

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование организации обслуживания клиентов  
на автодилерском предприятии  
(на примере ООО «Икар», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы  
направления 43.03.01 Сервис  
Института истории и международных отношений

Сарафанниковой Елены Алексеевны

Научный руководитель:

доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е.В. Иванова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

Профессор д.э.н.

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т.В. Черевичко

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2023

**Введение.** В настоящее время проблема организации обслуживания клиентов на автодилерском предприятии является в достаточной степени актуальной. Это обусловлено тем, что обеспечение качественного обслуживания и высокого уровня сервиса – одна из стратегических задач любого предприятия сферы сервиса. Добиваясь такого уровня и качества обслуживания, организация приобретает сравнительное преимущество перед конкурентами.

Опыт современных исследователей (М.Б. Понявина, Т.Н. Одинцова, Н.В. Смирнова) показывает, что одним из факторов повышения конкурентоспособности предприятия сервиса является улучшение качества обслуживания.

Указанная проблема качества обслуживания вызывает интерес, как среди отечественных, так и зарубежных ученых (Ю.П. Адлер, Л.М. Харашивили А.Т. Бойдейл и др.).

Цель выпускной квалификационной работы – определить проблемы в организации обслуживания клиентов автодилерского предприятия ООО «Икар» и предложить пути совершенствования. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть роль и содержание обслуживания клиентов;
- изучить особенности обслуживания клиентов на автодилерском предприятии;
- изучить ситуацию на авторынке России в настоящее время;
- рассмотреть общую характеристику ООО «Икар», г. Саратов;
- провести анализы обслуживания клиентов с определением слабых и сильных сторон в ООО «Икар» и у конкурентов;
- предложить пути совершенствования обслуживания клиентов в ООО «Икар», которые помогут решить выявленные проблемы;
- оценить затраты и эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Икар», находящееся по адресу:  
г. Саратов, Аэропорт, д.20.

Предметом исследования выступает процесс предоставления обслуживания клиентов и характерные удобства ООО «Икар».

Методы исследования:

- теоретические: анализ, обобщение и систематизация научной литературы по проблеме исследования, метод сравнения;
- практические: включенное наблюдение, анкетирование, качественный и количественный анализ данных.

Апробация результатов исследования: изложенные в работе теоретические выводы и практические рекомендации по совершенствованию организации обслуживания клиентов ООО «Икар».

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, введение, 3 главы, заключение, список использованных источников и приложения.

**Основное содержание работы.** Обслуживание клиентов – это помощь, которую компания оказывает своим клиентам до или после приобретения или использования продуктов и сервисов компании для повышения удовлетворённости клиентов. Оно не ограничивается предоставлением информации, рекомендаций или решением проблем клиентов – оно включает в себя последовательное обеспечение превосходного обслуживания клиентов на протяжении всего их пути. Также является неотъемлемой частью любого бизнеса, поскольку помогает установить доверительные отношения с клиентами и может привести к повышению лояльности клиентов и росту продаж, а также считается одним из стратегических решений, позволяющим опередить другие предприятия.

Главная цель обслуживания – оставить после взаимодействия с клиентами хорошее впечатление. Ведь чем меньше времени клиент тратит на решение своих вопросов, тем выше вероятность того, что он вернётся для повторной покупки спустя время или посоветует компанию своим друзьям, родственникам и коллегам. В идеале обслуживание клиентов способствует

удержанию прежних покупателей, росту продаж, особенно повторных, ну и повышению чистой прибыли компании.

Что касается характеристики обслуживания клиентов, то её можно разделить по различным элементам, методам, формам, типам каналов обслуживания, субъекту и объекту обслуживания.

Автодилер или автосалон - это предприятие, занимающееся продажей новых или подержанных автомобилей на уровне розничной торговли, приёмом подержанных автомобилей для перепродажи (комиссия или выкуп) или взамен на покупку одного из автомобилей автодилера (trade-in), продажей банковских продуктов по кредитованию и страхованию, послепродажным обслуживанием автомобилей и продажей оригинальных (фирменных) запасных частей и аксессуаров на основе дилерского контракта с автопроизводителем.

