без изменения цены товара. Следовательно, прирост качества обслуживания, обеспечивающий равный с приростом качества товара прирост конкурентоспособности, сопровождается существенно меньшими затратами.

## **2. Дифференциация оптовых покупателей по критериям «выручка от продаж» и «расходы на обслуживание» с последующей дифференциацией политики обслуживания обеспечивает рост эффективности расходов на обслуживание.**

Повышение качества обслуживания, обеспечивающего рост дохода торговой организации от продаж товаров за счет привлечения и удержания покупателей, сопровождается нелинейным ростом затрат. Особенно при приближении уровня обслуживания к 100% затраты на обслуживание растут экспоненциально, что резко снижает прибыль торговой организации.

Добиться повышения уровня обслуживания, не позволив снизиться прибыли, можно с помощью дифференциации покупателей. Уровень обслуживания и ассортимент предлагаемых услуг должны варьироваться с учетом приоритетности покупателя для торговой организации. Определить приоритетность покупателей возможно с помощью таких методов, как сегментация рынка потребителей услуг, ABC-анализ, анализ выгоды покупателя и система CRM (Customer Relationship Management).

Применение ABC-анализа позволяет выделить ключевую группу покупателей, оценивая их по критерию суммы обеспечиваемого ими валового дохода. Анализ выгоды покупателя позволяет сопоставить доход от продажи товаров покупателю с расходами на обслуживание этого покупателя. Система CRM является одним из возможных модулей корпоративной информационной системы торговой организации. Она позволяет накапливать и хранить не только информацию о покупателях, но и историю отношений между покупателем и торговой организацией, а также предложить перспективной группе покупателей товары и услуги, которые имеют наибольшие шансы быть востребованными, предоставить разнообразные каналы общения и совершения покупки.

В диссертационной работе выделены целевые сегменты клиентов (перспективные, стабильные, неперспективные), требующие дифференцированного уровня обслуживания. Для данных сегментов нами предлагаются следующие направления политики продаж:

для перспективных клиентов – полный приоритет в выполнении заказов и обслуживании, максимальное удовлетворение всех запросов и пожеланий, ориентация на стабильный рост объемов продаж;

для стабильных клиентов – выполнение заказов и обслуживание после перспективных клиентов, а при отсутствии их заказов – приоритетное обслуживание, внимательное отношение к запросам и пожеланиям, ориентация на сохранение и медленное увеличение объема продаж;

для неперспективных клиентов – выполнение заказов и обслуживание при наличии свободных ресурсов, постоянный тщательный контроль платежей, анализ возможностей перевода клиентов данной группы в другие категории.

**3. Эффективным методом повышения качества обслуживания покупателей является передача выполнения ряда функций торговой организации на аутсорсинг.**

Наиболее часто торговые организации передают на аутсорсинг такие функции как транспортирование и складирование. Подобное решение следует принимать в пользу того аутсорсера, который выполняет эти функции более качественно и стоимость услуг которого ниже расходов торговой организации на самостоятельное выполнение данной функции. В качестве критерия целесообразности передачи функции складирования или транспортирования на аутсорсинг рекомендуется использовать срок окупаемости капитальных вложений в создание и содержание собственного склада или автопарка, рассчитанный с учетом нормы дисконта. Для организации оптовой торговли в Российской Федерации приемлемым сроком окупаемости капитальных вложений в организацию собственного транспортно-складского хозяйства в настоящее время считается 3-4 года.

**4. Создана модель дифференциации и анализа несоответствий фактически предоставляемого торговыми организациями качества обслуживания сервисным ожиданиям оптовых покупателей.**

Покупатели оценивают качество обслуживания путем сравнения ожидаемых характеристик качества и характеристик качества фактически состоявше-

гося обслуживания. Расхождение между ожидаемым качеством обслуживания и полученным называют «разрывом (расхождением) сервисных ожиданий». Гар-анализ (gar – разрыв) позволяет описывать и дифференцировать разрывы (расхождения) характеристик качества ожидаемого и фактически состоявшегося обслуживания, принимать эффективные решения по устранению последствий выявленных разрывов.

