

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ
ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Семиниченко Екатерины Дмитриевны

Научный руководитель
к.и.н., доцент
Лепешкина Е.Ю.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ	5
1.1. Основные принципы и содержание управления системой обслуживания покупателей	5
1.2. Основные направления современного торгового менеджмента в области совершенствования обслуживания покупателей	16
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ООО «МУЛИНЕ»	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Мулине»	25
2.2. Анализ управления системой обслуживания покупателей ООО «Мулине»	31
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ООО «МУЛИНЕ»	46
3.1. Мероприятия по совершенствованию обслуживания покупателей в ООО «Мулине»	46
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что в настоящее время проблеме повышения качества обслуживания, способствующего росту конкурентоспособности и привлечению клиентов, уделяется все большее внимание, как в отечественной, так и зарубежной литературе. Это во многом обусловлено формированием в современной экономике повышающихся требований потребителей к процессу обслуживания, отличительной особенностью которых является оказание широкого спектра услуг, в том числе дополнительных, предоставление максимально комфортных условий для клиента. То есть условия выхода из экономического кризиса 2014-2016 гг. и ужесточение конкуренции в сфере торговли актуализирует построение деятельности организации на основе покупательского спроса.

Современные покупатели отличаются повышенной чувствительностью к качеству обслуживания. Это позволяет повысить качество обслуживания, обеспечить его соответствие ожиданиям потребителей. В результате растет конкурентоспособность фирм, активно наращивающих качество обслуживания клиентов. В тоже время, низкие значения уровня обслуживания могут повлечь за собой потери дохода на рынке, высокие — резкий рост затрат. Определение оптимума между доходом и затратами на качество обслуживание покупателей требует учета большого числа факторов и в общем случае трудно формализуемо. Поэтому повышение лояльности клиентов и доходности бизнеса за счет совершенствования качества обслуживания клиентов обосновывает актуальность поставленной в дипломном проекте проблемы.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в развитие теории качества в сфере торговли, и в частности, оценку и управление качеством обслуживания внесли: Л. Берри, К. Гренроос, П. Грин,

Э. Деминг, В. Зейтхамл, К. Лавлок, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, С.О. Некрасова, Э.В. Новаторов, В.Ю. Огвоздин, В.В. Окрепилов, И.И. Ополченев, А. Парасураман, Л.В. Соловьева и др.

Целью бакалаврской работы является исследование процесса обслуживания покупателей и разработка методов повышения эффективности процесса обслуживания покупателей на примере конкретного торгового предприятия – ООО «Мулине».

Для достижения поставленной цели в ходе выполнения дипломного проекта необходимо реализовать следующие **задачи**:

- 1) определить понятие и критерии процесса обслуживания;
- 2) проанализировать уровень процесса обслуживания в ООО «Мулине»;
- 3) разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности и качества процесса обслуживания покупателей в ООО «Мулине»;
- 4) дать оценку эффективности мероприятиям, направленных на повышение качества обслуживания покупателей в ООО «Мулине».

Предмет исследования: управление процессом обслуживания покупателей.

Объектом исследования является ООО «Мулине», торговое предприятие.

В работе использованы методы анализа учебной и научной литературы, статистические, математические, а также аналитические методы. В качестве информационной базы использованы научная и учебная литература, материалы периодической печати, а также собственные разработки автора. Структура работы определена задачами исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений, дополняющих основной текст работы.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Основные принципы и содержание управления системой обслуживания покупателей

В современных условиях качество торгового обслуживания – важнейшая характеристика торговли [24, с.32].

Сегодня характер и количество предоставляемых услуг характеризует уровень культуры торгового обслуживания. В настоящее время в условиях жесткой конкуренции на рынке потребительских товаров большое значение в успешной деятельности любой торговой фирмы имеет правильная организация торгового обслуживания.

Торговое обслуживание – это, с одной стороны, обслуживание потребителей, предоставление услуг, непосредственно направленных от человека к человеку; а с другой стороны, это – обслуживание материального характера, которое направлено не на человека, а на перемещение предметов (товаров) и косвенно действует на население как на потребителей в целом и конкретно на каждого отдельного человека [19, с. 56]. Эти формы торгового обслуживания имеют моральное содержание и моральное влияние, поскольку непосредственно касаются людей. Существуют различные формы организации торговых предприятий, основные из них представлены в Приложении 1.

Современные процессы насыщения рынка разнообразными товарами и усиления конкуренции требуют всестороннего изучения различных аспектов торговой деятельности, одним из которых является разработка и реализация торговой политики предприятия.

К принципам организации цикла обслуживания покупателей целесообразно отнести:

1) принцип системности, определяющий способ организации и обеспечения единства стадий цикла обслуживания потребителей. В соответствии с данным принципом критериями эффективности торговой политики в разрезе составляющих ее элементов являются показатели, характеризующие эффективность и качество удовлетворения потребностей покупателей на каждой стадии цикла обслуживания как единой системы;

2) принцип приоритетности, характеризующий занимаемое место отдельных стадий в цикле обслуживания. В частности, данный принцип гласит об определяющей роли начальных стадий цикла обслуживания покупателей (маркетинговый анализ рынка, выявление потребностей покупателей);

3) принцип согласованности, провозглашающий необходимость соответствия совокупности ключевых параметров стадий цикла обслуживания друг другу. Реализация данного принципа необходима в силу большой вероятности проявления противоречий, возникающих на различных стадиях цикла обслуживания потребителей, например, на стадии маркетинговых исследований выявляется потребность в удовлетворении возросшего уровня требований клиентов, а на стадии разработки закупочной политики – осознание необходимости минимизации затрат на закупку товаров. Подобное противоречие может привести к недостаточному удовлетворению требований клиентов, реализация же описанного принципа должна способствовать нахождению компромисса между частными целями торговой политики;

4) принцип минимизации времени обслуживания потребителя, подлежащий реализации на всех стадиях цикла обслуживания покупателей [20, с.58].

Эффективность организации цикла обслуживания покупателей характеризуется системой показателей, среди которых целесообразно выделить:[22]

а) скорость выполнения заказа;

б) уровень непрерывности обслуживания потребителей;

в) гибкость обслуживания потребителей, под которой понимается способность торгового предприятия удовлетворять особые потребности покупателей.

Наиболее распространенные претензии покупателей: отсутствие или недостаточное количество товара; проблемы с навигацией в торговом зале, что подразумевает беспорядочное, нелогичное, с точки зрения посетителя, расположение товаров, нехватку указателей и знаков. Не доставляют удовольствия и длинные очереди в кассу, долгие поиски нужного товара в магазине. Отнюдь не повышает лояльность покупателей к торговой точке не приветливый или неспособный оказать помощь персонал. Наконец, фундаментальной причиной неудовлетворенности покупателей является нечеткое позиционирование ритейлеров.

Потребитель, приходя в магазин, имеет определенные ожидания по ассортименту, ценовому уровню, скорости обслуживания, и если эти ожидания не соответствуют действительности, он уйдет с чувством неудовлетворенности. Поэтому, особенно в условиях конкуренции, стремление превратить шопинг в удовольствие, привязать посетителей к своим магазинам становится уже не модной тенденцией, пришедшей с Запада, а необходимостью [24, с.32].

Как правило, никто из ритейлеров не оспаривает необходимость качественного обслуживания покупателей. Наиболее прогрессивные компании самостоятельно занимаются разработкой стандартов качества или привлекают консультантов. Но на практике все далеко не так благополучно, как в теории. Эксперты утверждают, что проблемы со стандартизацией качества обслуживания могут крыться как в изначально неправильно разработанных стандартах, так и в пресловутом человеческом факторе - невнимательном и небрежном исполнении своих обязанностей персоналом розничной компании. Разработка систем качественного обслуживания еще не приобрела массового характера среди российского ритейла, а те из компаний,

кто таковыми обзавелся, пытаются регулярно контролировать соблюдение принятых стандартов.

Прогрессивные ритейлеры (особенно это характерно для крупных городов) уже отмечают влияние новой тенденции - среди конкурентных преимуществ происходит смещение акцентов с цены и ассортимента на высокий сервис обслуживания. Но в большинстве случаев необходимость стандартизации обслуживания по качественным критериям многим еще кажется блажью, требующей высоких затрат. К тому же далеко не все имеют четкое представление о технологиях разработки стандартов и правильной последовательности действий при контроле за их соблюдением.

Одной из последних тенденций в сфере управления коммерческими организациями можно смело признать ужесточение требований к процессу обслуживания клиентов [22].

Проблемные зоны в сфере обслуживания клиентов зачастую являются главными причинами в отказе сотрудничества с компанией.

Традиционными проблемами в этом блоке являются:

1. неисполнение обязательств;
2. предоставление ложных сведений об услугах;
3. отсутствие дополнительного сервиса (гарантия, возможность возврата, доставка, погрузочные работы);
4. бюрократизированные процессы выбора, оплаты и оказания услуг.

Задача современной компании – избежать этих проблем и максимально полно удовлетворить потребности клиента. Очевидно, что пристальное внимание необходимо уделять клиентам с большим объемом закупок, производимых с регулярной высокой частотой. Возможно выделение этих клиентов в особую группу и поручение их обслуживания наиболее опытным и мотивированным менеджерам.

С ростом уровня жизни, возможности широкого выбора компаний, товаров и услуг все больше появляется клиентов, которые ориентированы не столько на обладание конкретным товаром, сколько на получение

удовольствия от процесса покупки, от возможности т.о. приобщиться к определенной группе потребителей, на признание статуса, т.е. на сервис.

Сервис имеет две составляющие:

1. Рациональная (технологическая)

Местоположение магазина, наличие парковки, вход

Планировка торгового зала, торговое оборудование

Система представления товара

Налаженность процесса продажи от поставки товара до работы кассового узла

Товарный ассортимент и цены на него

2. Эмоциональная (психологическая)

— Дизайн интерьера магазина

— Атмосфера магазина, которая создает определенный эмоциональный настрой

— Элементы рекламной компании, формирующие имидж магазина и ожидания покупателей

— Музыка, запахи, свет, цветовая гамма оформления

— Вежливость, доброжелательность, внимательность персонала .

И если для выстраивания технической составляющей в наших магазинах отводится достаточно времени для реализации и поддержания ее на высоком уровне, то эмоциональная характеристика часто упускается из вида или реализуется хаотично и бессистемно. В этом случае на пути Клиента к покупке могут возникнуть барьеры, такие как неприятный запах в магазине, пыль на полках, отсутствие продавца в зале, невежливость и безграмотность персонала и т.п.

В комплексе функций торгового маркетинга одно из ведущих мест занимает управление процессом обслуживания покупателей в магазине. Реализации этой функции должно уделяться большое внимание в силу ее высокой значимости в обеспечении развития магазина и повышении эффективности его деятельности. Прежде всего, обеспечение высокого

уровня торгового обслуживания покупателей в магазинах является одной из действенных форм участия торгового предприятия в конкуренции на потребительском рынке, формировании его конкурентного преимущества. Управление процессом обслуживания покупателей рассматривается как сложная совокупность решений, вырабатываемых менеджерами с учетом конкурентной позиции магазина на потребительском рынке, стадии его жизненного цикла, имеющегося потенциала трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Эта совокупность управленческих решений является одним из основных механизмов освоения магазинов избранной рыночной ниши.

Конечно, не только уровень обслуживания покупателя в магазине создает конкурентные преимущества торговой услуги, как это показано в Приложении 2. Большое значение имеет скорость обслуживания и другие факторы. Если магазин не имеет гарантийного и сервисного обслуживания, то его торговые возможности снижаются [1, с. 114].

Кроме того, управление процессом обслуживания покупателей связано с управлением важнейшими экономическими показателями деятельности торгового предприятия, существенно влияющими на его финансовое состояние. Эффективность этого управления прямо влияет на объем товарооборота, сумму доходов и прибыли, торгового обеспечения его предстоящего развития.

Высокий уровень обслуживания покупателей и достигнутый соответствующий имидж магазина в этой области на потребительском рынке повышает его рыночную стоимость.

Понятие "уровень обслуживания покупателей в магазине" определяется рядом конкретных элементов, которые играют различную роль в обеспечении этого уровня. К числу наиболее важных относятся следующие:

1. Наличие в магазине широкого и устойчивого ассортимента товаров, обеспечивающего удовлетворение спроса обслуживаемого контингента покупателей.

2. Применение в магазине прогрессивных методов продажи товаров, обеспечивающих наибольшие удобства и минимизацию затрат времени на совершение покупок.

3. Предоставление покупателям дополнительных торговых услуг, связанных со спецификой реализуемых товаров.

4. Широкое использование средств внутримagaзинной рекламы и информации.

5. Высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно осуществляющего процесс обслуживания покупателей в торговом зале.

6. Полное соблюдение установленных правил продажи товаров и порядка осуществления торговли в магазине.

Е. Михайлова стимулы внутри магазина делит на три группы: восприятие, соотношение цена/ценность, эффективность представления товара, уровень представления услуг как во время совершения покупки, так и после [2, с. 105].

Создание взаимоотношений и лояльности покупателей является для розничного предприятия стратегическим решением, которое следует рассматривать как постоянную борьбу за еще лучшие отношения и еще большую лояльность.

Успешный контакт с продавцами в результате успешной покупки может создать удовлетворение у покупателей, так как посетители магазина часто строят свои отношения скорее с торговым персоналом, нежели с торговой фирмой [3, с. 261].

Способность продавца быть убедительным во многом зависит от того, насколько опытным и знающим он кажется покупателю.