Автодилер представляет автомобильный бренд (торговую марку) в одной или нескольких географических точках, имеющий обученный персонал, финансовые ресурсы, а также торговые, производственные и складские площадки, оборудованные в соответствии с требованиями дилерских стандартов. Именно дилер является связующим звеном в сфере производства, обмена и распределения товаров между производителем и конечным потребителем. Чаще всего сначала продукт от завода-изготовителя попадает в руки дистрибьютора, а потом уже к дилеру. Дистрибьютор - это фирма, которая осуществляет мелкооптовую или крупнооптовую закупку определённых товаров у крупных промышленных фирм-изготовителей с целью последующего сбыта дилерам на региональных рынках. Не имеет смысла заострять внимание на различиях и особенностях функционирования вышесказанных предприятий, так как с клиентом, как с конечным потребителем напрямую работает именно дилер.

Все требования, необходимые для функционирования официального автодилера, чётко прописаны в дилерском договоре, требуют за собой строгого исполнения и подвергаются контролю со стороны аудиторов.

Что касается особенностей архитектуры и инфраструктуры, то автодилер состоит из здания или комплекса зданий, построенных по специальному проекту, учитывающему все стандарты и правила, применяемые к соответствующему автомобильному бренду. Как правило, автодилерские центры строятся вдоль оживлённых улиц или на перекрёстках. Чаще всего внутри здания располагается зона послепродажного обслуживания и мойки автомобилей. Внутри автодилера центральное место занимает демонстрационный зал (showroom), где выставляются все модели бренда (торговой марки) и находится отдел продаж. Отдельное место в демонстрационном зале занимает зона «фокус-кар», в основном - это новинки. В обязательном порядке демонстрационный зал оборудуется всем необходимым для удобства клиентов в зависимости от стандартов, например, кафе-баром, детским уголком, мягкой мебелью для ожидания автомобилей из ремонта, туалетами и бесплатным Wi-Fi.

Но одного оборудованного демонстрационного зала с удобствами для клиентов недостаточно, должна быть разработана специфика качественного обслуживания клиентов с безупречным сервисом и квалифицированным обслуживающим персоналом.

С точки зрения автодилера, качественное обслуживание – это концентрация всех ресурсов, методов, техник, технологий взаимодействия с клиентом, всех сотрудников компании на долгосрочном удовлетворении потребностей клиентов в процессе выполнения заказов путём обеспечения непрерывной связи между моментом получения заказа и его выполнения.

С точки зрения клиента автодилера, качественное обслуживание – это комбинация следующих факторов:

- профессионализм и компетентность обслуживающего персонала - его умение и готовность чётко, быстро и культурно обслуживать клиента, использовать знания вместе с вежливостью, дружелюбием и обходительностью, проявляя внимание к запросам каждого клиента;

- доступность – получение нужного продукта или услуги в необходимом месте и в необходимое время;
- надёжность и оперативность – соответствие предлагаемого автомобиля реальному содержанию и способность быстро подобрать и организовать доставку автомобиля по запросам клиентов, а также правильно, честно и аккуратно выполнять обещанный сервис в течение определённого периода времени.

На основании вышесказанных факторов можно сказать, что невозможно создать качественное обслуживание без обслуживающего персонала, но общаться с клиентом должны специально обученные и аттестованные сотрудники дилерского предприятия и никто более.

Для удачного функционирования автодилера важно быть клиентоориентированным и уметь найти подход к каждому клиенту. Клиентоориентированность — это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счёт глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Чем больше компания является клиентоориентированной, тем больше у нее возможностей оказать помощь своим покупателям до, во время и после совершения покупки и, как следствие, выстроить более доверительные и прочные отношения с клиентами.

В последние годы российский авторынок легковых автомобилей изменил своё отношение к потенциальному покупателю и если ещё совсем недавно господствовал диктат продавца, который имел возможность «разбрасываться» своими клиентами направо и налево, то в настоящее время можно наблюдать диаметрально противоположную ситуацию, а именно диктатуру покупателя. Это можно объяснить высокой конкурентностью автомобилей, определёнными рамками в дилерских соглашениях, переполнением предложений на рынке у некоторых производителей и повышением цен. Покупатель видит возможность выбора, а продавец

вынужден подбирать наиболее выгодные предложения и расширять набор своих услуг для привлечения внимания клиента на себя.