На основе Гар-анализа нами предложена модель несоответствий в бизнес-процессах поставщика, позволяющая выявить и дифференцировать причины разрыва сервисных ожиданий покупателей и характеристик фактического обслуживания (рис. 1).



Рис. 1. Модель дифференциации и анализа несоответствий фактически предоставляемого качества обслуживания сервисным ожиданиям оптовых покупателей

Заявленные компанией стандарты обслуживания могут не вполне соответствовать потребностям и ожиданиям покупателя (разрыв сервисных ожида-

ний №1). Причиной разрыва №1 могут стать погрешности, допущенные при изучении рынка услуг, в результате чего возникает несоответствие между фактическими сервисными потребностями покупателя и пониманием этих потребностей высшим менеджментом компании-поставщика (несоответствие 1а).

Кроме того, отсутствие тождественности заявленных стандартов обслуживания сервисным потребностям покупателя может объясняться монопольным положением поставщика, отсутствием достаточных ресурсов, а также рядом иных причин (несоответствие 1б). Несоответствия 1а и 1б возникают на стадии стратегического планирования бизнеса поставщика. Разрыв сервисных ожиданий №1 не является неожиданностью для покупателя, учитывается им при стратегическом планировании, выборе поставщика и, как правило, не требует резервирования покупателем каких-либо ресурсов.

Несоответствие 2 возникает в результате погрешностей тактического и оперативного планирования, когда поставщик оказывается не в состоянии выдержать заявленный уровень обслуживания. Разрыв №2 сервисных ожиданий покупателя является для него более болезненным, чем разрыв №1, так как этот разрыв в состоянии нарушить тактические и оперативные планы покупателя. Вероятность возникновения разрыва №2 вынуждает покупателя резервировать ресурсы, создавать альтернативные каналы закупок. Поставщик, допускающий несоответствие 2, рискует потерять покупателя.

Наиболее болезненным для покупателя является разрыв №3, вызванный несоответствием характеристик обслуживания, указанных в договоре поставки, фактическим характеристикам состоявшегося обслуживания (несоответствие 3). Несоответствие 3 может возникнуть в процессе выполнения складских работ и транспортировки заказа покупателю. Его причиной может стать также отсутствие у поставщика запаса товаров, необходимых для выполнения заказа покупателя. Высока вероятность того, что возникший в результате данного несоответствия разрыв №3 может стать причиной предъявленной претензии, так как является нарушением договорных обязательств поставщика.

Таким образом, наиболее пристального внимания заслуживают причины, приводящие к возникновению разрыва №3. Далее в порядке убывания значимости следуют причины, приводящие к разрывам №2 и №1.

**5. Предложен авторский алгоритм определения перспективных направлений совершенствования обслуживания оптовых покупателей на основе исследования мнений покупателей, который включает оценку значимости характеристик качества обслуживания, предоставляемого торговыми организациями и оценку качества обслуживания в разрезе выбранных характеристик.**

Апробация алгоритма проводилась в организации оптовой торговли (компании «К»), созданной в 1990 г. Организация занимается продажей канцелярских товаров, оргтехники, бытовой химии и медицинских товаров, производит ролики для принтеров и кассовых аппаратов. Экономическая характеристика компании «К» представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности компании «К»

Экономический показатель	Год			Абсолютное отклонение показателя 2011 г. к показателю 2009 г., (+/-)	Относительное отклонение показателя 2011 г. к показателю 2009 г., %
	2009	2010	2011		
Товарооборот, тыс. руб.					
- в действующих ценах	5646562,4	6911392,4	7194697,8	1548135,4	127,4
- в сопоставимых ценах	5646562,4	6340726,9	6787450,7	1140888,3	120,2
Индекс цен	-	1,09	1,06	-	-
Численность сотрудников, чел.	4150	4170	4215	65	-
Доходы от реализации, тыс. руб.	1835141,9	2536521,1	2777153,3	942011,4	151,3
Издержки обращения, тыс. руб.	1411649,7	2004343,9	2194382,8	782733,1	155,4
Уровень издержек, %	27,0	29,0	30,5	3,5	-
Прибыль, тыс.руб.	423492,2	532177,2	582770,5	159278,3	137,6
Рентабельность, %	7,5	7,7	8,1	0,6	-
Число магазинов	67	68	72	5	-

Источник: составлено автором по материалам компании «К».