Например, при проведении исследования, в ходе которого продавцы музыкального магазина с разным практическим опытом должны были убедить клиентов купить чистящую кассету, были получены следующие

результаты. Если продавец выглядел осведомленным, две трети клиентов покупали изделие. В противном случае их число падало до 20%.

Торговые розничные предприятия каждые пять лет теряют половину своих клиентов. Задача маркетинга в розничной торговле, с нашей точки зрения, состоит в том, чтобы выявить потерянных покупателей и выяснить, почему они более не совершают покупок в данном магазине. У этих покупателей можно получить большое количество ценной информации. Важным элементом системы торгового обслуживания, оказывающего влияние на стабильность контингента покупателей, является используемый метод продажи товаров в магазине. Этот показатель не только формирует тип магазина, но и определяет содержание всех основных и значительной части вспомогательных торгово-технологических процессов. Для покупателей он в значительной мере определяет удобство совершения покупок в магазине и объем затрат времени на обслуживание.

Под методом продажи понимается совокупность приемов осуществления всех основных операций, связанных с непосредственной реализацией товаров покупателям в магазине. К числу основных операций продажи товаров в магазине относятся:

- ознакомление покупателя с реализуемым ассортиментом товаров;
- формирование мотивации выбора товаров покупателем;
- отбор выбранных товаров;
- расчет за отобранные товары и получение покупки.

Услуги розничной торговли, так же как и все другие услуги, представляют собой прежде всего трудовую деятельность, затраты конкретного труда на осуществление торговых операций. Главная услуга розничной торговли - это предложение нужного товара в нужное время с минимальными издержками для потребителя и общества.

Расширение видов услуг розничной торговли и их объема способствует более полному удовлетворению спроса и сокращению издержек потребления населения, увеличению его свободного времени. Услуги являются одним из

факторов повышения эффективности розничной торговли. Они влияют на ускорение продажи товаров и выступают источником дополнительных доходов торговых предприятий. Социальная значимость услуг розничной торговли проявляется в воспитательном воздействии на потребителей при формировании их запросов и вкусов и в конечном счете в повышении производительности труда.

Розничная торговля связана с удовлетворением покупателя. В этом отношении в маркетинге в розничной торговле многие виды деятельности нацелены на поощрение покупателей к совершению покупок. Внимание в большинстве маркетинговых программ уделяется формированию предложений по увеличению продаж и созданию среды, способствующей совершению покупок.

Поведение покупателей меняется на распродажах товаров. Тот факт, что распродажи редки, заставляет покупателей рассматривать распродажи как событие, которое необходимо посетить.

Посетители извлекают как эмоциональную, так и финансовую выгоду от совершения покупки на распродаже. Полезность покупки заключается в том, что покупатели сравнивают цену товара до распродажи и во время распродажи и разницу рассматривают как свою реальную экономию. Причем здесь возможны два варианта ситуации. Первый касается приобретения покупателями товаров по более высоким ценам.

Хотя цена товара является мощным ограничителем при принятии решения о покупке, покупатель иногда готов заплатить большую цену за высококачественный товар.

Второй вариант развития ситуации связан с совершением покупок по более низкой цене товаров низкого качества. Покупатель считает, что в этом случае он получил некоторую ценность за израсходованные деньги. Хотя цель розничной торговли, по существу, не меняется, обслуживание покупателей постоянно совершенствуется. Так, с введением самообслуживания ответственность за отбор товаров легла на покупателей.

Специалисты по маркетингу выделяют следующие качества, необходимые для продавца: умение общаться с клиентами, найти нестандартное решение, уверенность, способность к аналитическому мышлению и творческий подход, искусство убеждать, доброжелательность.

Покупатели отрицательно относятся к длинным очередям, небрежно и мелко написанным ценникам, неудобным прилавкам. Между покупателями и продавцами должны устанавливаться хорошие, дружественные отношения. Они способствуют сохранению старых клиентов и привлечению новых.

Задача продавца - определить характер поведения покупателя, сориентироваться и принять адекватные меры.

Подводя итог, можно отметить, что повышение качества торгового обслуживания является важнейшим стратегическим направлением развития розничной торговли, обеспечивающим конкурентное преимущество.

Каждая предоставленная услуга должна увеличивать ценность розничной операции.

Во второй половине прошлого века на Западе была разработана система SERVQUAL, позволяющая измерять уровень покупательского восприятия, куда входят 5 элементов: надежность, уверенность, сопереживание, отзывчивость, материальные факторы обслуживания. На самом деле этих элементов значительно больше, например обеспечение безопасности.

Если продавец решает построить работу своего магазина на организации показа товаров, продуманной выкладке, нужно придерживаться достаточно стабильного ассортимента, чтобы покупатели твердо знали, что есть в этом магазине. Упаковка товаров должна рационально воздействовать на покупателя, быть прочной, надежной и, может быть, даже неброской.

Если работа торгового предприятия будет строиться на иррациональных покупках, то ставка делается на оригинальность, броскость упаковки товаров, достаточно широкий, но нестабильный ассортимент. Специалисты по торговле выделяют физические и умственные поступки

покупателей. Следовательно, можно пытаться использовать эти моменты при разработке маркетинговых мероприятий.

Маршрут посетителя должен быть продуман заранее, и исходя из этого расставляется торговое оборудование. Ученые заметили, что абсолютное большинство покупателей, вошедших в крупный магазин, идут направо. Искусство состоит в том, чтобы покупатель ничего не заметил, не почувствовал, что на него оказывают давление.

Восприятие покупателями внутренней среды или атмосферы магазина зависит от привлекательности обстановки магазина и психологического возбуждения потенциального покупателя, которое не только воздействует на желание покупателя совершать покупку один раз, но и сделать это многократно.

Для повышения качества торговли, обслуживания необходимо изучать основные мотивы трудовой деятельности работников магазинов для разработки систем стимулирования высокоэффективного труда. Использовать новые направления в оплате труда продавцов и других работников, повышая их материальную заинтересованность в улучшении качества обслуживания покупателей. Использовать концептуальную схему формирования торгового менеджмента для совершенствования организационной структуры управления и разработки эффективной системы работы с кадрами.

Работа с персоналом подразумевает его обучение с целью формирования знаний о товаре и своей торговой фирме, умения продавать, владеть важнейшими психологическими навыками, налаживать человеческие контакты с покупателем и вести рекламную работу на месте продажи.

Знания и навыки, которыми должен обладать торговый персонал, включают:

- знания о товаре, его качественных особенностях и модификациях;
- знания о своей фирме;
- знания о поставщиках товара;

- умение показать товар лицом;
- владение информацией об особенностях целевой группы покупателей;
- знания о постоянной клиентуре;
- навыки ведения устной рекламы.

1.2. Основные направления современного торгового менеджмента в области совершенствования обслуживания покупателей

В комплексе функций торгового менеджмента одно из ведущих мест занимает управление процессом обслуживания покупателей в магазине. Реализации этой функции должно уделяться большое внимание в силу ее высокой значимости в обеспечении развития торгового предприятия и повышении эффективности его деятельности [26, с. 46]

Прежде всего, обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей в магазинах является одной из действенных форм участия торгового предприятия в конкуренции на потребительском рынке, формирования его конкурентного преимущества. Управление процессом обслуживания покупателей рассматривается как сложная совокупность решений, вырабатываемых менеджерами с учетом конкурентной позиции торгового предприятия на потребительском рынке, стадии его жизненного цикла, имеющегося потенциала трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Эта совокупность управленческих решений является одним из основных механизмов освоения торговым предприятием избранной рыночной ниши. [45, с. 152].

Кроме того, управление процессом обслуживания покупателей неразрывно связано с управлением важнейшими экономическими показателями деятельности торгового предприятия, существенно влияющими на его финансовое состояние. Эффективность этого управления прямо влияет на объем товарооборота, сумму доходов и прибыли предприятия, а следовательно и на возможности финансового обеспечения его предстоящего развития.

Важно обратить внимание и на то, что высокий уровень обслуживания покупателей и достигнутый соответствующий имидж торгового предприятия в этой области на потребительском рынке формирует высокий размер его гудвилла и соответственно повышает рыночную стоимость предприятия за счет неосязаемых активов. [45, с. 152].

Наконец, следует учесть и то, что обеспечение соответствующего уровня обслуживания покупателей. Наконец, следует учесть и то, что обеспечение соответствующего уровня обслуживания покупателей в магазине является не только проявлением доброй воли менеджеров предприятия, направленной на обеспечение высоких конечных результатов хозяйственной деятельности, но и прямой их обязанностью, вытекающей из требований законодательных и других нормативных актов, связанных с обеспечением прав покупателей в процессе их торгового обслуживания (эти требования определены законом о защите прав потребителей, порядком осуществления торговой деятельности, правилами продажи продовольственных и непродовольственных товаров и другими нормативными актами).

Высокая значимость функции управления процессом обслуживания покупателей возводит ее в ранг стратегических функций торгового менеджмента, которая должна быть обеспечена на предприятиях торговли разработкой стратегических целей в этой области и мероприятий по их реализации. [45, с. 154].

Торговля является одной из крупнейших отраслей экономики любой страны как по объему деятельности, так и по численности занятого в ней персонала, а предприятия этой отрасли являются наиболее массовыми. Деятельность торговых предприятий связана с удовлетворением потребностей каждого человека, подвержена влиянию множества факторов и охватывает широкий спектр вопросов организационно-технологического, экономического и финансового характера, требующих повседневного решения. Управление многогранной деятельностью торгового предприятия

является весьма сложным процессом и осуществляются с помощью разнообразных методов торгового менеджмента.

Торговый менеджмент представляет собой процесс управления всеми основными аспектами деятельности торгового предприятия. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного торгового предприятия, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Как комплексная отраслевая научная дисциплина торговый менеджмент находится лишь в стадии зарождения. основополагающие принципы торгового менеджмента еще не получили комплексного отражения в современной литературе. В связи с этим рассмотрим сущность и основные характеристики этой новой научной дисциплины, имеющей высокое прикладное значение в рыночной экономике.

Торговый менеджмент, базируясь на теории общего менеджмента предприятия, интегрирует в себе приемы и методы многих функциональных видов менеджмента применительно к специфике деятельности торгового предприятия. В частности, торговый менеджмент использует обширный арсенал методов производственного менеджмента, инновационного менеджмента, менеджмента персонала, финансового менеджмента и некоторых других видов функционального менеджмента, возможных к применению на предприятиях торговли.

Важной особенностью торгового менеджмента является комплексный характер формирования всех управленческих решений, связанных с различными сторонами деятельности торгового предприятия. Все эти управленческие решения теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечную эффективность хозяйственной деятельности торгового предприятия. Так, отдельное управленческое решение, направленное на совершенствование организации или технологии торгового процесса, каким бы прогрессивным оно не

казалось с позиций инновационного менеджмента, может быть не эффективным с учетом специфики условий экономической деятельности предприятия и вызвать негативные последствия для его финансового состояния. Поэтому торговый менеджмент рассматривается как комплексная система действий, состоящей из разработки взаимозависимых управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в конечную результативность хозяйственной деятельности торгового предприятия. [46, с.68]

Хотя все торговые предприятия как хозяйствующие субъекты одной отрасли имеют много общих характеристик торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов, различия между их конкретными организационными формами, используемыми технологиями и условиями хозяйствования весьма существенны, что соответственно сказывается как на особенностях процесса управления их деятельностью, так и на конечных результатах этой деятельности. Торговый менеджмент призван учитывать эти различия в процессе разработки управленческих решений по всем аспектам деятельности с тем, чтобы получить наилучшие результаты для данного торгового предприятия. В связи с этим следует предостеречь начинающих предпринимателей - конкретные управленческие решения, используемые в процессе своей деятельности отдельными даже наиболее эффективно работающими торговыми предприятиями, не могут слепо копироваться другими торговыми предприятиями, так как они могут привести к отрицательным последствиям. Торговый менеджмент учит не использованию стандартных управленческих решений, а лишь алгоритму эффективной их разработки в конкретных условиях деятельности предприятия [26, с.70].

Торговый менеджмент предусматривает многовариантность подходов к разработке конкретных управленческих решений в различных сферах деятельности торгового предприятия. Это предполагает, что подготовка каждого управленческого решения должна учитывать и альтернативные

возможности действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, обеспечивающих достижение высоких результатов деятельности торгового предприятия. Система таких критериев устанавливается самим торговым предприятием.

Торговый менеджмент должен быть ориентирован на стратегические цели развития торгового предприятия. Какими бы выгодными не казались те или иные проекты управленческих решений в текущем периоде, они должны быть отклонены, если они вступают в противоречие с миссией(главной целью деятельности) предприятия, стратегическими направлениями его развития или ведут к снижению эффективности его деятельности в перспективном периоде.

Подходы к формированию принципов и методического инструментария торгового менеджмента, а следовательно и к его развитию как научной дисциплины, существенно меняются. Это связано прежде всего с коренным преобразованием основополагающих принципов управления экономическими процессами, существенными и весьма динамичными изменениями ситуации на потребительском рынке, значительным разукрупнением торговых предприятий в процессе их приватизации, корпоратизации, углублением дифференциации денежных доходов населения, расширением возможностей более полного использования зарубежного опыта управления торговыми предприятиями, наработанного в странах с развитой рыночной экономикой.

С учетом основных характеристик торгового менеджмента формируются его цели и задачи.

Основной целью торгового менеджмента является обеспечение высоких темпов развития торгового предприятия в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на потребительском рынке [28, с.78].