В 2023 году состояние авторынка в РФ прежде всего зависит от состояния экономики и политики страны, которая на данный момент находится в режиме серьёзной структурной трансформации и в условиях беспрецедентных санкций. По данным на первый квартал текущего года в России продажи новых легковых автомобилей упали на 35,1%. Было продано 171,3 тыс. штук. Автомобильных брендов из 60 осталось лишь 14. Из них 3 отечественного производителя и остальные китайского. Возврат на рынок зарубежных автопроизводителей, остановивших свою деятельность, в этом году точно не произойдёт. Спрос на конкретные и дефицитные автомобили начал удовлетворяться за счёт параллельного импорта, но цена на ввезённые по параллельному импорту автомобили значительно выше, чем на аналогичные модели, ранее производимые в России. Происходит формирование дилерских сетей российских и китайских производителей. Одним словом, покупателям теперь приходится выбирать из того, что предлагает вновь формирующийся рынок, а не ждать лучших времён. Другими словами, люди начинают предпочитать синицу в руках, а не журавля по параллельному импорту. Количество китайских электромобилей, выпускаемых под российскими брендами, увеличивается. Можно сказать, что 2023 год является переходным в автобизнесе.

Общество с ограниченной ответственностью «Икар» (ООО «Икар») - это автодилерское предприятие двух премиальных брендов разных стран-производителей: Mercedes-Benz (Германия) и Exeed (Китай).

Автодилер «Икар» организует свою работу так, чтобы помочь всем, чья жизнь определенным образом зависит от автотранспорта, и переложить часть их забот на свои плечи.

Можно сказать, что на замену бренду Mercedes-Benz пришёл Exeed. Тоже премиальный бренд, но уже китайского производителя, а не немецкого. В основном все усилия автодилер «Икар» вкладывает на реализацию и

работу с брендом Exeed. К сожалению, от Mercedes-Benz в ООО «Икар» мало что остается.

Всего в организации насчитывается 98 сотрудников, среди которых 9 человек управленческого состава. Норма управляемости приблизительно равна 10:1, что говорит о превышении оптимальной нормы управляемости (7 человек на одного линейного руководителя) в ООО «Икар».

Что касается внешнего вида сотрудников, то он определен стандартами компании и бренда Exeed.

Предлагается проведение анализа обслуживания клиентов в ООО «Икар» с помощью 3-х критериев качественного обслуживания: KPI, изучение отзывов на сайтах в интернете, проведение опроса среди клиентов. А также проведение SWOT-анализа с выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Подводя итог, можно сказать, что Саратовская область в общем объеме российского авторынка занимает 1,4% и 17 место по стране по данным на 2022 год. В январе 2023 года было продано 749 легковых автомобилей. В основном клиенты выбирают отечественного или китайского производителя.

Конкурентами ООО «Икар», как автодилера Exeed, являются китайские бренды Chery и Geely. Подробно было рассмотрено обслуживание клиентов у китайских автодилеров вышесказанных брендов. По итогам анализа 3-х дилерских центров, в каждом было обнаружено отсутствие выстроенного процесса клиентского обслуживания и не выполнение сотрудниками стандартов и шаблонов, клиентоориентированности вовсе нет. Можно сказать, что обслуживание клиентов у конкурентов ООО «Икар» оставляет желать лучшего и требует изменений и контроля.

Предлагается разработка проекта «Школа клиентского сервиса», который можно использовать в дальнейшем как бизнес-идею и попробовать запустить в Саратове в очном формате и в заочном формате для любых городов нашей страны.

Данный проект будет актуален всегда, поскольку сотрудников, оказывающих высокий клиентский сервис и качественно обслуживающих клиентов совсем мало. А тенденции не стоят на месте и развиваются с каждым днём. Изучив рынок образовательных программ и курсов, было выяснено, что в очном формате в Саратове таких проектов не существует. А некоторым людям и компаниям удобен именно очный формат. Можно сказать, что спрос на данный проект будет.

На проект стоит отправить всех администраторов автосалона. Самого успешного из них следует перевести в должность «руководитель клиентской службы», направив на обучение, или нанять на работу сотрудника уже с опытом или образованием в данной сфере и также направить на обучение. Внедряя новую должность, мы освободим от некоторых обязанностей директора по продажам и наладим работу сразу двух отделов. Директор по продажам будет больше уделять времени продажам. А руководитель клиентской службы возьмет на себя контроль по обслуживанию клиентов и по выполнению стандартов.

Итоги обучения – это несколько квалифицированных администраторов автосалона, которые могут качественно предоставить каждому клиенту весь процесс обслуживания, проявить клиентоориентированность. Сотрудники будут общаться по созданному шаблону и соблюдать все стандарты, смогут определить тип клиента и найти подход, смогут определить потребность клиента и корректно работать с документами и входящим трафиком. Жалоб на администраторов автосалона ООО «Икар» больше не должно поступать. Клиенты будут довольны «лицом компании» и будут видеть премиальный уровень не только автомобилей, но и клиентского обслуживания, будет складываться только хорошее впечатление о бренде.