Компания «К» имеет крупный складской комплекс «Южный», площадью 25 000 м<sup>2</sup>, расположенный на территории г. Москвы, управляет сетью торговых представительств, в состав которой в 2011 г. входило 72 магазина, осуществляющих обслуживание оптовых и розничных покупателей, и 47 центров обслуживания корпоративных клиентов.

Для повышения качества обслуживания оптовых покупателей нами предлагается алгоритм, позволяющий дифференцировать оказываемые услуги по степени значимости и по уровню качества. Этапами алгоритма являются:

1. Определение перечня характеристик качества обслуживания оптовых покупателей.
2. Формирование группы экспертов из числа постоянных покупателей приоритетного для торговой организации сегмента.
3. Анкетирование сформированной группы экспертов в целях ранжирования характеристик обслуживания.
4. Обработка полученных анкет и определение значимости отдельных характеристик обслуживания.
5. Оценка степени согласованности мнений экспертов (расчет коэффициента конкордации).
6. Формирование новой группы экспертов (из числа уже опрошенных) для оценки согласованности суждений отдельных экспертов.
7. Анкетирование сформированной группы экспертов и обработка полученных анкет методом парных сравнений.
8. Расчет отношений согласованности суждений отдельных экспертов и принятие решения об адекватности полученных результатов ранжирования действительной значимости той или иной характеристики обслуживания.
9. Анкетирование группы экспертов с целью оценки соответствия характеристики качества обслуживания ожиданиям покупателя.
10. Обработка результатов анкетирования и определение оценок качества сервиса, анализируя отдельные характеристики обслуживания.

11. Оценка приоритетов отдельных характеристик для повышения качества обслуживания.

Таблица 2 – Анализ системы обслуживания компании «К»

Характеристика качества обслуживания	Значимость характеристики качества обслуживания, $R_i$	Оценка качества обслуживания, $Q_i$	Приоритет характеристики при проведении реинжиниринга, $P_i$
1	2	3	4
Точность поставки по видам и количеству грузов	0,21	0,39	0,59
Короткие сроки от заказа до поставки	0,12	0,34	0,35
Возможность различных способов оплаты	0,25	0,40	0,63
Быстрая реакция на изменения заказов покупателей	0,17	0,45	0,38
Гибкость поставщика относительно места поставки	0,15	0,37	0,41
Полное удовлетворение заявки по заказанным товарам	0,57	0,35	1,49
Быстрое удовлетворение претензий покупателей	0,38	0,37	0,70
Быстрое получение информации о ходе реализации заказа	0,13	0,42	0,31
Соблюдение сроков поставки	0,29	0,38	0,79
Поставка без повреждения товара	0,11	0,49	0,22

Источник: составлено автором по материалам обследования компании «К».

На первом этапе алгоритма методом унификации был составлен перечень характеристик качества обслуживания покупателей (графа 1 табл. 2).

На втором этапе была сформирована группа экспертов, в состав которой вошли 25 корпоративных клиентов компании «К».

На третьем этапе выполнено анкетирование выбранных экспертов, в ходе которого им было предложено ранжировать разработанный перечень характеристик качества обслуживания, выстраивая данные характеристики в ряд по принципу «значимость самая большая... значимость самая маленькая...» по формуле:

$$r_1 > r_2 \dots r_{10},$$

где  $r$  – ранг характеристики; от 1 до 10 - число ранжируемых характеристик качества обслуживания.