Исходя из этой главной цели торговый менеджмент призван решать следующие основные задачи.

1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем поиска торговым предприятием своей рыночной ниши на потребительском рынке; выявления основных параметров спроса покупателей в данном сегменте потребительского рынка; формирования эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение покупательского спроса на товары; обеспечения устойчивости ассортимента товаров, реализуемых торговым предприятием.

2. Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания. Эта задача реализуется путем удовлетворения всех основных требований покупателей к уровню торгового обслуживания, сущность которых с учетом специфики конкретного сегмента потребительского рынка сводится к тому, чтобы с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в торговом предприятии необходимые товары. Эти требования обеспечиваются целым комплексом организационно-технологических мероприятий, формирующих в совокупности необходимый уровень торгового обслуживания.

3. Обеспечение достаточной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций, связанных с движением товаров и обслуживанием покупателей; на осуществление отдельных коммерческих операций и коммерческой деятельности в целом; на исполнение функций управления торговым предприятием. [28, с.68]

3. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, и обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем оптимизации объема товарооборота предприятия;

эффективного управления его активами; проведения целенаправленной ценовой, амортизационной и налоговой политики; оптимизации соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли.

5. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими, финансовыми, инвестиционными и другими рисками, связанными с хозяйственной деятельностью предприятий торговли. Минимизация уровня хозяйственных рисков обеспечивает предсказуемость финансовых результатов деятельности предприятия и стабильность его развития [24, с.168].

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости торгового предприятия. Эта задача реализуется прежде всего за счет высокой инвестиционной активности предприятия, его способности эффективно аккумулировать собственные финансовые ресурсы на обеспечение прироста активов во всех их формах, повышения финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, на возрастание рыночной стоимости торгового предприятия оказывает влияние его высокая деловая репутация, завоеванные им маркетинговые позиции на потребительском рынке, отработанность внутренней технологии осуществления хозяйственной деятельности и управления, а также другие так называемые "неосязаемые активы", способные приносить торговому предприятию дополнительную прибыль.

Все задачи торгового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны. Так, формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей и обеспечение высокого уровня их торгового обслуживания способствуют росту товарооборота, а соответственно и максимизации суммы прибыли торгового предприятия. Этим же целям подчинено и обеспечение экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. В свою очередь, максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, эффективное ее использование, а также минимизация уровня хозяйственных

рисков являются важнейшими условиями возрастания его рыночной стоимости.

В то же время ряд задач торгового менеджмента носят разнонаправленный характер. Так, например, ряд мероприятий по обеспечению высокого уровня обслуживания покупателей могут вызвать дополнительные затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а соответственно снизить сумму прибыли предприятия. Поэтому в процессе торгового менеджмента отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой.

В среде предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в сфере торговли, весьма распространено мнение, что приоритетной задачей и даже главной целью торгового менеджмента является максимизация прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Такое мнение следует рассматривать как весьма спорное. Дело в том, что максимизация прибыли на конкретном этапе деятельности торгового предприятия не обеспечивает автоматического возрастания его рыночной стоимости. Так, полученная высокая сумма прибыли может быть полностью израсходована на цели потребления, в результате чего торговое предприятие будет лишено основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для обеспечения своего развития. Кроме того, высокая сумма прибыли торгового предприятия может достигаться при высоком уровне хозяйственных рисков и угрозе банкротства в последующем периоде, что также может обусловить снижение его рыночной стоимости и конкурентной позиции на потребительском рынке. Поэтому в рыночных условиях максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, может выступать как важная, но не приоритетная задача торгового менеджмента и уж тем более не как его главная цель [22, с.74].

Таким образом, можно сделать несколько важных выводов.

1. Торговое обслуживание – это, с одной стороны, обслуживание потребителей, предоставление услуг, непосредственно направленных от

человека к человеку; а с другой стороны, это – обслуживание материального характера, которое направлено не на человека, а на перемещение предметов (товаров) и косвенно действует на население как на потребителей в целом и конкретно на каждого отдельного человека.

2. Управление процессом обслуживания покупателей рассматривается как сложная совокупность решений, вырабатываемых менеджерами с учетом конкурентной позиции магазина на потребительском рынке, стадии его жизненного цикла, имеющегося потенциала трудовых, материальных и финансовых ресурсов.
3. Эффективный торговый менеджмент, в полной мере реализующий свою основную цель и задачи, позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей, необходимые темпы экономического развития торгового предприятия в стратегической перспективе, укрепление его финансового состояния и рост рыночной стоимости, формирование конкурентного преимущества торгового предприятия на потребительском рынке.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ООО «МУЛИНЕ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Мулине»

Общество с ограниченной ответственностью «Мулине» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ и действующим Законом «Об Обществах с Ограниченной Ответственностью», другими нормативными актами, не противоречащими Гражданскому Кодексу Российской Федерации.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и отчуждать имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество вправе в установленном порядке открывать расчетные, валютные и иные банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами для хранения денежных средств и осуществлять все виды расчетных, кредитных и кассовых операций, иметь круглую печать и штампы в соответствии с установленными нормами и правилами.

Устав содержит основные сведения о предприятии: наименование, место нахождения, размер уставного капитала, виды деятельности, структуру и компетенцию органов управления, порядок принятия ими решений, сведения об имуществе предприятия и т.п.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- розничная торговля;
- оптовая торговля;
- погрузочно-разгрузочные и транспортно-экспедиционные услуги;
- услуги по перевозке грузов;
- снабжение;

- производство и реализация товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения, в том числе через собственную торговую сеть;

- товарно-посреднические услуги по продвижению товаров на экспорт и проведение импортных закупок, инновационная деятельность.

Для эффективного осуществления своей коммерческой деятельности ООО «Мулине» располагает соответствующей материально-технической базой, под которой понимается совокупность предметов и средств труда по обеспечению процессов продвижения товаров и услуг. Основным элементом материально-технической базы является здание и оборудование предприятия. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Главными целями предприятия «Мулине», как и любого коммерческого предприятия являются:

- предложение услуг или товаров с наилучшей результативностью по минимальным ценам

- обеспечение нужд людей

- получение прибыли в долгосрочном периоде

- получение прибыли для стабильной деятельности и будущего развития

Из поставленных целей вытекают следующие задачи:

- Разработка долгосрочных целей и стратегий.

- Достижение учредителями новых договоренностей о порядке финансирования и управления предприятием.

- Расширение производственной базы.

- Построение собственной сбытовой (филиальной) сети.

- Совершенствование организационной структуры по мере развития

- Оказание помощи постоянным партнерам и контрагентам (совершенствования сбытовых технологий, управления качеством, и т.п.).

Рассмотрим организационную структуру ООО «Мулине» (Приложение 5). Организационная структура управления ООО «Мулине» является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная структура включает в себя создание специальных подразделений при руководителях, которые помогают им выполнять определенные задачи. Специалисты наделяются функциональными полномочиями, то есть они могут отдавать распоряжения, обязательные для выполнения, но только по соответствующей функции. Преимущества линейно-функциональной структуры заключается в глубокой подготовке решений и планов, связанных со специализацией работников, а также возможности привлечения консультантов и экспертов.

Высшим органом управления ООО «Мулине» является общее собрание учредителей, которое руководит деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества. К исключительной компетенции Общего собрания участников общества относятся:

- изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала;
- утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества и распределение его прибылей и убытков;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии общества.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества. Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет директор. В компетенцию директора входит: оформление, получение лицензий, соответствующих документов и иные документы; ведение переговоров и заключение договоров; организация контроля за рациональным использованием трудовых, материальных и финансовых ресурсов; правильная расстановка работников, разработка графиков выхода работников на работу, перерывов и окончания работы; обеспечение

систематического повышения квалификации работников; представление интересов компании по взаимоотношениям с иными организациями, органами государственной власти и местного самоуправления; составление отчетов и их представление акционерам ООО «Мулине».

ООО «Мулине», как и любое другое коммерческое предприятие, рассчитывает экономическую эффективность своей деятельности. Из этих расчетов предприятие может сделать вывод, как оно проработало в течение 6 месяцев, года и так далее.

Рассмотрим основные показатели производственно-экономической деятельности ООО «Мулине» в таблице 2.1.1, для анализа которых использовалась бухгалтерская отчетность предприятия (Приложение 3,4).

Таблица 2.1.1

Основные показатели производственно-экономической деятельности ООО «Мулине» за 2015-2016гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.
1	2	3	4	5
Выручка от реализации, тыс.руб.	26004	38055	63049	в 2,4 раза
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	24226	35071	58277	в 2,4 раза
Прибыль от реализации, тыс.руб.	199	101	527	в 2,6 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	8	14	32	4
Рентабельность продаж, %	0,76	0,27	0,84	-
Среднегодовая численность работников, чел.	25	30	36	в 1,5 раз
Издержки обращения, тыс.руб.	1579	2253	4245	в 2,7 раз
Оборотные средства, тыс.руб.	1889	1936	2998	158,71
Товарные запасы, тыс. руб.	3051	3051	3245	106,4

По данным таблицы 2.1.1. видно, что выручка от реализации в 2015 году увеличилась в 6,7 раза. В 2014 году выручка составила 26004 тыс. руб.. Чистая прибыль ООО «Мулине» в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 40%. Оборотные средства в 2016г. по сравнению с 2015г.

увеличились на 58,71%, то есть на 1109 тыс. руб. Издержки обращения в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличились в 2,7 раз.

Особо необходимо остановиться на организации управления в данной организации. Именно здесь открывается благоприятная возможность сочетать передачу менеджеру максимума полномочий по управлению с одновременным повышением степени свободы действий исполнителей.

В небольшом коллективе организации ООО «Мулине» функции работающих строго определены, а контроль облегчён. Взаимозаменяемость и взаимозависимость работников внутри небольшого коллектива компании, доверительность между ними создают условия для эффективной организации труда. По существу, только такой коллектив способен гибко и эффективно реагировать на изменяющиеся экономические условия, идти на риск, осваивая новые производства и рынок инноваций. Таким образом, гибкость, высокая эффективность деятельности представляет собой основной капитал организации.

Кроме этого, ООО «Мулине» имеет свой организационный стиль, свою философию и принципы, определённые методы разрешения проблем и принятия решений, свой кодекс ценностей и т. п.

Тип организационной культуры в данной компании – предпринимательский. Стиль руководства – демократический.

Под внутренней средой организации ООО «Мулине» следует понимать совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы её жизнедеятельности.

Так как ООО «Мулине» является небольшой фирмой, то за каждым сотрудником закреплено несколько функций. В целом же внутренняя среда организации состоит из следующих основных функциональных областей:

Производственная функция, выполняется директором, заключается в обеспечении процесса предоставления услуги, принятие решений, управление качеством, планирование и т. д.

Финансы и учёт – управление финансовыми потоками, а также сбор, обработка и анализ финансовых показателей деятельности организации, оценка её экономического потенциала, эффективности работы и рентабельности и т. п. Эта функция закреплена за бухгалтерией. Бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономичным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности.

Кадровая функция – это обеспечение организации людскими ресурсами, повышение квалификации сотрудников, оплата и стимулирование труда. Данная функция также осуществляется директором ООО «Мулине» и включает в себя все вопросы, связанные с управлением персоналом. Т.е. организует работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении. Организует проведение аттестации работников предприятия. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников. Участвует в разработке системы комплексной оценки работников и результатов их деятельности. В зависимости от качества выполнения работ работниками предприятия осуществляет премирование или применение материальных, административных и других мер наказания.

Сбытовая функция ООО «Мулине» – обеспечение предоставления услуг потребителю (заказчику). Выполняется начальником отдела логистики. Система предоставления услуг обеспечивает предприятию (и потребителю) создание таких условий, чтобы товар был там, где он нужен, в то время, когда он нужен, в тех количествах, в которых он востребован, и

того качества(имеется ввиду сохранность во время транспортировки), на которое рассчитывает потребитель.

Функция логистики заключается в обеспечении производственной системы всеми ресурсами, кроме людских; и осуществляется также начальником отдела логистики ООО «Мулине».

Функции по обеспечению чистоты и порядка в организации осуществляется уборщицей

В ООО «Мулине» эффективно сочетаются экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические методы управления.

2.2. Анализ управления системой обслуживания покупателей ООО «Мулине»

Существующая на предприятии торговли система обслуживания покупателей определяется организацией торгово-технологического процесса, системами управления и маркетинга. Поэтому уровень качества торгового обслуживания будет зависеть от применяемой на предприятии технологии продажи товаров, их качества, широты и глубины товарного ассортимента, стабильности поставок товаров, профессиональной подготовки торгового персонала и уровня его мотивации, наличия и размещения торгово-технологического оборудования в торговом зале и складских помещениях, а также от стратегических целей и тактических задач, решаемых руководством предприятия на рынке.

Основное влияние на посетителя оказывают именно сотрудники магазина. Имидж ООО «Мулине», его способность удерживать покупателей во многом зависят от знаний и опыта, приветливости, внешнего вида его работников. Какими привлекательными не были бы ценовая политика и выкладка товара в торговом зале, хамство и невоспитанность продавцов нередко сводят на нет все усилия мерчандайзеров.