После того, как были получены квалифицированные администраторы автосалона и налажена работа ресепшн, нужно наладить процесс контроля работы с клиентами. Это касается не только ресепшн, но и call-центр, менеджеров по продажам и сервисных консультантов, всех тех, кто

взаимодействует с клиентом. Для этого предлагается руководителю клиентской службы пройти программу обучения не только для сотрудников ресепшн автодилера, но и для руководителей клиентской службы.

Итогами обучения будет квалифицированный руководитель клиентской службы, который сможет контролировать и управлять процессом обслуживания клиентов в полном объеме, составлять различные регламенты, уметь работать с возражениями, проводить аудит клиентского сервиса, контролировать работу в CRM, мотивировать команду и решать конфликты внутри нее, а также стать лидером.

ООО «Икар» помимо обучения рекомендуется воспользоваться дополнительными услугами:

Первая услуга - это проведение проверок «Тайный покупатель».

Вторая услуга – это посттренинговая поддержка для руководителя клиентской службы.

После того, как были повышены требования к работе администраторов автосалона, предлагается внедрить систему мотивации за успешное выполнение должностных обязанностей.

Первым видом мотивации может быть повышение заработной платы. Сейчас администратор автосалона получает фиксированную сумму в размере 20 340 руб. (до вычета НДФЛ). Предлагается повысить заработную плату до 24 860 руб. (до вычета НДФЛ). Затраты повысятся на 4 520 руб. (до вычета НДФЛ).

Вторым видом мотивации может послужить бонусная система. Бонусы будут насчитываться за позитивные отзывы клиентов в сторону сотрудника, за успешные пройденные проверки, за полное соблюдение должностных обязанностей. Бонусы можно будет обменивать на фирменные аксессуары или на денежное вознаграждение раз в месяц. Всего на трех администраторов автосалона предлагается выделять ежемесячно 5 000 руб. на бонусную систему. Выстраивать процесс бонусной системы будет руководитель

клиентской службы. Также данную систему можно внедрить в работу других специалистов, работающих с клиентами.

ООО «Икар» предлагается внедрить 2 вида мотивации одновременно. Так как обязанности и требования к администраторам автосалона расширятся, то замотивировать сотрудников, избежать увольнения или забастовки можно с помощью мотивации.

Следует сказать, что с помощью проведения оценки затрат на внедрение предложенных изменений, затраты, которые составляют 316 954 руб., окупятся в первый же месяц и даже принесут чистую прибыль в 1,7%. В следующем месяце ситуация может измениться и суммы расходов и чистой прибыли будут другие. Например, на 2-ой месяц сумма прибыли может вырасти до 4,7%. Другими словами, предложенные изменения помогут увеличить чистую прибыль компании за счет квалифицированных сотрудников и предоставления качественного обслуживания, что последует увеличению клиентов, напрямую связанных с прибылью компании.

**Заключение.** Каждое предприятие стремится удержать свои позиции на рынке, завоевать определенный сегмент потребителей, сформировать лояльность клиентов к компании. Это невозможно сделать без качественного организованного процесса обслуживания клиентов.

Под обслуживанием понимается система полезных действий, трудовых операций, направленных на удовлетворение потребностей клиентов.

Организация обслуживания клиентов состоит из сотрудников, удобств для клиентов, стандартов и шаблонов, клиентских зон и др.

Совершенствование организации обслуживания клиентов является одной из важных задач предприятия сервиса, автодилерское предприятие не является исключением.

Были проведены анализы KPI, SWOT, изучены отзывы клиентов в Яндексe и проведен опрос среди клиентов.

Анализ качества обслуживания на предприятии показал, что этот показатель в ООО «Икар» требует улучшения по организации работы reception.

В результате рекомендовано ООО «Икар» расширить штат сотрудников, работающих на reception и нанять руководителя клиентской службы. Далее воспользоваться проектом «Школа клиентского сервиса», который содержит обучение администраторов автосалона и руководителя клиентской службы, а также дополнительные услуги: проверка «тайный покупатель» и посттренинговая поддержка.

Затраты на предложенные мероприятия окупятся в первый же месяц и начнут приносить чистую прибыль. Чем больше довольных клиентов, тем больше прибыли получит компания, поэтому важно не просто предоставить товар или услугу, которых на рынке очень много, но и качественно обслужить клиента. Именно в совокупности данных процессов компания будет обладать качественным сервисом и станет успешной.