На четвертом этапе были обработаны результаты анкетирования и рассчитаны значимости отдельных характеристик качества по формуле:

$$R_i = \frac{n}{\sum_{j=1}^n r_{ij}},$$

где  $R_i$  – значимость  $i$ -й характеристики обслуживания;  $n$  – количество экспертов, ( $j=1, n$ );  $r_{ij}$  – ранг  $i$ -й характеристики качества обслуживания в ранжировке  $j$ -го эксперта.

Значимость характеристик качества обслуживания клиентов компании «К», полученная в результате обработки анкет, приведена в табл. 2 (графа 2).

На пятом этапе нами была рассчитана количественная оценка степени согласованности мнений клиентов с применением коэффициента конкордации ( $W$ ). Он позволяет оценить, насколько согласованы между собой ряды предпочтительности, построенные каждым экспертом. Значение коэффициента находится в пределах  $0 \leq W \leq 1$ ; при этом  $W=0$  означает полную противоположность, а  $W=1$  – полное совпадение ранжировок. Практически достоверность считается хорошей, если  $W=0,7 \dots 0,8$ . При анкетировании корпоративных клиентов компании «К» коэффициент конкордации был равен 0,703, что свидетельствует о согласованности рядов предпочтительности.

На шестом этапе для верификации результатов предыдущего анкетирования из 25 уже опрошенных клиентов компании «К» нами было выделено пять экспертов, которым было предложено осуществить повторное ранжирование методом парных сравнений.

На седьмом этапе анкеты пяти выбранных экспертов были обработаны методом парных сравнений. Метод парных сравнений позволяет определить степень согласованности внутри множества суждений отдельных экспертов, высказанных в процессе ранжирования характеристик качества обслуживания.

На восьмом этапе был осуществлен расчет отношений согласованности суждений отдельных экспертов. Рассогласованность внутри множества суждений отдельных экспертов определялась с помощью отношения согласованности (ОС), значение которого не должно превышать 0,1. Рассогласованность сужде-

ний каждого из пяти экспертов компании «К» оказалась в пределах нормы: эксперт 1 – 0,0986; эксперт 2 – 0,0962; эксперт 3 – 0,0991; эксперт 4 – 0,0916; эксперт 5 – 0,0899.

На девятом этапе была проведена оценка соответствия качества обслуживания ожиданиям клиентов в разрезе установленных характеристик. Оценка выполнялась силами группы экспертов (сформированной на втором этапе) по четырехбалльной системе: 4 – плохо, 3 – удовлетворительно, 2 – хорошо, 1 – отлично. Значение рассчитанной данным методом оценки находится в пределах от 0,25 до 1, возрастая по мере улучшения мнения клиентов (экспертов) о качестве обслуживания поставщиком.

На десятом этапе была выполнена обработка результатов анкетирования и сделан расчет соответствия отдельных характеристик качества обслуживания ожиданиям клиентов по следующей формуле:

$$Q_i = \frac{n}{\sum_{j=1}^n q_{ij}},$$

где  $Q_i$  – показатель соответствия  $i$ -й характеристики качества обслуживания ожиданиям клиентов (экспертов);  $q_{ij}$  – оценка  $i$ -й характеристики качества обслуживания  $j$ -м экспертом.

Экспертные оценки качества обслуживания в разрезе выделенных характеристик компании «К» приведены в табл. 2 (графа 3).

На одиннадцатом этапе (в заключение алгоритма) нами были оценены приоритеты отдельных характеристик для повышения качества обслуживания. Эти показатели предлагаем рассчитывать на основе значений оценок и значимости характеристик качества обслуживания по формуле:

$$P_i = \frac{R_i}{Q_i},$$

где  $P_i$  – приоритет  $i$ -ой характеристики для повышения качества обслуживания;  $R_i$  – значимость  $i$ -й характеристики обслуживания.

Результат расчета приоритетов отдельных характеристик для повышения качества обслуживания на примере компании «К» приведен в табл. 2 (графа 4).