Не секрет, что розничные торговые сети, особенно крупные, сегодня испытывают большие трудности с персоналом. С одной стороны, сотрудники большинства магазинов не готовы к эффективным продажам (сказывается традиция «совдеповского» воспитания). С другой стороны, сами ритейлеры зачастую не придают особого значения обучению и мотивации своих продавцов, считая их третьесортной «рабсилой», обучать которую невыгодно, т.к. торговый персонал большинства магазинов очень часто меняется. В то же время, хорошо обученный и мотивированный персонал - одна из важных составляющих успеха любой торговой точки. Поэтому в наших условиях мерчандайзер нередко вынужден учить торговый персонал ООО «Мулине» не только эффективному размещению товаров и рекламных материалов, но и культуре общения с покупателями.

Болевая точка «Мулине» - колоссальная текучесть персонала, составлявшая на тот момент почти 60%. Сотрудники, понимая, что в компании они надолго не задержатся, долгое время «старались себя не утруждать». Наконец, дружбе продавцов и клиентов мешала чересчур агрессивная корпоративная культура «Мулине» - в компании считалось нормой жестко карать сотрудников за неисполнение поручений. В результате продавцы нередко выплескивали свою обиду на покупателя. Для продавца покупатель - это следующее звено в управленческой цепочке. Когда на человека постоянно давят, он в лучшем случае будет безразличен по отношению к покупателю. Руководство компании начало работу над сервисом с изменения внутреннего климата в компании. Были разработаны компетенции «Мулине»

Подбор персонала по принципу «нравится - не нравится» для «Мулине» уже в прошлом. Чтобы получить место продавца, кандидат должен обладать целым набором компетенций.

— Уверенность в общении. Человек обязан быстро отвечать на вопросы и конструктивно воспринимать критику со стороны клиента. Активность.

Сотрудником «Мулине» может стать лишь тот, кто умеет работать в быстром темпе.

- Принятие решений. Продавец не имеет права теряться, когда нужно выбрать один из нескольких вариантов действий. Общение. Сотрудник должен быстро устанавливать с потребителем контакт и поддерживать его в ходе беседы. Сотрудничество. Продавец должен быть готов пожертвовать своими личными интересами ради команды.
- Ответственность. В компании нет места для людей, которым безразлично, какое впечатление от общения с ними останется у клиента. Амбиции. Сотрудник компании должен стремиться к достижению результатов.

Был изменен стиль управления в торговых точках «Мулине». Так, заведующих отделами магазинов перестали наказывать за ошибки продавцов и обязали их быть внимательнее к персоналу. Компания ввела правило для руководителей точек: «обращайся к сотруднику так, как ты хочешь, чтобы он обращался к покупателю».

Осенью 2014 года компания освободила продавцов от лишних функций, введя должность мерчендайзера и расширив штат грузчиков и кладовщиков. При этом численность персонала выросла незначительно. Штат мерчендайзеров сформировали из бывших продавцов, не удовлетворявших новым требованиям. Менеджеры «Мулине» совместно с консультантами фирмы CNT-consult разработали для продавцов модель компетенций, а затем протестировали сотрудников. Тех продавцов, кто оказался не способен устанавливать контакт с покупателем, был робок в общении, не мог работать в быстром темпе и принимать решение в ситуации выбора, перевели в мерчендайзеры. Новых продавцов отбирали уже более тщательно.

Параллельно «Мулине» попыталась решить проблемы высокой текучести и системы мотивации. Так, компания значительно усложнила процесс увольнения - как выяснилось, высокая текучка отчасти была обусловлена тем, что руководители увольняли людей по малейшему поводу.

Кроме того, «Мулине» значительно увеличила постоянную часть зарплаты. Менеджеры рассчитывали, что сокращение переменной части отобьет у сотрудников желание навязывать клиенту не нужный ему товар. Заработок стал более стабильным, и у людей появился повод задержаться в компании подольше.

В январе 2015 года «Мулине» начала внедрять стандарты сервиса. Отныне, общаясь с покупателем, продавец обязан соблюдать четыре правила. В течение 30 секунд после того как клиент вошел в зал сотрудник должен поздороваться с ним, улыбнувшись и назвав свое имя. Затем продавцу нужно выслушать покупателя и понять, что именно он хочет приобрести. Третий шаг-демонстрация товара.

Покидая магазин, клиент должен унести положительный опыт, поэтому и кассиры тоже здоровались и прощались, а не просто брали деньги и возвращали сдачу.

Компании удалось снизить текучесть персонала до 40% в год, а размер среднего чека, вырос почти на 30% [44]. В таблице 2.2.1. приведены факторы, положительно влияющие на успешность предприятия.

Таблица 2.2.1

Факторы, которые способствуют увеличению количества продаж в ООО «Мулине»

- Приятная внешность продавца.
- Культура обслуживания.
- Доскональное знание товара.
- Профессионализм и компетентность.
- Настроение продавца.
- Его интеллектуальный уровень.
- Внутренняя культура продавца.
- Индивидуальный подход к каждому покупателю.
- Взаимопомощь продавцов.

Искусство общения с покупателем в ООО «Мулине» предполагает, что каждый продавец должен заботиться о том, чтобы впечатление, которое он производит на окружающих, было хорошим. Это впечатление определяется в

первую очередь внешним видом продавца. Для женщин-продавцов - платья, костюмы, юбки с блузкой, для мужчин - костюмы или брюки с рубашкой и галстуком. Основное правило: рабочая одежда должна быть одинаковой для всех сотрудников ООО «Мулине», чтобы персонал выделялся среди покупателей. Ее желательным дополнением является нашивка с эмблемой магазина и обязательным - бирка или значок с именем и фамилией продавца. Покупатели всегда должны иметь возможность знать, кто их хорошо или плохо обслужил. Такая одежда, как показывает практика, укрепляет дисциплинированность и корпоративную культуру персонала.

Чистота и опрятность форменной одежды дополняются аккуратностью прически, хорошими манерами. Приветливость продавца вызывает чувство симпатии к нему. Многие покупатели по этим признакам судят о способности продавца хорошо, быстро обслужить. Опрятные, энергичные, приветливые продавцы всегда пользуются авторитетом у покупателей. Обо всем этом продавец должен помнить и отдавать себе отчет, что от критического взгляда покупателя, как правило, не ускользает любая мелочь.

Большинство опытных владельцев магазинов выделяют такие качества успешных продавцов, как внимательность, отзывчивость, корректность и коммуникабельность, т.е. способность установить контакт с покупателем. (Кстати, знание товара, даже технически сложного, обычно считается второстепенным требованием при подборе торгового персонала. Это желательное условие, но не обязательное. Этому большинство работодателей готовы научить сотрудников уже в процессе работы. Главное - владение искусством общения).

Дополним профессиональный портрет работника торговли рядом психофизиологических требований (Приложение 6).

Общительность - основное профессиональное качество продавца в ООО «Мулине». Однако она не должна переходить в навязчивость или угодливость. Хороший продавец не только умеет легко и непринужденно вступать в разговор с покупателем, но и способен активно управлять своими

отрицательными эмоциями, т. е. подавлять раздражение, преодолевать смущение.

Еще хороший продавец должен обладать знаниями основ юриспруденции, психологии, товароведения, рекламы... Необходимо, чтобы он имел навыки работы в команде, знал моменты мерчандайзинга, определял поведение покупателя (что происходит в голове покупателя в тот момент, когда он подходит к полке, как рождается потребность и т. д. (Приложение б)).

В перечне типичных высказываний из п.1 (Вопросительное поведение) отсутствует классическое «Что вас интересует?». И это не случайно. Продавцу нужно четко уяснить основное правило - покупатель должен вначале заинтересоваться товаром. То есть продавец обязан знать и чувствовать, когда покупатель нуждается в помощи, понимать, когда у него зафиксировался взгляд на определенном товаре (или когда он взял товар в руки), и только тогда подходить к нему (Приложение 7).

Без четкой уверенности, что у клиента возник вопрос, к нему не следует подходить и предлагать свою помощь. Ведь многие посетители приходят в магазин «просто посмотреть»: увидеть новинки, прицениться, помечтать... У них нет намерения совершить покупку «здесь и сейчас». Им нужно предоставить возможность знакомиться с товарами самостоятельно и лишь в случае необходимости демонстрировать соответствующие образцы. Навязчивая фраза «Что вас интересует?», заданная с требовательно-нетерпеливыми интонациями в голосе, отпугнет этих людей от вашего магазина надолго. И в будущем, уже «созрев» для приобретения понравившегося товара, они вряд ли захотят снова придти туда, где навязчивые продавцы чуть ли не хватают за локти посетителей с требованием совершить покупку. Но еще хуже навязчивости - полное пренебрежение к посетителю, который не собирается совершать покупки (Приложение 7).

Продавец должен знать, что в этом смысле женщины более «трудные» покупатели, чем мужчины. Они любят долго выбирать товар. Прежде чем сделать покупку, зайдут и в соседний магазин убедиться, что их выбор - наилучший из возможных. Тут торопить и уговаривать не следует. Другое дело - мужчины. Как правило они действуют спонтаннее: если в магазин зашел, то, значит, за покупкой; засомневался - значит ждет совета.

Четко чувствовать клиента, его потребности и запросы, уметь вовремя преподнести товар, провести покупателя через все этапы продажи - в этом и заключаются профессионализм продавца. Некоторые психологические факторы и мотивы покупок представлены в Приложения 8.

Важнейшим элементом системы торгового обслуживания покупателей является используемый метод продажи товаров в магазине. Этот показатель не только формирует тип магазина, но и определяет содержание всех основных торгово-технологических процессов. Для покупателей он в значительной мере определяет удобства совершения покупок в магазине и объем затрат времени на обслуживание.

Под методом продажи понимается совокупность приемов осуществления всех основных операций, связанных с непосредственной реализацией товаров покупателям в магазине. К числу основных операций продажи товаров в магазине относятся:

- Ознакомление покупателя с реализуемым ассортиментом товаров;
- Формирование мотивации выбора товаров покупателем;
- Отбор выбранных товаров;
- Расчет за отобранные товары и получение покупки.

Характер и структура операций по продаже товаров зависят в первую очередь от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи. В розничной торговле применяют следующие методы продажи товаров: самообслуживание; через прилавок обслуживание; по образцам; с открытой выкладкой; по предварительным заказам.

Магазин «Мулине» осуществляет продажу товаров в торговом зале, при которой все основные ее операции осуществляются при участии продавца-консультанта. Весь персонал фирмы имеет высшее или средне-специальное экономическое (торговое) образование. В обязанность продавца, работающего в магазине «Мулине», входит выполнение следующих операций по обслуживанию покупателей: встреча покупателя и выявление его намерения; предложение и показ товаров; помощь в выборе товара и консультация; предложение сопутствующих и новых товаров; расчетные операции.

Продавец выявляет намерения покупателей о необходимом товаре, при этом продавец предлагает сопутствующий товар, при необходимости дает характеристику товара, подчеркивает достоинства, объясняет способ установления и т.д. все это делается для того, чтобы выполнить желание покупателей с прибылью для него и для магазина.

Завершается продажа товаров расчетом с покупателями и выдачей им покупок.

Пожелания и замечания покупателей, а также наименования отсутствующих товаров, пользующихся спросом, продавец записывает в блокнот или в специальную тетрадь. Содержание записей он передает заведующему секцией или его заместителю (ежедневно или раз в неделю) для использования при составлении очередной заявки поставщику. Записи обсуждают на коротких оперативных совещаниях секции, отдела или магазина, на которых продавцы обмениваются опытом изучения спроса, мнениями о его изменении и степени удовлетворения, сообщают о желаниях и замечаниях покупателей.

Учет неудовлетворенного спроса имеет большое значение для правильного построения ассортимента. Для учета такого спроса используют также записи покупателей в книге предложений, находящейся в торговом зале на видном и доступном для покупателей месте.

Для изучения спроса в магазине проводят покупательские конференции, организуют выставки-продажи, на которые приглашают представителей заводов-изготовителей. На выставках-продажах выявляют отношение покупателей к новым видам изделий. Мнения покупателей выявляют также путем вручения им вместе с покупкой специальной почтовой открытки или краткой анкеты с просьбой сообщить отзыв о купленном товаре.

Приведем пример анкеты, используемой в исследовании в ООО «Мулине». Руководство магазина выделило несколько факторов, которые с их точки зрения требовали совершенствования, и опросили клиентов, чтобы подтвердить собственные выводы (Приложение 9).

Наряду с изучением покупательского спроса продавец проводит работу по его формированию, по воспитанию вкуса покупателей и популяризации новых видов изделий.

На основе результатов проводимых мероприятий по изучению, выявлению и формированию спроса магазин принимает меры к своевременному завозу недостающих изделий, ставит вопросы перед поставщиками (предприятиями-изготовителями, оптовыми базами) и вышестоящей организацией о расширении ассортимента, выпуске новых видов товаров, улучшении их качества, сокращении и снятии с производства изделий, не пользующихся спросом покупателей.

Оценку эффективности метода продажи в торговом зале магазина «Мулине» будем проводить, анализируя технологические, социальные и экономические показатели работы магазина.

К технологическим показателям относятся общая площадь магазина, количество товарных единиц, размещаемых на 1 кв.м. выставочной площади магазина и т.д. Основные технологические показатели, характеризующие эффективность метода продаж, представлены в таблице.

Из таблицы 2.2.2. можно сделать следующие выводы: в отчетном году магазин «Мулине» стал рациональней использовать площадь магазина, т.е. в

2015 г. расширил торговый зал, что положительно влияет на уровень торгового обслуживания.

Таблица 2.2.2

Информация о технологических показателях ООО «Мулине».