**6. Разработана авторская методика повышения качества обслуживания оптовых покупателей, которая включает выделение бизнес-процессов, индуцирующих характеристики обслуживания, нуждающиеся в первоочередном повышении качества, и последующий реинжиниринг этих бизнес-процессов.**

Методика повышения качества обслуживания оптовых покупателей включает три этапа.

Первый - моделирование бизнес-процесса обслуживания оптовых покупателей торговой организацией с помощью нотации IDEF0. При моделировании были выделены процессы планирования продажи и обслуживания покупателей, обслуживания и регистрации фактической информации, а также анализа, контроля и управления процессом обслуживания.

Второй - декомпозиция выделенного и смоделированного с помощью нотации IDEF0 бизнес-процесса обслуживания оптовых покупателей в целях детализации процессов, индуцирующих значимые для покупателей характеристики качества обслуживания.

Третий - анализ и реинжиниринг выделенных subprocessов для повышения качества приоритетных характеристик обслуживания.

В качестве примера на втором этапе можно привести детализацию процесса «Обслуживание и регистрация фактической информации». На более детальном уровне процесс включает в себя следующие subprocessы: принять и оформить заказы от покупателей; зарезервировать товар и составить график отгрузки; скомплектовать заказанный товар на складе; доставить товар покупателю.

С помощью детализации subprocessов были выделены те работы, выполнение которых формирует характеристики качества обслуживания оптовых покупателей, обладающие наибольшим приоритетом в плане проведения реинжиниринга. В нашем примере приведем детализацию выполнения subprocessа «Принять и оформить заказы от покупателей» (рис. 2, составлен автором).

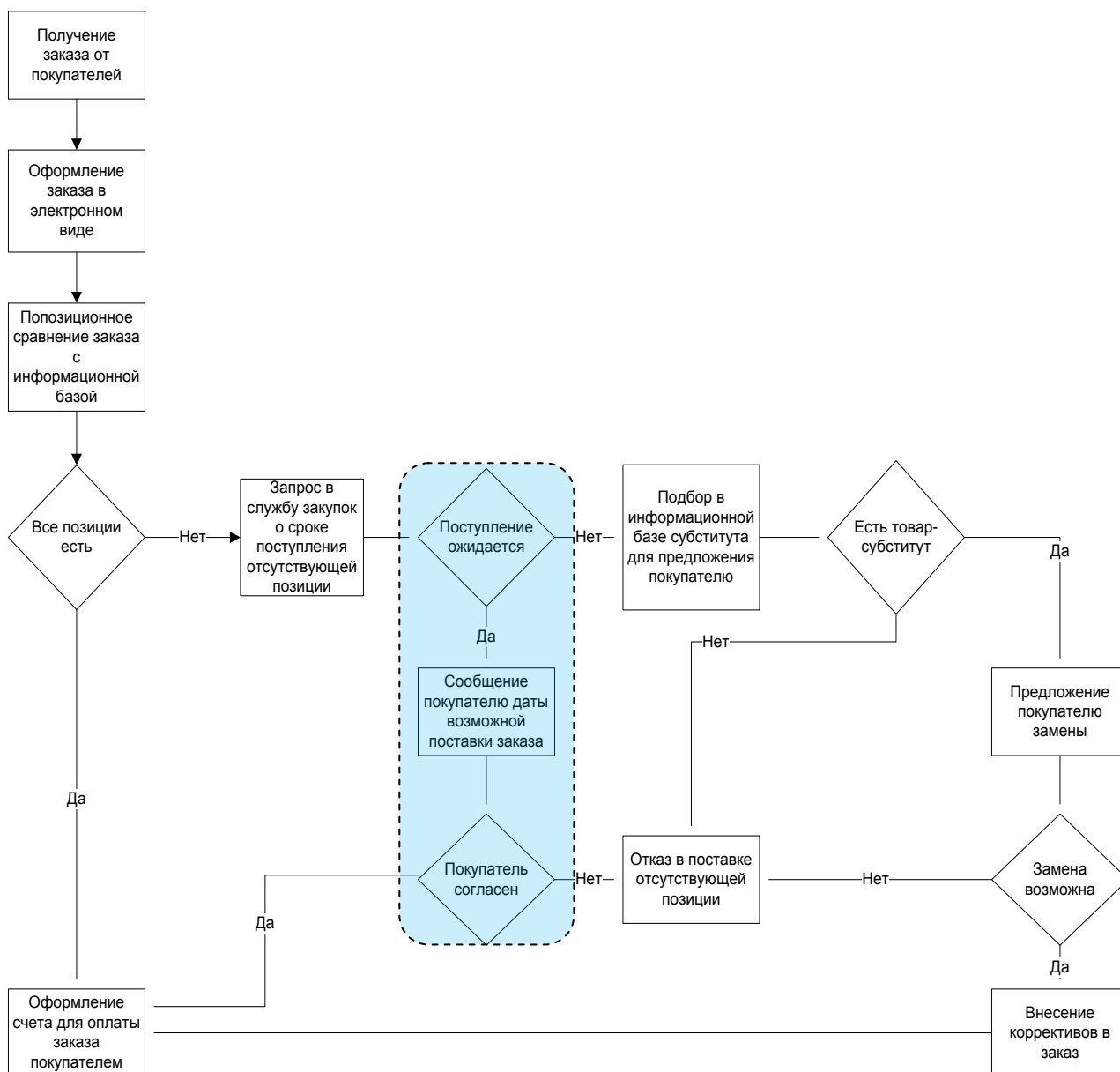


Рис. 2. Алгоритм выполнения subprocessa «Принять и оформить заказы от покупателей» в компании «К»

В качестве примера на третьем этапе можно привести анализ выполнения subprocessa «Принять и оформить заказы от покупателей» (определяет качество характеристики «полное удовлетворение заявки по заказанным товарам»). Он показывает, что заказы от покупателей зачастую принимаются на товар, отсутствующий в момент приема заказа. Данные действия объясняются ожиданием поступления товара на склад компании «К» ко времени исполнения заказа. Ожидание, в свою очередь, основано на устной информации, полученной менеджером по продажам от менеджера по закупкам компании «К». Указанный обмен информацией, являющийся основой принятия решения о приеме

заказа на отсутствующий в момент приема товар, документально не фиксируется. Ответственность менеджера по закупкам за ошибочно предоставленную информацию отсутствует.

Нами предложено ввести документальное подтверждение запроса в службу закупок о сроке поступления отсутствующих товаров, с указанием должности и фамилии сотрудника, запросившего сведения, и сотрудника, их предоставившего. Случаи отсутствия товара в момент исполнения заказа предложено фиксировать в корпоративной информационной системе с указанием должности и фамилии сотрудника, предоставившего в момент приема заказа информацию об ожидаемом его поступлении к моменту исполнения компанией «К» обязательств по поставке. Данная мера, как показала апробация, позволила существенно повысить ответственность лиц, предоставляющих информацию об ожидаемом поступлении товаров, что, в свою очередь, положительно сказалось на качестве характеристики обслуживания «полное удовлетворение заявки по заказанным товарам».

В рамках данного предложения рекомендовано также ввести документальное подтверждение факта информированности покупателя о вероятности недопоставки заказанных позиций.

### **III. Общие выводы и предложения**

1. Повышение качества товара и качества обслуживания, при неизменной цене товара, эластично влияет на конкурентоспособность организации. Повышение качества товара возможно при изменении технологии производства, что зачастую требует капитальных вложений и может существенно отразиться на затратах предприятия и стоимости товара. Повышение качества обслуживания достигается с помощью различных организационных мер, как правило, без каких-либо капитальных затрат и, возможно, без изменения цены товара. Следовательно, прирост качества обслуживания, обеспечивающий равный с приростом качества товара прирост конкурентоспособности, сопровождается существенно меньшими затратами.