Технологические показатели	Данные фактические за 2015 год	Фактические данные за отчетный 2016 год
1. Площадь магазина, кв.м. Общая площадь магазина В том числе:	150	150
Торговая	100	130
Неторговая	50	20
2. Количество товарных единиц, размещаемых на 1 кв.м. выставочной площади магазина	58	66
3. Широта и устойчивость ассортимента в магазинах: количество разновидностей реализуемых товаров, к рт.	215	300

При оценке эффективности метода продаж в магазине «Мулине» необходимо проанализировать ассортимент товара. Формирование ассортимента и покупательский спрос взаимосвязаны, так как покупательский спрос выступает в качестве основного фактора, влияющего на формирование ассортимента, которое направлено на максимальное удовлетворение спроса. Поэтому в магазине «Мулине» представлено большое количество разновидностей продаваемых товаров.

Далее проанализируем социальные показатели, характеризующие эффективность традиционного метода продаж в магазине «Мулине».

Анализ данных показывает, что в отчетном году сокращается время, затрачиваемое на покупку товаров, что свидетельствует о повышении торгового обслуживания за счет квалифицированных торговых работников, хорошо оборудованных рабочих мест, а также правильное формирование ассортиментной политики и т.д.

Коэффициент завершенности покупок достаточно высок – 0,86, это также положительно характеризует хозяйственную деятельность магазина

при традиционном методе продаж, т.е. магазин создал хороший имидж «в глазах» покупателей, а значит, торговое обслуживание на высоком уровне.

Таблица 2.2.3.

Информация о социальных показателях по магазину «Мулине» традиционного типа за 2015-2016 гг.

Социальные показатели	Данные фактические за 2015 год	Фактические данные за 2016 год
Среднее время, затрачиваемое на покупку, мин.	19	17
Коэффициент завершенности покупок (отношение числа покупателей, совершивших покупку, к общему числу покупателей, посетивших магазин)	$256560/381647 = 0,68$	$376531/435027 = 0,86$

Важнейшими вопросами, которые необходимо решить В ООО «Мулине», являются определение периода времени для проведения наблюдений, числа наблюдений и периода времени между последовательными наблюдениями, т. е. величины шага процесса.

Таким образом, анализируя технологические, социальные и экономические показатели, характеризующие метод продажи, можно с уверенностью сказать, что данный метод продаж эффективен как для магазина «Мулине», так и для покупателя. Этот метод продаж наиболее трудоемкий, однако, он позволяет в наибольшей степени индивидуализировать процесс обслуживания покупателей, помочь им в мотивации выбора товаров, а, следовательно, удовлетворяет спрос покупателей на товар.

Наряду с выбором эффективных методов продажи товаров важную роль в повышении уровня торгового обслуживания покупателей играет предоставление им различных дополнительных услуг.

Когда покупатели оценивают сервис дополнительных услуг в розничных торговых предприятиях, они сравнивают свое восприятие

предоставленных им услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если желание и действительность совпадают, они испытывают удовлетворение, если же сервис услуг оказывается хуже, чем ожидалось, на удовлетворение рассчитывать не приходится. Поэтому, магазин «Мулине» предоставляет широкий комплекс дополнительных услуг.

С точки зрения взаимосвязи с процессом продажи товаров все дополнительные услуги, оказываемые покупателям в магазине «Мулине», могут быть подразделены на три основных группы:

I. Услуги, оказываемые покупателям в процессе осуществления ими покупок товаров. Эти услуги направлены на создание покупателям возможности более эффективно осуществлять процесс выбора, отбора и расчета за товары.

К таким услугам, оказываемым в магазине «Мулине», относятся прием предварительных заказов на товары, имеющиеся или временно отсутствующие в продаже, т.е. покупатель может сделать заказ либо по телефону, либо непосредственно в магазине на необходимый ему товар в нужное для него время, день и час.

В процессе продажи товаров организуются консультации специалистов, которые рассказывают покупателям о полезности, незаменимости, удобства, экономичности товаров. Обычно, такие консультации проводятся в магазине «Мулине» при продаже новых товаров, поступивших в магазин, о чем администрация магазина информирует покупателей. Эта услуга побуждает покупателей сделать покупку, стимулирует сбыт, а также удовлетворяет спрос покупателей. Для удобства потребителей в комплекс дополнительных услуг включается упаковка товаров.

II. Услуги, оказываемые покупателям в процессе послепродажного их обслуживания.

Существенной услугой, предоставляемой покупателям является сборка, доставка товара. По желанию покупателя работники, занимающиеся сборкой

и доставкой установят товар в нужном месте, быстро и качественно соберут его эта услуга создает максимальное удобство для покупателей и удовлетворяет потребности потребителей. Но не все виды товаров собираются бесплатно, т.к. некоторые сложны в сборке и за них взимается дополнительная плата.

Также к услугам послепродажного характера в «Мулине» можно отнести и систему кредитования клиентов.

Так же к услугам послепродажного характера можно отнести и бесплатную доставку купленного товара в магазине «Мулине». Важным моментом можно назвать и скорость доставки товара в «Мулине» действует система «доставка-1 час».

Кроме того, с магазином всегда можно связаться по телефону или e-майлу, чтобы сообщить о поломке или пригласить мастера, а также, чтобы получить какую-либо консультацию. Вас всегда выслушает вежливый, а главное – опытный продавец-консультант.

III. Услуги, не связанные непосредственно с продажей конкретных товаров.

Одной из основных оказываемых услуг в магазине «Мулине» является предоставление необходимой информации о товаре покупателю по телефону, эта услуга очень полюбилась покупателям, так как они могут узнать, есть ли данный товар в продаже, и придти, чтобы купить его, сократив при этом время для поиска данного товара и приобретения, что повышает уровень торгового обслуживания в магазине.

Возле магазина организована автостоянка для создания максимальных удобств покупателям. Дополнительные услуги, оказываемые покупателям не будучи связаны с реализацией конкретного товара, тем не менее создают более комфортные условия для осуществления процесса торгового обслуживания покупателей.

Весь комплекс предоставляемых дополнительных услуг в магазине «Мулине» обобщен и представлен в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4

Номенклатура дополнительных услуг, оказываемых покупателям
в магазине «Мулине»

1		2
Связанные с продажей конкретных товаров		Не связанные непосредственно с продажей конкретных товаров
Оказываемые в процессе продажи	Осуществляемые в процессе послепродажного обслуживания	
1		2
1. Прием предварительных заказов на товары, имеющиеся в продаже 2. Прием предварительных заказов на товары, временно отсутствующие в продаже 3. Организация консультаций специалистов в магазине 3. Упаковка товаров 5. Продление часов работы магазина в предвыходные и предпраздничные дни.	1. Предоставление скидок 2. Продажа товаров в кредит 3. Доставка товаров 3. Вызов покупателю такси для доставки купленных товаров 5. Сборка товаров 6. Гарантийное обслуживание товаров (в течение гарантийного срока обслуживания)	1. Предоставление информации по телефону покупателю о товаре 2. Организация автостоянки при магазине. 3. Организация торговой рекламы и информации для покупателей.

Таким образом, магазин «Мулине» использует не только эффективный метод продажи товаров, но и предоставляет широкий комплекс дополнительных услуг, которые постоянно расширяются и обновляются, так как в конечном итоге это приводит к совершенствованию торгового обслуживания.

Таким образом, анализ качества обслуживания покупателей в магазинах сети ООО «Мулине» показал, что среди покупателей преобладают покупатели, отзывающиеся о качестве обслуживания отлично (35%) и хорошо (33%), что позволяет сделать вывод о приемлемом уровне удовлетворенности покупателей. Тем не менее, высок уровень покупателей, давших негативную оценку качества обслуживания. Дополнительные

исследования позволили выявить существенные недостатки в системе обслуживания покупателей магазинов сети ООО «Мулине».

Потребитель, приходя в магазин, имеет определенные ожидания по ассортименту, ценовому уровню, скорости обслуживания, и если эти ожидания не соответствуют действительности, он уйдет с чувством неудовлетворенности. Поэтому, особенно в условиях конкуренции, стремление превратить шопинг в удовольствие, привязать посетителей к своим магазинам становится уже не модной тенденцией, пришедшей с Запада, а необходимостью.

Таким образом, на основании анализа системы обслуживания покупателей были выявлены наиболее явные проблемы:

- отсутствие или недостаточное количество товара;
- проблемы с навигацией в торговом зале, что подразумевает беспорядочное, нелогичное, с точки зрения посетителя, расположение товаров, нехватку указателей и знаков;
- длинные очереди в кассу, долгие поиски нужного товара в магазине;
- неприветливый или неспособный оказать помощь персонал;
- фундаментальной причиной неудовлетворенности покупателей является нечеткое позиционирование самого магазина.

В третьем разделе работы необходимо разработать адекватные методы и технологии по совершенствованию обслуживания покупателей в ООО «Мулине».

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ООО «МУЛИНЕ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию обслуживания покупателей в ООО «Мулине»

Прогрессивные ритейлеры (особенно это характерно для крупных городов) уже отмечают влияние новой тенденции - среди конкурентных преимуществ происходит смещение акцентов с цены и ассортимента на высокий сервис обслуживания. Но в большинстве случаев необходимость стандартизации обслуживания по качественным критериям многим еще кажется блажью, требующей высоких затрат. К тому же далеко не все имеют четкое представление о технологиях разработки стандартов и правильной последовательности действий при контроле за их соблюдением.

Программа качества обслуживания включает совместные усилия маркетинга и организации работы. Чтобы повысить качество обслуживания, фирма должна следовать определенным принципам.

Можно обозначить 10 основных принципов обеспечения качественного обслуживания как рамочных установок для программы качественного обслуживания.

1. **Лидерство.** Руководство организации должно иметь ясное представление о предназначении и будущем развитии компании, но этого недостаточно. Руководящий состав должен также донести это представление до своих служащих и убедить их поверить в него и ему следовать. Хорошие лидеры усматривают свою цель в том, чтобы добиться качественного обслуживания посредством действий, видимых и служащими, и клиентами.

2. **Внедрение маркетингового подхода во все подразделения организации.** Концепция маркетинга предусматривает, что маркетинг должен пронизывать всю организацию.

3. **Понимание потребностей потребителей.** Клиенты чувствуют качество. Компании с высоким качеством обслуживания знают, чего от них

требует рынок. Продукт или услуга должны быть предназначены для целевого рынка. Фирмы должны понимать потребности целевых рынков.

4. Понимание бизнеса. Предоставление качественного обслуживания требует слаженной работы всей команды сотрудников. Служащие должны понимать, как их работа влияет на результаты работы остальной части коллектива. Есть много фирм, которые обучают персонал так называемому "перекрестному обслуживанию", когда сотрудник может выполнять различные виды работ. Такое обучение дает служащим возможность овладеть различными профессиями и поощряет их к пониманию сути работы и по другим специальностям. Они видят, как их работа влияет на результаты труда других служащих и как они все вместе влияют на восприятие качества обслуживания клиентов. Таким образом они начинают понимать суть бизнеса.

5. Применение в работе основных организационных принципов. Работа организации должна быть хорошо спланирована и иметь хорошее управление. Это начинается с разработки проекта концепции управления. При этом требуется специальная система, чтобы снабжать управленческой информацией сотрудников фирмы и организовать их хорошую работу. Такие системы включают наем персонала и процедуры его обучения, процедуры покупки услуг, системы управленческой информации, системы информации о собственности.

6. Фактор свободы. В первоклассных магазинах покупатели ожидают получить обслуживание, более ориентированное на клиента. Система предоставления услуг должна быть гибкой. Менеджеры должны поддерживать работу сотрудников и указывать ее направление, а не устанавливать различные препоны в виде правил и инструкций, которые мешают служащим обслужить клиента лучшим образом.

7. Использование соответствующих технологий. Технология должна использоваться, чтобы контролировать изменения маркетинговой среды,

помогать операционным системам, развивать базы данных клиентов и совершенствовать методы для поддержания связей с ними.

8. Хорошее управление кадрами. Продавцы должны быть способны к предоставлению услуг, обещанных клиенту.

9. Установление стандартов, оценка выполнения работы и введение системы стимулов. Наиболее важный способ улучшения качества обслуживания состоит в том, чтобы установить стандарты обслуживания и его цели, а затем обучить этому служащих и управленцев. Эти стандарты должны непрерывно повышаться. Служащие, которые предоставляют хорошее обслуживание, должны вознаграждаться за это.

10. Обратная связь со служащими по результатам труда. Результаты ваших исследований должны быть сообщены всем служащим. Это должно исходить от высшего руководства при общении со служащими и частично в ходе совещаний отделов. Служащие должны знать то, что покупателям нравится и что они не любят. Они должны также знать, какие области обслуживания улучшаются, а какие нет.

Таблица 3.1.1.