2. В работе проанализирована и уточнена последовательность действий по формированию системы обслуживания оптовых покупателей в торговой организации. Предлагается следующая последовательность:

сегментация рынка потребителей услуг;

определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;

ранжирование услуг, входящих в составленный перечень;

установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью обслуживания, определение уровня обслуживания, необходимого для обеспечения конкурентоспособности торговой организации;

определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;

установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг ожиданиям покупателей.

3. Автором разработана и апробирована модель дифференциации и анализа несоответствий фактически предоставляемого качества обслуживания сервисным ожиданиям оптовых покупателей, основанная на так называемом Гар-анализе, т.е. анализе «разрывов», который позволяет дифференцировать возникающие в ходе обслуживания несоответствия качественных характеристик ожидаемого покупателем и фактически состоявшегося обслуживания.

Предложена следующая дифференциация несоответствий:

несоответствие фактических сервисных потребностей покупателей пониманию высшим менеджментом торговой организации этих сервисных потребностей;

несоответствие понимания высшим менеджментом торговой организации сервисных потребностей покупателей заявленным этой организацией стандартам обслуживания;

несоответствие заявленных торговой организацией стандартов обслуживания характеристикам обслуживания, указанным в договоре с покупателем;

несоответствие характеристик обслуживания, указанных в договоре с покупателем, характеристикам фактически состоявшегося обслуживания.

Самым существенным для покупателей является последнее несоответствие, причина возникновения которого определяется погрешностями в торговых-технологических процессах оптовой торговой организации.

4. В работе предложен алгоритм определения значимости (для оптовых покупателей) характеристик качества предоставляемого обслуживания и оценки качества обслуживания в разрезе выделенных характеристик. Данный алгоритм позволяет определить значимость отдельных характеристик обслуживания для оптовых покупателей, оценить качество обслуживания в разрезе отдельных характеристик и рассчитать их приоритеты для повышения качества обслуживания.

5. Обоснована и раскрыта методика повышения качества обслуживания оптовых покупателей, которая включает выделение процессов, индуцирующих характеристики обслуживания, нуждающиеся в первоочередном повышении качества, и последующий реинжиниринг этих процессов.

Изучение значимости отдельных характеристик обслуживания, а также оценок качества фактического обслуживания позволило выявить приоритетные направления совершенствования системы обслуживания оптовой организации. Понимание стратегических проблем системы обслуживания организации оптовой торговли, а также приоритетных направлений ее совершенствования является основанием проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

6. Предложено включить в бизнес-процессы (и, соответственно, фиксировать в регламентах торговых организаций) процедуру периодической корректировки стандартов и нормативов обслуживания на основании заявленных претензий покупателей. Постоянное выполнение данной работы позволит сократить разрыв между заявленными торговой организацией стандартами обслуживания и ожидаемыми покупателями параметрами обслуживания и окажет существенное влияние на конкурентоспособность организации оптовой торговли.

#### **IV. Публикации основных положений диссертации**

***В изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации:***

1. Смирнова А.В. Управление качеством обслуживания оптовых покупателей // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. Научно-теоретический журнал – 2011. – №2. – С. 24-28. – 0,54 п.л.

2. Смирнова А.В. Реинжиниринг бизнес-процесса обслуживания оптовых покупателей // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. Научно-теоретический журнал – 2012. – №1. – С. 25-30. – 0,69 п.л.

3. Смирнова А.В. Анализ системы обслуживания оптовых покупателей // *Актуальные проблемы социально-экономического развития России: Научно-аналитический журнал*. – 2012. – №1. – С. 101-102. – 0,31 п.л.

***В других изданиях:***

4. Гаджинский А.М., Долдонова А.В. Формирование системы логистического сервиса на предприятии // *Кооперация на пороге XXI века. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава и аспирантов университета по итогам научно-исследовательской работы за 1998 год, часть 7*. – М.: МУПК, 1999. – С. 27-28. – 0,125 п.л. (авторских – 0,063).

5. Долдонова А.В. Логистический сервис на торговой фирме // *Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава и аспирантов университета по итогам научно-исследовательской работы за 1999 год, часть 6*. – М.: МУПК, 2000. – С. 25. – 0,063 п.л.

6. Долдонова А.В. Анализ системы логистического сервиса предприятия // *Актуальные проблемы теории и практики логистики (материалы I Межвузовского научно-практического семинара, декабрь 1999 г.)*. – М.: ГАСИС, Мин.обр. РФ, 2000. – С. 26-27. – 0,12 п.л.

7. Долдонова А.В. Разработка стандартов предприятия на комплекс логистических услуг // *Актуальные проблемы теории и практики логистики (ма-*



териалы 3-го Межвузовского научно-практического семинара, январь 2001 г). – М.: ГАСИС, Мин. Образ.РФ, 2001. – С. 21-24. – 0,19 п.л.

8. Долдонова А.В. Анализ систем сервисного обслуживания в товародвижении // Потребительская кооперация России в XXI веке. Материалы Всероссийской научной конференции. Ч. 5. – М.: Наука и кооперативное образование, 2001. – С. 262-264. – 0,16 п.л.

9. Долдонова А.В. Структурный анализ процессов оказания услуг в торговых компаниях // Потребительская кооперация: опыт и проблемы управления. Материалы Международной научной конференции. Ч. 1. – М.: Наука и кооперативное образование, 2002. – С. 61-63. – 0,16 п.л.

10. Изюмова Н.Ю., Смирнова А.В. Формирование эффективной инфраструктуры в системах распределения предприятий // Управление торговлей: теория, практика, инновации. Материалы IV Международной научно-практической конференции. – Ярославль-Москва: Издательство «Канцлер», 2011. – С. 138-142. – 0,25 п.л. (авторских - 0,125).

11. Смирнова А.В. Аутсорсинг как средство повышения качества услуг оптовой торговли // Традиции и инновации в кооперативном секторе национальной экономики. Материалы Международной научной конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов РУКа, кооперативных вузов стран СНГ по итогам научно-исследовательской работы в 2007 г. – М.: Российский университет кооперации. 2008. – С. 597-598. – 0,12 п.л.

12. Смирнова А.В. Принятие решения в сфере аутсорсинга // Управление торговлей: теория, практика, инновации. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию Российского университета кооперации. – М., Российский университет кооперации, 2008. – С. 96-98. – 0,19 п.л.

13. Смирнова А.В. Повышение эффективности обслуживания оптовых покупателей // Управление торговлей: теория, практика, инновации. Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию кафедр товароведения, товарного консалтинга и аудита, коммерции и техноло-

гии торговли РУК. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. – С. 298-301. – 0,25 п.л.

14. Смирнова А.В. Рационализация процесса обслуживания оптовых покупателей // Взаимодействие общества и государства в период модернизации России. Материалы Международной научной конференции профессорско-преподавательского состава, сотрудников и аспирантов вузов России и зарубежных стран по итогам научно-исследовательской работы в 2010 г. – М.: Российский университет кооперации, 2011. – С. 394-397. – 0,19 п.л.

15. Смирнова А.В., Турков А.М., Изюмова Н.Ю. Применение дифференцированного подхода к обслуживанию оптовых покупателей // Управление торговлей: теория, практика, инновации. Материалы IV Международной научно-практической конференции. – Ярославль-Москва: Издательство «Канцлер», 2011. – С. 82-87. – 0,25 п.л. (авторских – 0,08).

16. Турков А.М., Изюмова Н.Ю., Смирнова А.В., Филатов К.С. Применение систем массового обслуживания в логистических процессах // Управление торговлей: теория, практика, инновации. Материалы IV Международной научно-практической конференции. – Ярославль-Москва: Издательство «Канцлер», 2011. – С. 158-162. – 0,25 п.л. (авторских - 0,063).