Система основных показателей, характеризующих отдельные элементы уровня обслуживания покупателей в магазине ООО «Мулине»

Основные элементы, определяющие уровень обслуживания покупателей в магазине	Основные показатели, характеризующие отдельные элементы
1. Наличие в магазине широкого и устойчивого ассортимента товаров, обеспечивающего удовлетворение спроса обслуживаемых контингентов покупателей	А) Комплексность удовлетворения спроса в рамках избранной формы товарной специализации Б) Широта и глубина реализуемого ассортимента товаров В) Устойчивость реализуемого ассортимента товаров
2. Применение в магазине прогрессивных методов продажи товаров, обеспечивающих наибольшие удобства и минимизацию затрат времени на совершение покупок	А) Объем продажи товаров с применением отдельных прогрессивных методов в определенном периоде Б) Удельный вес продажи товаров с применением прогрессивных методов в общем объеме товарооборота магазина

	В) Средний объем затрат времени покупателей на ожидание обслуживания
3. Предоставление покупателям дополнительных торговых услуг, связанных со спецификой реализуемых товаров.	А) Общее число видов дополнительных услуг, предоставляемых покупателям. Б) Общее количество дополнительных услуг, оказанных покупателям в определенном периоде. В) Общая сумма платных услуг, реализованных покупателям в магазине в определенном периоде.
4. Широкое использования средств внутримagaзинной рекламы и информации	А) Общее число видов внутримagaзинных рекламных средств, используемых в процессе обслуживания покупателей Б) Наличие системы указателей размещения отделов, секций, товарных групп, касс, пунктов оказания услуг. В) Общее число видов информации для покупателей о качестве, свойствах и способах использования отдельных товаров
5. Высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно осуществляющего процесс обслуживания покупателей в торговом зале	А) Удельный вес работников, имеющих специальное образование, в общей численности персонала торгового зала Б) Средний стаж работы в торговле персонала торгового зала В) Количество жалоб покупателей на невнимательное или грубое обращение персонала в определенном периоде
6. Полное соблюдение установленных правил продажи товаров и порядка осуществления торговли	А) Число факторов нарушения установленных правил продажи товаров (по соответствующим актам) в определенном периоде Б) Число факторов нарушения установленного порядка торговли (по соответствующим актам) в определенном периоде

С целью совершенствования системы обслуживания предлагается:

- создание интернет-сайта торговой сети ООО «Мулине» с возможностью сделать заказ;
- внедрение дополнительных услуг, таких как доставка товаров и подарочная упаковка;
- внедрение системы скидок и бонусов;
- повышение квалификации обслуживающего персонала;

- внедрение норм корпоративного обслуживания;
- внедрение зоны самообслуживания в магазине;
- расширить ассортиментный ряд товаров;
- внедрение дополнительных услуг - возможность мелкого ремонта деталей одежды и организации камер хранения.

Расширение спектра дополнительных услуг в ООО «Армина» Как показал анализ спектр дополнительных услуг ООО «Армина» крайне узок. В рамках расширения спектра дополнительных услуг предлагается внедрение услуги по оплате картами.

В современном мире, оплата картами является привычным видом платежа. Для многих, оплачивать свои покупки с помощью карт наиболее удобно, поэтому предлагается ввести оплату с помощью банковских карт. Это позволит удержать покупателей и повысить их лояльность к магазину.

Сайт ООО «Мулине» может содержать и другую дополнительную информацию. Это могут быть какие-то опросы клиентов, информация о наиболее популярных услугах и др. Главное – всю эту информацию грамотно структурировать, чтобы ее обилие не помешало пользователю отыскать то, что ему действительно надо. На сайте необходимо будет показывать конкретные примеры качественного, а главное своевременного исполнения услуги. Конечно, сайт требует постоянного обновления. Необходимо максимально оперативно размещать информацию о новинках, акциях и так далее. Ведь на ресурс, где контент не меняется неделями, а то и месяцами, отсутствует информация, отображающая реальное положение вещей, пользователи заходить повторно вряд ли будут. Сайт ООО «Мулине» должен представлять собой рабочую среду, в которой решается много задач, прежде всего по отношению к конечному потребителю продукции, а именно скорость доставки товара, широта выбора продукции, отличный интерфейс самого магазина. В рамках проекта совершенствования сайта и развития интернет торговли выделим следующие организационные моменты:

1. Наем менеджера по интернет торговли. Поиск кандидатуры на должность менеджера по интернет торговли предлагается проводить по внутренним каналам связи, т.е. распространить информацию в компании о новой должности.

2. Усиление продвижения. В рамках усиления продвижения компании предлагается:

- Использование рекламы в бизнес- справочниках;
- Использование рекламы в газетах;
- Внедрение и поддержка веб - сайта;
- Полиграфическая продукция (буклеты, брошюры);
- Участие в Интернет выставках и конференциях.

Создание службы доставки также является своевременным новшеством для ООО «Мулине», т.к. многие покупатели четко ориентируются в ассортименте и предпочитают доставку товара на дом. При этом происходит экономия времени.

Создание системы скидок. Для привлечения потенциальных и удержания уже существующих покупателей предлагается разработать следующие системы скидок.

Система дисконтных карт. Часто, магазины удерживают своих покупателей именно с помощью скидок, которые можно получить не только в преддверии праздников, но и в обычные дни. Магазинам сети ООО «Мулине» следует создать единую дисконтную карту, которой можно будет воспользоваться в любом магазине города. Дисконтную карту возможно будет получить 2-мя способами и она будет являться накопительной. Для получения такой карты, покупателю следует сделать единовременную покупку на сумму от 5 000 тыс. руб. или предъявить чеки магазинов сети ООО «Армина» на общую сумму 5 000 тыс. руб. Далее покупатель заполняет анкету с указанием Ф.И.О., датой рождения, городом проживания и свой контактный телефон, и ему выдается начальная дисконтная карта со скидкой

в размере 3%. Дальнейшая величина скидки зависит от суммы всех ранее совершенных покупок в магазинах сети ООО «Армина».

Стимулирующие акции. В последнее время психология поведения покупателей начала меняться, теперь покупатель готов заплатить за товар полную стоимость, но поучаствовать в акции с розыгрышем подарков или призов, чем приобрести товар со скидкой. Предлагаем внедрить следующие акции. Акция «Подарок за покупку» Покупая товары из определенной группы, которая будет определяться директором на конкретное время (неделя, месяц или несколько дней), покупатель будет получать подарок.

Как правило, никто из ритейлеров не оспаривает необходимость качественного обслуживания покупателей. Наиболее прогрессивные компании самостоятельно занимаются разработкой стандартов качества или привлекают консультантов. Но на практике все далеко не так благополучно, как в теории. Эксперты утверждают, что проблемы со стандартизацией качества обслуживания могут крыться как в изначально неправильно разработанных стандартах, так и в пресловутом человеческом факторе - невнимательном и небрежном исполнении своих обязанностей персоналом розничной компании. Разработка систем качественного обслуживания еще не приобрела массового характера среди российского ритейла, а те из компаний, кто таковыми обзавелся, пытаются регулярно контролировать соблюдение принятых стандартов.

3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий

Оптимизация технологических процессов непосредственного обслуживания покупателей в магазине находит выражение в достижении поставленных предприятием задач по достижению определенной экономической и социальной эффективности.

Социальный эффект от выбранного метода продажи состоит в сокращении затрат времени покупателя на приобретение товара, в

повышении культуры торгового обслуживания, улучшении условий труда персонала магазина.

Экономический эффект от внедрения метода продажи выражается в увеличении пропускной способности магазина, увеличении товарооборота, улучшении использования торговой площади и торгово-технологического оборудования, повышении производительности труда торговых работников.

Для анализа результатов правильности выбора метода продажи и эффективности его внедрения можно использовать несколько подходов:

- сравнение показателей работы магазинов самообслуживания с показателями работы аналогичных магазинов, использующих традиционный метод продажи;
- сравнение показателей работы магазина до и после перевода его на новый метод продаж;
- сравнение показателей работы магазинов, использующих одинаковый метод продажи между собой;
- анализ динамики показателей работы магазина.

Все анализируемые показатели для оценки эффективности используемого метода условно подразделяются на три группы (таблица 3.2.1.).

Таблица 3.2.1.

Группы показателей для оценки результативности работы магазинов

Экономические	Технико-технологические	Социальные
Товарооборот Товарооборот на одного работника магазина Доля продавцов консультантов и кассиров-контролеров в общей численности работников Товарооборачиваемость, дни. Уровень валового дохода Уровень расходов по заработной плате Уровень издержек	Доля площади торгового зала в общей площади магазина Сумма товарных запасов, размещенных на 1 м ² площади торгового зала Доля товарных запасов, размещенных в торговом зале Коэффициент установочной площади Коэффициент демонстрационной площади	Общие затраты времени на совершение покупок Затраты времени на поиск товаров в торговом зале Затраты времени на осмотр и выбор товаров Затраты времени на консультации Затраты времени на расчет за покупку Коэффициент завершенности покупок Количество

обращения Уровень потерь товаров, связанных с самообслуживанием Рентабельность	Коэффициент емкости оборудования Количество разновидностей реализуемых товаров	дополнительных услуг, оказываемых покупателям Коэффициент полноты оказываемых услуг
--	---	--

В практике торговли небольшие по размерам торговой площади магазины имеют высокие экономические, технико-технологические и социальные показатели.

Выявив слабые и сильные моменты в организации работы магазина, а в частности системы обслуживания персонала перейдем к разработке мероприятий по устранению отрицательных моментов в деятельности предприятия.

Анализ дополнительного обслуживания показал, что оно находится на среднем уровне. И чтобы его повысить в магазине можно ввести такие дополнительные услуги, как: расчет за товары с применением кредитных карт в каждом отделе магазина, возможность мелкого ремонта деталей одежды и организации камер хранения.

При оценке эффективности мероприятий, направленных на повышение эффективности процесса обслуживания покупателей необходимо определить факторы, влияющих на поведение покупателей.

На решениях покупателей сказываются факторы личного порядка, особенно такие, как возраст, пол, семейное положение, этап жизненного цикла семьи, род занятий, уровень доходов, образ жизни и тип личности.

Фирма, по-настоящему разобравшаяся в том, как реагируют потребители на различные характеристики товара, цены, рекламные аргументы и т.п., будет иметь большое преимущество перед конкурентами. Именно поэтому тратится так много времени и усилий на исследование зависимостей между побудительными факторами повышения эффективности обслуживания покупателей и ответной реакцией потребителей. Задача продавца - понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя.

Рассмотрим преимущества метода самообслуживания над традиционным методом продаж (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2.

Данные по магазину «Мулине» 2016 г.

Показатели	Метод продажи товаров	
	Традиционный	Самообслуживания
1. Технологические	250	200
1) Площадь торгового зала, кв.м.	550	600
Площадь под оборудование	0,32	
2) Коэффициент установочной площади, к уг.	0,63	0,73
3) Коэффициент выставочной площади, к вп.	978	978
4) Количество разновидностей реализуемых товаров.	0,91	0,91
5) Коэффициент устойчивости ассортимента, к уст.		
2. Социальные		
1) Среднее время, затрачиваемое на покупку, мин.	7	4
2) Коэффициент завершенности покупок, к зт.	0,91	0,98

Из таблицы 3.2.2. видно, что преимущество метода самообслуживания выражается социальной и экономической эффективностью. Покупатели будут затрачивать времени на покупку товара на 3 мин. меньше, чем при индивидуальном обслуживании через прилавок. Это характеризует социальный эффект самообслуживания, т.е. экономия времени на приобретение товаров. В магазине самообслуживания могут осматривать и отбирать товар практически все покупатели, которые находятся в торговом зале, что позволит ликвидировать очереди в ожидании обслуживания. Увеличение установочной и экспозиционной площадей в магазине самообслуживания, позволит расширить в торговом зале ассортимент предлагаемых товаров и тем самым увеличить комплексность покупок. Следовательно, экономический эффект при самообслуживании достигается за счет увеличения пропускной способности магазина, роста его

экономических показателей: товарооборота, валового дохода, прибыли, сокращения численности торговых работников и повышения производительности, снижения уровня издержек обращения.

Поэтому в магазине «Мулине» целесообразно использовать самообслуживание. Так как этот метод обслуживания положительно повлияет на хозяйственную деятельность торгового предприятия и повысит эффективность процесса обслуживания покупателей.

Таким образом, для повышения качества торгового обслуживания в магазине «Мулине» необходимо внедрить метод самообслуживания, который будет занимать 60% от площади торгового зала и 40% - занято традиционным методом, что позволит в полной степени удовлетворить потребности покупателей.

При работе с поставщиками магазину «Мулине» необходимо изучить потребности покупателей на различные товары, различных поставщиков, т.к. если магазин будет ориентироваться только на одного поставщика, то спрос покупателей останется неудовлетворенным. Поэтому, магазину «Мулине» необходимо заключить договора поставки с различными производителями по одной и той же товарной группе.

В магазине «Мулине» расширится и обновится ассортимент товара, что привлечет большее количество покупателей, тем самым с помощью широкого ассортимента товаров на одну и ту же группу товаров спрос покупателей удовлетворится в полном объеме, что положительно скажется на уровне торгового обслуживания в магазине.

Далее необходимо проанализировать работу с поставщиками и формирование цен, т.е. товародвижение и товароснабжение, т.к. это обстоятельство оказывает влияние на торговое обслуживание в магазине.

При работе с поставщиками необходимо учитывать предлагаемую цену на товар. Поэтому для получения большого валового дохода магазину «Мулине» необходимо работать без посредников, что положительно повлияет на финансовые показатели торгового предприятия, а также

удовлетворит желания покупателей по поводу цен на товары, т.к. покупатель определяет для себя диапазон цен, и если его диапазон не совпадает с тем, что он увидел в магазине, то спрос остается неудовлетворен. Поэтому администрации магазина необходимо уделить большое внимание этой проблеме.

Как известно, цена без участия посредников ниже и, причем торговая надбавка гораздо выше. Это положительная сторона:

- во-первых, цена на товары ниже, тем самым больший объем продаж, а, следовательно, потребительский спрос в большей степени удовлетворен,
- также предприятие имеет больший доход от реализации, что в конечном итоге увеличивает сумму прибыли, которую можно использовать для повышения качества торгового обслуживания,
- увеличение прибыли характеризует эффективность торгового обслуживания в магазине.

На эффективность обслуживания оказывает влияние и сервис дополнительных услуг. Хотя в магазине «Мулине» предоставлен широкий комплекс дополнительных услуг, для совершенствования торгового обслуживания требуется дальнейшее расширение дополнительных услуг:

- При разработке дополнительных услуг большое внимание уделено организации мастерской для мелкого ремонта, так как работа мастерской является весьма эффективной и удобной для покупателей.
- Возле магазина предложено организовать автостоянку для создания максимальных удобств покупателям.
- Привлечь специалистов для организации торговой рекламы и информации для покупателей.
- Установить банкомат по оплате услуг сотовой связи.
- Разместить киоски: аптечный киоск, киоск продажи оформленных букетов.

Можно также организовать расчет за товары с применением кредитных карточек или же постоянным покупателям предоставление кредита в течение недели под проценты. Примерная система приведена в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3.

Информация о предоставлении кредита покупателям

Покупатели ф.и.о.	Стоимость всей покупки	Сумма, уплаченная за товар	% за кредит	Срок кредита дней	Сумма, полученная от реализации товара и от сделки	Прибыль, полученная от сделки
Сидоров	935	435	10	5	985	50
Иванова	532	232	5	6	547	15
Петров	1050	450	15	7	1140	90

Из данных таблицы 3.2.3. видно, что в конечном итоге предприятие получает прибыль от предоставления данной услуги. Конечно, магазин, предоставляя кредит покупателю, в значительной степени рискует, но риск оправдан, т.к. магазин приближает к себе покупателей, создает себе имидж, а также удовлетворяет потребности покупателей, что положительно влияет на торговое обслуживание в магазине.

Также в магазине для удобства покупателей можно организовать камеры хранения для личных вещей покупателей и приобретенных в магазине. На качество торгового обслуживания оказывает влияние и уровень квалификации административного аппарата. Поэтому в магазине «Мулине» запланировано в 2017 г. пройти курсы повышения квалификации управленческого аппарата, все затраты, связанные с учебной несет предприятие.

Таким образом, при учете всех вышеперечисленных предложений магазин «Мулине» за счет оказания лучшего обслуживания покупателей создаст себе имидж, поднимет свой рейтинг на рынке потребительских товаров, привлечет к себе покупателей, повысит экономические показатели.

Для определения эффективности работы магазина «Мулине» после перевода на самообслуживание мы воспользовались результатами деятельности однотипного магазина за один и тот же период, осуществляющим продажу товаров по методу самообслуживания и традиционным методом.

Расчёт эффективности метода самообслуживания проводился по формуле

$$\mathcal{E} = \Pi / \text{И}, \quad (10)$$

где \mathcal{E} – эффективность;

Π – прибыль, руб.

И – издержки обращения, руб.

Отсюда коэффициент эффективности самообслуживания будет равен

$$K_{\mathcal{E}} = \mathcal{E}_c / \mathcal{E}_T, \quad (11)$$

где \mathcal{E}_c – эффективность магазина после перевода на самообслуживание;

\mathcal{E}_T – эффективность магазина до перевода на самообслуживание

Если $K < 1$, то внедрение самообслуживания не дало экономического эффекта.

Если $K > 1$ то самообслуживание положительно отразилось на экономической эффективности работы магазина.

Расчет коэффициента эффективности:

$$\mathcal{E}_c = 5725,3 / 4385,1 = 1,30$$

$$\mathcal{E}_T = 484,48 / 572,34 = 0,85$$

$$K_{\mathcal{E}} = 1,30 / 0,85 = 1,53$$

Таким образом, коэффициент эффективности больше 1, значит, метод самообслуживания положительно отразится на экономической эффективности работы магазина «Мулине».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость в повышении эффективности процесса обслуживания покупателей обусловлена следующими обстоятельствами: 1) процесс обслуживания покупателей является инструментом в конкурентной борьбе; 2) процесс обслуживания покупателей оказывает огромное влияние на настроение и удовлетворенность покупателей, так как 90% всех их потребностей удовлетворяется в торговле; 3) эффективное обслуживание покупателей способствует стимулированию сбыта товара, то есть побуждает покупателя приобрести товар; 4) эффективность процесса обслуживания покупателей способствует повышению основных экономических показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Чтобы обслуживание покупателей превратилось в важную часть корпоративной культуры ООО «Мулине» и способствовало формированию полномочных и мотивированных сотрудников, нацеленным на высокие стандарты обслуживания покупателей, необходимо постоянно демонстрировать, что высшим приоритетом компании является обслуживание покупателей. Необходимо создать систему сбора отзывов покупателей и передачи этой информации тем, кто несет ответственность за создание стоимости, создать систему поощрения сотрудников за формирование и поддержание отношений с покупателями.

На эффективность обслуживания оказывает влияние и сервис дополнительных услуг. Хотя в магазине «Мулине» предоставлен широкий комплекс дополнительных услуг, для совершенствования торгового обслуживания требуется дальнейшее расширение дополнительных услуг. Таким образом, при учете всех вышеперечисленных предложений магазин «Мулине» за счет оказания лучшего обслуживания покупателей создаст себе имидж, поднимет свой рейтинг на рынке потребительских товаров, привлечет к себе покупателей, повысит экономические показатели.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 51304-2009 Услуги торговли. Общие требования [Текст]. – М.: Стандартиформ, 2010. – 8 с.
2. Абчук, В.В. Менеджмент [Текст]: учебник / В.В. Абчук [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 423 с.
3. Абрютин, А.В. Экономический анализ торговой деятельности [Текст]: учебное пособие / А.В. Абрютин. – М.: Финансы и статистика. – 2008. – 416 с.
4. Алексунин, В.А. Маркетинговые коммуникации [Текст]/ В.А. Алексунин, Е.В. Дубаневич, Е.Н. Скляр. – М.: Дашков и К, 2011. – 196 с.
5. Байбардина, Т. Маркетинг в торговле [Текст]/ Т. Байбардина, Г. Кожухова, В. Кузьменко. – М.: Гревцова, 2012. – 256 с.
6. Бланк, И.А. Торговый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Цент, 2004. – 784 с.
7. Волгин, В.В. Устройство складов. Складские операции. Управление складом [Текст] / В.В. Волгин. – М.: Ось-89, 2016. – 319с.
8. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ТК Велби, 2015. – 360 с.
9. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 364 с.
10. Гиркин, В.А. О сущности торговли и природе кооперации [Текст]: учебник / В.А. Гиркин. – М.: ЮНИТИ. – 2016. – 232 с.
11. Горбачев, М.Н. Дистрибуция и продвижение продукта на рынке [Текст]/ М.Н. Горбачев, Я. Газин. – М.: Феникс, 2013. – 159 с.
12. Горбачев, М.Н. Организация отдела продаж [Текст]/ М.Н. Горбачев, А. Веселов. – М.: Феникс, 2013. – 176 с.

13. Данченко, Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика [Текст]: учебник / Л.А. Данченко. – М.: Эксмо, 2015. – 464 с.
14. Добронравин, Е.Р. Теория управления запасами при построении логистических систем [Текст] / Е.Р. Добронравин // Российское предпринимательство. – 2016. – №11. – С. 97-100.
15. Дурович, А.П. Маркетинговые коммуникации [Текст]: курс интенсивной подготовки / А.П. Дурович. – М.: Современная школа, 2010. – 325 с.
16. Есипова, И.В. Как завоевать покупателя [Текст] / И.В. Есипова, С.Н. Лобанов, Е.М. Лобанова. – М.: Дашков и К, 2012. – 168 с.
17. Ерохина, Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле [Текст] / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Е.В. Романеева. – М.: Кнорус, 2009. – 248
18. Ерохина Л.И. Экономика предприятия (в сфере товарного обращения) [Текст] / Л. Ерохина. – М.: Кнорус, 2013. – 293 с.
19. Заказнов, А. Анализ текущих и выявление скрытых возможностей компании по увеличению объема продаж [Текст] / А. Заказнов // Управление продажами. – 2016. – №4. – С.9.
20. Земляк, С.В. Маркетинг торговли [Текст] / С.В. Земляк. – М.: Дашков и К, 2012. – 752с.
21. Зуев, Е. Простые, результативные решения – успех бизнеса в сегодняшних условиях [Текст] / Е. Зуев // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2012. – №2. – С.30-42.
22. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.Г. Иванов. – М.: Академия. – 2015. – 320 с.
23. Ковалев, А. Оценка стоимости активной части основных фондов [Текст] / А. Ковалев. – М.: Финстатинформ, 2012. – 328 с.
24. Коноплев, С.П. Менеджмент продаж [Текст]: учеб. пособие / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. – М. ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
25. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 2008. – 719 с.

26. Ладанов, В.И. Практический менеджмент [Текст] / В.И. Ладанов. – М. : Бизнес – школа, 2007. – 485 с.
27. Козерод, Л.А. Экономика торгового предприятия [Текст] / Л.А. Козерод.- Хабаровск. – ДВГУПС, 2012. – 370 с.
28. Лаптев, В.Г. Маркетинговые задачи торговых предприятий [Текст] / В.Г. лаптев // Маркетинг. – 2016. – №5. – С.72.
29. Мэттсон, Д. Психология успешных продаж [Текст] / Д. Мэттсон; пер. П. Миронов. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2012. – 200 с.
30. Наумов, В. Рыночная власть как инструмент управления каналом сбыта [Текст] / В. Наумов // Управление каналами дистрибуции. – 2017. – №1. – С.14.
31. Нечепуренко, Т.А. Кросс-продажи. Революционные технологии продаж [Текст] / Т.А. Нечепуренко. – М.: Феникс, 2013. – 170 с.
32. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов. – М.: Дашков и К, 2012. – 500 с.
33. Пономарёва, И. Проблемы сбытовых менеджеров [Текст] / И. Пономарёва // Личные продажи. – 2016. – №1. – С. 5.
34. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг [Текст] / Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 297 с.
35. Плещенко, В.И. Управление закупками как инструмент повышения устойчивости промышленного предприятия в рыночной среде [Текст] / В.И. Плещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 37-41.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2008. – 715 с.
37. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия [Текст]: учебник / М.В. Сорокина. – М.: Питер, 2010. – 528 с.
38. Сливотски, А. Управление спросом [Текст] / А. Сливотски. – М.: Манн. – 2013. – 416 с.

- 39.Сысоева, С. Большая книга директора магазина [Текст]/ С. Сысоева, Г. Крок. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
- 40.Токарев, В. Менеджмент продажи [Текст]/ В. Токарев // Личные продажи. – 2016. – №1. – С.11.
- 41.Чаусов, Н. Менеджмент [Текст]/ Н. Чаусов, О. Калугин. – М.: КноРус, 2013. – 327 с.
- 42.Хартман, Е. Формирование стратегии сбыта продукции [Текст] / Е. Хартман // Управление каналами дистрибуции. – 2015. – №1. – С.17
- 43.Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст]: учебник / В.А. Шаповалов. – М.: Феникс, 2010. – 345 с.
- 44.Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра–М, 2008. – 556 с.
- 45.Щиборщ, К.В. Управление запасами на промышленном предприятии [Текст] / К.В. Щиборщ // Финансовый менеджмент. – 2011. – №5. – С.56-60.
- 46.Экономика торгового предприятия: Торговое дело [Текст]/ Под ред. Л.А. Брагина. – М.: ИНФА-М, 2008. – 314 с.
- 47.Эльяшевич, И. Анализ системы управления запасами компании [Текст] / И. Эльяшевич // Логистика сегодня. – 2013. – №3. – С. 28-31.
- 48.Эддоус, М. Методы принятия решений [Текст] / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009. – 641 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Классификация розничных торговых предприятий

Признак классификации	Характеристика
1. По виду реализуемого ассортимента 2. По формам торгового обслуживания По методам продажи По персональным методам продажи 3. По уровню цен 3. По типам 5. По формам и видам интеграции 6. По концентрации по месторасположению	<ul style="list-style-type: none"> — Универсальные — Специализированные (в том числе узкоспециализированные) — С комбинированным ассортиментом — Со смешанным ассортиментом — Индивидуальное обслуживание или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи) — С открытой выкладкой — По образцам или каталогам — По предварительным заказам — Полное самообслуживание — Прямая продажа — Прямой маркетинг — Электронный маркетинг — Дискаунты — Дисконтные магазины — Магазины «Кэш энд кэрри» — Комиссионные магазины — Магазины «Секонд-хэнд» — Карго — Бутик — Универмаг — Универмаг «Детский мир» — Гипермаркет — Универсам (супермаркет) — Гастроном — Продукты (минимаркет) — Товары повседневного спроса — Промтовары — Специализированные магазины — Торговый дом — Суперстор — Суперетта — Кауфхалле — Суперонтер — Конвиннесонтер — Супертриадо — Арагонтер — Торговое объединение — Торговый комплекс — Горизонтальная (отраслевая) интеграция — Вертикальная (межотраслевая интеграция) — Изолированное месторасположение — Групповое размещение торговых точек одной специализации — Групповое размещение торговых точек

Приложение 2



Влияние скорости обслуживания на конкурентоспособность предприятия

Приложение 3

Анализ структуры имущества и источников его формирования ООО «Мулине» за 2015 г.

Наименование показателя	На начало года		На конец года		Изменение %		Темп роста %
	тыс. р.	% к итогу	тыс. р.	% к итогу	тыс. р.	% к итогу	
А	1	2	3	4	5	6	7
ИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ							
1. Внеоборотные активы	34845	51,31	34840	51,67	-5	0,36	99,99
нематериальные активы	150	0,22	195	0,29	45	0,07	130
основные средства	34550	50,88	33820	50,16	-730	-0,72	97,89
незавершенное строительство	145	0,21	145	0,22	0	0,00	100
долгосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-	-	-
2. Оборотные активы	33065	48,69	32590	48,33	-475	-0,36	98,56
запасы	3785	5,57	4125	6,12	340	0,54	108,98
дебиторская задолженность	28332	41,72	27540	40,84	-792	-0,88	97,20
Краткосрочные финансовые вложения	120	0,18	85	0,13	-35	-0,05	70,83
денежные средства	828	1,22	840	1,25	12	0,03	101,45
Итого (1+2)	67910	100,00	67430	100	-480	-	99,29
ИСТОЧНИКИ ОБРАЗОВАНИЯ ИМУЩЕСТВА							
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Собственные средства	34502	50,81	34310	50,88	-192	0,08	99,44
уставный капитал	130	0,19	130	0,19	0	0,00	100,00
Добавочный капитал	34373	50,62	33290	49,37	-1083	-1,25	96,85
Резервный капитал	34502	50,81	34310	50,88	-192	0,08	99,44
2. Заемные средства	33408	49,19	33120	49,12	-288	-0,08	99,14
кредиторская задолженность	26329	38,77	18242	27,05	-8087	-11,72	69,28
резервы предстоящих расходов	-	-	-	-	-	-	-
прочие краткосрочные обязательства	1648	2,43	2489	3,69	841	1,26	151,03
Итого (1+2)	67910	100	67430	100	-480	-	99,29

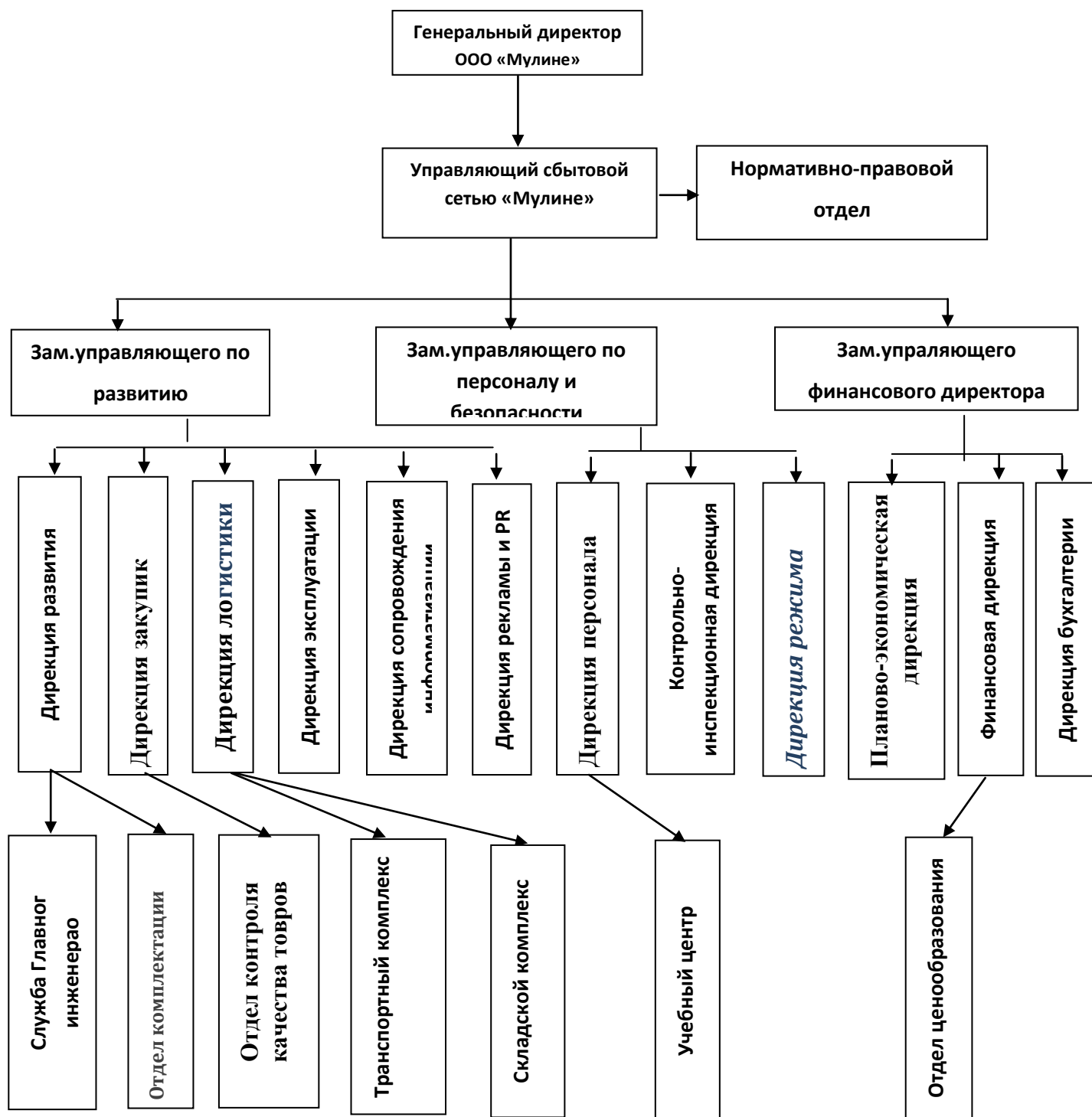
Приложение 4

Анализ активов по степени убывания ликвидности и пассивов по степени возрастания срочности их оплаты по ООО «Мулине» за 2015 г.

Условные обозначения	Ранжирование активов и пассивов баланса	Абсолютная величина, тыс.руб.		Изменение (+,-)	
		на начало года	на конец года	Сумма, тыс.руб.	в % к началу года
АКТИВЫ					
A1	Наиболее ликвидные активы Денежные средства (250) Краткосрочные финансовые вложения(260)	948	925	-23	-2,5
A2	Быстрореализуемые активы Дебиторская задолженность до 12мес.(240) Прочие оборотные активы (270)	28332	27540	-792	-2,8
A3	Медленнореализуемые активы Запасы с учетом НДС (210+220) Дебиторская задолженность более 12мес(230)	3785	4125	+340	+8,9
A4	Труднореализуемые активы Внеоборотные активы (190)	34845	34840	-5	-0,1
	Итого	67910	67430	-480	-0,8
ПАССИВЫ					
П1	Наиболее срочные обязательства Кредиторская задолженность (620)	26329	18242	-8087	-30,3
П2	Другие краткосрочные обязательства (610+630+660)	1648	2489	+841	+51,0
П3	Долгосрочные обязательства (590)	5431	12389	+6958	+128,1
П4	Собственный капитал (490+640+650)	34502	34310	-192	-0,6
	Итого	67910	67430	-480	-0,8

Приложение 5

Организационная структура управления ООО «Мулине»



Приложение 6

Психофизиологические требования к работникам ООО «Мулине»

Психофизиологические качества	Их основное применение
1. Экстравертированность (общительность), любознательность, общий кругозор (в области политики, экономики, спорта и т.д.) и общая культура.	Общение с покупателями, способность завязать и поддерживать интересный разговор, знание потребностей и мотивов покупок товаров
2. Чувствительность зрения к различению формы, цвета, величины. Хорошая зрительная память.	Работа с товарами: выкладка, упаковка, консультации покупателей.
3. Хорошая слуховая память (на тембр, высоту звука и т. д)	Определение качества некоторых товаров (например, аудиотехники)
3. Состояние (не ниже удовлетворительного) логической памяти	Устная реклама новых товаров, ориентация покупателя и т. д.
5. Способность сосредоточивать и распределять внимание, наблюдать	Одновременное обслуживание нескольких покупателей, наблюдение за их поведением
6. Оперативность мышления. Способность четко выражать свои мысли, подыскивать аргументы.	Демонстрация товаров и объяснение их свойств
7. Умение быстро и точно считать	Подсчет стоимости покупки
8. Эмоциональная устойчивость (равновесие раздражительных и тормозных процессов)	Обслуживание покупателей (в том числе при конфликтных ситуациях)
9. Хладнокровие, выдержка	Ликвидация конфликтных ситуации в условиях большой эмоциональной нагрузки и т. п.
10. Скорость реакции, координация движений	Работа на кассовом аппарате

Приложение 7

Функции продавца при общении с покупателем в ООО «Мулине»

Функции продавца	Типичные высказывания
1. Вопросительное поведение — выявить потребность покупателя:	— Какой цвет вам больше нравится? — Что вы думаете об этой вещи? — Не правда ли, удобная штука?
2. Пояснительное поведение:	— Мне кажется, что вы сомневаетесь в том, что... — Правильно ли я вас понимаю...?
3. Помощь и поддержка: рассеять сомнения, побороть внутреннее сопротивление; если нужно — успокоить	— На вашем месте я бы не колебался... — Уверен, вы не пожалеете... — У вас прекрасный вкус... — Вам это очень идет...
3. Позиция понимания: внимательно выслушивать, чтобы сказать в нужный момент:	— Я вас прекрасно понимаю. У моей племянницы (сестры, брата, подруги) такие же проблемы. Они нашли такой выход (предлагается подходящий товар)... — Зачем вам тратить лишние деньги? Возьмите вот эту модель. И подходит больше, и сэкономите...

Неудачные и нетактичные реплики продавца, которые надолго отпугнут людей от магазина

Реплики продавца	Психологическая реакция покупателя (скрытая или явная)
<ul style="list-style-type: none"> · Что вас интересует? · Вам помочь? · Вам что-то показать? · Что вам нужно? · Что вы хотите посмотреть? · Что вы будете покупать? · Выбрали уже нужный товар? · Нашли уже? 	<ul style="list-style-type: none"> · А какое твое дело? И откуда я знаю, что меня заинтересует? · А я что, похож на убогого? Сам не справлюсь? · Я что, слепая? Сама не увижу? · Я в магазине или на допросе у следователя? · А я куда не спешу! А если вам некогда, то я могу пойти и в другой магазин.
<p>Высокомерные обращения типа «Вам помочь?», «Вам что-то показать?», «Сейчас я Вам объясню, покажу, расскажу...» недопустимы: они сразу ставят покупателя в позицию «снизу».</p>	

Приложение 8

Некоторые психологические факторы и мотивы покупок.

Факторы	Мотивы
1. Материальные факторы	Платежеспособность покупателя, уровень цен, объем предложения товаров, услуг
2. Потребительские свойства товаров	Технический уровень товара, возможности использования, индивидуальные особенности
3. Сохранение здоровья	Покупка спорттоваров, более качественных продуктов питания, следование нормам рационального питания и потребления
3. Вкусы, привычки, навыки	Факторы, связанные с возрастом, социальной средой, национальными особенностями, местом жительства, опытом, образованием, убеждениями, нормами поведения
5. Подражание	Неосознанное, слепое копирование какого-то знакомого, артиста, спортсмена и т. п.
6. Подверженность влиянию моды	Желание следовать господствующим массовым вкусам; отдача предпочтения определяемым ими фасонам, конструкциям, стилю оформления и т.д.
7. Внушаемость	Покупка товаров под влиянием мнения окружающих, под воздействием рекламы
8. Престижность	Потребность в определенном наборе «имиджевых» товаров, демонстрирующих (по мнению покупателя) высокий социальный статус
9. Желание выделиться, привлечь внимание, понравится	Стремление купить нечто особенное, что подчеркивало бы внешность или личные особенности покупателя, заставляло бы его выглядеть моложе своих лет и т.п.
10. Стремление к удобству, облегчению домашнего труда и быта	Приобретение удобной и простой в обращении бытовой техники; демисезонной одежды, которую можно носить в любое время, проч.
11. Целесообразность, экономия	Приобретение товара, который стоит недорого и будет долго служить.

Приложение 9

Анкета оценки качества обслуживания

Добрый день! Мы стремимся улучшить качество обслуживания в нашем магазине. Ваше мнение очень важно для нас. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале качество обслуживания, где 1- очень плохо, 2 – плохо, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 - очень хорошо. Если вы затрудняетесь ответить на вопрос, поставьте прочерк.

Заполнение данной анкеты займет у Вас не более 5 минут.

№	Фактор	Оценка
1	Я быстро сориентировался в магазине и нашел нужный отдел	
2	Продавцы-консультанты вежливы и дружелюбны	
3	Продавцы-консультанты корректны и тактичны, соблюдают необходимую дистанцию	
4	Мне четко и ясно ответили на все вопросы	
5	Меня устраивает существующий ассортимент, а нашел все, что мне было нужно.	

6. Если вы не нашли чего-то в нашем магазине, укажите пожалуйста, что именно

7. Ваши пожелания по улучшению качества обслуживания в нашем магазине?

Укажите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

Ваш пол: ___

Ваш возраст: до 25 лет ___, от 25 до 45 лет ___, от 45 до 60 лет ___, более 60 лет ___.

Ваш род занятий:

учусь ___, рабочий, служащий ___, руководитель, ___, не работаю ___, другое ___.

Доходы вашей семьи:

на продукты тратим более 50% дохода ___, 20–50% ___, 10–20% ___, 5– 10% ___, менее 5% ___.

Большое спасибо!